

el mismo público. Como conclusión plantea una serie de dificultades a ser superadas desde la gestión cultural para proporcionar una apertura del género hacia nuevas formas de manifestación. En primer lugar se plantea que la sociedad de este tiempo aprenda más sobre lírica para derribar viejos mitos: para eso es indispensable brindar acceso a estos espectáculos. También que instituciones privadas y públicas permitan la expansión hacia nuevos artistas emergentes. Propone ciclos en sedes para grandes públicos y sedes pequeñas para menos espectadores que impliquen otro tipo de producciones. Propone la reflexión en el sistema de producción. Propone la multidisciplinariedad en el terreno lírico y el trabajo en otros contextos (como villas, clubes). Además rescató el trabajo festivo de la ópera en relación a la ponencia de Belén Parrilla.

La cuarta ponencia a cargo de Gonzalo Vicci Gianotti se propuso llamar la atención sobre la relación entre los espacios públicos y las producciones artísticas existentes; también llamar la atención sobre los discursos que circulan y las políticas existentes o no para la ciudadanía. Vicci hizo hincapié en la idea de pedagogía cultural partiendo de la idea de otros lugares de escolarización que no necesariamente son la escuela: como el teatro. Como dice Giroux: "los lugares pedagógicos son aquellos donde el poder se organiza y despliega". Asimismo realizó una crítica acerca de las políticas estatales culturales en cuanto se concentran en la producción, creación o formación pero no así en el trabajo de mediación entre el público y la obra artística. Igualmente realiza la crítica a los programas estéticos que siguen poniendo el énfasis en lo aurático de la creación o las producciones artísticas volviendo elitistas, solo para elegidos, tanto la creación como la recepción de la obra. Como propuesta expone que hay que pensar nuevas acciones que trasciendan el paradigma de la *accesibilidad*; confrontar y transformar los discursos que reafirman el concepto de inferioridad de los públicos no expertos: introducción a un patrimonio, alfabetización sobre el museo, etc. Hay que generar dispositivos de trabajo en red y reivindicar y poner en cuestión la responsabilidad de los docentes como intelectuales públicos. Pensar los espacios relacionados con las artes escénicas como lugares de lo pedagógico generando canales de conversación, negociación y traducción entre agentes sociales.

Paula Travnik en su ponencia sobre la gestión de una sala independiente como *El Kafka* Espacio Teatral del cual es productora teatral expuso algunas problemáticas en relación a los públicos de las artes escénicas. Expuso la necesidad de atraer audiencias y la problemática que se vive hoy en relación a la diversificación y globalización de los productos culturales y de ocio; la sociedad en la que vivimos que se desentiende del arte y la velocidad a la que se vive hoy hace imposible que la gente se pare a pensar si quiere ir al teatro o no. Propone algunas estrategias que hay que tener en cuenta: 1- las características del barrio, comunidad, ciudad etc. 2- la complicidad de los agentes sociales (escuelas, centros de jubilados, clubes, otros centros culturales) 3- Repensar la misión, visión y objetivos del teatro. 4- ¿Qué se programa? ¿Por qué? ¿Hay un discurso, una intencionalidad tras la programación? ¿Por qué nuestro teatro hace

lo que hace? Además propone la necesidad del teatro independiente de comenzar a llevar un registro de medición de los espectadores que asisten a sus teatros para conocerlos y a partir de allí elaborar estrategias acordes. Mercedes Pugliese presentó *Carrusel, mediación en artes escénicas y museos de arte*. Abordó el concepto de escuela de la mirada: una escuela en donde la forma de conectarse con las artes es el foco para abrir el espacio a preguntas que se acerquen cada vez más a las búsquedas personales de los espectadores y para habilitar el diálogo con las verdades que aparecen en forma de ficción, para dar espacio a los análisis complejos de la realidad. Abordó la idea que hace el proyecto Carrusel de recorrido y cruce de lenguajes que se nutran mutuamente, como una manera de ampliar posibilidades de acercamiento a cada una. Las didácticas que eligen intentan un camino con lugar para las voces personales y las disrupciones. Buscan que la forma y el contenido en que se propone el acercamiento no estén separados y que estén integrados. Algunas de ellas son: 1-Conocer y experimentar los rituales de cada espacio. 2-Charla debate con los artistas. 3-Actividades pedagógicas previas y posteriores. 4-medición y evaluación de la actividad 5-la reflexión sobre el cuerpo en el espacio 6-la narración de cuentos.

#### Referencias bibliográficas

Benzecry, C. (2012) *El fanático de la ópera. Etnografía de una obsesión*, Buenos Aires, Siglo xxi.

#### Marketing de Espectáculos: Creatividad + Innovación + Pasión Laura Kulfas

Expositores (por orden de participación):

- Mariano Morresi, *Especialista en Marketing Estratégico, Posicionamiento, Competitividad, e Inteligencia de mercado*.
- Elisabetta Riva, *Directora General del Teatro Coliseo y de Nuova Harmonia*.
- Marina Lamarca y Diego Mariani, *Co-creadores de Border, Comunidad de Arte*.
- Diego Sáenz, *Production manager de las giras de Gustavo Ceratti, Director general de PopArt Music, Productor Ejecutivo de #SodaCirque (Soda Stereo imagine by Cirque du Soleil)*.

Se dice que las buenas marcas prometen a sus consumidores la oportunidad de ser parte de un mundo mejor. Un gran espectáculo que emocione hasta la médula, una sala teatral cuidada que haga sentir bienvenidos a los espectadores, un espacio cultural que proponga a sus visitantes reflexionar sobre la marca que dejan en el medioambiente como sociedad de consumo, también ofrecen esa posibilidad. Y las buenas prácticas de marketing pueden ayudar a lograr ese objetivo. Reconocer este hecho es asumir que el marketing de espectáculos (incluidas las organizaciones teatrales de cualquier tipo y tamaño, en cualquiera de los circuitos conocidos de

producción) es una de las claves a tener en mente para acercar propuestas de excelencia artística al público. También se suele mencionar que una buena experiencia teatral brinda a los espectadores muchos más interrogantes que respuestas, a través de la oferta de diferentes géneros en esos mismos circuitos productivos. Por eso, este encuentro -que reunió a reconocidos hacedores de experiencias teatrales- no tuvo como objetivo brindar recetas *marketineras* para el éxito, sino el de compartir tres casos muy diversos, que tuvieron en común el hecho de que sus responsables, sin proponérselo conscientemente, se involucraron de algún modo, directo o indirecto, en lo que puede inscribirse dentro del marketing de espectáculos.

En el campo de la producción teatral, la búsqueda por la supervivencia del día a día muchas veces no permite priorizar la necesidad de encarar un trabajo profesional de marketing. Son contadas las organizaciones -por lo general, comerciales y privadas- que cuentan en sus equipos con profesionales calificados para llevar a cabo esta tarea. Y, al contrario de lo que sucede en el ámbito teatral internacional, en donde los departamentos de marketing en los grandes teatros o pequeñas compañías ya son un hecho y conviven al lado de otras áreas artísticas, de producción o de administración, por estas latitudes esto todavía no sucede “naturalmente” (no se piensa en un teatro sin una sección de luminotecnia, por ejemplo, pero sí en uno sin departamento de marketing). Esta resistencia se debe probablemente al desconocimiento y a la mala fama del marketing mal aplicados. Tampoco se debe desconocer que prácticamente no existen instancias de capacitación académica específicas para quienes deseen estudiarlo.

Además de un destacado especialista en marketing, los invitados presentaron sus experiencias al frente de diversos proyectos teatrales ó musicales, focalizándose en ofrecer a sus públicos, muy diversos entre sí, experiencias innovadoras y apasionadas, a través de ofertas muy creativas. Todos ellos tuvieron siempre en mente que sus públicos debían disfrutar de un momento único e irrepetible, cargado de emociones. Y eso, no es ni más ni menos que haberles brindado valor (una de las razones de ser del marketing).

### **Marketing Informativo o Programático y Marketing Evangelizador o Institucional**

Según Michael Kaiser, reconocido experto estadounidense en administración para las artes del espectáculo, cuando las organizaciones teatrales toman la decisión estratégica de incorporar acciones de marketing, suelen optar por lo que él ha definido como marketing institucional o marketing programático.

Kaiser explica al marketing programático como aquel compuesto por acciones diseñadas con el fin de promover con información muy concreta, pura y exclusivamente un espectáculo, un taller, un evento, en el marco de una organización teatral. Ejemplos son la venta de localidades, promociones, la pauta publicitaria en redes sociales, etc. Apoyado en la misión, es un marketing fácilmente medible (a través del retorno sobre la inversión, cantidad de clicks convertidos en Facebook, etc.) y es notoriamente utilizado por los circuitos comercial

e independiente, con mayor o menor grado de consciencia respectivamente.

Y el marketing institucional o “evangelizador” sería aquel pensado para difundir a la organización teatral como un todo, para acercar su razón de ser a públicos que pueden incluso desconocerla. Un complejo con varias salas que difunde todos sus espectáculos con el diseño de identidad reconocible de la organización es un ejemplo. Los logros concretos de este tipo de marketing son más difíciles de medir porque se requiere de un largo tiempo para poder ver resultados tangibles. Suele ser aplicado por organizaciones teatrales públicas, aunque durante los últimos años esto se viene desdibujando (un poco), y bien realizado, puede brindar grandes réditos en términos de posicionamiento, y ayudarán a sostener su visión.

### **Antes que nada, ¿qué es hacer marketing?**

Una marquesina atractiva, un programa de mano bien diseñado, una página *web* amigable y práctica, un hall de acceso iluminado y agradable, la campaña de comunicación de un espectáculo, el cálculo del valor de las localidades, y hasta acomodadores que sonrían al recibir al espectador, son parte del día a día de quienes se dedican al marketing de espectáculos.

Pero antes de llegar al “cómo hacer” cada uno de estos ítems, quienes se dedican a la producción de espectáculos deben tener claro en particular el “qué”, el “por qué” y el “para quien” hacen lo que hacen.

De una forma amena y concisa, Mariano Morresi inició entonces la tarde presentando definiciones sobre qué es llevar a cabo un plan de marketing, haciendo hincapié en el acercamiento al público en el momento oportuno, con una propuesta de valor diferenciada e importante para cada segmento de espectadores.

A continuación se desarrollaron las presentaciones de tres casos.

### **Caso 1: Reposicionamiento del Teatro Coliseo**

Elisabetta Riva compartió sus experiencias al frente del proyecto de puesta en valor del edificio del Teatro Coliseo, una sala con una historia de metamorfosis, siempre ligada al espectáculo: De pista de patinaje a fines del siglo XIX (el *Columbia Skating Ring*) a pista de circo con pileta incluida (el *Teatro Circo Coliseo Argentino*); de sala lírica (*Teatro Coliseo*, compitiendo en su programación con el *Teatro Colón*) a Casa de Italia (con la demolición del edificio existente y la inauguración en 1961 del actual *Teatro Coliseo*).

Con la visión de posicionar al teatro como una de las salas más actualizadas de la ciudad, desde la tecnología, se llevaron a cabo obras claves para lograr ese objetivo: Que la sala fuera reconocida como un punto de referencia de la actividad cultural de la ciudad. Entre ellas, se renovó la caja escénica, a la que se le sumó un sistema automatizado de parrilla, piso y cámara acústica nuevos, y más equipamiento de alta tecnología. Con esto, se pensó en brindar a los artistas los medios técnicos necesarios para llevar a escena propuestas más complejas desde el aspecto técnico.

Pero había que pensar también en el factor humano. Artistas, personal del teatro, asistentes a cursos y es-

pectadores se merecían un edificio más amable que el construido hacía 60 años. Por eso, se reformaron camarines, salas de ensayo, baños, halls y foyers, con el fin de recuperar la propuesta arquitectónica de líneas austeras de la época, y adaptarla a las necesidades de los usuarios de hoy.

Para financiar esta obra se acudió a un mecanismo fiscal interesante que brinda la ciudad de Buenos Aires (única jurisdicción del país en ofrecerlo desde el año 2006): el Régimen de Promoción Cultural, conocido como la Ley de Mecenazgo. Según la misma, empresas e individuos que tributan el impuesto de ingresos brutos en la ciudad pueden seleccionar proyectos culturales con los cuales comparten valores (y que hayan sido declarados de interés por una comisión evaluadora) para aportarles un porcentaje predeterminado de su impuesto a pagar.

Es aquí entonces en donde se incorpora el marketing de espectáculos en una de sus vertientes -la comunicación y difusión de actividades institucionales-: La Fundación Cultural Coliseum, que administra el teatro, presentó el proyecto de puesta en valor y actualización escenotécnica. El proyecto, una vez aprobado, fue financiado a través de este mecanismo, quedando todavía pendiente de concreción una segunda etapa de obras para un futuro próximo.

La difusión de este gran logro es importante para el teatro. Si bien la ley no contempla que beneficiado (el teatro) y benefactores (las empresas que aportaron fondos) puedan utilizar las alternativas de exposición marcaría usuales, pueden comunicar sus acciones en un marco de responsabilidad social empresaria.

Un teatro renovado ayuda a atraer a nuevos auspiciantes. La inyección de dinero, productos o servicios provistos por estos sponsors resulta en un funcionamiento más eficaz. Un teatro mejor administrado posibilita que nuevas propuestas artísticas deseen acercarse. Y grandes espectáculos atraen a más público. El resultado es una sala que vende más localidades y que resulta posicionada según la visión de sus líderes. Este círculo virtuoso puede ser considerado hacer marketing, con el aporte de más valor para artistas, espectadores y el propio Teatro Coliseo.

### **Caso 2: La innovación en Border Comunidad de Arte**

¿Qué tienen que ver con la experiencia teatral un edificio que plantea reducir el consumo de energía, usando maderas de origen certificado, materiales de construcción a partir de tapitas de chapa y PET recicladas, lámparas LED, paneles fotovoltaicos, tanques para almacenar el agua de lluvia, y ventilación cruzada?

Marina Lamarca y Diego Mariani, co-creadores de Border, presentaron el caso de la construcción de Border Comunidad de Arte, con un concepto absolutamente novedoso en el ámbito teatral: Todo lo anteriormente mencionado fue profesionalmente pensado y diseñado para crear el primer teatro sustentable del país, con la idea de disminuir el impacto de su huella energética en el medioambiente.

En *Border*, *el impacto es humano* es un slogan utilizado por el recientemente inaugurado espacio teatral. Además de utilizar al proyecto arquitectónico como una eficaz y muy atractiva bandera comunicacional, todas

las demás actividades son coherentes con la misión propuesta, desde los talleres brindados en su escuela, hasta los espectáculos programados para sus dos salas, sin dejar de lado la propuesta de comida sana y natural en el bar, llegando hasta a tratar de convencer a los clientes a no consumir bebidas industrializadas.

Fue valioso entonces conocer esta propuesta, por reunir aquellos componentes que definen una buena misión o razón de ser para cualquier organización: Ser única, diferente, novedosa, y atractiva para muchos espectadores. En momentos en que la innovación es esencial para lograr objetivos de negocios, incluidos los de una sala del circuito teatral independiente del barrio de Palermo, Border ha construido un espacio importante, tal vez el primero de una serie de propuestas teatrales sustentables, no sólo desde lo económico. Más aun, lo ha logrado haciendo un trabajo de comunicación con sus auspiciantes e inversores en un escenario muy complicado: el pozo de la etapa inicial de la obra en construcción.

Con la idea de acercar a un espectador (cada día más consciente del legado que deja en la sociedad como ciudadano responsable) a propuestas de gran calidad artística en un teatro pensado para lograr ese mundo mejor mencionado previamente, Border promueve sus actividades a través de las dos vertientes del marketing para organizaciones artísticas definidas por Kaiser: Espectáculos y actividades por un lado, y continuidad en la difusión de su misión como espacio teatral/cultural ecológicamente sustentable.

### **Caso 3: Creer, Soñar, Hacer**

*Elvis Presley. The Beatles. Michael Jackson.* Estos indiscutidos gigantes de la música comparten el hecho de que se han transformado en espectáculos llevados a escena por el *Cirque du Soleil*, una de las empresas productoras de entretenimiento más importantes del planeta. Escuchar a Diego Sáenz hablar sobre sus comienzos en la producción musical es un gran aprendizaje ya que prueba que creer firmemente en los valores que propone un determinado artista puede concretarse en una gran experiencia para los espectadores, aunque el proceso lleve un largo tiempo: Soda Stereo se sumará en 2017 a la lista de esos grandes nombres de la música, a través de un nuevo espectáculo del *Cirque* dedicado a la banda.

Desde su mirada apasionada de fan, Diego compartió su historia como productor de Gustavo Ceratti y de *Soda Stereo*, y de cómo, ante una oportunidad única, gestionó con gran esfuerzo un acercamiento al *Cirque du Soleil* para ofrecerle su visión, que en ese momento más que nada parecía una idea innovadora pero delirante a la vez. También narró su apuesta al grupo de *heavy metal* finlandés para niños *HeavySaurios*. Éste último es un caso particularmente interesante ya que su estrategia de marketing está dirigida no sólo a los chicos, su público natural, sino también a sus padres -amantes del rock *heavy metal* y hoy al frente de familias con, valga la redundancia, niños-.

Al no dejar nunca de creer y soñar, demostró que es posible y hasta necesario perseverar para transformar una ilusión en una visión muy concreta, y el hacer que la misma se convierta finalmente en un espectáculo imaginado, gestionado, diseñado, planificado, presupues-

tado, producido, comunicado y comercializado para deleite del público.

#### Para finalizar

Para aplicar estrategias y tácticas duras de marketing al campo teatral es necesario saber estimar las posibilidades del éxito financiero de un proyecto teatral, como así también diseñar la identidad de una marca para que refleje la promesa de la marca de una sala o de un artista, e incluso estudiar la influencia de una gran marca teatral en el ámbito laboral (por ejemplo, que la gente quiera trabajar en el teatro X o con el director Y). Y esto es solamente mencionar una pequeña parte de lo que se incluye en el marketing teatral.

Pero también es importante meditar sobre el hecho de que una organización teatral puede ser un ciudadano corporativo responsable al planificar sus actividades y temporada en términos de sustentabilidad (además de la rentabilidad). Y que es factible apoyarse en legislación específica que la ayude a cumplir sus objetivos. Y que a partir de una idea se pueda concretar muchos años después un espectáculo único, realizado por una de las compañías más afamadas del mundo del entretenimiento.

En el ámbito de la producción de espectáculos en vivo, en los diversos casos presentados - un teatro institucional más atractivo para artistas, productores y espectadores, un espacio que rompe con esquemas tradicionales, y un sueño que finalmente se transforma en un show que se estima marcará records de recaudación- los responsables de estos proyectos, en forma más o menos consciente, han llevado a cabo algún tipo de estrategia de marketing. Lo hicieron para lograr los objetivos concretos que se propusieron. Y para acercarse a sus públicos propuestas de gran excelencia artística, por sobre todo.

#### Experiencias escénicas en Escena sin Fronteras.

##### *Los Santos, Gabriel*

Los límites del arte escénico están, paradójicamente, desdibujados en un rico avance hacia la integración de diferentes áreas. Todos los espacios y todos los temas son ahora, teatrales. ¿Qué transmuta una acción mundana en hecho escénico?, sino el punto de vista de nosotros, los más crédulos e ingenuos espectadores, capaces de aceptar que un hada en un bosque es capaz de enamorar a un desprevenido joven.

Una muestra de esta riqueza, variedad y búsqueda constante que caracteriza al arte escénico independiente de Buenos Aires, estuvo presente en esta edición del Congreso de Tendencias Escénicas en las siguientes ponencias:

*Ensayo sobre el temor que me da ser una princesa* de Paula Cancela, es una performance escénica que nace como crítica al sistema de cultura de masas encarnada por la producción en serie de los cuentos de hadas llevados al cine por la gran industria cinematográfica de Hollywood, convirtiendo los tradicionales cuentos populares en un espejo del deber ser machista y conservador donde toda buena niña debe mirarse.

*Ningún pibe nace cheto* de Natalia Cassielles y Juan Gabriel Miño, es un novedoso karaoke que se transforma en hecho teatral, al intervenir discursivamente el primer mensaje de Presidente Macri dado a los medios de comunicación, en una canción de uno de los géneros más populares, la cumbia.

*El Gualaguay (poema-río)* de Carina Resnisky, es un poema escénico de bellas y conmovedoras imágenes que surge de un poema escrito por Juan Laurentino Ortiz, nacido en la provincia de Entre Ríos y enamorado de sus paisajes, de ese río. Que como muestra la puesta en escena es, siempre el mismo pero a su vez es siempre distinto. El río como metáfora de la vida, que siempre pasa, que siempre se va.

*Melincué* de Ariadna Austurzzi, es una obra que se ubica en esa tierra de arenas movedizas. Un territorio informe de la poesía, el teatro y la literatura. Aquí, los personajes se encuentran solos con su humanidad descarnada frente a los espectadores, intentando ser ellos mismos y su propia invención, a un tiempo.

*La siempreviva tragedia contemporánea* de Rafael Bohórquez Becerra, es una pieza teatral colombiana, que nos habla de la desaparición de personas ocurrida en el holocausto del Palacio de Justicia en 1985. La obra está concebida como una tragedia en términos formales y un tremendo drama en términos expresivos.

*Baby's, la maternidad imposible* de Mercedes Santoro, la maternidad ausente como símbolo de la modernidad y heredado por las mujeres de la postmodernidad. Una maternidad líquida e inasible con múltiples referentes que toman el lugar funcional de la madre. En esta puesta en escena, esa liquidez de la función materna, cobra carne en la figura de la babysitter.

*Horror Vacui* de Fiorella De Giacomi, es una búsqueda osada en el mundo del teatro histórico, bien conocido de la mano de los grandes maestros como Shakespeare o Lope de Vega, pero aquí con una mirada sutil y desprejuiciada sobre los hechos históricos más controversiales de nuestra Argentina. El horror en todas sus formas también forma parte de nuestro legado nacional.

*Rat* de Juan Mako, es una farsa y una manifestación de principios políticos, poéticos y meta teatrales que paradójicamente trabaja desde la negación de los mismos. Es también una tragedia que retoma los postulados del filósofo francés Jacques Rancière y le sirve al autor para denunciar aquel discurso artístico autorreferencial y mercantilista. Hay en esta propuesta, además, cruces de ídoles cinematográficos, literarios y teatrales que buscan generar un pensamiento crítico.

*Ángulo Obtuso* de Analía Roeder y Santiago Torrente, es un proyecto de cruce entre el teatro y el cine usando como herramienta la tecnología digital propias del mundo de la televisión. La sala de teatro se convierte en una pantalla que comunica al espectador mediante un lenguaje televisivo de transmisión en vivo, pero que en un momento, al caer la pantalla, se devela el artificio tecnológico de la TV y el espectador accede al espacio, ahora convertido en escena teatral.

*Danza a la carta* de Mariela Feldman, es un espectáculo de danza improvisación donde los espectadores eligen las danzas que el elenco va a interpretar. Es un trabajo grupal de integración donde los bailarines conocen ab-