

# Públicos y consumidores: desafíos para las compañías de teatro en Chile

## Audiences and Consumers: Challenges for Theatre Companies in Chile

Pamela López R., Isabel Sierralta R. y Pablo Cisternas A.

Pontificia Universidad Católica de Chile  
proteatrochile@gmail.com

### Resumen

---

El presente artículo profundiza en algunas problemáticas detectadas en la investigación *Gestión de Compañías Teatrales: diagnósticos y desafíos* (2012), documento que da cuenta del estado actual de estas agrupaciones en Santiago de Chile. Este artículo ahonda en la noción de los públicos como eje clave para la actividad de las compañías, no sólo como receptores, sino como consumidores que influyen en la gestión de estas agrupaciones. A lo largo del artículo se analiza a los públicos desde el marco conceptual del Marketing para las Artes, disciplina que estudia la promoción, distribución y consumo de las artes. Finalmente, se aborda la paradoja presente entre el deseo de las compañías por acceder a una mayor cantidad de audiencias y la dificultad que surge para identificarlas y atraerlas.

### Palabras clave:

Públicos – consumidores – marketing para las artes – compañías teatrales.

### Resumen

---

This article explores some of the problems detected in the study *Management in Theatre Companies: Diagnosis and Challenges* (2012), research that pictures the current state of theatre companies in Santiago, Chile. The present article examines in-depth the notion of the audience as key to the artistic activity of these companies, not only as viewers, but also as consumers that influence the management of these groups. Throughout this paper we analyze theatrical audiences using the conceptual framework of Marketing for the Arts, a discipline that studies artistic promotion, distribution and consumption. Finally, we address the tensions that arise between the desire of theatre companies to widen their audiences and their difficulties in identifying and attracting these audiences.

### Keywords:

Audiences – consumers – marketing for the arts – theatre companies.

“Cuando hacemos los montajes,  
tampoco lo hacemos pensando en quién  
o cuál es el público que nos va a ir a ver.”

Compañía La Familiateatro<sup>1</sup>

El trabajo creativo del ecosistema teatral en Chile ha sido históricamente desarrollado al alero de agrupaciones profesionales que coordinan su accionar con el fin de llevar a cabo un proyecto teatral que alberga estéticas propias. Estas agrupaciones, denominadas compañías<sup>2</sup>, se establecen como núcleos independientes, conformadas espontáneamente por artistas que se reúnen en función de afinidades o impulsos creativos comunes y que, en su mayoría, carecen de un marco legal que los organice. Es por esto que dichas agrupaciones se encuentran constantemente en búsqueda de estructuras que permitan la concreción de cierta estabilidad creativa y de gestión, lo que podría decantar en la consolidación de estrategias de financiamiento que permitan la planificación y realización de la actividad artística para la cual se han constituido.

El análisis actual, en relación al desarrollo de políticas culturales, plantea diferentes modelos en función del estado de las artes y las alternativas de financiamiento. Los expertos canadienses Harry Hillman-Chartrand y Claire McCaughey establecen a fines de los ochenta cuatro modelos de apoyo estatal<sup>3</sup>, los que hasta el día de hoy sirven como referencia en relación a las distintas modalidades de subsidio para las artes. En Latinoamérica, es el académico Néstor García Canclini quien, alrededor de la misma época, delimita seis paradigmas políticos de la acción cultural<sup>4</sup>. Como podemos observar, en diversos lugares del mundo la relación Arte-Estado es un tema que ha preocupado tanto a políticos como a gestores y artistas al momento de generar el financiamiento de sus proyectos. Independiente de la coexistencia de diversos modelos, pareciera ser que se ha consensuado que, tal como lo señala el refrán que dice que “no hay que poner todos los huevos en una misma canasta”, las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la creación deben estar diversificadas en variadas alternativas, más allá de las políticas de subvención estatal. De este modo, tanto compañías como organizaciones abordan estrategias de *fundraising* (o levantamiento de fondos) para el desarrollo de sus montajes. De acuerdo a la investigación de la cual extraemos este artículo *Gestión de Compañías Teatrales: diagnósticos y desafíos* (Cisternas, López, Sierralta), algunas de las estrategias más recurrentes entre las compañías nacionales incluyen:

- 1) financiamiento público: a partir de instancias concursables como el Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART);
- 2) financiamiento privado: en la figura de canjes y auspicios en bienes, servicios o en la modalidad de alianzas a corto y mediano plazo con el mundo empresarial;

1 Compañía teatral chilena formada el año 2004 por estudiantes de Actuación de la Universidad de Chile

2 En su libro *Historia del teatro en Chile. 1890-1940*, Juan Andrés Piña afirma que las compañías en Chile nacen a fines del siglo XIX a partir de agrupaciones de carácter semi-profesional y aficionado, en contextos ligados a asociaciones políticas, sociales y religiosas. Al trabajo de estas agrupaciones se suma la actuación de compañías españolas, italianas y argentinas en distintas ciudades de Chile, hecho que contribuye a la formación de un público a lo largo del país y que configura un medio teatral que permite y apoya el surgimiento de compañías nacionales.

3 El Arquitecto, el Facilitador, el Ingeniero y el Patrocinador.

4 El mecenazgo liberal, el tradicionalismo patrimonialista, el estatismo populista, la privatización neoconservadora, la democratización cultural y la democracia participativa (*Políticas Culturales en América Latina* 28-53)

3) financiamiento de generación propia: estrategias y actividades idealmente asociadas a la actividad artística que realizan. No obstante, muchas veces consisten en la venta de algún tipo de producto o realización de eventos (fiestas), talleres, capacitaciones u otros servicios. Adicionalmente, y como una forma de recuperación de la inversión inicial, una vez que el producto artístico está terminado e inserto en una sala, las compañías perciben un porcentaje de ingresos por el concepto de taquilla o borderó.

Tanto en la consecución de fondos públicos, privados, en la venta de funciones y los ingresos generados por borderó, subyace un elemento que da sentido a la actividad teatral: el vínculo con el público o audiencia, quienes a través de una experiencia copresencial, propia de las artes escénicas, son los beneficiarios directos del producto en su dimensión tanto estética como simbólica. Para la obtención de fondos públicos, al igual que de auspicios privados, es necesaria la elaboración de un proyecto artístico integral que indique la definición de una audiencia específica. El artista o gestor debe entonces delimitar a qué tipo de público está orientado el montaje y a qué cantidad de personas podría potencialmente llegar. La institución o el benefactor, además de la calidad de la propuesta artística, sumará esta y otras preguntas al momento de evaluar el proyecto. De este modo, podemos observar que la definición de las audiencias afectará transversalmente a diversos ámbitos vinculados con el quehacer artístico, tales como la creación, la mediación y la recepción, incluyendo también a aquel que se refiere a la solvencia económica necesaria para que persista la actividad teatral. Los públicos cumplen una doble dimensión, simbólica y económica a través de la recepción y adquisición del producto artístico. Sin embargo ¿cómo son estos abordados por los creadores? ¿qué relación mantienen las compañías con sus audiencias?

### La paradoja del público y otras problemáticas asociadas

Los públicos son aquellos individuos que devienen receptores activos de la obra artística. El teórico teatral argentino Jorge Dubatti, en su libro *Filosofía del teatro I: convivio, experiencia, subjetividad*, señala que uno de los momentos claves de la creación es el acontecimiento expectatorial, situando la presencia de un público como parte fundamental de la generación de la obra (131-47). Esta dimensión estética y simbólica de la experiencia escénica es avalada por otros autores como Marco De Marinis, quien define la recepción teatral como un proceso activo, que implica por parte del espectador una construcción de significados para dotar al texto espectacular de "...plena existencia dramática a nivel estético, semántico y comunicativo" (27).

A pesar de la evidente relevancia de los públicos para el desarrollo de la actividad teatral y del creciente interés que estos han despertado últimamente entre gestores, académicos y organizaciones culturales, paradójicamente los creadores parecieran estar aún desorientados en relación al rol de las audiencias en las distintas etapas que abarcan el proceso escénico. Esta paradoja, si bien pareciera abordar una premisa evidente en la natural relación artista-público, es sorprendente dentro de las conclusiones de la investigación *Gestión de Compañías Teatrales...* Esta investigación diagnostica las prácticas de gestión y producción de treinta y siete compañías teatrales en Santiago de Chile y, aun cuando da cuenta de una realidad operativa bastante

familiar para quienes trabajan en el mundo de las artes escénicas, deja constancia de una serie de problemáticas que son sistemáticas en la mayoría de estas agrupaciones independientes. Sobre la base de algunas de las conclusiones obtenidas en esta investigación, ahondaremos particularmente en las nociones de públicos y consumidores, abordando la paradoja que surge entre el anhelo de las compañías por acceder a un público que pueda apreciar su trabajo y al mismo tiempo la dificultad que dicen tener al momento de cautivar a las audiencias. La investigación da cuenta de cómo este deseo de reciprocidad con las audiencias, en muchas ocasiones, incluso va más allá de la interdependencia natural y propia de la actividad teatral o del acto creativo *per se*. Se observa que algunas de las compañías instauran una misión de carácter altruista, cuyas finalidades responden a la democratización de audiencias y al objetivo de utilizar el teatro como mecanismo de transformación social. A pesar de esto, con frecuencia las compañías no logran identificar, reconocer o segmentar a los públicos que aspiran alcanzar con su trabajo, reconociendo que esto afecta directamente a la consecución eficaz de estrategias asociadas a la difusión.

Esta dicotomía no es particular del teatro en Chile, sino que puede explicarse, en parte, por las diversas aristas inherentes al ámbito de los públicos. Una de ellas es la inestabilidad, característica que para Pierre Esquenazi apunta a dos dificultades: aprehender a los públicos y definirlos (en Silva y Vera 87-8). La dificultad de aprehensión se refiere a aquella que es propia de las artes como bien simbólico; los públicos se constituyen en torno a un objeto artístico que es efímero, y que por lo tanto implica un fenómeno particular que ha sido descrito como convivio teatral. Dubatti desarrolla este concepto, definiéndolo como la reunión de dos o más sujetos, situados en un espacio concreto, en una temporalidad delimitada que implica una proximidad y conexión sensorial, de carácter efímero e irreplicable (46-7). Sin la participación del espectador en este encuentro, el “acontecimiento poético” no llega a concretarse (89), pues no halla un receptor que lo observe, contemple, ni se deje afectar por él. Por otra parte, como explica Esquenazi, la dificultad en la definición de los públicos se genera por la heterogeneidad en la composición de estos, vale decir, su estructuración responde a diversas variables tales como edad, preferencia o interés frente a una disciplina artística, estratificación socioeconómica, motivaciones de asistencia, entre otras (en Silva y Vera 88).

Existen además diversas problemáticas asociadas a la identificación de los públicos. La primera de ellas es una que pareciera alertar al ecosistema teatral tanto a nivel nacional como internacional y que tiene relación con el estancamiento, e incluso el declive, en los índices de asistencia a espectáculos teatrales. En Estados Unidos, la última encuesta realizada por el National Endowment for the Arts (NEA), correspondiente al año 2008, señala que el porcentaje de población adulta que asiste a espectáculos teatrales no musicales disminuye en 2,9 puntos porcentuales entre los años 2002 (12,3) y 2008 (9,4). En Chile, la Encuesta Cultura y Tiempo Libre 2012 desarrollada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), estima un total de 9.905 funciones de teatro entre espectáculos para adultos y niños, número que denota un fuerte aumento si se compara con las cifras del año 2003, las que estiman un total de 5.925 funciones. Empero, en relación al número de asistentes a espectáculos teatrales pagados para público general, se observa un estancamiento en términos de asistencia, lo cual se evidencia al comparar las cifras que para el año 2010 señalan la presencia de 586.900 espectadores, y que en 2012 se reducen a un total de 515.005 asistentes.

La segunda problemática asociada a las audiencias es una que genera preocupación en la comunidad teatral y que responde al impulso de democratización y participación ciudadana de las políticas culturales nacionales y su evolución desde comienzos del 2000. Como resultado de esta mirada, se ha generado un aumento sostenido en la gratuidad de los espectáculos culturales a nivel nacional, hasta llegar a cifras que en 2011 reflejan que la participación total en espectáculos teatrales (entre público general y familiar) ocurre en un 44,5% bajo la modalidad de gratuidad. Si bien en sí mismo el acceso liberado al teatro no representa un problema, la investigación da cuenta de cómo los artistas perciben que esto comienza a producir hábitos entre los públicos, generando expectativas en relación a las formas de acceso a la cultura como bien común. Los artistas ven en estas iniciativas una desventaja competitiva evidente, lo que dificulta poder igualar la oferta de espectáculos gratuitos y, en ocasiones, de gran calidad artística.

Las dos problemáticas expuestas en relación a los públicos –tanto el estancamiento de estos, como la resistencia al pago de una entrada– se condicen con uno de principales dilemas del sector teatral: cómo atraer a una mayor cantidad de audiencias y por ende aumentar el nivel de ingresos percibidos por concepto de taquilla o borderó. Si bien salas, espacios culturales y el mismo Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) han generado estrategias de formación de audiencias<sup>5</sup>, entre las compañías prevalece aún la sensación de que estas no han sido suficientemente efectivas al momento de aumentar los niveles de ocupación de sala y, por ende, de lograr un mayor retorno financiero a la inversión que realizan en cada uno de sus montajes.

Esta dualidad en torno a la mirada sobre el rol que los públicos juegan en el desarrollo de la actividad teatral, posiciona a las audiencias como un eje clave. Por un lado, existe el objetivo de atraerlas con el fin de completar la realización satisfactoria del ejercicio teatral y, por otro, son requeridas como consumidores que aportan a la retribución económica del desarrollo profesional de las artes escénicas. La primera mirada ha sido consistentemente abordada por académicos y gestores nacionales e internacionales desde el prisma de la formación de audiencias<sup>6</sup>, mientras que la segunda ha carecido de un nicho de análisis claro y eficaz. En relación a esto, la disciplina del Marketing sirve como marco referencial para comprender y delimitar acciones y buenas prácticas en pro de la inserción de la obra como producto cultural en el medio. Tal como lo señala el especialista norteamericano Philip Kotler en su libro *Standing roomonly: strategies for marketing the performing arts*,

... uno tiende a ver el marketing como la promoción, la venta y la publicidad, pero de hecho, esto podría representar la antítesis del marketing tal y como es entendido profesionalmente. La definición precisa del marketing moderno lo describe como un método que segmenta a la población, identificando las necesidades de cada uno de los segmentos, posicionando y diferenciando productos con el fin de satisfacer las necesidades de estos<sup>7</sup>. . . .(30)

5 Entre estas experiencias se puede citar el Cuadernillo de Mediación realizado por el Teatro Universidad Católica ("Mediación cultural". *Teatro UC*. Web); el Taller de Jóvenes Críticos del Centro Cultural Gabriela Mistral ("AudienciasGAM". *Centro Gabriela Mistral*. Web); y, la Escuela de Espectadores desarrollada por el Centro Mori ("Plan de Formación de Audiencias". Mori familiar. Web).

6 En Chile, iniciativas como la Escuela de Espectadores, liderada por Javier Ibacache y Soledad Lagos, dan cuenta del creciente interés en el estudio de los públicos frente al fenómeno de la recepción artística.

7 La traducción es nuestra. En adelante, todas las traducciones de títulos señalados en las obras citadas en su idioma original serán nuestras.

Si bien las estrategias derivadas del marketing son utilizadas para potenciar las artes escénicas, vinculando la obra como producto artístico con sus audiencias o consumidores, existen pocas fuentes de discusión en el ámbito académico sobre el marketing para las artes y su utilidad para el trabajo que desarrollan las compañías de teatro en nuestro país. Es por ello que en el presente artículo se analizan diversos componentes del marketing, vinculándolos al ecosistema teatral nacional en sus actividades de producción y difusión artística, enfatizando en especial el desenvolvimiento de las compañías teatrales como agrupaciones base del presente ecosistema.

### Perspectivas y miradas: abordando a los públicos como consumidores

Durante la década de los sesenta, y encabezada por Kotler, comienza a discutirse en Estados Unidos la relación entre las disciplinas artísticas y el marketing. Diversos autores, tales como Keith Diggles y Alvin H. Reiss aportan a las definiciones para el concepto de marketing para las artes con la inclusión de una mirada diferenciada del marketing tradicional y situando al producto por sobre el mercado, lo que se ha denominado marketing de oferta. Tradicionalmente, el desarrollo y la generación de un producto comienzan con un estudio que permite proyectar el éxito y la inserción de este en el mercado existente. En el mundo del arte, el proceso opera a la inversa, pues se inicia con un producto ya elaborado: la obra. En este caso, el marketing tendrá como finalidad vincularse al mayor número de audiencias posibles, satisfaciendo así los objetivos propios del quehacer teatral. Las organizaciones y compañías, por ende, realizan una obra artística e intentan, *a posteriori*, asociarla con un segmento determinado de consumidores (Colbert y Cuadrado 28-9). Es importante precisar aquí que la utilización del concepto de "consumidor" supera a la de la noción de "públicos" como aquellos asistentes que son parte del convivio escénico.

En efecto, es posible segmentar los públicos en diferentes tipos de consumidores. Un ejemplo de lo anterior es lo que propone Elizabeth Hirschman, académica estadounidense que aporta a la mirada de Kotler sobre el marketing para las artes, mediante la segmentación de tres tipos de consumidores: el artista, los pares y el público general. Como podemos apreciar, el mismo artista conforma una de las principales entidades de intercambio relacional como consumidor, siendo este quien primero se satisface de la creación del producto artístico. Como aclara Hirschman,

el creador sirve como consumidor inicial de lo que él o ella crea. . . desde esta perspectiva, los intercambios generados a través del marketing incluyen las transacciones que se inician con el productor como consumidor base y luego se extienden a otras formas de intercambio como las que el creador hace poniendo su producto a disposición de los demás. (49)

Esta mirada podría explicar entonces parte de la paradoja inicial detectada entre las compañías teatrales, una donde el producto artístico viene primeramente a suplir las necesidades de autosatisfacción del mismo creador. Empero, al momento de avanzar hacia los otros segmentos definidos por Hirschman, las compañías encuentran dificultades en la transmisión de un mensaje diferenciador y efectivo para los propósitos de alcanzar un mayor número de audiencias.

De acuerdo a nuestra investigación *Gestión de compañías...*, en el sector de las artes escénicas en Chile se reconoce como consumidor casi siempre solo a los espectadores que circulan entre los diversos espacios de distribución y representación. Sin embargo, como veremos más adelante, los consumidores de una compañía teatral pueden ser entidades distintas a los públicos que participan como consumidores directos. Podemos, entonces, definir la existencia de consumidores indirectos, caracterizándolos como aquellos que satisfacen una necesidad mediante la adquisición del producto teatral, aunque sin participar del convivio. A modo de ejemplo, en aquellas organizaciones o compañías dedicadas a la realización de funciones de teatro para público escolar, el rol de consumidor lo asume el establecimiento educacional como organización y el profesor como intermediario de esta. De este modo, las estrategias de marketing no estarán dirigidas necesariamente a los públicos como consumidor directo, sino más bien a aquellos que deciden adquirir el producto artístico para determinado público.

Una de las problemáticas que este artículo aborda guarda relación con la actual situación de las compañías teatrales, las que confiesan no identificar ni a sus públicos ni a sus consumidores. Esta situación entorpece las estrategias de marketing que podrían ampliar el alcance y la participación de audiencias. Desde este punto de vista, un error habitual entre estas agrupaciones tiene relación con ofrecer el producto artístico sin antes segmentar o delimitar grupos claves como consumidores efectivos (Cisternas, López y Sierralta 68-9). Esto no solamente impide concentrar los esfuerzos en atraer al grupo potencialmente más interesado en la obra, sino también dificulta la delimitación de estrategias de marketing concretas y efectivas.

Con el fin de entender entonces cómo se aplica actualmente el marketing en el ecosistema teatral nacional, es preciso, en primera instancia, delimitar qué ámbitos lo comprenden. Por lo general se observa que entre las compañías existe una confusión natural entre los conceptos de marketing y difusión. Sin embargo, ya en 1960 el estadounidense E. Jerome McCarthy definía la difusión como parte del marketing en el modelo de las "cuatro Pes" del Marketing Mix, las que incluyen producto (*product*), precio (*price*), distribución (*place*) y difusión (*promotion*). A partir de esta mirada, se puede clarificar cómo la disciplina del marketing para las artes aborda nociones que van más allá de los meros actos comunicativos o de difusión vinculadas a un producto –en este caso, artístico. A continuación, se analizarán los cuatro componentes mencionados en función de los hallazgos de la investigación *Gestión de compañías...*

### a) La obra teatral como producto

Referirse a la obra como producto puede generar cierta reticencia en el mundo de las artes. Sin embargo, la utilización de este término hace referencia directa a diversos componentes complementarios a la creación, propios de la experiencia teatral. Esta experiencia es, entonces, un fenómeno que el espectador inicia desde el minuto que decide asistir a una obra en particular influenciado por diversos factores. Siguiendo esta idea, el marketing define el producto como un elemento que se complementa en tres categorías o escalas sucesivas: el principal o nuclear, el esperado y el aumentado (Kotler 192-93). El primero de ellos se refiere al producto que es visible; consiste en la producción artística en sí (la obra). El segundo apela a la expectativa que el consumidor pudo haberse generado en relación a lo que está adquiriendo como producto.

Por último, el tercero involucra los bienes y servicios asociados, tales como conocer a alguno de los actores al finalizar la función, recibir un material pedagógico sobre la obra, el ofrecimiento de comodidades de infraestructura, entre otros.

Otra idea fundamental en la comprensión de la experiencia teatral como producto es que esta nunca será igual a la de otros modelos de industria. El teatro es en sí un producto único, presentando la imposibilidad de ser almacenado así como la dificultad de operar bajo el prisma de la reproducción en serie. Inclusive en un estado de industrialización mayor de las artes –como el caso del teatro en Broadway, Nueva York, o en el West End, Londres, donde la producción de las obras se realiza aparentemente en serie–, es importante distinguir que la unicidad de la experiencia artística resulta de la suma de otros factores que complementan y aportan a los procesos de recepción. Podemos considerar que estas son características de riesgo inherentes a los productos culturales: “Las butacas de una sala que queden vacías. . . suponen ingresos perdidos. Esta situación también presiona a los consumidores al tener que ver el espectáculo cuando sea programado y no cuando estos tengan el tiempo y el dinero para hacerlo” (Colbert y Cuadrado 61).

Sumado a la particularidad de la unicidad del teatro como producto, existen otras limitaciones que dificultan la inserción de este entre los consumidores. Una de ellas tiene relación con la imposibilidad de plantear un periodo de prueba y decantación de la creación artística antes de lanzar el producto al mercado. Nuevamente esta barrera ha sido superada en otros países. En Estados Unidos los musicales tienen temporadas en teatros regionales antes de llegar a Broadway. Asimismo, las temporadas de preestreno pueden durar hasta seis meses antes de su estreno oficial<sup>8</sup>. En Chile, los mecanismos de gestión y la realidad imperante del sistema teatral impiden la inserción de políticas como estas. Ya sea por factores económicos o por la dificultad de gestionar espacios, las compañías se ven obligadas a estrenar bajo presiones temporales que muchas veces no les permiten siquiera concluir los procesos de creación. Finalmente, el producto artístico se consolida a medida que avanza la temporada.

## b) La valorización monetaria y simbólica

Si se contrasta con la situación de otros países, el precio de los espectáculos teatrales en Chile es bajo. La cartelera ofrece una diversidad de obras que oscilan desde los dos mil pesos para las salas emergentes, hasta los diez o doce mil para las salas de un circuito comercial. Paradójicamente, los consumidores suelen considerar estos valores relativamente altos en relación al costo asociado con otras actividades culturales, como por ejemplo los museos o el cine. En este último caso, aun cuando el costo de una entrada al cine pueda resultar mayor que el de un espectáculo teatral, existe la sensación de que la experiencia del cine, entendida como un conjunto de beneficios adicionales a la exhibición de la película, pudiese ser más completa o mejor valorada que aquella ofrecida por el teatro. Esto muchas veces se asocia a las comodidades

<sup>8</sup> Durante las primeras décadas del siglo XX, las compañías chilenas también realizaban constantes giras a provincias, tanto para rentabilizar el trabajo y recursos invertidos en cada montaje, como para estrenar y hacer madurar las obras antes de llegar al público santiaguino (Piña 276).



vinculadas al sector audiovisual, las que incluyen estacionamiento, aire acondicionado, horarios flexibles, la posibilidad de ingerir alimentos en sala, entre otras. Cualquiera sea el caso, el precio es una variable más en relación a las motivaciones que llevan a los consumidores a optar por un determinado producto y, en este caso, por un determinado espectáculo teatral.

En las discusiones en torno a las audiencias y sus comportamientos, se suele atribuir al factor precio una alta responsabilidad en la decisión de asistir a un espectáculo teatral. Por lo mismo, es considerado como una de las principales barreras para el fomento del teatro y la formación de nuevos públicos. Así lo demuestra un estudio elaborado por el Kinder Institute for Urban Research de la Universidad de Rice en Texas, en que se concluye que la principal razón para no asistir a espectáculos culturales tiene relación con el costo monetario asociado a estos (8). Como se ha discutido anteriormente en este artículo, la gratuidad ha surgido entonces como una modalidad estratégica de fomento en términos de participación y acceso. A pesar de esta discusión, el precio es una de las variables asociadas al concepto de producto, aún más cuando la valorización de este es asumido por el consumidor no solo desde una relación monetaria, sino también desde una dimensión simbólica. Desde esta perspectiva, podemos diferenciar entre el precio real, es decir, el costo de la entrada, y el valor percibido (Kotler 225-27). Este último se refiere a los aspectos no monetarios que facilitan o dificultan el vínculo entre el consumidor y el producto, los que incluyen la infraestructura o la localización geográfica de la sala, entre otras dificultades asociadas a salir de casa.

Una de las mayores problemáticas respecto al precio del consumo y asistencia en las artes escénicas se vincula con el hecho de que los ingresos percibidos por el concepto de venta de entradas, independiente de su valor, no son suficientes para cubrir los costos básicos de producción. Esta realidad no es exclusiva del ecosistema teatral en Chile. Responde más bien a una dinámica propia del sector económico que es popularmente conocida como el “mal de Baumol”. En 1966, los economistas norteamericanos William Bowen y William Baumol vinculan por primera vez teorías propias del sector de la economía con las artes escénicas. La hipótesis de los autores del libro *Performing arts: the economic dilemma*, gira en torno a los niveles de productividad de los espectáculos artísticos y cómo estos han tenido escasas variaciones a lo largo del tiempo. El ejemplo más recurrente de Bowen y Baumol es aquel que compara la factura de un automóvil con el de una obra artística. Construir un vehículo puede tomar la mitad del tiempo y requerir de la mitad de personal comparado con su producción veinte años antes, mientras que realizar una obra artística sigue requiriendo la misma cantidad de actores y tiempo de ensayo (167-68). Esto encasilla a las artes escénicas en un sector económico con escaso aumento productivo, lo que resulta en altísimos costos de realización que no se condicen con la realidad del precio de venta establecido para el teatro, considerablemente más bajo de lo que se requeriría.

¿Cuál es entonces la alternativa a esta realidad? Para los autores existen dos posibilidades: la ampliación de los periodos de explotación o el subsidio público y privado (151). Nos detendremos entonces en el primero de los casos, según el cual los productores debiesen calcular un promedio de venta por función y, del mismo modo, el número de funciones necesarias para recuperar la inversión inicial. Esta alternativa es crucial en el modelo norteamericano. *Spiderman*, el musical creado en 2010, cuyo costo de producción está calculado en 65 millones de dólares (aproximadamente 32 mil millones de pesos chilenos), se exhibe en una sala con más de 1.900 butacas a un precio promedio de \$97 dólares por asistente. Bajo esa realidad, la obra requerirá

al menos cuatro años en cartelera para poder recuperar su inversión inicial. En Chile, el mercado opera de manera diferente. Dado el limitado espacio de circulación que presenta actualmente el ecosistema teatral, las obras rotan rápidamente en la cartelera, alcanzando, en el mejor de los casos, temporadas de dos meses de duración. Las posibilidades de reestreno también son limitadas, debido a que existen pocas compañías que pueden mantener las producciones anteriormente estrenadas en repertorio, ya sea por costos de mantención de estas producciones o por la relativa permanencia de los integrantes en la agrupación.

### c) Distribución y circulación

Los espacios de distribución en el ecosistema teatral son aquellos que reúnen al producto artístico con los consumidores, propiciando el convivio teatral. Es por esto que las condiciones y características de los espacios de exhibición influyen directamente en la experiencia de los públicos y, por ende, en la valoración que estos realicen de su vivencia (Kotler 225-26). Entre los hallazgos de la investigación *Gestión de Compañías Teatrales: diagnósticos y desafíos*, se observa que las compañías en Chile, luego de desarrollar un proyecto o durante el mismo proceso, buscan canales y espacios de estreno y distribución en los cuales exhibir la obra a sus públicos. Estos públicos no se limitan solo a las salas con programación estable, sino que también se amplían a diversos espacios que muchas veces no son propiamente teatrales, pero que acogen espectáculos a partir de la gestión de instituciones y compañías. Estos pueden incluir el espacio público y otros vinculados a una oferta artística y cultural no teatral como museos, centros culturales y bibliotecas; espacios ajenos a la oferta artística tales como bares, cafés e incluso casas particulares; pero también otros espacios alternativos, como los establecimientos educacionales y las empresas.

Dentro de la misma investigación, se constata que los criterios de elección de espacios para presentar las obras dependen de cuatro aspectos que se retroalimentan entre sí:

- 1) adecuación del espacio al objeto artístico a nivel simbólico;
- 2) adecuación de la obra a la línea curatorial del espacio;
- 3) adecuación del espacio al objeto artístico a nivel técnico;
- 4) adecuación de presupuesto de la compañía a los costos del espacio.

Como se puede apreciar, en ninguno de estos criterios figuran explícitamente los públicos como una variable de elección, lo cual es reflejo de la escasa conciencia que existe en torno a una vinculación inicial con las audiencias. Evidentemente, las compañías desean que sus obras sean apreciadas por una audiencia, lo que se traduce en la asistencia de público a la sala o espacio en que se monta la producción. Sin embargo, y como ya se ha expresado, no existe una particularización de dicho público más allá de criterios laxos de rango etario, estratificación socioeconómica y vinculación con el medio teatral<sup>9</sup>. Al escoger un espacio, las compañías están

---

9 Dentro de la investigación *Gestión de Compañías Teatrales...*, se ha documentado que las compañías suelen segmentar al público en "gente de teatro", entendido como los pares y los críticos, entre otros, y "gente que no es de teatro", es decir, personas desvinculadas del hacer teatral (35).

accediendo a una audiencia previamente segmentada, puesto que las salas suelen convocar a públicos determinados, ya sea por su nexo territorial, línea programática o servicios asociados. Finalmente, las agrupaciones se vinculan con los públicos o consumidores directos de los espacios, sin ser conscientes de las particularidades de estos, lo cual dificulta generar estrategias de marketing para motivarlos a experimentar su objeto artístico.

Se observa entonces que la adecuación simbólica entre el espacio y el montaje puede considerarse un factor decisivo para insertar el producto artístico en un espacio de distribución, pues genera un vínculo de tipo diegético, a partir del cual el espacio hace referencia o ayuda a completar la lectura que se puede hacer respecto del contenido de la obra<sup>10</sup>. Desde esta mirada, las compañías pueden generar una estrategia de vinculación con un público que tiene un especial interés en el tema tratado en la obra, es decir, segmentar al público a partir de una particularidad de la experiencia artística. Otro factor relevante al gestionar la distribución de la obra como producto artístico se relaciona con la línea curatorial de los espacios. En función de esto, es posible identificar salas que programan compañías jóvenes o emergentes y otras que se enfocan en compañías que gocen de cierto posicionamiento en el medio. Esta distinción curatorial es un criterio que las compañías reconocen, como se evidencia en la siguiente apreciación de integrantes de la compañía Los Contadores Auditores<sup>11</sup>: “Finalmente existe un circuito muy reducido de salas que son las que atraen más público, como Lastarria [90] o El [Teatro del] Puente, donde compañías jóvenes pueden postular”. Como se entrevistó, los creadores distinguen que las salas tienen un público fidelizado que reconoce y confía en sus líneas programáticas, lo cual se relaciona directamente con el nivel de posicionamiento de las salas en el circuito teatral.

#### d) La difusión como pieza clave

Como hemos visto a lo largo del artículo, el marketing comprende una serie de factores necesarios al momento de vincular los espectáculos teatrales con sus respectivos consumidores. No obstante, y a juicio de las compañías teatrales, la difusión sigue ocupando un rol fundamental dentro de las estrategias de marketing para las artes.

Si bien, como explica Kotler, la segmentación es uno de los principios básicos en la relación del marketing y sus consumidores (93), esta estrategia es escasamente tomada en cuenta por los artistas independientes al momento de definir sus lineamientos de difusión: muchas veces ocurre de manera inconsciente al momento de posicionar una obra como producto. Como señala la compañía Teatro de Patio<sup>12</sup>, “. . . a veces hemos intentado, por incentivo de algunos productores, poner un público objetivo, pero la verdad es que no lo hemos replicado porque... no sé, imagino que no sabemos hacerlo”. La dificultad en esta misión radica en la característica

10 Un ejemplo de vinculación del espacio de representación con la obra a nivel simbólico, es la obra *Villa+Discurso* (2011) del dramaturgo y director Guillermo Calderón junto con la compañía Teatro Playa. El proyecto artístico, que aborda el debate en torno a la utilización de los lugares de tortura como espacios de conmemoración, tiene como requisito que su realización ocurra precisamente en espacios de memoria.

11 Compañía teatral chilena formada en Santiago el año 2007 por Juan Andrés Rivera y Felipe Olivares, estudiantes de Diseño Teatral de la Universidad de Chile.

12 Compañía teatral chilena formada el año 2008 y encabezada por María José Contreras, Psicóloga y Doctora en Semiótica.

propia del mercado como espectro amplio y diverso, lo que implica que puede ser fragmentado en unidades de consumo con necesidades similares o distintas. Sin embargo, ¿por qué segmentar o identificar a un público o consumidor determinado, resulta una tarea ardua para la mayor parte de las compañías teatrales? Se pueden distinguir diversas razones por las cuales esto pudiese ocurrir. Una de ellas es el proceso de dimensionar una dicotomía entre el producto pensado o deseado por el artista y el que finalmente se estrena.

Al momento de comenzar los procesos creativos, el artista imagina una determinada obra: el texto, los bocetos de escenografía y vestuario, la sala escogida y la propuesta de dirección, dan cuerpo a un producto deseado. Sin embargo, es la realidad del proceso artístico la que muchas veces dificulta que este culmine en aquel proyecto delimitado inicialmente. Entre otras problemáticas, esta realidad incluye condiciones precarias para los ensayos (tanto económicas como de infraestructura), así como artistas que trabajan en diversos proyectos simultáneamente. El producto termina entonces por estrenarse sin la debida distancia que permita reflexionar sobre el mismo y su respectiva segmentación para el consumidor más pertinente. Los artistas, por ende, tienden a difundir la obra proyectada más que la obra finalmente estrenada.

Otra problemática asociada a la difusión es aquella que guarda relación con la visión de las herramientas de publicidad como una extensión del producto artístico. Esto ocurre principalmente con los afiches, los que si bien no son considerados por las compañías como una estrategia efectiva de difusión, sí suelen ser un material recurrentemente elaborado por ellas. El problema asociado a los afiches se vincula con la mirada e intención de su utilización, la que responde a finalidades que no necesariamente apuntan a la difusión de la obra, sino más bien a una extensión estética de ella. El afiche es diseñado bajo preceptos artísticos antes que a partir de una estrategia de vinculación con los públicos o consumidores, esto es, de una estrategia de marketing.

A pesar de estas dificultades, en algunas ocasiones las compañías sí logran definir, a partir de alguna particularidad del objeto artístico, consumidores específicos con quienes vincular su obra. A modo de ejemplo, en la investigación *Gestión de compañías...* se observa el caso de Teathrum Insania, compañía formada el año 2011. Teathrum Insania define su trabajo como teatro de terror, a partir de un referente particularmente importante para ellos: el cine de terror de los años ochenta. Esta peculiaridad los llevó a generar alianzas con agentes del medio cultural y espacios de reunión de tribus urbanas consumidores de este género cinematográfico. Es así como han realizado la difusión de sus obras a través del montaje de fragmentos de ellas en eventos públicos o espacios que reúnen a las mencionadas tribus urbanas, lo que efectivamente ha logrado convocar una mayor cantidad de público a las funciones de sus obras (77).

## Conclusiones

El presente artículo ha abordado la tensión que se genera en relación a los conceptos de público y consumidor, manteniendo a las audiencias como un agente de vital importancia en el desarrollo de la actividad teatral. Ampliar la visión de los públicos a la de consumidores permite enfatizar el rol que estos juegan en el desarrollo de la actividad de las compañías teatrales en Chile. Los públicos son un agente clave tanto desde una óptica económica, mediante el aporte

que estos pueden realizar a los ingresos de borderó, así como en la relevancia que adquieren en la contribución de mediciones de impacto al momento de presentar proyectos a fondos privados y/o públicos.

Pese a ello, y sobre la base de la investigación *Gestión de compañías...*, se constata el desconocimiento de las compañías acerca de sus propios públicos o consumidores, perfilándolos de manera general, lo que impide una segmentación que permita visualizar rasgos peculiares para elaborar estrategias de vinculación. Se observa entonces que la misión de segmentar a los públicos recae permanentemente en las salas o espacios de exhibición.

Es relevante considerar que esta visión es tratada desde la perspectiva del marketing para las artes, disciplina que aun cuando se ha desarrollado desde los años sesenta en el circuito internacional, ha sido poco explorada en la discusión de los estudios de públicos a nivel nacional en la actualidad. El desarrollo de este artículo apunta a introducir, en la plataforma académica, discusiones sobre el fenómeno teatral desde nuevas disciplinas.

La realidad de la creación teatral en Chile, contextualizado en parte por la inestabilidad laboral de los artistas y la dependencia casi absoluta de fondos concursables, le dan mayor relevancia al análisis que se pueda realizar sobre la obra como producto artístico vinculado al proyecto de creación de compañía. Sumado a esto, la dificultad de obtención de fondos privados que permitan la generación de procesos a largo plazo detona en que estas agrupaciones deban instalarse en el ecosistema teatral bajo la formulación de proyectos artísticos realizables a mediano y corto plazo. La obra en tanto producto artístico no dispone de un tiempo de creación adecuado, enfrentándose así a límites temporales que impiden el distanciamiento necesario para con la creación. Las obras, por ende, comienzan a madurar cuando ya están insertos en el circuito oficial de presentación, lo que puede tener consecuencias en términos de los resultados esperados de público, crítica y validación del medio.

En síntesis, se genera una dificultad en el diseño de estrategias de comercialización y distribución del producto creativo y en el esbozo de un perfil de público asociado a este.

## Obras citadas

- Baumol, William y William Bowen. *Performing arts- the economic dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund, 1966. Impreso.
- Cisternas, Pablo, Pamela López e Isabel Sierralta. "Gestión de compañías teatrales: diagnósticos y desafíos". *Solo Teatro*. Recurso electrónico. 6 Nov. 2012.
- Colbert, François y Manuel Cuadrado. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel, 2007. Impreso.
- Compañía La Familiateatro. Entrevista por Pamela López, Isabel Sierralta y Pablo Cisternas. 22 May. 2012.
- Compañía Los Contadores Auditores. Entrevista por Pamela López, Isabel Sierralta y Pablo Cisternas. 26 Abr. 2012.
- Compañía Teatro de Patio. Entrevista por Pamela López, Isabel Sierralta y Pablo Cisternas. 29 May. 2012.

- De Marinis, Marco. *Comprender el teatro: lineamientos de una nueva teatología*. Buenos Aires: Galerna, 1997. Impreso.
- Dubatti, Jorge. *Filosofía del teatro I*. Buenos Aires: Atuel, 2007. Impreso.
- García Canclini, Néstor. *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo, 1987. Impreso.
- Hillman-Chartrand, Harry y Claire McCaughey. "The arm's length principle and the arts: an international perspective - past, present and future". *Who's to pay for the arts? The international search for models of support*. Ed. Milton Cummings y J. Mark Davidson. Nueva York: ACA Books, 1989. 3-16. Impreso.
- Hirschman, Elizabeth. "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept". *Journal of Marketing* 47 (1983): 45-55. Recurso electrónico. 10 Feb. 2013.
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Cultura y Tiempo Libre, Informe Anual 2012*. Santiago de Chile: INE, 2012. Web. 14 nov 2013.
- Kotler Philip. *Marketing management: analysis planning and control*. New Jersey: Prentice Hall, 1967. Impreso.
- National Endowment for the Arts. *Arts Participation 2008 Highlights from a National Survey*. Washington DC: NEA, 2009. Recurso electrónico. 4 Feb. 2012.
- Piña, Juan Andrés. *Historia del teatro en Chile. 1890-1940*. Santiago: RIL, 2009. Impreso.
- Rampell, Catherine. "'Spider-Man' economics: recouping that initial investment". *New York Times*, 14 Dic. 2010. Web.
- Reiss, Alvin. *The arts management reader*. New York: Marcel Dekker, 1979. Impreso.
- Kinder Institut for Urban Research. *The Houston Arts Survey: Participation, Perceptions, and Prospects*. Texas: Rice University, 2012. Recurso electrónico. 12 Feb. 2013.
- Silva, María Inés y Alejandro Vera. *Proyectos en artes y cultura. Criterios y estrategias para su formulación*. Santiago: Universidad Católica, 2009. Impreso.

Fecha de recepción: 3 de enero de 2013  
Fecha de aceptación: 18 de marzo de 2013