



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de  
Proyectos Culturales

**Análisis sobre las estrategias de  
comercialización y circulación de  
espectáculos para el impulso de afluencia  
de públicos a salas teatrales  
independientes en Bogotá.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Sayda Yanith Velandia Cruz
Tipo de trabajo:	Investigación
Director/a:	Dr. Diego Palacio Enriquez
Fecha:	08 de Febrero de 2021

## Resumen

Este estudio se acerca a la situación de algunas salas teatrales independientes, ubicadas en las localidades de Chapinero y Teusaquillo en la ciudad de Bogotá, Colombia; para observar sus estrategias de comercialización y circulación de espectáculos como un método para el acercamiento al público capitalino, desarrollado con los datos correspondientes a las programaciones del periodo enero-diciembre del año 2019. El tema surge desde una inquietud como artista escénica, siendo a la vez común en la colectividad de las artes, donde en los procesos creativos presentan dificultades para sostener un aforo garante del alquiler de una sala o el poco interés de la población para acceder a las obras presentadas, de ese modo, se percibe falencias en la gestión de los proyectos teatrales y se indaga el campo pertinente. En consecuencia, la investigación aplica una metodología cualitativa y el tipo sugerido de la UNIR definido como el estado de la cuestión sobre un asunto vinculado a una industria creativa. Los resultados y los elementos hallados son material de exposición con el gremio teatral y los colectivos que emprenden el camino profesional, siendo a la vez un fortalecedor de confianza para participar en la gestión de proyectos creativos sobre el trayecto de la industria cultural que integra al país.

**Palabras clave:** Gestión de teatros, mercadotecnia cultural, públicos, salas teatrales.

## Abstract

This study attempts to approach the situation of some independent theater halls, located in Chapinero and Teusaquillo in the city of Bogotá, Colombia. In order to observe this situation, it is going to be used some strategies of commercialization and circulation of shows as a method for approaching the capital's public. After this, it is going to be developed with the data corresponding to the programming of the January-December period of the year 2019. This issue is considered as main concern because as a performing artist, I have been able to be interact with different people and to create a propose different artistic processes in the arts community, where creative processes present difficulties in sustaining a guaranteeing capacity for the rental of a room or the lack of interest of the population to access the works presented. Therefore, it is possible to identify some weaknesses in the management of theater projects and the relevant field is investigated. Consequently, the research applies a qualitative methodology and the suggested type of the UNIR University defined as the state of the art on a matter linked to a creative industry. The results and the elements found are not only considered exhibition material within the theatrical union and the groups that undertake the professional path, but also, help people to enhance their confidence in the management of creative projects on the path of the cultural industry that integrates the country.

**Keywords:** theater management, cultural marketing, audiences, theaters.

## Índice de contenidos

1. Introducción .....	9
1.1. Justificación.....	10
1.2. Objetivos de la investigación .....	12
1.2.1. Objetivo general .....	12
1.2.2. Objetivos específicos .....	12
1.3. Estado de la cuestión y marco teórico.....	12
1.3.1. Gestión teatral .....	12
1.3.1.1. Antecedentes de gestión de teatros .....	14
1.3.2. Mercadotecnia cultural .....	17
1.3.2.1. Antecedentes de mercadotecnia cultural .....	18
1.3.3. Públicos de teatro .....	20
1.3.3.1. Antecedentes de públicos de teatro .....	21
1.4. Fuentes y metodología .....	25
1.4.1. Fuentes .....	25
1.4.2. Metodología.....	26
1.4.2.1. Enfoque, alcance y diseño. ....	27
1.4.2.2. Desarrollo y aplicación. ....	27
2. Situación teatral en Bogotá.....	30
2.1. Localidades culturales.....	30
2.1.1. Localidad Chapinero .....	31
2.1.1.1. La Mama-Club de teatro experimental .....	31
2.1.1.2. Teatro R-101.....	32
2.1.1.3. Teatro Hilos Mágicos .....	33
2.1.1.4. Teatro Charlot.....	34

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

2.1.2.	Localidad Teusaquillo.....	35
2.1.2.1.	Bastidor teatro.....	35
2.1.2.2.	Fundación teatro La Maldita Vanidad.....	36
2.1.2.3.	Fundación Teatro de Marionetas Ernesto Arona .....	38
2.1.2.4.	Teatro Ditirambo .....	39
2.2.	Gestión de salas teatrales.....	40
3.	Mercadotecnia de las salas teatrales.....	43
3.1.	Elementos de la mercadotecnia cultural .....	44
3.1.1.	El producto: espectáculos teatrales .....	45
3.1.2.	El precio: Oferta de boletería .....	46
3.1.3.	La distribución: Estrategias de comercialización de espectáculos .....	47
3.1.4.	La promoción: Estrategia de circulación de espectáculos.....	48
3.2.	Implementación y experiencia de las salas teatrales .....	50
4.	Público de teatro .....	53
4.1.	Tipos de públicos.....	54
4.2.	Los públicos y las salas teatrales.....	55
5.	Resultados y discusión.....	57
5.1.	Resultados .....	57
5.1.1.	Pregunta 1.....	57
5.1.2.	Pregunta 2.....	59
5.1.3.	Pregunta 3.....	60
5.1.4.	Pregunta 4.....	61
5.1.5.	Pregunta 5.....	62
5.1.6.	Pregunta 6.....	63
5.1.7.	Pregunta 7.....	64

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

5.1.8. Pregunta 8.....	65
5.1.9. Pregunta 9.....	66
5.1.10. Pregunta 10.....	67
5.1.11. Pregunta 11.....	69
5.2. Discusión crítica de resultados .....	70
6. Conclusiones .....	74
7. Limitaciones y Prospectiva .....	78
Referencias bibliográficas.....	80
Webgrafía .....	83
Anexo A. Entrevista Teatro Ernesto Aronna .....	85
Anexo B. Entrevista Teatro La Mama .....	92
Anexo C. Entrevista Fundación Teatro La Maldita Vanidad .....	99
Anexo D. Entrevista Bastidor Teatro.....	109
Anexo E. Entrevista Teatro Ditirambo.....	117
Anexo F. Entrevista Teatro R101.....	123
Anexo G. Entrevista Teatro Hilos Mágicos .....	131

## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama del Teatro Experimental La Mama. ....	31
Figura 2. Organigrama del Teatro R-101 .....	33
Figura 3. Organigrama Bastidor Teatro. ....	36
Figura 4. Organigrama Fundación Teatro La Maldita Vanidad.....	37
Figura 5. Organigrama Fundación Teatro de Marionetas Ernesto Aronna.. ....	38
Figura 6. Organigrama Teatro Ditirambo.. ....	39
Figura 7. Escala de Fidelidad.....	54
Figura 8. Estructura organizativa de las salas teatrales.....	58
Figura 9. Tipo de público.....	59
Figura 10. Línea de programación año 2019. ....	60
Figura 11. Variables para la elección del producto. ....	61
Figura 12. Variables para la elección del precio.....	62
Figura 13. Distribución de las salas teatrales. ....	63
Figura 14. Promoción de las salas teatrales. ....	65
Figura 15. Datos de flujo de público. ....	66
Figura 16. Alianzas con programas públicos.....	67
Figura 17. Propuestas para la gestión de públicos. ....	68
Figura 18. Retos y facilidades de la gestión teatral.....	69

## Índice de tablas

Tabla 1. Resultados sobre la cantidad de asistentes a obras de teatro. ....	23
Tabla 2. Resultados sobre los motivos para no asistir a actividades artísticas. ....	23

## 1. Introducción

Esta investigación surge desde una necesidad como artista escénica para conocer las variables inmensas al ejecutar un proyecto artístico, por lo tanto, se focalizan las salas teatrales independientes como eje para la pesquisa e identificar los elementos implementados internamente, para su efectiva gestión teatral y de esa manera, alcanzar una mayor afluencia de públicos a sus espacios. Se elige la ciudad de Bogotá porque tiene amplia variedad artística y cultural en su territorio, por lo tanto, se focalizan dos localidades que le integran, estas son: Teusaquillo y Chapinero. Para la aplicación del reconocimiento teórico y la recopilación de la información, se desplegó desde medios de comunicación telefónicos y virtuales, debido a la contingencia sanitaria presentada en el año 2020 por la pandemia del COVID-19.

El documento presenta una compilación teórica y experiencial desde tres temáticas que se consideran pertinentes para una efectiva gestión de las artes escénicas, estas son, la gestión teatral, la mercadotecnia cultural y los públicos de teatro. Consecuente a la consolidación teórica, se propone una metodología cualitativa bajo la investigación de la UNIR definida como el estado de la cuestión sobre un asunto vinculado a una industria creativa. La cual, se implementó con la creación de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, para aplicar con los gestores y directores principales de ocho salas teatrales de las localidades anteriormente mencionadas; en el momento de aplicar las entrevistas, surgieron circunstancias que no permitieron su desarrollo con totalidad, por lo tanto, se toman siete salas teatrales como muestra y fueron ejecutadas por medios de comunicación no presencial, para la comodidad en la salud de los entrevistados.

El estudio permite dar cuenta de la practicidad ejecutada por cada una de las salas teatrales y las particularidades entre ellas, para responder a la pregunta investigativa: ¿Cómo son las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos, en las salas de teatro independientes de Bogotá? Los datos obtenidos fueron analizados por medio de la aplicación Atlas.Ti, para dar cuenta de los elementos en común y aquellos factores diferentes implementados para la gestión de sus espacios en el año

2019. Los resultados son insumo para los artistas escénicos que pueden observar casos de éxito de las salas teatrales y conocer las estrategias de gestión para aplicar a sus futuros proyectos de creación con una credibilidad y confianza en la práctica.

Para la lectura del presente trabajo final de máster, se propusieron los siguientes capítulos: primero, la introducción, con la ampliación de la justificación, los objetivos de la investigación, el estado de la cuestión y marco teórico y las fuentes y metodología, el segundo, aborda la situación teatral en la ciudad de Bogotá, el tercero, la mercadotecnia de las salas teatrales, el cuarto, el público de teatro, el quinto, los resultados y la discusión, el sexto, la conclusión y para finalizar, el séptimo, un espacio para limitaciones y prospectiva.

### 1.1. Justificación

Las artes escénicas en Colombia son una expresión cultural que han resistido en medio de varias circunstancias; respecto eso los artistas expresan presentarse ante inconvenientes como la falta de presupuesto, pocos espacios para ensayar y presentar sus obras, baja afluencia de público, el difícil reconocimiento o valor de su arte y la falta de apoyo por entes territoriales; pese a esas variables, han conseguido crear y promover sus trabajos ya sea de manera independiente o con apoyos de carácter públicos o privados.

De las anteriores situaciones, la baja presencia de espectadores en las salas teatrales genera un interés investigativo, puesto que, al observar la ejecución requerida para una temporada escénica surge la complicada tarea de conseguir un público asistente para las funciones; igualmente, basada en la prospectiva de Díaz (2018):

Sin lugar a dudas hay que robustecer las investigaciones que puedan fortalecer el campo, hay que generar indicadores sociales y bases de datos que distingan las particularidades poblacionales. Es decir, que las condiciones para hacer teatro son distintas en cada caso: tener un teatro propio, no tener un espacio, hacer teatro de calle, hacer teatro para niños, teatro de texto dramático, entre otros; son todos puntos de partida totalmente distintos que hacen que la poiesis, el público y la actividad creadora se relacionen de manera particular. (Díaz, 2018, p. 156)

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Por lo tanto, se evidencia como la ejecución de las artes escénicas tiene elementos y escenarios versátiles de desarrollo; los cuales, requieren un ejercicio de promoción eficaz que promueva una mayor participación de los espectadores, y, asimismo, una estabilidad para los artistas involucrados.

En la ciudad de Bogotá el movimiento teatral es muy amplio, hay diversidad de ofertas y escenarios que se adecuan a las preferencias y necesidades del público capitalino. Según el Ministerio de Cultura (2011) en el Plan Nacional de Teatro 2011-2015, hay en total cuatrocientos cuarenta y dos organizaciones teatrales en la capital colombiana, de los cuales trescientos cuarenta y cuatro se dedican a la creación, treinta y nueve a la formación, cinco a la circulación y cincuenta y cuatro son infraestructuras. Estos espacios consignados para el disfrute de las artes escénicas, tienen particularidades que se adecuan a las características sociales de su entorno y además de definir su proyecto artístico, también propenden por conocer a sus clientes, tal como se resalta su importancia en la cartilla del emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad de la Universidad Nacional de Colombia (2013):

El desarrollo de cualquier iniciativa o emprendimiento cultural demanda indagar, no solamente sobre qué se ha hecho igual o parecido frente a lo que nos proponemos, también sobre la exploración y comprensión de los contextos de tipo social, económico, político y cultural del territorio donde se desarrollará la propuesta, así como de los habitantes del mismo, quienes quizás serán nuestros consumidores culturales, nuestro mercado objetivo. (Universidad Nacional de Colombia, 2013, p. 22)

Es allí donde las estrategias de mercadotecnia juegan un papel importante para conocer el producto, el espacio y la publicidad adecuada, para conseguir el acercamiento de una mayor población posible a los espectáculos; convirtiéndose así, en consumidores culturales. La formación de públicos depende en cierta medida de los productos ofrecidos por las salas teatrales, pero también existen factores externos como la educación, los entornos sociales y los medios de promoción utilizados para captar la atención de las personas. Lo anterior, conlleva a la siguiente incógnita ¿Cuáles son las estrategias efectivas de comercialización y circulación de espectáculos que consigue mayor asistencia de públicos en las salas teatrales independientes de la ciudad de Bogotá?

## 1.2. Objetivos de la investigación

### 1.2.1. Objetivo general

Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas teatrales independientes de Bogotá.

### 1.2.2. Objetivos específicos

1. Reconocer las características principales para la gestión de salas teatrales.
2. Identificar los elementos de mercadotecnia utilizados por las salas teatrales independientes de Bogotá.
3. Relacionar la afluencia de públicos asistentes a las salas teatrales respecto a las estrategias de comercialización y circulación de sus espectáculos.
4. Interpretar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos más efectivas para la persuasión de públicos a las salas teatrales.

## 1.3. Estado de la cuestión y marco teórico

En este apartado se recopilan los antecedentes que soportan la investigación del trabajo de fin de máster y se hace un recorrido por los principales conceptos que le abarcan, las categorías escogidas son: la gestión teatral, la mercadotecnia cultural y los públicos de teatro. El estado de la cuestión permite visualizar de manera general las condiciones o el momento en el que se encuentran teorizadas, las categorías a abordar desde puntos de vista de autores y especialistas.

### 1.3.1. Gestión teatral

El teatro es una expresión artística que pertenece a las artes escénicas existentes y dentro de sus características se encuentra la relación entre el actor y el espectador, en un momento preciso; por medio de una temática escénica que es marcada por el guion teatral,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. el cual, produce una experiencia viva. Dentro de sus expresiones se pueden identificar el teatro de sala, el teatro de calle, los títeres, las marionetas, la pantomima y el circo; de las anteriores, cada uno de los profesionales de la escena elige la línea que desea ejercer en su carrera artística.

Para el desarrollo óptimo del producto escénico participan diferentes agentes que hacen posible llevar al escenario un producto artístico, son los dramaturgos, los directores, los actores, los escenógrafos, los luminotécnicos, los vestuaristas, los músicos, los maquillistas, y por otra parte; los encargados para encauzar el último tramo de la creación para presentarlo ante un público determinado, como lo son los patrocinadores, los productores, los gestores, los diseñadores gráficos y el equipo de publicidad o *community manager*.

Este equipo humano requiere a la vez de un espacio físico para la consolidación del espectáculo y presentarse ante los espectadores; en este documento se le denomina salas teatrales; las cuales, se aseguran como una empresa dedicada a la promoción y divulgación de productos culturales. Para dicha acción, se requiere un equipo de profesionales que, con el talento y diversidad de sus conocimientos, forman un engranaje para la fructífera promoción de sus productos. Como estrategia de consolidación del equipo:

La composición y perfil de los miembros del consejo o directorio es crucial. Se requieren personas con experiencias complementarias de gestión, con sensibilidad artística, apasionadas y comprometidas con el proyecto del teatro, abiertas en la innovación y representativas de la diversidad cultural del territorio. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 47)

Es decir, son agentes que conocen del medio artístico y tienen intereses personales por formar parte de este tipo de proyectos. Qué a la vez, deben dialogar en una conveniente estructura organizativa, con objetivos definidos, una misión, una visión y unos valores que le representarán ante el territorio que lo acoge. Las salas teatrales pueden ser de carácter público, privado o mixto. Además, como todo proyecto, su creación implica tener una finalidad que sea de carácter tanto social, artístico, profesional, educativo, político, etc., y eso se define en el tipo de público escogido y la oferta de la programación artística.

### 1.3.1.1. Antecedentes de gestión de teatros

Como camino para realizar la pesquisa en la categoría de la gestión teatral se hace una consulta en diferentes fuentes que permiten construir una visión avanzada de la misma, y de esa manera, construir un lenguaje común para comprender la fenomenología del objeto de estudio que atañe esta investigación.

Como punto de partida para el análisis de la categoría se presenta el libro la gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales, de los autores Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky, quienes en el año 2016 recopilan puntos de vista de diferentes directores de teatros europeos, respecto a la ejecución efectiva de espacios dedicados al desarrollo de las artes escénicas. Este se divide en dos partes:

La primera habla sobre el sistema escénico y modelos de gestión, donde puntualiza que «el rol principal del equipamiento «teatro» es la exhibición, pero dependiendo de su misión, capacidad y recursos, puede contribuir asimismo en las demás funciones, en particular la producción de espectáculos» (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 26). Para operar con eficacia, también se requiere un equipo de trabajo de la mano con estos aspectos que identifican el espacio escénico y de esa manera obtener resultados que los beneficie. Por lo tanto, se debe desarrollar según Bonet & Schargorodsky (2016) una vinculación entre el proyecto artístico, el proyecto de producción y el proyecto de desarrollo territorial, los cuales, definirán la misión, la visión y los valores de un teatro.

En la segunda parte del libro, se aborda la gestión de recursos humanos, financieros, materiales, las estrategias de *marketing*, comunicación y relaciones institucionales; junto a la consecuente evaluación de la gestión, para adquirir la destreza de renovar o mantener los elementos que les favorecen. Cabe destacar que:

Desde la perspectiva de la gestión de un proyecto u organización, la evaluación es el procedimiento que permite conocer su evolución con el objetivo de mejorarlo. En la medida que cualquier proyecto necesita ser diseñado e implementado, la evaluación contribuye a la consecución de la misión y los objetivos previstos a partir de un proceso

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

de información que realimenta tanto la planificación como la ejecución o gestión operativa. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 200).

Por ello, la relevancia de no dejar escapar aspectos primordiales en la gestión de un espacio teatral y ser consciente de la construcción constante a partir de la indagación de acogida de los proyectos artísticos por parte del público y el entorno que le rodea.

Por otra parte, se ubica en el contexto gubernamental el Plan Nacional de Teatro Escenarios para la vida 2011- 2015 del Ministerio de Cultura de Colombia, en esta cartilla se presenta un mapa situacional de la actividad teatral del país; sus antecedentes, un diagnóstico, la situación regional, las cifras y los tratados internacionales, las legislaciones y las normativas. Destaca como la evolución teatral ha trascendido, «durante estas décadas del sesenta, setenta y ochenta; se fortalecieron grupos de teatro independiente, entre los que sobresalen el TEC de Cali, dirigido por el maestro Enrique Buenaventura y el Teatro La Candelaria, dirigido por el maestro Santiago García» (Ministerio de Cultura, 2011, p. 12). Los anteriores grupos independientes, desarrollaron productos de alto impacto para el público nacional, y, a partir de ellos, surgieron más asociaciones que se profesionalizaron y crearon un movimiento artístico, hasta el punto de generar espacios de formación, investigación, asociaciones y políticas públicas en torno al teatro.

Asimismo, el documento hace un diagnóstico de la situación y presenta los análisis correspondientes a la cobertura teatral en los territorios regionales y las convocatorias que ha implementado el Ministerio de Cultura para promover la creación escénica, en Bogotá se destaca como:

Uno de los programas bandera de la administración pública ha sido el Programa Nacional de Salas Concertadas, que fue creado en 1993 por parte del Ministerio de Cultura con el fin de beneficiar al sector teatral y a la población en general. En él se ven reflejados los intereses y esfuerzos de las organizaciones teatrales independientes, que han sido los que han impulsado la creación de estos centros para las artes escénicas. (Ministerio de Cultura, 2011, p. 39)

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Lo cual permite a los colectivos tener un acercamiento y apoyo del gobierno para conseguir la continuidad de sus espectáculos. Por otra parte, en el segundo apartado del documento, se puede evidenciar en detalle lo correspondiente al marco legal, sentidos y orientaciones, objetivos, finalidad, retos y perspectivas, líneas estrategias y programas, metas, indicadores, logros e impactos de Plan Nacional del Teatro Colombiano

A partir de ese panorama, se toma el artículo de Juan Felipe Parra Osorio, titulado una función de producción para el teatro en Colombia, publicado en el año 2012 en la revista Cuadernos de economía; el cual presenta la situación de la economía cultural y en el campo teatral principalmente. Asimismo, hace un análisis sobre el comportamiento económico de este mercado y presenta en los resultados una reflexión de mejora en el ámbito político, que permita mayor acceso a los recursos requeridos por los colectivos para la creación escénica. Desde la visión estadística, permite hacer un paneo sobre el contexto en los teatros nacionales y las debilidades en la operación de las producciones que puede conllevar a una intermitencia de creación; sin embargo, las anteriores podrían ser solventadas a partir de la elaboración de nuevas políticas públicas de apoyo por parte del estado colombiano.

Para complementar la gestión de teatros, se hace pertinente referenciar el manual del programa nacional de salas concertadas vigencia 2020 del Ministerio de Cultura, que permite entender el concepto de sala para artes escénicas y, además, identificar las características del programa, las condiciones de postulación, los requisitos para entidades públicas o privadas del país y el proceso de selección final. Esta convocatoria es una de las principales posibilidades que tienen algunas salas teatrales en el país, para obtener recursos del estado y tener una estabilidad económica para sus procesos de producción. El objetivo general del programa es:

Fortalecer las capacidades para la programación artística de aquellas salas o espacios que tienen como misión la circulación de las artes escénicas, y que de acuerdo con la modalidad en la que se clasifica, desarrollan estrategias de comunicación, creación, formación de públicos, investigación y formación disciplinar, que propenden por la ampliación y el desarrollo de audiencias. (Ministerio de Cultura, 2020, p. 16)

Es así, como aquellas entidades beneficiadas pueden tener una garantía de apertura en la vigencia del año para la realización de proyectos escénicos. Sin embargo, debe pasar por los filtros de la convocatoria, cumplir con los documentos requeridos para ser parte de las salas seleccionadas a nivel nacional. Igualmente, efectuar el proyecto con los compromisos y deberes que como ganadores adquieren ante el Ministerio de Cultura.

### 1.3.2. Mercadotecnia cultural

La mercadotecnia o el término anglosajón *marketing* hace alusión a las estrategias implementadas por una empresa, en este caso de tipo cultural, para alcanzar un amplio número de clientes o espectadores posibles con su producto, la obra teatral en este respecto. Dentro del documento se usarán las dos expresiones, de acuerdo a la aplicación en los correspondientes antecedentes teóricos que sirven de fuente a la investigación.

Para entender el concepto, es preciso ir a su significado, la mercadotecnia es el «conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda». (Real Academia Española, 2019). Estos procedimientos están presentes desde la elección en la tipología del producto a crear, hasta los siguientes pasos implementados para hacerse visible entre el público, y del mismo modo, conseguir su asistencia al aforo de la función teatral. Por lo tanto:

Hablar de mercado de las artes escénicas implica visualizar un sistema en el cual se genera un intercambio entre oferentes y demandantes de un servicio cultural que se puede desarrollar en diferentes etapas de la cadena de valor de las artes en vivo. (Gorziglia, 2015, p. 14)

Hacen parte de este campo, las variables de la demanda y la oferta, los cuales están inmersos en la cadena de valor; es así, como el equipo responsable de la mercadotecnia, requiere estar al tanto de los diferentes elementos que le integran su proceso, para alcanzar meta final.

### 1.3.2.1. Antecedentes de mercadotecnia cultural

La recopilación de información para esta categoría abarca publicaciones de diferente índole, lo que permite evidenciar las posibles visiones para abordar una eficiente campaña de mercadotecnia en el ámbito cultural.

Como punto de partida, se toma el libro *Fundamentos de Marketing* de Diego Monferrer Tirado, publicado en el año 2013, el cual permite visualizar una recopilación teórica respecto al concepto general de *marketing*, y explica los elementos relevantes para desarrollar una estrategia con éxito. Asimismo, hace uso de ejemplos de reconocidas marcas internacionales, desglosa sus propuestas para alcanzar a la visibilidad en sus clientes y el análisis del comportamiento del consumidor, el cual, es fundamental para el trabajo de mesa del equipo de mercadotecnia. Lo anterior, va alterno al estudio del *marketing mix*, metodología que causa interés para este documento de investigación y se desarrollará con detalle en el capítulo tres, mercadotecnia de las salas teatrales. Dicha estrategia hace énfasis en cuatro elementos: el producto, el precio, la promoción y la distribución; factores que deben estar asimilados por la empresa para conseguir sus objetivos y no perder el rumbo que les identifica.

Igualmente, es preciso nombrar el libro *La vaca púrpura*, de Seth Godin, un líder en el campo de la mercadotecnia y quien ha desarrollado diferentes proyectos en plataformas digitales y publicaciones, a cerca de las estrategias de emprendimiento más convenientes para iniciar la venta de un producto con resultados positivos. La obra es una recopilación de casos de éxito de diferentes empresas reconocidas a nivel internacional, y comparte el análisis del impacto del producto sobre el público objetivo escogido para su comercialización. De lo cual, Godin habla de encontrar la perla o la vaca púrpura, que diferencia el producto y de ese modo, crear la publicidad que se requiere; en este espacio la figura del *community manager* es fundamental para establecer la metodología más acertada de acercamiento al cliente.

Por otra parte, en afinidad a este trabajo de investigación, es pertinente observar el artículo *Marketing cultural La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas*,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. del autor Hugo Gorziglia Schmidt, quien hacia el año 2015 publica en la revista El topo. Allí realiza su estudio teórico sobre el manejo de la mercadotecnia en el ámbito cultural y las tipologías de públicos. Primero, se refiere a las diferencias que existen en entre los procesos del *marketing* cultural y el tradicional, siendo este el punto de partida que debe entender una empresa dedicada al ámbito de la cultura, para conseguir llegar al mercado preciso. Respecto a la segunda parte, afirma:

Desde una visión muy amplia, se puede decir que la audiencia escénica está compuesta por los consumidores actuales, los pasados y los potenciales, y qué desde la visión del marketing, para poder acercarse y conocer a los públicos es indispensable llevar a cabo procesos de segmentación de éstos, separándolos, identificando los elementos que permitan reagruparlos en grupos más pequeños y homogéneos. (Gorziglia, 2015, p. 19).

A partir de estos conceptos, genera un análisis comparativo respecto a las estrategias de *marketing* implementadas para la audiencia escénica en teatros de la ciudad de Barcelona, España y Valparaíso, Chile. Conclusiones que permiten observar la relevancia de la creación de estrategias distinguidas, que aporten a la movilidad de las programaciones en las salas teatrales y por supuesto, un conocimiento y gestión de públicos eficiente para tener más asistencia en las funciones y una relación cercana con la imagen del espacio cultural.

Desde el contexto local, la cartilla Arte, Cultura y Acción herramientas para fortalecer las iniciativas culturales, publicada por la Alcaldía de Bogotá en el año 2017, hace una visión de las posibles estrategias a implementar en el desarrollo de un producto artístico y cultural, destacando elementos como la formulación de los proyectos y su principal gestión para ejecutarlo. Afirma:

De la promoción y divulgación que se haga a los productos culturales depende en buena parte la aceptación de los mismos, toda vez que ello debe permitir conectar emocionalmente la obra o producción cultural con los públicos y audiencias específicas. (Viña et al, 2017, p. 44)

De ahí la importancia de generar herramientas viables y acertadas para alcanzar el reconocimiento en el sector y principalmente en el cliente.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Por otro lado, como contribución a la temática se ocupa el video de YouTube de Angélica Prieto (2020), estrategias de comunicaciones para la difusión y formación de públicos, de la productora de Fundación La Maldita Vanidad Teatro, sala teatral consultada para el presente trabajo. Este material audiovisual es un tutorial desarrollado como aporte al gremio teatral de Colombia, para realizar acciones competentes y precisas en el momento de llevar el público a las salas teatrales. Es una guía del trabajo de mercadotecnia que desarrollan en la sala teatral en concreto, e igualmente, una herramienta puntual para tener en cuenta al momento de estrenar cualquier producto escénico.

### 1.3.3. Públicos de teatro

En este apartado se concentran las características respecto a la categoría de los públicos de teatro, los cuales se pueden expresar como aquellas personas asistentes a los diversos espectáculos de las artes escénicas. Su presencia es fundamental dentro del proceso de la cadena de valor que ejecuta la producción teatral, a causa de ser los destinatarios principales del producto creativo desarrollado por los agentes artísticos.

En la etapa de creación y consolidación de una empresa cultural, los interesados deben responder la pregunta ¿para quién?, de esa manera sabrán la línea de programación artística que pueden ejecutar. «La noción de público nace con la voluntad de hacer llegar las propuestas artístico-culturales a un grupo de personas que puede ser muy concreto y determinado» (Escenium, 2010, p. 82). Por esa razón, es imprescindible realizar un estudio respecto a las personas que tendrán afinidad con la propuesta artística, ya sean niños, niñas, jóvenes, adolescentes, adultos o adultos mayores; e igualmente, identificar el territorio en que están inmersos, como su participación en instituciones educativas, universidades, escuelas de formación artística, empresas financieras, fundaciones, etc., estas características son parte del rastreo del público objetivo.

Recolectar la mayor cantidad de particularidades posibles permiten organizar con mayor certeza el proyecto de la organización cultural, dentro de este caso, las salas teatrales. De esa manera, se puede empezar a crear el tipo de mercadotecnia más adecuado y desglosar

los contenidos de divulgación que garanticen su recepción efectiva. «El interés por los públicos puede ser instrumental o finalista, los públicos pueden ser los que dan sentido a un proyecto cultural o simplemente los que lo hacen sostenible» (Colomer, 2014, p. 5). Esto depende de las decisiones iniciales del colectivo, su misión, su visión y los valores en los cuales está encaminado el proyecto para garantizar su desarrollo y acercamiento al espectador.

#### 1.3.3.1. Antecedentes de públicos de teatro

La determinación de la categoría de públicos de teatro, tiene una búsqueda desde diferentes perspectivas, para comprender la relación adecuada con la producción escénica y su eficiente divulgación entre los agentes implicados de la cadena de valor.

El título Estrategias para el desarrollo de públicos culturales por Jaume Colomer de la revista Atalaya, es una fuente teórica que permite entender las características de los públicos en el ámbito artístico, e igualmente, propone ciertas metodologías y pasos para conseguir su aproximación a un proyecto cultural, para lo cual expone:

Denominamos públicos al conjunto de personas interesadas en participar en determinadas prácticas culturales. Cada práctica cultural tiene sus públicos, por lo que el significante “públicos culturales” es un concepto abstracto que hace referencia al **universo de personas interesadas en las distintas prácticas culturales de una realidad social** (Colomer, 2014, p. 1)<sup>1</sup>.

El interés y gusto de las personas por asistir a eventos culturales, está mediado en cierta medida por las costumbres culturales, de igual manera, por la educación que hayan recibido en su ambiente familiar y escolar; lo que permite tener una afinidad hacia los proyectos de carácter artístico. Este es uno de los principales motivos que debe tener en cuenta el gestor al momento de realizar su estrategia de divulgación y acercamiento a su público objetivo.

---

<sup>1</sup> La negrita es del original

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

En el ámbito local es preciso puntualizar el análisis desarrollado por Angie Díaz, quién en su tesis de grado: Los públicos contemporáneos de teatro en Bogotá. Contribución teórico-práctica para una política pública cultural, realizada en el año 2018, para el programa en sociología de la Universidad Nacional de Colombia. Es un documento que permite destacar la caracterización de los tipos de público asistentes a eventos de artes escénicas en la ciudad de Bogotá y hace un estudio de caso en las estrategias implementadas para la participación ciudadana por algunos teatros, lo anterior, para plantear una propuesta del rol que cumplen los públicos de artes escénicas en la sociedad.

Parte de la investigación ahonda en la perspectiva de ausencia, respecto al archivo teórico del tema en estudio y precisa como necesidad, cuantificar en datos para permitir hacer un balance exacto de los consumidores culturales de las salas teatrales y de las actividades a nivel local. Después de hacer la búsqueda teórica y como fundamento a la inquietud presentada por Díaz, se puede afirmar que son muy escasos los estudios en detalle respecto al movimiento cultural en la ciudad, hay unos acercamientos, pero como investigadores está la preocupación por la sistematización; para ratificar así, la prioridad en la ejecución de eventos artísticos y el establecimiento de oficios legales, que prioricen y permitan el mayor acceso a la población a estos eventos de carácter cultural.

Por lo tanto, es preciso detallar el contenido de la Encuesta Bienal de Culturas-EBC realizada por la Secretaría de Recreación, Cultura y Deportes-SRCD, de la Alcaldía de Bogotá, en el año 2019 con una muestra de 17,141 encuestas a personas que habitan en la zona urbana de la capital desde los 13 años en adelante. Sus preguntas hacen una caracterización respecto a información del hogar, vivienda, relaciones públicas, con los espacios colectivos, con el ambiente, con los otros, con el arte, la cultura y el patrimonio, con el autocuidado y el perfil sociodemográfico.

Estos datos son fundamento para obtener una respuesta más precisa respecto a la caracterización poblacional, asimismo, es insumo para conocer la movilidad cultural de los bogotanos y su cercanía con este tipo de eventos. En el documento de resultados obtenidos,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. en sus estadísticas se observa un total estimado, un porcentaje estimado y un coeficiente de variación estándar para cada cuestión. Tal como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Resultados sobre la cantidad de asistentes a obras de teatro.

P81a. ¿En los últimos 12 meses, usted ha asistido en Bogotá, al menos una vez a...?: Obras	Total estimado	% estimado	% Cve
Total	6801713	100%	0%
Si	1959445	29%	2%
No	4669666	69%	1%
Ns/Nr	172602	3%	8%

Encuesta Bienal de Culturas 2019 - SCRD  
Observatorio de Culturas

Fuente: Encuesta Bienal de Cultura. 2019.

Respecto a la pregunta ¿En los últimos 12 meses, usted ha asistido en Bogotá, al menos una vez a obras de teatro?, en la Tabla 1 se puede observar cómo tiene mayor relevancia la respuesta negativa, e igualmente, el número de quienes expresaron una asistencia afirmativa es menor. La cantidad de personas que se acercan a este tipo de eventos escénicos es muy baja y genera inquietud por las razones para que esto suceda. A continuación, se puede analizar algunos motivos:

**Tabla 2.** Resultados sobre los motivos para no asistir a actividades artísticas.

P82. ¿Cuál es el principal motivo para no haber asistido a actividades artísticas en los últimos 12 meses?	Total estimado	% estimado	% Cve
Total	6801713	100%	0%
Falta de dinero	627983	9%	4%
Desinterés	693605	10%	3%
Falta de información	356114	5%	5%
Falta de tiempo	611222	9%	4%
Dificultades de acceso por discapacidad	29032	0%	17%
Los lugares donde realizan estas actividades están lejos de su casa	34072	1%	15%
La oferta no satisface sus expectativas	26380	0%	25%
Por dificultades de transporte y movilidad	38005	1%	15%
Eventos con condiciones inadecuadas para el acceso del público	24146	0%	18%
Otra	4718	0%	36%
No aplica	3794842	56%	1%
Ns/Nr	561593	8%	4%

Encuesta Bienal de Culturas 2019 - SCRD  
Observatorio de Culturas

Fuente: Encuesta Bienal de Cultura. 2019.

Como se puede observar en la Tabla 2, a la cuestión ¿Cuál es el principal motivo para no haber asistido a actividades artísticas en los últimos 12 meses?, los bogotanos han respondido como mayores causas el desinterés, la falta de tiempo, de dinero y de información. Causantes que pueden ser analizadas por los gestores teatrales para generar una mayor motivación en el público, una organización de funciones en distintos horarios, la diversa promoción en la boletería y como factor importante, la comunicación acertada de los espectáculos para que las persona accedan a los datos precisos y participen con mayor frecuencia en los proyectos escénicos.

Desde el ámbito internacional, el texto los públicos de las artes escénicas, documento final del foro internacional de las artes escénicas Bilbao, de escenium año 2010; permite hacer un balance de la visión analítica respecto a la categoría. En este se puede identificar las reflexiones de diferentes autores en relación a la preparación y consolidación de una estrategia, para conocer con certeza las personas a las que se les dirige la propuesta teatral. Es pertinente percatarse de las conductas del público objetivo, porque:

En el momento de la toma de decisión en el consumo de un producto cultural (como de cualquier otro producto), ésta viene condicionada por dos conjuntos de variables ya sea en forma de experiencia (sociodemográficas), ya sea en forma de percepciones (psicosociales). (Escenium, 2010, p. 41).

Como gestores, al conocer estos elementos y saberlos encaminar en la propuesta de mercadotecnia, es posible tener la atención del consumidor para presentarle la oferta y de ese modo, asegurar su asistencia a la obra teatral, en el caso de las artes escénicas.

El consolidado del foro expone las líneas a tomar para desenvolver con eficiencia un acercamiento al cliente, los aspectos a ejecutar en relación a la promoción del producto escénico, y así, cumplir los objetivos de la institución e involucrar el público del territorio con las acciones artísticas. Como «el caso del Teatro de La Candelaria en Colombia es sin duda significativo. El desarrollo de la dramaturgia se dio en paralelo al diálogo de los actores con los públicos» (Escenium, 2010, p. 22). Este movimiento, genera una identificación y les permite a

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

las salas teatrales tener un público activo en sus programaciones, es una de las diferenciales líneas que pueden tomar los directores escénicos y su equipo para realizar una gestión y formación de públicos más enfocada.

## 1.4. Fuentes y metodología

Este apartado describe la ejecución del proyecto de investigación y los elementos teóricos que fueron parte principal para desarrollarla. Por lo tanto, se divide en dos segmentos, primero, Fuentes y segundo, Metodología, la cual se divide también en dos líneas: enfoque, alcance y diseño y el desarrollo y aplicación.

### 1.4.1. Fuentes

Para la selección de los elementos teóricos y científicos aplicados al proyecto de investigación se dividió la búsqueda en tres categorías: gestión teatral, mercadotecnia cultural y públicos de teatros, de cada una de ellas se seleccionaron diferentes autores y especialistas del tema para crear el estado de la cuestión y marco teórico que sustenta el documento. A continuación, se presentan las fuentes aplicadas en la metodología:

El libro la gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales de los autores Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky, tiene un contenido detallado sobre los elementos inmersos para desarrollar una efectiva gestión de espectáculos teatrales; se hacen citas de los autores en los capítulos dos y tres principalmente. Por otra parte, el artículo *Marketing cultural La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas*, del autor Hugo Gorziglia Schmidt, permite conocer las particularidades a tener presente cuando se identifica el público objetivo, en el capítulo cuatro se aprovecha su contenido. Asimismo, el libro *Fundamentos de Marketing* de Diego Monferrer Tirado, reúne los conceptos principales de la mercadotecnia y sus variables, las cuales, son parte principal del capítulo tres. Por otra parte, el video de Angélica Prieto (2020) de YouTube de las estrategias de comunicaciones para la difusión y formación de públicos, este ha sido un hallazgo para comprender la aplicación de la mercadotecnia en las salas teatrales.

Igualmente, en la etapa tres del desarrollo y aplicación de la metodología se hicieron entrevistas a directores y gestores de salas de teatro de las localidades de Teusaquillo y Chapinero, las respuestas fueron parte preferente de los capítulos dos, tres y cuatro, lo anterior, porque cada una de las preguntas se encaminaron a conseguir respuestas relacionadas con las categorías de interés, por esa razón, se citan algunas palabras puntuales dichas por los entrevistados; los documentos completos de las entrevistas se hallar en la sección anexos.

#### 1.4.2. Metodología

En esta sección se compila la información correspondiente a la metodología implementada para obtener los resultados que se concluyen en el documento. La cual, se enmarca en la aplicación cualitativa y el tipo de investigación de la UNIR, definida como el estado de la cuestión sobre un asunto vinculado a la industria creativa; de esa manera, alcanzar el objetivo de identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos implementadas en las salas de teatro, para una mayor afluencia de públicos en la ciudad de Bogotá.

En este estudio se hace un acercamiento a diferentes salas teatrales con aspectos en común, como ser figuras privadas e independientes ubicadas en las localidades de Chapinero y Teusaquillo de la capital colombiana; para ejecutar los objetivos se aplica como instrumento de recolección de datos la entrevista a cada uno de los representantes convocados, por medios digitales, desarrollada con los datos correspondientes a las programaciones del periodo enero-diciembre del año 2019. Igualmente, la fundamentación teórica se realiza de manera virtual, en vista de la contingencia de salubridad pública a causa del COVID-19, lo que impide el acercamiento a espacios de investigación como bibliotecas o universidades.

#### 1.4.2.1. Enfoque, alcance y diseño.

Este trabajo de fin de máster corresponde a la modalidad de investigación, bajo la línea de la UNIR denominado estado de la cuestión sobre un asunto vinculado a la industria creativa. La presente pesquisa se trabaja con un enfoque cualitativo, como se ha señalado anteriormente, para dar alcance al objetivo de identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá; lo anterior, apoyado en un alcance exploratorio y un diseño no experimental.

Por lo tanto, el punto de partida para la investigación surge con un acercamiento a la fundamentación teórica respecto a los antecedentes locales con el tema de estudio, e igualmente, una visión de la gestión de las salas teatrales, para de esa manera conocer los comportamientos y manifestaciones sociales, como lo expresa Hernández, Fernández y Baptista (2014) «la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)» (p. 9).

La investigación cualitativa sugiere el discernimiento en una comunidad y sus actos cotidianos, a partir, de su observación y acercamiento por medio de herramientas de obtención de información, la cual debe analizarse después para entregar un concepto más acertado de aquella realidad observada y contribuir a la sociedad con datos que seguramente no habían sido abordados. En esta investigación se sintetizan las experiencias de algunas salas teatrales de la ciudad de Bogotá ubicadas en las localidades de Teusaquillo y Chapinero, para comprender las estrategias implementadas para acercar mayor público a conocer sus productos en la programación del periodo enero-diciembre 2019.

#### 1.4.2.2. Desarrollo y aplicación.

Este apartado presenta los pasos seguidos para obtener los objetivos planeados en la investigación, y de esa manera, contribuir al análisis de resultados y la respectiva conclusión

final. La investigación se organiza en unas correspondientes etapas de trabajo, expresadas a continuación:

Etapa 1. Se hace la investigación teórica en bases de datos digitales, para conseguir documentos de carácter científico, realizados a nivel nacional e internacional, los cuales, presentan una visión sobre los antecedentes para ese estado de la cuestión de la temática de estudio.

Etapa 2. Se realiza el acercamiento a bases de datos de la ciudad de Bogotá, respecto a teatros ubicados en sus diferentes localidades y se delimita como espacio de pesquisa, las localidades de Chapinero y Teusaquillo por su movimiento cultural. Por lo tanto, se procede a contactar con diferentes directores de salas teatrales independientes y compartir el proyecto de análisis a ejecutar, para adquirir la aceptación y tomar como punto de referente sus espacios. En esta fase fue posible situar a las siguientes compañías: Club Teatro experiencial La Mama, Teatro Charlot, Teatro R-101, Teatro Hilos Mágicos, Bastidor Teatro, Fundación teatro La Maldita Vanidad, Teatro Ernesto Arona y Teatro Ditirambo.

Etapa 3. Se consolida la entrevista como herramienta de trabajo para ejecutar en las de salas de teatro teatros y así, conocer las características principales de su gestión y los elementos de mercadotécnica g utilizados por las mismas. Para el desarrollo de esta etapa se llevaron a cabo por medio de tres formatos, debido a la contingencia de salubridad por el COVID-19. En el momento de la investigación, algunas salas ya estaban en funcionamiento, pero otras aún no, por lo cual, se toma las siguientes modalidades de ejecución para las entrevistas: asistir a las salas presencialmente, realizar video llamadas por plataformas como Zoom y Google Meet, y enviar el documento Word por correo electrónico el desarrollo autónomo por parte de los entrevistados.

Etapa 4. Es el estudio de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a directores y gestores de las salas teatrales, para lo cual, se hace la sistematización de los resultados a

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. través de la aplicación Atlas.ti<sup>2</sup> y con las gráficas obtenidas relacionar las estrategias de comercialización y circulación de sus espectáculos más efectivas para una mayor afluencia de públicos a la sala.

---

<sup>2</sup> Atlas.ti es una aplicación informática utilizada para el análisis de datos cualitativos.

## 2. Situación teatral en Bogotá

En el presente capítulo se recopila un acercamiento al estado actual del ámbito teatral en la ciudad de Bogotá y las localidades de estudio, las cuáles son Chapinero y Teusaquillo. Asimismo, conocer la discusión en torno a las metodologías implementadas para desarrollar una efectiva gestión en espacios dedicados a las artes escénicas.

### 2.1. Localidades culturales

La ciudad de Bogotá es la capital colombiana y está ubicada en el centro del país, se constituye como distrito capital y tiene una población de 7.181.469 personas, según el reporte del DANE del año 2018 (consulta realizada en la pestaña división territorial); su división política está organizada en veinte localidades. La ciudad está liderada por la Alcaldesa Mayor Claudia López (2020-2023) y ella recibe el apoyo para su gobierno desde unas alcaldías locales que se encargan de gestionar con mayor cercanía los recursos en los diferentes ámbitos que integra la dependencia pública.

Para el desarrollo cultural, la Secretaría de Recreación, Cultura y Deporte y el Instituto Distrital de las Artes IDARTES, son las entidades que, dentro de la alcaldía distrital, se dedican a la oferta de convocatorias y subvenciones que le dan la oportunidad a los artistas y espacios artísticos para recibir una financiación pública, ya sea de creación, divulgación o investigación, para ejecutar los proyectos que están en su portafolio.

Bogotá es el centro de las oportunidades, por lo tanto, tiene la particularidad de albergar a personas natales y colombianos que se desplazan desde diferentes regiones que enriquecen su riqueza cultural. De ese modo, la situación cultural es muy diversa, sin embargo, existen zonas de la capital que tienen mayor fortaleza de desarrollo artístico y turístico, estas son las localidades de la Candelaria, Chapinero, Teusaquillo y Usaquén. Para la investigación se plantea el análisis de la situación teatral en dos localidades destacadas, Chapinero y Teusaquillo.

### 2.1.1. Localidad Chapinero

La Localidad número dos de Bogotá, recibe el nombre de Chapinero y se ubica en la parte al norte de la ciudad. Actualmente, es una zona que mueve diferentes entornos sociales, como universidades, colegios, centros comerciales, centros bancarios y por supuesto, espacios culturales, como teatros, galerías y bibliotecas. Para la investigación se hizo contacto con cuatro salas teatrales de carácter independiente y que destacadas en esta zona por su trayectoria artística, son La Mama-Club de teatro experimental, el Teatro R-101, El Teatro Hilos Mágicos y el Teatro Charlot; a continuación, se presenta cada uno de ellos.

#### 2.1.1.1. La Mama-Club de teatro experimental

Es fundado en el mes de mayo del año 1968 como espacio de experimentación teatral bajo la inspiración de La Mama ETC-Experimental Theatre Club de Ellen Stewark de Nueva York, actualmente su directora general es Francly Hernández, la sala pertenece al Programa Nacional de Concertación Cultural del Ministerio de Cultura y la sala concertada de la alcaldía de Bogotá, de la dependencia IDARTES. Se ubica en la calle 63 n° 9-60 del barrio Lourdes, una zona con riqueza histórica y cultural de la capital, al mismo tiempo, es un espacio de encuentro principal para el ocio, el comercio y la educación. La diversidad poblacional hace al espacio un punto de confluencia para compartir en medio del teatro diferentes experiencias.

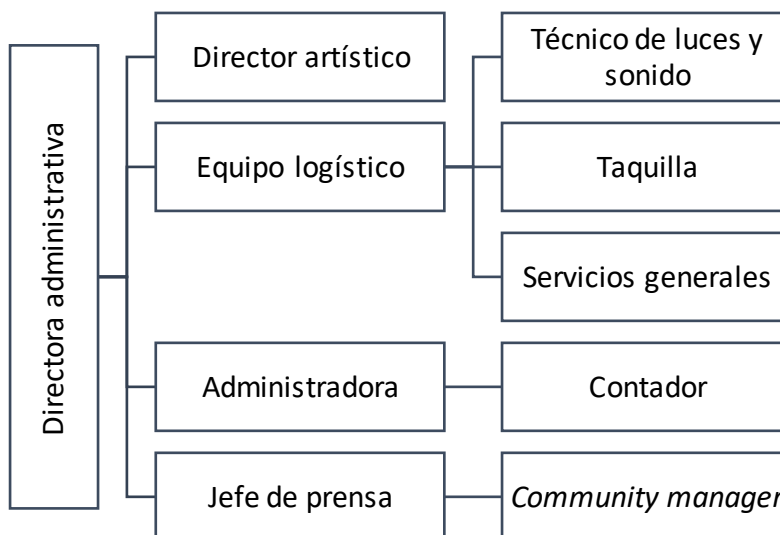


Figura 1. Organigrama del Teatro Experimental La Mama. (Creación propia).

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Como se puede observar en la Figura 1, el equipo humano que está dispuesto para su ejecución es amplio, pese a que su directora expresa que es esporádico y solamente cuando están en constante movimiento requieren de la asistencia de todos. Por otra parte, la programación está basada en el teatro experimental, «experimental es que... de un tema hacen su obra de teatro, de una noticia hacen su obra de teatro, la mayoría... Esa es la línea, laboratorio o teatro experimental que manejamos en el teatro *La Mama...*» (F, Hernández. Comunicación por video llamada, 07 de noviembre de 2020, Anexo B). Esta particularidad hace a la sala distintiva por su labor, la cual no solamente desarrolla con grupos de trayectoria, sino también, con la apertura de sus puertas a jóvenes que están en su etapa formativa o recién egresados que buscan espacios para compartir sus proyectos creativos.

#### 2.1.1.2. Teatro R-101

Está inaugurado por Hernando Parra en el año 1995 y su sala se ubica en el barrio Quinta Camacho, en la calle 70A#11-29, pertenece al programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura y del Instituto Distrital de las Artes-IDARTES. Se caracteriza por desarrollar una programación con diferentes líneas escénicas y permite la participación de agrupaciones de alta trayectoria, e igualmente, agrupaciones jóvenes en el campo profesional y que tocan sus puertas para presentar sus proyectos artísticos.

Como se puede observar en la Figura 2, el equipo humano de trabajo está organizado estratégicamente para suplir las necesidades que se puedan presentar en la sala y contribuir a su óptimo desarrollo, dividido en tres equipos que observan la operación de los siguientes campos: administrativa, técnica y logística.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

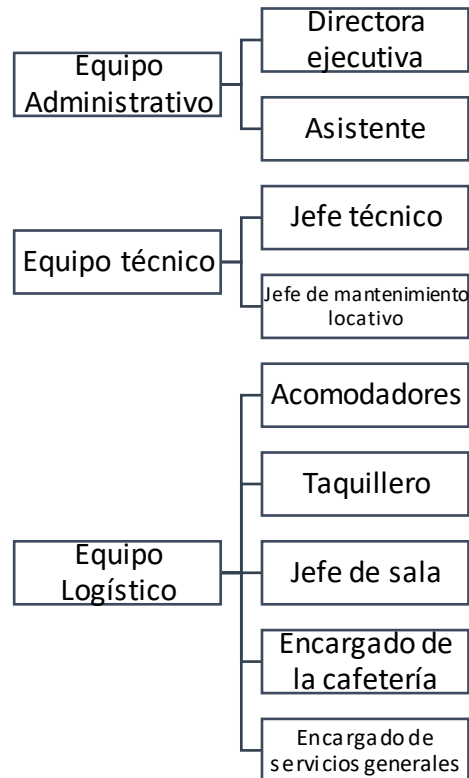


Figura 2. Organigrama del Teatro R-101 (Creación propia).

Su programación está segmentada por “FRANJAS TEMÁTICAS”, tal como lo señala su director, lo que puede resumirse en una organización de acuerdo a los intereses de su público. «Las siguientes son las franjas de programación que durante 15 años han sido ofertadas: Jóvenes creadores, Impro, Temporadas de teatro independiente, *Stan up comedy*, Varietés, Danza contemporánea, Milongas, Matinales infantiles». (H. Parra, comunicación por correo electrónico, 22 de noviembre de 2020. Ver anexo F). Su variedad en la programación hace que diferente tipo de público se interese por asistir a disfrutar de sus funciones, asimismo, se evidencia la apertura a diferentes líneas artísticas en su espacio.

### 2.1.1.3. Teatro Hilos Mágicos

Su origen data del año 1974 y se fundamenta en ser una sala de teatro de objetos, principalmente, con marionetas, se ubica en la calle 71#12-22 del barrio Quinta Paredes en la localidad de Chapinero. Fue fundado por Ciro Gómez Acevedo, quien es su actual director y el espacio se cataloga como una asociación sin ánimo de lucro y ofrece diversos servicios, desde

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. la presentación de obras para público familiar e infantil, talleres formativos y asesoría para el diseño y la producción escénica.

Por otra parte, el equipo humano está integrado por su director y un grupo de actores especialistas en el teatro de objetos que dan vida a las historias creadas por su dramaturgo. En su sede principal se encuentra la sala teatral y una sala de exposición llamada «prisma», donde también abre las puertas para artistas plásticos y fotógrafos que estén interesados en compartir su trabajo al público que visita la sala teatral. El repertorio se ha interesado por generar adaptaciones de obras clásicas de la literatura a expresiones y situaciones coloquiales de la cultura colombiana, para generar un acercamiento con el espectador.

En la publicación de la cartilla Grandes creadores del Teatro Colombiano Hilos Mágicos, 40 años, con palabras del director Ciro Gómez, se observa su evolución creativa:

El taller de Hilos Mágicos creció y el número de obras en repertorio también. Se investigaron otras técnicas, además de las marionetas, e Hilos Mágicos incursionó en los títeres de sombras, de guante, el teatro negro, los títeres de varillas y los muñecos gigantes. Años después esta diversidad de búsquedas hizo de esta agrupación una de las más versátiles tanto en sus contenidos temáticos y sus propuestas plásticas, como en sus realizaciones técnicas. (Ministerio de Cultura, 2014, p.22).

De esa manera se observa el interés por generar una diversidad creativa de la cual puede dar hechos la trayectoria artística de la compañía que ha sido invitada a diferentes eventos de carácter nacional e internacional.

#### 2.1.1.4. Teatro Charlot

Fue fundado por Jaime Botero Gómez en el año 1986, actualmente su directora es Yadira Chaves y se ubica en la calle 70A n°9-51 del barrio Quinta Camacho. Además de la sala teatral también se conoce como la Academia Charlot, con una amplia trayectoria en la formación de actores profesionales. En la línea artística se puede observar que la sala es una plataforma para tanto para agrupaciones independientes y jóvenes que están explorando en

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. el campo de la gestión y producción teatral, como para compañías con recorrido más amplio y obras reconocidas.

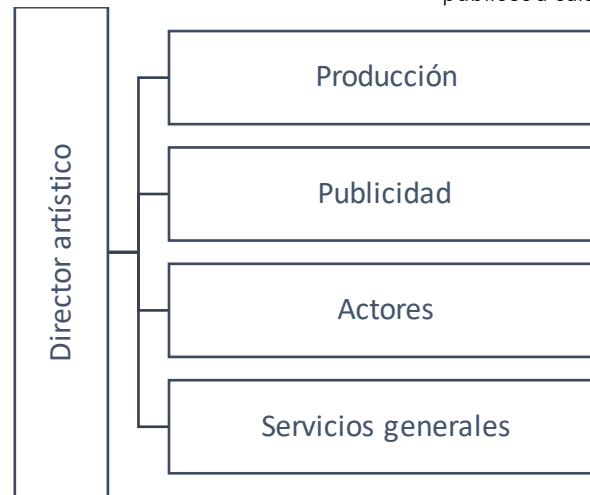
### 2.1.2. Localidad Teusaquillo

Localidad número trece de la Alcaldía de Bogotá, está ubicada hacia el centro de la ciudad, es una de las zonas más teatrales de la ciudad, ofrece una variada programación cultural a sus habitantes y transeúntes; se ubican diferentes teatros, galerías, escuelas de danza, escuelas de fotografía, escuelas de teatro y parques metropolitanos principales, debido a su movimiento es denominada la “Localidad Cultural de Bogotá”. De ahí, una de las razones para conocer las estrategias implementadas en algunos de sus salas teatrales que integran su territorio. Por otra parte, es una zona de la ciudad con riqueza tanto patrimonial como arquitectónica, por la historia que guarda en sus barrios y edificaciones. Para el desarrollo de la investigación se estableció conexión con las siguientes salas teatrales: Bastidor teatro, Fundación teatro la Maldita Vanidad, Teatro Ernesto Aronna y el Teatro Ditirambo, las anteriores son salas independientes y con características similares, de cada una de ellas se hablará en los siguientes apartados.

#### 2.1.2.1. Bastidor teatro

Es un espacio cultural, que nació en el año 2012 bajo la dirección de Juan Guillermo Mahecha Baiz y Paola Rodríguez Olaya, se ubica en la calle 42 No. 26B-63 del barrio *Park Way*. La sala está dedicada a la promoción de eventos de varias líneas escénicas y artísticas, aunque se focaliza en una programación que resalta el arte de la improvisación, alineado a otros lenguajes como el cine, el Festival Impro Cinema Teatral independiente FICTI es uno de sus principales eventos, el cual reúne a diferentes artistas tanto nacionales como internacionales. Es un espacio con las puertas abiertas para todo tipo de actividades culturales, se considera joven en el recorrido, pero con una vasta trayectoria en organización de festivales escénicos y diferentes programaciones artísticas.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.



**Figura 3. Organigrama Bastidor Teatro (Creación propia).**

Respecto a la programación cultural ofrecida a su público, Juan Mahecha comenta lo siguiente:

Nosotros como te decimos nos dedicamos... a la improvisación o pues nos especializamos en eso. Obviamente también hacemos obras de clown, obras de teatro pero principalmente hacemos improvisación teatral y, como te decía también antes, le abrimos las puertas a otras agrupaciones de teatro, de cine y de otras áreas artísticas para que venga y presenten sus trabajos. (J. Mahecha, comunicación por video llamada, 18 de noviembre de 2020. Ver Anexo D).

Como se puede observar, la línea de programa es diverso y con la intención de presentar los proyectos de la casa y los proyectos de agrupaciones externas que se interesan por ser parte del cronograma anual.

#### 2.1.2.2. Fundación teatro La Maldita Vanidad

Esta sala teatral nace en el año 2009 y fue creada por tres socios: María Ella Becerra, Angélica Prieto y Jorge Hugo Marín. Se ubica en la carrera 19 # 45A-17 en el barrio Palermo. Sus fundadores buscaron desarrollar un espacio para promover diferentes alternativas artísticas y desde diferentes lenguajes escénicos, actualmente, pertenecen al programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura y el Instituto Distrital de las Artes-IDARTES. En su organización interna participan diferentes personas que acompañan el proceso de ejecución de sus proyectos y programación continua, tal como se puede observar a continuación:

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.



**Figura 4. Organigrama Fundación Teatro La Maldita Vanidad. (Creación propia).**

Este equipo humano garantiza una gestión efectiva de la sala para conseguir que la programación planteada se desarrolle a cabalidad, de lo cual, su directora de comunicaciones comenta lo siguiente: «...teníamos programación infantil, programación de teatro de creador de artista, casi siempre son artistas locales y son productos de propiedad general estrenan en la casa, o que están ya muy pocas temporadas fuera, y también, programación pedagógica». (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C). Lo anterior, enfocado a un público muy específico, los jóvenes:

Digamos que por un análisis que pudimos encontrar de unos estudiantes de la Universidad de Los Andes que vinieron a acompañarnos hace algunos años, pudimos determinar que las personas que tienen experiencias impactantes en su época estudiantil, hacen que esa experiencia sea parte de su vida de adultez y de productividad. (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C).

Es decir, esta sala consiguió identificar que su público objetivo está en instituciones educativas y, por lo tanto, se interesan por promover sus productos con campañas para que los jóvenes se identifiquen y se acerquen a ellos.

### 2.1.2.3. Fundación Teatro de Marionetas Ernesto Arona

Esta sala teatral fue fundada en el año 1960 por Ernesto Aronna Solano, actualmente, su legado artístico los mantiene su hijo Ernesto Aronna Restrepo, conocido como «El príncipe de las marionetas de América», quien continuó con la labor de la fundación para ofrecer una programación basado en el teatro de marionetas, con diferente tipo de historias que atrapan al público familiar de la capital. La fundación forma parte del programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura y el Instituto Distrital de las Artes-IDARTES, es una de las más antiguas salas que existen en la capital dedicada a la creación de teatro de marionetas.

Su público objetivo es amplio, se creería que se puede disminuir a familias, niños y niñas, sin embargo, la tipología de su variedad de programación hace que sea posible recibir otro tipo de públicos, porque pueden presentarse desde obras infantiles hasta obras de autores consagrados como Federico García Lorca con un público exclusivo de adultos, lo anterior, para tener vigente el público de todas las edades en su sala. Si director expresa que en su organización del equipo humano se encuentra algo fluctuante dependiendo del tipo de proyectos que tenga activos la sala, sin embargo, si tiene un personal que atiende los requerimientos administrativos y legales que son solicitados por el Ministerio de Cultura, por ejemplo, a continuación, se plantea su organigrama:

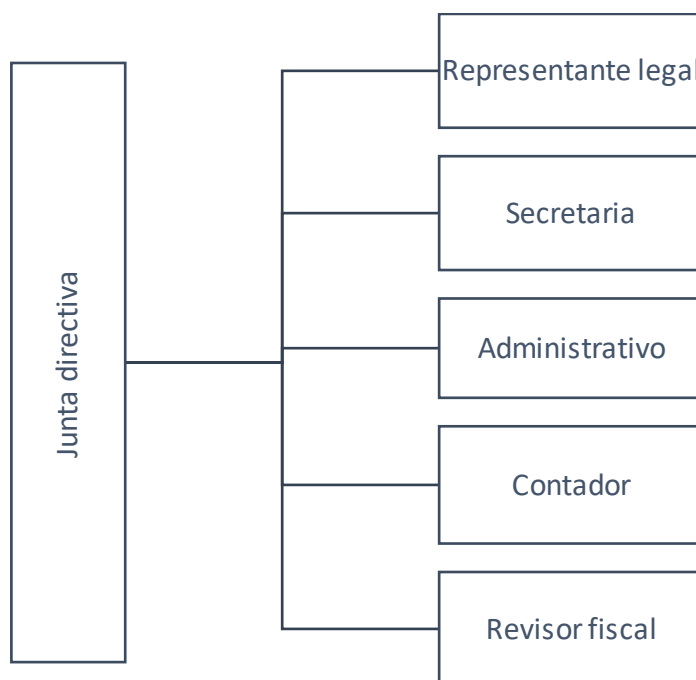
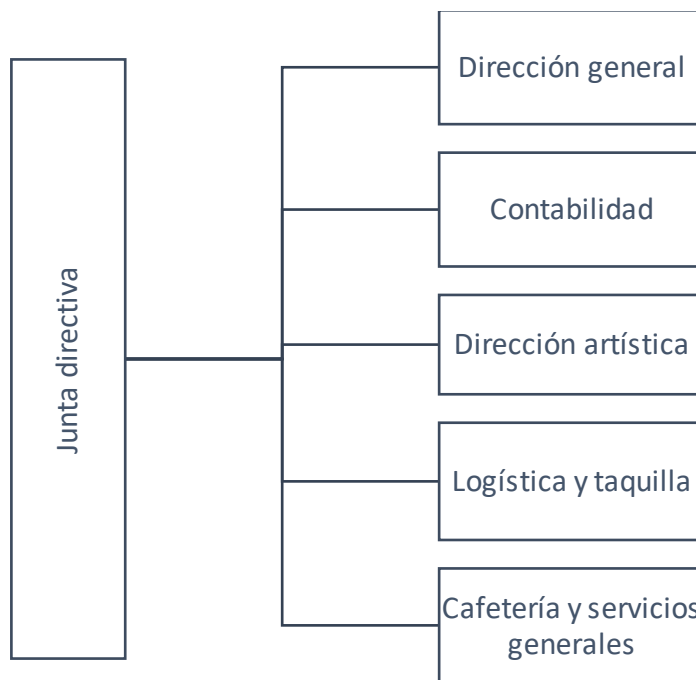


Figura 5. Organigrama Fundación Teatro de Marionetas Ernesto Aronna. (Creación propia).

#### 2.1.2.4. Teatro Ditirambo

Es una sala teatral con amplio recorrido cultural, tiene treinta y dos años de trayectoria, fundado en el año 1988, su director es Rodrigo Rodríguez y actualmente cuenta con tres sedes, Ditirambo Galerías, Ditirambo Palermo y Ditirambo Azafranal, que como lo denomina su director es «un proceso en una vereda para un laboratorio rural con una relación del teatro con la tierra, con el campo». (R. Rodríguez, comunicación telefónica, 20 de noviembre de 2020. Ver Anexo E). Para la investigación, se centró la atención en la Sede Ditirambo Palermo, ubicado en la Calle 45A #14-37 de barrio Palermo., la cual es parte del programa de Salas Concertadas del Ministerio de Cultura y el Instituto Distrital de las Artes-IDARTES, e igualmente, del Programa Nacional de Concertación.



**Figura 6. Organigrama Teatro Ditirambo. (Creación propia).**

Los procesos creativos son más desde la investigación y los procesos actorales, su agrupación ha desarrollado más de cuarenta obras y participado en festivales a nivel nacional e internacional, donde comparten el sello de sus procesos creativos:

Ditirambo no hace obras porque esto esté pegando, por moda, porque lo comercial vaya primero, sino, por una necesidad de expresión filosófica, social, de memoria, política, de en el sentido de que todas nuestras obras, así sean cómicas, tiene como

telón de fondo la desigualdad social, entonces digamos que eso prima y el trabajo fuerte de la actuación, eh, del trabajo corporal, mental, vocal de los actores, digamos, no hay premisa de decir: hagamos comedia porque eso vende. (R. Rodríguez, comunicación telefónica, 20 de noviembre de 2020. Ver Anexo E).

Prima el ejercicio de experimentación en el proceso creativo del artista, más que temáticas de carácter comercial que no son de interés para sus integrantes abarcar. Estas son las características primordiales de la sala para generar sus productos artísticos.

## 2.2. Gestión de salas teatrales

En el documento se aplica el término de sala teatral a aquel espacio que difunde actividades de ocio enfocadas a la representación de las artes escénicas, particularmente de las disciplinas de teatro como comedias, tragedias, tragicomedias, pieza, títeres, marionetas, etc. Las salas de teatro como empresas culturales precisan de recursos básicos que unidos permiten su desarrollo exitoso. Así como en la creación escénica se vinculan componentes para llegar a la presentación en el escenario, en la gestión de un espacio también se comprenden aspectos que se entrelazan y permiten su apertura a la sociedad. En parte de ese conjunto están los recursos económicos, la ubicación geográfica, la programación cultural, un equipo de trabajo con intereses comunes, el plan de gestión y una comunidad receptora de los proyectos.

Para la apertura de una sala de teatro se debe partir de una idea o necesidad, la cual, motiva a directores escénicos para construir su espacio creativo y de esa manera, definir un proyecto artístico para trazar el rumbo y la particularidad que la diferenciará. Bonet & Schargorodsky destacan lo siguiente, «un teatro puede tener una programación más o menos comercial o vanguardista, clásica o contemporánea, de reputación consagrada o emergente; pero más allá de la opción escogida, o de su combinación, es esencial que su proyecto artístico sea coherente». (2016, p. 79). De acuerdo a lo anterior, para las salas se hace relevante escoger una de la línea de programación escénica, para avanzar en el proceso de consolidación y definir los valores que forman parte del acopio.

Estos son unos aspectos para desarrollar un plan de gestión efectivo:

Desde nuestra perspectiva, dicha estrategia se conforma y desarrolla en el caso de un equipamiento escénico en torno a tres proyectos interdependientes: el **proyecto artístico**, que define todos los aspectos relacionados con la programación; el **proyecto de producción**, responsable de todos los aspectos técnicos, logísticos y constructivos de los espectáculos y las demás actividades programadas; y el **proyecto de desarrollo territorial o comunitario**, que vincula al teatro con los distintos territorios (espaciales, virtuales o sociales) del lugar donde está ubicado y que incluye tanto el trabajo con la comunidad, como la función educativa o la dinamización de los colectivos artísticos locales. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 71)<sup>3</sup>.

Al consolidar el proyecto artístico, se debe tener presente como factor que permite la continuidad de ejecución del espacio al público, el cliente en potencia o los consumidores del producto cultural, en este caso, los espectáculos teatrales. Para ese estudio es preciso tener un acercamiento para indagar las particularidades de la población, Gorziglia (2015) expresa que «existen al menos tres enfoques que complementados sirven para entender la demanda y poder comprender el comportamiento del consumidor cultural y de esta forma gestionarla: el enfoque económico, el enfoque sociológico y el enfoque psicológico» (p. 15).

Siguiendo la idea de la importancia del público en el proyecto de gestión, el director del Teatro R-101 comenta lo siguiente: «El principal reto a la hora de gestionar un teatro es el de formar espectadores con habilidades y competencias interpretativas que puedan acceder como consumidores selectivos a las diferentes opciones que ofrece la parrilla de programación del espacio escénico». (H. Parra, comunicación por correo electrónico, 22 de noviembre de 2020. Ver anexo F). Si se realiza ese estudio preciso como lo comentan los especialistas, es más seguro obtener una recepción efectiva de la programación teatral, Bonet & Schargorodsky (2016) lo plantean así: «La clave consiste en crear una relación dialéctica, mutuamente enriquecedora, entre el proyecto artístico del teatro y los hábitos y tradiciones de las distintas comunidades que conforman el lugar». (P. 83).

---

<sup>3</sup> La negrita es del original.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Es esa relación de la sala teatral con el territorio lo resalta Rodrigo Rodríguez en su intervención, donde se visualiza la necesidad de la educación cultural para fomentar la asistencia:

Y los teatros en Colombia son algo nuevo digamos porque, la salas, digo, porque teniendo en cuenta que han sido los mismos grupos muchas veces los que con muchas dificultades alquilan un lugar, entonces son espacios adaptados, que obviamente les ha tocado a los artistas cubrir la irresponsabilidad del Estado por años la deuda histórica, que debería haber un teatro en cada barrio, como hay un parque o una iglesia. Entonces los artistas nos hemos dado a la tarea de, arriesgando nuestros propios patrimonios, alquilar un lugar, adaptarlo y con las uñas. (R. Rodríguez, comunicación telefónica, 20 de noviembre de 2020, Ver Anexo E).

Es una situación muy común en el territorio colombiano, dado que los artistas insisten en su interés por promover sus productos artísticos, pero deben pasar por dificultades como tener una sala teatral propia para desarrollar el proyecto artístico o truncar el sueño por el complejo acceso a espacios públicos para presentar sus creaciones.

Por lo tanto, los gestores de las salas teatrales participantes de la investigación merecen un reconocimiento amplio por su riesgo e interés para persistir en esa labor, a lo cual, prima la pasión por la labor artística y el sentido social de promover propuestas creativas que incentiven a la población por seguir sus productos, una función que en Colombia es fundamental para apoyar procesos de integración e inclusión en pro del buen vivir y la educación cultural. Para que esto se logre, están implicados otros elementos de gestión, uno de ellos es la comunicación, esta debe ser efectiva para la promoción de la programación, de esto se profundizará con más detalle en el capítulo tres.

### 3. Mercadotecnia de las salas teatrales

La actividad económica de las salas teatrales requiere de un diagnóstico previo para conocer la viabilidad, el presupuesto y el plan de financiación que le permite insertarse en el mercado escénico, donde participan dos actores principales, los vendedores y los compradores; el espectador adquiere un producto por la experiencia de la representación y para conseguir su atención la sala teatral debe apoyarse de la estrategia de promoción del producto al público.

De esa manera, se llega al concepto de mercadotecnia, que actualmente es un elemento principal para el desarrollo económico de una empresa y se requieren unas facetas para su aplicación:

Concretamente, podemos identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, a cómo ha ido progresando su dirección. Las tres primeras (orientación a la producción, el producto y las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional. Por el contrario, las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional. (Monferrer, 2013, p. 23)

Llevado el significado al contexto del mercado cultural, la mercadotecnia es «el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad, para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios» (Leal y Quero, citados por Gorziglia, 2015, pág. 17).

Ese intercambio del que hablan los anteriores autores, corresponde a la experiencia que puede ofrecerle una sala teatral al espectador desde el momento en que conoce sobre su existencia y se acerca a recibir información o participa de una primera función; es allí, cuando se le exige al espacio mantener la relación con su nuevo cliente y evaluar cómo va a ejecutar los siguientes elementos: el producto, el precio, la promoción y la distribución, dentro de su plan de mercadotecnia. Lo cual es importante porque:

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

La estrategia de marketing y comunicación de un teatro debe construirse de forma integrada, en coherencia con los distintos objetivos. Cada acción planeada tiene que tener coherencia por sí sola, pero al mismo tiempo responder a una estrategia general. Un primer paso consiste en conocer el posicionamiento del teatro en el mercado para intentar modificar aquellos déficits y aspectos negativos, y al mismo tiempo reforzar los positivos. En según lugar, conectar las propuestas de programación con los públicos potenciales. Para ello es necesario conocerlos lo más profundamente posible. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 173)

Por lo tanto, es primordial empezar con un conocimiento no solamente del sector, sino también de los intereses de la sala teatral, su misión, visión y valores que le caracterizan y diferencian de las demás, esto genera un reconocimiento sólido para construir los demás elementos que se requieren.

### 3.1. Elementos de la mercadotecnia cultural

La mercadotecnia cultural tiene la particularidad de tratar con un producto intangible, en su mayoría, la expresión artística; por lo tanto, maneja una metodología distinta para conseguir su venta.

El marketing tradicional tiene como punto inicial el mercado desde el cual detecta las necesidades y crea productos para satisfacerlos, en búsqueda de un efecto transaccional. En cambio el marketing cultural, su punto inicial es el producto y a partir de éste busca en el mercado los segmentos que están interesados en consumirlo. No modifica el producto. (Gorziglia, 2015, p. 18).

El posicionamiento en el mercado se ve mediado por el efectivo desarrollo de los cuatro elementos que integran el conocido *marketing mix*, estos son el producto, el precio, la promoción y la distribución; por ende, los resultados de la mercadotecnia se pueden observar al completar el proceso y generar la evaluación oportuna, para seguir planteando puntos de mejora o propuestas diferentes.

Monferrer (2013), lo plantea así, «la selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos del marketing establecidos» (p. 43). De esa

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. manera, es pertinente analizar los intereses a alcanzar con el producto artístico y generar una metodología de acercamiento eficiente con el público objetivo, porque:

El descubrimiento de los motivos que impulsan al consumidor es una de las principales tareas de los especialistas de marketing, quienes deberán mostrar a los segmentos motivados del mercado el porqué su producto puede satisfacer de mejor manera sus necesidades. (Monferrer, 2013, p. 81)

Y de esa manera, posicionarse en el mercado cultural como un producto artístico que es nombrado por ser satisfactorio en ambientes de ocio, sociales, políticos, educativos, etc., esto depende de la intención del creador, para conseguir renombre en el medio y entre públicos potenciales que pueden ser parte de su proyecto.

### 3.1.1. El producto: espectáculos teatrales

La creación escénica es el principio de esta cadena de valor en el mercado cultural, en cada una de las salas teatrales analizadas se pudo observar que los productos escénicos parten desde un interés común de sus integrantes, cada uno con su estilo particular e interés artístico específico, que le caracteriza y diferencia:

En este sentido, debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc. (Monferrer, 2013, p. 97).

Por ende, los espectáculos teatrales son los principales productos a tratar en este documento, los cuales, tienen como oferta generar la satisfacción en la experiencia del espectador, quien al salir de la sala puede experimentar su sensación de haber suplido las expectativas que tenía antes de ingresar.

Esto depende de la tipología de obra o lenguaje artístico que ofrezca la sala teatral, lo que le llevará a diferenciarse de las demás, y aquí se puede evidenciar un factor a tener en cuenta:

La marca puede definirse como un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que sirve para identificar los bienes y servicios que ofrece un vendedor y diferenciarlos del de sus competidores. (Monferrer, 2013, pág. 103)

En el contexto de las artes escénicas, esa marca es el reconocimiento de la sala teatral por medio de la programación artística ofrecida al público. Por su parte, Parra presenta una estrategia que ejecuta en el Teatro R-101, la cual considera ha sido eficiente:

La línea de programación cultural ofrecida al público, en el año 2019, por parte del Teatro R101 está organizada por *FRANJAS TEMÁTICAS*. Estrategia que busca segmentar el público de acuerdo a intereses, motivaciones y tendencias y, de esta manera, dar respuesta a las búsquedas de los espectadores ofreciendo una programación que responde a sus gustos y comportamientos. (H. Parra, comunicación por correo electrónico, 22 de noviembre de 2020, Ver anexo F).

Por lo cual, permite al espectador tener esa afinidad con la sala teatral y, por lo tanto, una constante asistencia a otras obras que estén en la programación cultural. Esto evidencia la relevancia de escoger los espectáculos teatrales con cuidado para no perder ese rumbo del proyecto artístico planteado desde su fundación.

### 3.1.2. El precio: Oferta de boletería

Uno de los factores que lleva al espectador a decidirse por asistir a una programación cultural es el costo de la boletería, quien se basa en los precios generales y las ofertas de taquilla presentadas, por lo cual:

La modulación de los precios no es fácil de aplicar. No solo es una cuestión de cuánto puede pagar el público, o las diversas tipologías de audiencia, sino que como herramienta de marketing se deben tener en cuenta la dimensión psicológica y sus repercusiones en la atracción de público. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 179).

Para la selección del precio de taquilla se debe realizar un estudio que permita escoger el rango pertinente para el tipo de público que asiste a la sala e igualmente, buscar metodologías de oferta que puedan llamar la atención de otros espectadores potenciales, quienes tomarán la decisión de asistir por las promociones encontradas en las salas.

Como es el caso del Teatro La Maldita Vanidad, porque:

Los promedios de taquilla corresponden a estudios de mercado, como un promedio entre los espacios más comerciales y de tráfico medio, también definimos esto por nuestra ubicación geográfica en Bogotá, nosotros estamos ubicados en el barrio Palermo, es un espacio central y que es como de muy fácil acceso a la población diferentes localidades de la ciudad y de distintos estratos socioeconómicos; es un punto intermedio. (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C).

Este análisis es importante porque permite una cercanía con su público y por lo tanto, con sus condiciones socioeconómicas para acceder a la taquilla de una sala teatral, es pertinente conocer estas variables para definir los costos precisos que beneficien a las dos partes, a la sala teatral para obtener ganancias y a los espectadores quienes pueden pagar el valor y sentirán la tranquilidad al observar el espectáculo, Monferrer (2013) expresa que «tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario (es un factor clave en la idea que el consumidor tiene del producto y en su decisión de compra)» (p.118). De esa manera, el producto no es un factor que se pueda dejar a la deriva, es tan importante como el producto de creación que se programará al público.

### 3.1.3. La distribución: Estrategias de comercialización de espectáculos

El tercer paso en el *marketing mix* es la selección de la estrategia de comercialización del espectáculo para que llegue al público objetivo, por lo tanto:

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Monferrer, 2013, pág. 132)

Se hace primordial elegir el tipo de canal de distribución que tomarán los productos escénicos, pueden ser directos o indirectos, el canal de distribución directo quiere decir que del creador llega inmediatamente al espectador; por su parte, la distribución indirecta significa que va del creador, pasa por un intermediario y después si llega al espectador.

Según la gestión de las salas entrevistados, en su mayoría aplican la distribución directa, porque ellos son los que escogen las estrategias de circulación de sus espectáculos. Aunque, hay unos casos que se valen de tiqueteras en plataformas digitales para presentar su producto y allí sea adquirido por sus espectadores, este medio les permite a los espectadores acceder a otros tipos de ofertas que tal vez les parece más fácil que dirigirse hasta el teatro tiempo previo a la función a comprar la boleta. Como lo expresa Aronna «...entonces toca mandar por las taquilleras como atrápalo, como tu boleta y estas cuestiones, para que ofrezca un descuento y así poder que la gente asista». (E. Aronna, comunicación personal, 07 de noviembre de 2020 Entrevista A).

En el campo de la mercadotecnia cultural cualquiera de las dos opciones es posible, hay también algunos teatros que en sus páginas web generan un espacio para compras directas, esto permite al público comprar desde la comodidad de su casa antes de dirigirse al teatro a la taquilla física para adquirir la boleta. Otro tipo de intermediario diferente a las taquilleras son los docentes de artes en las instituciones educativas o universitarias, quienes replican la información y obtienen descuentos por grupos grandes asistentes a las funciones, por lo tanto, en el canal de distribución indirecto el intermediario no necesariamente es una empresa, también puede ser una persona.

#### 3.1.4. La promoción: Estrategia de circulación de espectáculos

Después de definir la obra teatral, el costo de su boletería con la oferta correspondiente y el tipo de distribución a realizar, ahora es el momento de anunciar al público potencial de su existencia, esta es la fase de la promoción, es donde el equipo de comunicación hace su principal tarea.

La calidad de un producto es un elemento necesario para mantener a los clientes actuales que la empresa ya posee pero, por si sola, no es suficiente para atraer a nuevos compradores. En este sentido, es fundamental que la empresa de a conocer (comunique) al mercado la existencia de su producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor. (Monferrer, 2013, p. 151).

El plan de comunicación debe ponerse en marcha y definir las características del espectáculo que va a observar su público, por lo tanto, requiere analizar cuales serán los

medios de comunicación pertinentes para compartirlo; estos pueden ser los medios tradicionales o también conocidos como *offline*, son la prensa, la radio, la televisión, las vallas publicitarias, los carteles, etc, o los medios *online*, son los buscadores especializados, los portales web de ocio y cultura, las redes sociales, los boletines oficiales, etc,. Lo anterior, es elegido de acuerdo a los espacios que frecuenta el espectador de la sala.

La promoción del espectáculo disponible en cartelera es fundamental para alcanzar la demanda y el reconocimiento de la marca, en el caso de las salas teatrales, por su trabajo artístico desarrollado en el sector cultural que le llevará a generar más acercamiento del público potencial. Por lo tanto, «el presupuesto publicitario es un indicador del esfuerzo o presión que una organización realiza para alcanzar los objetivos fijados». (Monferrer, 2013, p. 157). Si se establece un costo fijo para su promoción en medios es posible tener más alcance y resultados que se observarán en el aforo total de la sala.

Otra parte fundamental en esta última etapa del *marketing mix*, es la definición de contenido que se va a presentar, es decir, ya se tiene claro que medios se usará para su definición, ahora, se deben crear los contenidos a publicar en cada uno, es decir, el mensaje del proceso de comunicación. Este mensaje debe tener información precisa, llamativo, impactante y generador de expectativa para conseguir el interés del espectador. «Por lo tanto, podemos decir que la comunicación persigue tres fines básicos: informar, persuadir y recordar». (Monferrer, 2013, p. 151).

Como se puede evidenciar, cada paso es fundamental para desarrollar una buena estrategia de mercadotecnia que le permita a la sala teatral agilizar su proceso de venta con sus programaciones y de igual manera, generar una comunidad de espectadores más amplia. Por lo tanto, su aplicación es aconsejable para conseguir los objetivos propuestos y afianzar su alcance en el territorio.

### 3.2. Implementación y experiencia de las salas teatrales

Las salas teatrales analizadas en este proceso de investigación compartieron parte de su experiencia de mercadotecnia, en la que se puede observar las diferentes perspectivas de aplicación al seguir los pasos del *marketing mix*, como se puede observar a continuación:

En el primer elemento, el producto, el interés de creación de obras teatrales se ve mediado por diferentes circunstancias como desde la investigación corporal del grupo de actores de la sala, desde textos teatrales clásicos o historias infantiles reconocidas por el público interesado. Sin embargo, existe otro factor relevante para desarrollar el proceso creativo en las salas teatrales, Angélica Prieto lo conceptualiza de siguiente manera:

Detengámonos a pensar ¿Cuál es nuestro elemento diferenciador? O sea, ¿Cuál es ese concepto que nos hace únicos?, ¿Qué es lo que nos hace diferentes a los demás?, ¿Ofrecemos algo que los demás no ofrecen? Bueno, podemos pensar en diferentes factores, en la estética y calidez de nuestro espacio, en la atención al cliente o en nuestros canales de comunicación y de información, entre otros muchos. El elemento diferenciador es aquello que nos hace exclusivos, conozcámonos como somos y también qué tenemos de especial, y no necesitamos de una gran inversión para saberlo, simplemente la claridad para entender, ¿Qué queremos hacer?, ¿Cómo nos queremos destacar? Y hacerlo. (Canal Angélica Prieto, 2020, 1m1seg).

La definición del tipo de producto ofrecido al público permite consolidar un lenguaje característico de la sala teatral y, de ese modo, una marca diferenciadora entre sus asistentes y el gremio teatral para destacar por sus producciones escénicas.

En el segundo elemento, el precio, se puede evidenciar que hay diversidad de precios generales en la taquilla con una similitud en las ofertas para estudiantes, niños, niñas y adultos mayores. Sin embargo, cada sala teatral propone unos costos especiales para alcanzar el interés de su público y abarcar más sillas en su sala. Es el caso del Teatro la Maldita Vanidad, su directora de comunicaciones comenta lo siguiente:

La membresía de *la Maldita Vanidad Teatro* es un proyecto que gestamos para fidelizar clientes, había personas que iban insistentemente, que concurrían sin saber qué iban a ver, simplemente sabían que quería estar ahí y viendo que había pues tomaban la decisión de consumir el producto que querían. Entonces pensando en ellos y pensando

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

en fidelizar nuevos públicos, decidimos crear un año de privilegios para este tipo de personas. ¿Qué tienen ellos?, Ellos tienen el 50% de descuento en todas las obras, todo el año, tienen el 50% de descuento en todos los talleres, tienen el 10% de descuento en el café bar del teatro, tienen el 10% de descuento en el alquiler de espacios, tienen tres invitaciones para estrenos dentro del teatro con un acompañante; y la membresía tiene un valor de 180000 pesos”. (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C).

Esta estrategia de generar membresías a los clientes permite afianzar la relación y cercanía entre la sala teatral y el público, lo que evidencia a la vez, la necesidad de observar el movimiento en el espacio y la continuidad con que asisten las personas, no se requiere tener un listado de asistencia recurrente, las mismas personas comentan su constancia y proximidad con el espacio.

En el tercer elemento, la distribución, las salas teatrales tienen en su mayoría una aplicación del canal directo y el contacto inmediato entre la taquilla y el espectador, sin embargo, algunos usan unos canales indirectos, que pueden ser taquilleras, tanto en oficinas físicas o portales virtuales, como en Tu boleta y eTicketa Blanca. También han implementado otra estrategia con la alianza entre empresas o universidades y la sala teatral, para compartir desde su área de bienestar boletería para las programaciones de los espacios. Por lo tanto, la consolidación de redes entre el territorio y el espacio es una de los principales métodos para distribuir sus proyectos.

En el cuarto momento, la promoción, los elementos de comunicación son diversos, desde la tradicional voz a voz entre los gestores de las salas teatrales a profesionales del gremio y una cadena que sigue surgiendo, otro medio, es la implementación de los carteles, asimismo, las suscripciones de algunas salas teatrales a revistas, como la Guía del ocio y la Agenda teatral, y por último, el apoyo informativo en plataformas digitales como Kiosko Teatral, Tu boleta, eTicketa Blanca, Quira Medios y las redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram y Twitter; estos canales virtuales permiten hacer un seguimiento del impacto que obtuvo la publicación y la interacción con los seguidores.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Las salas teatrales entrevistadas han expresado tener las nombradas redes sociales, las cuales, son sus principales aliadas para compartir información, asimismo, las plataformas digitales también son una oportunidad para que los navegantes en internet los reconozcan por las opiniones de espectadores anteriores, información de su sala, la programación actual y sinopsis de las obras disponibles en la cartelera.

## 4. Público de teatro

El teatro como un arte vivo siempre ha estado en constante comunicación con su espectador y de esa manera, las obras han tenido un carácter relacional en su contenido para llevar una reflexión o una implicación dramática o cómica a quienes presencian sus actos. Ser público de teatro se condiciona a través de experiencias culturales o la formación cultural que hayan tenido las personas para acercarse a este medio artístico, existen razones para convertirse en un seguidor y constante asistente. Según Gorziglia:

Desde una visión muy amplia, se puede decir que la audiencia escénica está compuesta por los consumidores actuales, los pasados y los potenciales, y que desde la visión del marketing, para poder acercarse y conocer a los públicos es indispensable llevar a cabo procesos de segmentación de éstos, separándolos, identificando los elementos comunes que permitan reagruparlos en grupos más pequeños y homogéneos. (2015, p. 19)

Por lo tanto, es primordial identificar a qué tipo de público se va a llegar con los productos teatrales creados, puede ser familiar, escolar, universitario, profesional, etc., entre más preciso sean sus características, se puede definir con facilidad el proceso de mercadotécnica a realizar y conseguir un alcance exitoso en los resultados de afluencia de públicos en la sala teatral.

Uno de los principales factores que determinan la decisión de asistencia a obras teatrales está determinada por la experiencia de acercamiento a este tipo de arte anteriormente del espectador, por otra parte, «los consumidores toman sus decisiones en base a las expectativas netas de valor que le plantean las distintas ofertas. Estas se definen como la diferencia entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) que se espera recibir». (Monferrer, 2013, p. 21).

De esa manera, la promoción y la oferta de la obra teatral debe convencer al público para que decida asistir y pueda recibir un servicio satisfactoria, porque no se puede olvidar que el mercado cultural suple necesidades de ocio y:

De esta forma el proceso de decisión en el consumo viene determinado por la información que el consumidor tiene de dicho producto, pero también por los

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

evaluadores en la toma de decisión, ya sean materiales (precio, accesibilidad, etc.) o inmateriales (percepción de necesidad, calidad, tiempo, etc.). (Escenium, 2010, p. 41).

Elementos que están presentes en la información compartida en los contenidos escogidos para los medios de comunicación que utiliza la sala, de ahí su relevancia en el detalle de creación al material publicitario porque es un punto crucial para la decisión de asistencia.

#### 4.1. Tipos de públicos

En el proceso de consolidación de la obra se hace crucial identificar el tipo de público que se va a recibir y de esa manera, aplicar las metodologías de mercadotecnia y comunicación más pertinentes; en el mercado se propone identificar un público objetivo, el cual, es un grupo de personas que comparten unos hábitos culturales y características comunes, que le lleva a interesarse por un tipo de lenguaje y precios promedio para adquirir un servicio. Por lo tanto, «la segmentación de la audiencia escénica se puede desarrollar de diferentes maneras en función de los objetivos que se han propuesto la organización». (Gorziglia, 2015, p. 20). Es decir, no se puede dejar de lado los principios establecidos en la sala.

Según Quero, M y Ventura, R (2011) en (Gorziglia, 2015) existe una escala de fidelidad que determina los tipos de público que consumen un producto cultural y el interés de su productor para que vaya subiendo su nivel de compromiso y cercanía con su consumo, a continuación, se evidencia en la figura 7.



Figura 7. Escala de Fidelidad (Quero, M y Ventura, R. 2011). Fuente: Golziglia, H., 2015

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

De acuerdo a la figura 7, hay cuatro tipos de públicos que participan en el consumo del producto cultura, primero, el público potencial, este cumple con todas las características pero no asiste, segundo, el público ocasional, el cual asiste a eventos mediáticos y su relación es transaccional, tercero, el público activo, quien tiene una vinculación cercana y estable a la sala, por último, el público comprometido, que tiene un vínculo emocional y de identificación con la sala y su asistencia es frecuente sin importar el tipo de programación.

#### 4.2. Los públicos y las salas teatrales

En el estudio realizado con las salas teatrales, se pudo observar su proceso de identificación y selección de públicos para compartir sus obras teatrales de manera adecuada, es pertinente tener presente que:

Para poder diseñar programas que aseguren el éxito en el desarrollo de públicos hay que establecer estrategias y prácticas para llegar a su objetivo principal: acercar la institución, o la expresión artística, a aquellos públicos que actualmente no están interesados y por lo tanto no asisten. (Escenium, 2010, p. 88).

Con estos aspectos desarrollados, se hace más sencillo completar la estrategia de acercamiento, lo cual es crucial para completar las fases del *marketing mix* explicadas en el capítulo tres. Por lo tanto, se puede alcanzar mayor audiencia para una obra teatral y por supuesto, para los demás productos artísticos presentados en la sala.

Como reflexión inicial para crear una relación entre la sala teatral y el público objetivo, Rodríguez comenta: «Educar los chicos, educar los niños con el arte, con el teatro, con la danza. Todo lo que es artes deberían inculcarle en los colegios, tener una formación cultural...». (R. Rodríguez, comunicación telefónica, 20 de noviembre de 2020. Ver Anexo E). Entorno a la educación cultural con la que haya crecido la persona es preciso encontrar su afinidad con este tipo de eventos, de allí, la importancia de fomentarlo en espacios educativos y familiares, para construir esa costumbre de asistencia a eventos artísticos y culturales.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Sin embargo, puede no ser el único factor, cada una de las salas teatrales proponen estrategias de acercamiento al público, dejando de lado el aspecto de formación cultural, se proponen actividades de comunicación y difusión, que le permita a las personas sentir interés por el producto ofrecido y, por ende, una consecuente creación de confianza entre los implicados. Lo importante, es conocer los intereses de su público y tener dispuesta la oferta con los productos y servicios que estarían dispuestos a pagar, para ello, se deben realizar análisis de la población que está cercana a la zona, sus particularidades sociales, económicas, y profesionales, entre más conocimiento tenga la sala teatral de sus espectadores, se tiene una ventaja amplia para ofrecer los productos precisos.

Angélica Prieto (2020), expone lo siguiente:

Vamos a necesitar definir el público que es para cada espectáculo, nosotros no podemos decir: Quiero que todo el mundo venga porque todo el mundo es mi público objetivo ¡No! No, porque ese significaría que no sabemos lo que estamos ofreciendo, ya que, todo no es para todos y cada cosa se debe destacar por algo en particular. Entonces, como cada producción es distinta, necesitamos crear una estrategia personalizada. (Canal Angélica Prieto, 2020, 2m19seg).

Por lo tanto, en la mercadotecnia cultural se debe tener presente con detalle el tipo de espectáculo a ofrecer y el público potencial que lo recibirá, de esa manera, se conseguirá un proceso más acertado, si se deja a la deriva el tipo de producto no se generará una identidad en la sala teatral entre los espectadores, y no será posible dar la continuidad a un tipo de público, es posible que dejen de asistir.

Igualmente, «Para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales es necesario: Mantener una programación constante y variada...». (H. Parra, comunicación por correo electrónico, 22 de noviembre de 2020. Ver anexo F). Por esa razón, muchos de los directores y gestores de las salas han expresado su interés y primordial atención a la elección de su programación cultural porque conocen la importancia en la implicación de asistencia de público.

## 5. Resultados y discusión

Para los hallazgos de los resultados de la investigación se implementó como herramienta de recolección de datos la entrevista estructurada con preguntas abiertas, las cuales, se desarrollaron con una muestra total de siete salas teatrales de dos localidades de la ciudad de Bogotá, las anteriores, se tuvieron que aplicar en diferentes formatos, de manera presencial, por video llamadas en plataformas Zoom y Google Meet, por correo electrónico y por vía telefónica.

Después de obtener la totalidad de las respuestas de cada entrevista se hizo la transcripción correspondiente y así proceder a un análisis de cada pregunta en el programa Atlas.ti donde se elaboró una figura con las categorías halladas. En este apartado se compila el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas y una consecuente discusión al respecto, por lo tanto, se divide en dos partes, primero, los resultados y segundo, la discusión de los resultados.

### 5.1. Resultados

Para los resultados recolectados en las entrevistas se realiza una categorización de las respuestas obtenidas desde la aplicación Atlas.ti, porque permite identificar los códigos similares existentes entre las respuestas de los entrevistados para después crear una red con los más comunes y así, generar una gráfica que permita analizar esta información. Las figuras realizadas tienen una estructura de pirámide y su lectura se debe realizar de arriba hacia abajo, escalando los códigos de mayor a menor continuidad en los relatos alcanzados.

#### 5.1.1. Pregunta 1

Para la primera pregunta, ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?, se tenía como finalidad identificar la organización interna de la sala, por lo tanto, se destacaron las siguientes ocupaciones:

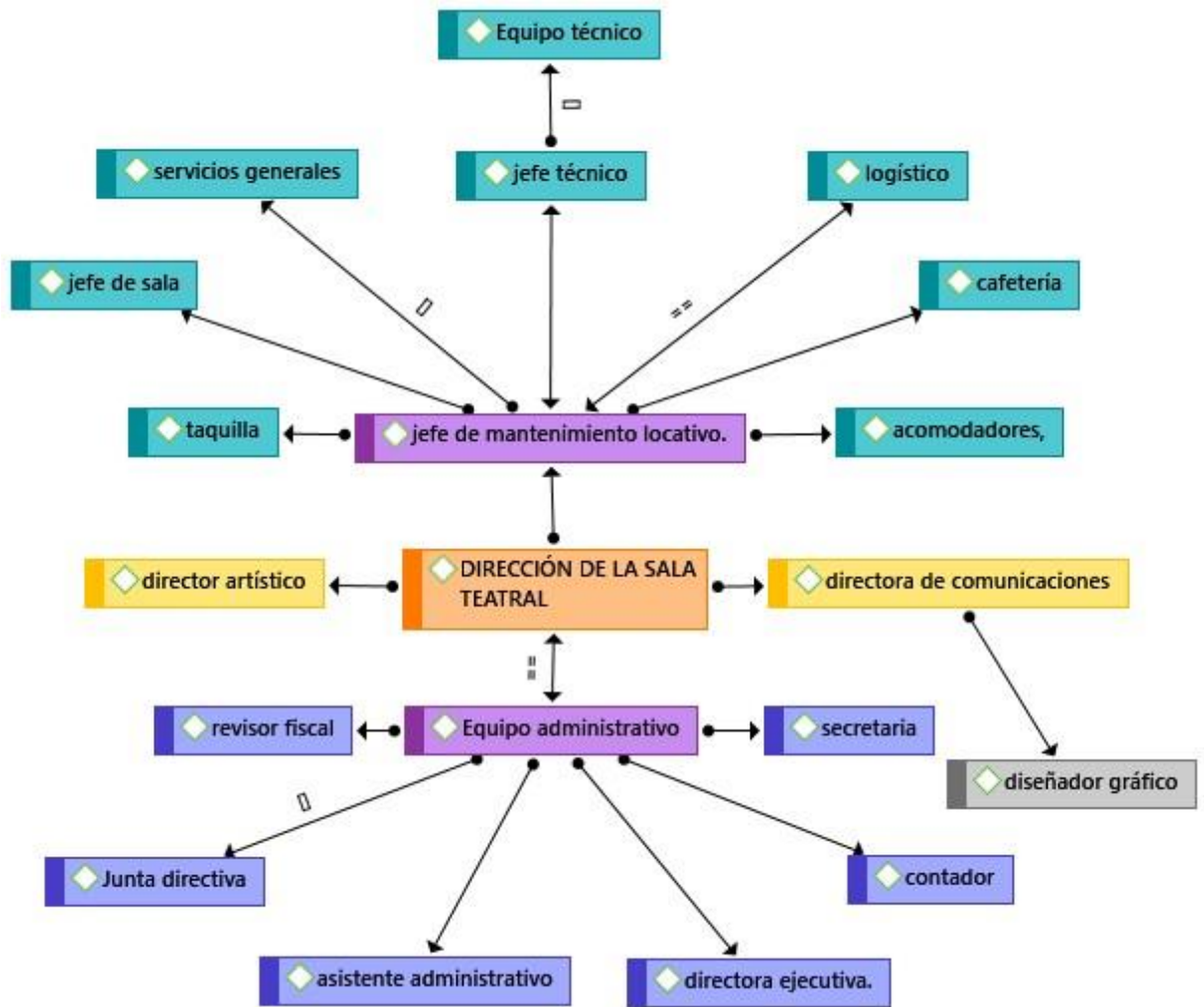


Figura 8. Estructura organizativa de las salas teatrales. (Creación propia en Atlas.ti)

En la figura 8 se puede evidenciar como en las siete salas teatrales entrevistadas hay diferentes roles participantes para la efectiva gestión del espacio, para la lectura se sugiere iniciar del centro, dirección de la sala teatral, hacia los cuatros extremos; en su mayoría, el organigrama lo encabeza el director de la sala teatral y le acompañan otros agentes participantes, como el director artístico, el director de comunicaciones, el equipo administrativo y el equipo de mantenimiento locativo; cada uno de estos roles tienen una función principal y requieren apoyo de otro tipo de profesionales que forman parte de la organización principal de la sala.

Hay particularidades en cada una de las salas, es decir, todas las salas no tienen el mismo tipo de estructura, porque requieren profesionales con diferentes funciones, por otra parte, son los mismos directores y fundadores, quienes se encargan de realizar distintas tareas

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. para el cumplimiento de la gestión del espacio. El equipo humano es fundamental para el desarrollo de la sala, detrás de un espectáculo en escena, se encuentran también un equipo técnico y logístico que prepara las condiciones óptimas para un espectáculo sin perder detalles y generador de comodidad ante el espectador.

Otra variable en las salas teatrales son los profesionales requeridos en ciertos momentos del año, por ejemplo, los contadores y revisores fiscales, quienes asesoran los procesos de convocatorias y verifican el cumplir y actualizar los documentos solicitados para algunos concursos, principalmente, para ser una sala concertada del Ministerio de Cultura o del Instituto Distrital de las Artes- IDARTES. Esto se debe al presupuesto variable de las salas, por lo tanto, no pueden tener todo el personal con tiempo completo, sino parcialmente y con tareas específicas que le solicite el director general.

### 5.1.2. Pregunta 2

En la pregunta ¿Qué tipo de público recibe la sala? Se observó la diversidad de espectadores asistentes a las salas teatrales, donde la mayoría coincide con los tipos de público y hay casos con otros tipos de espectadores.



Figura 9. Tipo de público. (Creación propia en Atlas.ti)

Se ha destacado la variedad de públicos asistentes a las salas teatrales, en la figura 9 se puede observar como la mayoría de tipos de públicos corresponde a una población adulta, seguida por la adolescente e infantil, estos tipos de espectadores tienen mayor cercanía a las salas, la primera infancia se resalta por la amplia oferta de teatro infantil creado por los teatros en las franjas de programación en los fines de semana.

Otro tipo de público que también tiene cercanía a los espectáculos son los estudiantes, adultos mayores y las familias, estos tienen una relación secundaria con las programaciones de las salas, se debe destacar que la población de estudiantes y adulto mayor tienen unos descuentos especiales marcados en todas las salas. Por otra parte, reciben profesionales, población LGBTIQ y un público fiel, que corresponde a aquellas personas que se sienten muy identificados con la sala y asisten sin importar el tipo de programación en cartelera.

### 5.1.3. Pregunta 3

Para conocer la aplicación de la mercadotecnia en las salas teatrales, se hace como primera pregunta la siguiente: ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019? Para la cual se recopilaron los siguientes resultados:



Figura 10. Línea de programación año 2019. (Creación propia en Atlas.ti)

Basados en el campo del *marketing mix*, se requiere elegir el primer elemento, el producto, en la Figura 10 se puede evidenciar la diversidad de programación en las salas teatrales. En este priman los espectáculos de grupos invitados, los cuales son recibidos por convocatorias abiertas o el interés de los mismos, cuando están en búsqueda de una sala para compartir sus procesos creativos. Igualmente, las producciones de los grupos de la sala son parte fundamental en su programación, este es un factor relevante, porque es por el producto y sus particularidades escénicas que los identifican de otros espacios. Por otra parte, las obras de teatro infantil son segmento principal de las carteleras, en dos de las salas entrevistadas este es su punto de profundización, por lo tanto sus productos siempre buscan que el contenido llegue a este tipo de públicos.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

De ahí que los productos ofrecidos son muy diversos, van desde el clown a una programación intercultural, con diferentes líneas artísticas del campo de las artes escénicas, esto se puede observar porque las salas teatrales también buscan ampliar su oferta para aquel público selectivo llegue y consuma, esta es una estrategia que permite también el reconocimiento de la sala por la apertura a otros grupos externos de la ciudad y el país. Por otra parte, se evidencia que son pocos los teatros que se arriesgan a la organización de festivales, seguramente por falta de interés o porque prefieren administrar las funciones de espectáculos, que es lo que tienen más claro; las salas que compartieron su desarrollo de festivales han mantenido una continuidad en los mismos y por lo tanto, su reconocimiento en el gremio a nivel local, nacional y algunos internacional, con la invitación de artistas extranjeros.

#### 5.1.4. Pregunta 4

Como el producto no puede dejarse a la deriva, se hace crucial tener unos parámetros para elegirlo, por eso, las salas teatrales respondieron a la pregunta ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019? Y se obtuvo los siguientes resultados:



Figura 11. Variables para la elección del producto. (Creación propia en Atlas.ti)

Los directores y gestores de las salas teatrales coincidieron en la relevancia de identificar el tipo de dramaturgia y su análisis correspondiente para determinar la programación a crear en el cronograma anual, igualmente, la trayectoria de las agrupaciones profesionales, los índices de preferencia del público en los productos y la convocatoria abierta a grupos para conocer sus trabajos. Cuando un grupo invitado presenta su propuesta el director artístico o el director de la sala y su equipo ven una función privada para conocer el contenido y así, dar un punto positivo para agregar a la cartelera y generar el proceso de comunicación de la obra.

Asimismo, algunas salas consideran relevante dar la oportunidad a artistas y agrupaciones jóvenes que se están abriendo camino en la vida profesional, de ese modo, habilitan sus espacios de programación y así permitir que construyan una trayectoria artística como agrupación. Igualmente, se hace primordial fijar un cronograma de los espectáculos para tener una organización en los tiempos correspondientes a fechas de comunicación para los espectáculos. Asimismo, las fechas conmemorativas en el campo teatral o histórico también es un factor a tener presente, productos que desarrollan en su mayoría las agrupaciones de las salas teatrales, para estar afines con los hechos que se celebran en el gremio.

En última instancia, las salas teatrales realizan las encuestas al público, es decir, indagan en las preferencias de los espectadores sobre los espectáculos vistos y qué tipo de obra les gustaría que fuese puesto en escena, para garantizar así su asistencia cuando se realice la función teatral. Esta es una estrategia que permite la comunicación constante con el público y es una garantía de que se está ofreciendo un producto que el espectador solicita, por lo tanto, suplirá su necesidad de asistencia al mismo.

#### 5.1.5. Pregunta 5

En el segundo elemento del marketing mix, se hace necesario elegir con cuidado el precio, por ende, se consultó a las salas teatrales ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla? A esto, se pudo evidenciar lo siguiente:



Figura 12. Variables para la elección del precio. (Creación propia en Atlas.ti)

Cada sala teatral tiene particularidades en su taquilla y, por ende, una tipología marcada y diferencial de definir sus precios. Lo que, si es común en todas, es la demarcación de descuentos categorizados para poblaciones como estudiantes, adultos mayores y personas con discapacidad, para estas personas se asegura unos precios menores a los generales. Es

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. decir, existe un precio general que es para público adulto y sin condiciones especiales como las nombradas anteriormente que lo hagan acreedor de un descuento.

Igualmente, se precisa en que cada sala tiene particularidades en su boletería, cada una tiene la definición del precio de boletería distintos, por ejemplo, en una se tiene presente los artistas de la obra en el escenario, la zona geográfica en donde se ubica es un punto principal para tener en cuenta al momento de dar accesibilidad a más personas. La alianza con taquilleras aliadas garantiza que las personas lleguen con su boleta comprada y realicen su compra desde la comodidad de su casa o teniendo presente descuentos adicionales que estas empresas ofrecen. El aporte voluntario y el trueque pone a la obra teatral en otra posición, porque le dice al espectador que él le puede dar el precio, sin embargo, algunas salas lo realizan porque han permitido mayor relación con su público.

Por último, las promociones familiares y los descuentos para población infantil tienen como intención generar el acercamiento a los escenarios y de esa manera, consolidar un público a largo plazo, que se haga amante de las prácticas culturales y reconozca la sala como programadora de espectáculos artísticos que son de su agrado.

### 5.1.6. Pregunta 6

Como tercer elemento del *marketing mix*, la distribución, se realizó la pregunta ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos? A la cual, se obtuvo los siguientes resultados:



Figura 13. Distribución de las salas teatrales. (Creación propia en Atlas.ti)

En la Figura 13 se puede evidenciar la relevancia que tiene la era de la comunicación digital, por lo tanto, la aplicación de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp, son el principal medio de interacción con el público. Asimismo, se suman los portales web de ocio y cultura como *Kiosko teatral*, *Quira medios*, *Cívico* y *Agenda Teatral*, y las páginas web de las salas teatrales. La era digital toma más fuerza dejando en un tercer y cuarto nivel a otros medios de comunicación como la prensa, las revistas y los carteles, los cuales eran uno de los más utilizados en unos diez años atrás.

Un elemento de comunicación que siempre ha estado presente en el método de voz a voz, entre espectadores constantes a espectáculos teatrales se comentan las experiencias vividas al asistir a la obra y su nivel de recomendación para que asista a verla, muchos de los directores y gestores de las salas afirmaron que era el medio más efectivo para atraer espectadores. Este se relaciona mucho con las invitaciones a periodistas de diferentes medios de comunicación, quienes reciben la invitación a una función especial y serán los encargados de compartir su invitación a sus seguidores.

Por otra parte, hay salas que hacen uso de otros elementos, como el fortalecimiento del *marketing* digital para asegurar una mejor comunicación de sus contenidos en los medios virtuales; sigue vigente la alianza con taquilleras aliadas, al presentar sus obras teatrales en su catálogo, de manera indirecta hace publicidad de la misma, las llamadas telefónicas, las cuales se convierten en invitaciones especiales a artistas y allegados a la sala para su asistencia y replica de información de la temporada. Por último, el promotor cultural, un profesional que participa como intermediario, él tiene en un catálogo con distintas obras de diferentes agrupaciones de la ciudad y tiene relación con empresas o universidades, las cuales, se interesan para comprarla y presentar en algún evento específico.

#### 5.1.7. Pregunta 7

Como último elemento del marketing mix, la promoción se propone responden a las salas teatrales la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?, a lo cual se pudo sintetizar los siguientes resultados:

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.



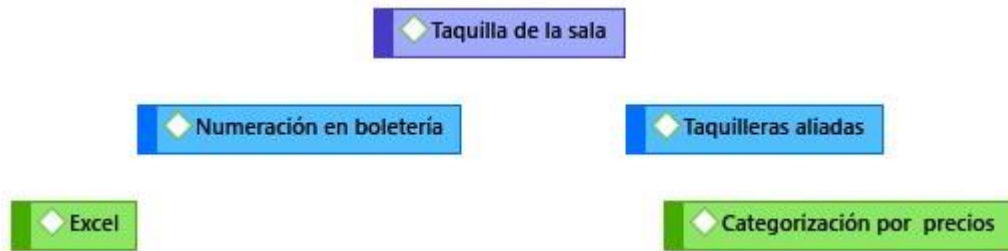
Figura 14. Promoción de las salas teatrales. (Creación propia en Atlas.ti)

Para que el comprador tome la decisión de comprar algo que no ha visto, es necesario desarrollar contenidos que generen expectativa positiva y motiven a la asistencia a la obra. En la Figura 14 se puede observar cómo los videos fueron la principal estrategia para acercar al público con el espectáculo, por otra parte, algunas salas han invitado personal de la prensa y han desarrollado descuentos especiales para convencer de la asistencia de las personas.

En un tercer nivel, las campañas de intriga, los comentarios de los espectadores en redes sociales y los *trailer*, han sido métodos que consiguen mayor confianza para tener audiencia en la sala. Para finalizar, las etiquetas en redes sociales por parte de los participantes generan una red de divulgación del producto a otras personas que tal vez no tenían conocimiento de su existencia, las fotografías publicitarias atrapan momentos de las obras que pueden ser impactantes y persuasivas, la oferta de productos extra significa decirle al espectador que a parte de la experiencia al ver la obra puede recibir algo material (una bebida, cartilla, libreto, etc.), el *networking*, es una metodología que no tiene mucha fuerza en el gremio teatral, sin embargo, la sala que la implementa ha tenido resultados positivos.

#### 5.1.8. Pregunta 8

Para comprender la relación que existe entre la sala teatral y su público, se les preguntó ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos? A esta pregunta se observaron los siguientes resultados:



**Figura 15. Datos de flujo de público. (Creación propia en Atlas.ti)**

En la Figura 15 se observa como en las salas teatrales hay una diversidad en la sistematización del público asistente a las funciones teatrales, en algunas destacaron que no se tiene una estructura tan marcada como en teatros de gran categoría. La taquilla es el principal medio para conocer el flujo de público recibido, esta les permite hacer un conteo de los asistentes por función y por temporada, sin embargo, algunas salas llevan esta información a taquilleras aliadas, como Etiqueta blanca, y otras a un Excel que les permite organizar la información, para después realizar un balance de asistencia.

Igualmente, se hace fundamental numerar la boletería para organizar la información, esto de la mano con la categorización de los precios, es decir, identificar cuantas personas compraron boleto general, y cuantas personas con descuentos o en promoción. De esa manera tener un control sobre la afluencia de sus públicos y, así mismo, hacer comparaciones con los tipos de programaciones ofrecidos, para saber si fueron pertinentes, si asistieron más personas o, por el contrario, no hubo un aforo esperado y realizar la evaluación y ajuste pertinente para la próxima programación anual.

#### 5.1.9. Pregunta 9

Como interés por conocer las situaciones de cada una de las salas en relación con los programas públicos, a la pregunta ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral? Se recopilaron las siguientes preguntas:

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.



**Figura 16. Alianzas con programas públicos. (Creación propia en Atlas.ti)**

Una sala concertada es un espacio físico que cuenta con una infraestructura y una dotación adecuada para realizar actividades relacionadas con los procesos de creación, de circulación, de formación de públicos, de formación artística, de producción, de investigación y apropiación de la sala de las artes escénicas en general. Maldita Vanidad. (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C).

A partir de esta información se halló que la mayoría de las salas teatrales entrevistadas tienen una continuidad en los programas desarrollados por diferentes entidades públicas, en la Figura 16 se observa su mayor participación con las salas concertadas del Ministerio de Cultura y el Programa Distrital de Salas concertadas de IDARTES, de la Alcaldía de Bogotá. Para hacerse acreedores a este apoyo, se debe pasar por una convocatoria y acreditar que tiene los requerimientos solicitados, al ser ganador, la sala se debe ceñir a cumplir en cabalidad con unos elementos de tipo programático y técnico.

Por otra parte, algunas salas comentan tener también participación con el Programa Distrital de estímulos de la Alcaldía de Bogotá y con el Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura. La ventaja de tener estas alianzas con entidades públicas es que reciben un presupuesto que les ayuda a solventar los gastos necesarios para su gestión y les da mayor credibilidad a sus espectadores, porque tienen un respaldo de políticas públicas. Sin embargo, cada año deben someterse al mismo proceso y estar con la inseguridad de recibir o no el estímulo del programa pertinente.

#### 5.1.10. Pregunta 10

El punto de vista de los directores y gestores teatrales respecto a la gestión de públicos se hace fundamental, por ende, se preguntó ¿Qué quisiera comentar o proponer para una

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
 efectiva gestión de públicos en las salas teatrales? De lo cual, se tuvo como respuestas los siguientes aspectos:



Figura 17. Propuestas para la gestión de públicos. (Creación propia en Atlas.ti)

En la Figura 17 se puede evidenciar que los gestores y directores de las salas teatrales, coinciden en que se requiere fortalecer la educación cultural, no solamente en población infantil, sino en todas las edades. Comparten el ideal de que, si una persona es formada con costumbres culturales, seguramente en su edad adulta cuando tenga la oportunidad de asistir por su cuenta, lo va a hacer, sin embargo, los adultos también pueden ser educados.

Como segundo factor a tener en cuenta se debe fortalecer la difusión y comunicación de los productos teatrales, a partir de una programación destacada que atraiga el interés del público por su asistencia. Por otra parte, en el tercer nivel de la figura 17 se encuentran la aplicación de campañas de *marketing* digital, identificar las preferencias de los espectadores y realizar visitas y charlas, lo anterior, para crear un diálogo de acercamiento entorno a la obra presentada y el espectador. Y de esa manera, crear una base de datos de las personas que asisten a la sala, para realizar una investigación cultural y aplicar descuentos que pueden atraer más personas.

De las propuestas planteadas por ellos, se puede evidenciar que son acciones sencillas que se pueden implementar para tener resultados impactantes a un mediano plazo, sin embargo, es cuestión de cada sala la aplicación de estas, porque debe tener presente unas condiciones que le integra.

### 5.1.11. Pregunta 11

Como cierre de la entrevista, se les preguntó, desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros? A lo cual, se obtuvo como resultados lo siguiente:



**Figura 18. Retos y facilidades de la gestión teatral. (Creación propia en Atlas.ti)**

Como se puede evidenciar en la Figura 18, las respuestas para los retos o facilidades de la gestión de teatros está dividida, siempre estará asistencia de público al espectáculo en oposición a la pasión por el arte. Es decir, las facilidades van de la mano con las dificultades, y la asistencia de público fue el principal factor a comentar como un reto evidente en las salas teatrales. Por otra parte, las estrategias de comunicación y los imprevistos, los cuales son aspectos a tener presente y fortalecer como institución para estar preparado y desarrollar un efectivo proceso de mercadotecnia.

Otras de las facilidades expresadas, son la trayectoria artística y el equipo humano que van de la mano en la sala teatral, los dos se complementan y se apoyan para obtener resultados positivos que motivan en la labor de gestión teatral, sin embargo, aparece como dificultad los gastos económicos continuos que presenta la sala y que son ineludibles, como los servicios de alcantarillado, luz y alquiler de la casa, en caso tal no sea propiedad de la compañía, que al parecer, es un elemento que pone en dificultades a varias salas, algunas han cerrado en años anteriores por este mismo factor.

Pueden existir más dificultades o facilidades para gestionar adecuadamente un teatro, aun así, los gestores y directores de las salas teatrales hacen las acciones necesarias para no ver cerrado ese sueño de tener un espacio disponible para su creación y gestión, por lo tanto,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
se enfrentan a todas ellas y buscan la manera de solventarlas y seguir adelante con sus propósito creativo, formativo y social.

## 5.2. Discusión crítica de resultados

Este apartado se destina a la discusión de los resultados obtenidos a través de las entrevistas a directores y gestores culturales, de las siete salas teatrales de las localidades de Chapinero y Teusaquillo en la ciudad de Bogotá, el cual permite unificar su globalidad con los documentos científicos del marco teórico, como datos que permiten analizar la pertinencia desde la teoría a lo práctico. Para su desarrollo se tendrá presente cada una de las categorías estudiadas en el documento; la gestión cultural, la mercadotecnia cultural y los públicos de teatro.

Primero, en la gestión teatral, se puede evidenciar la diferencia entre cada una de las salas teatrales analizadas, de acuerdo, a sus particularidades e intereses de creación. Esto se debe a los principios y objetivos marcados desde su fundación, lo que genera unas características a destacar y seguir un rumbo creativo determinado, fomentando la identificación de una marca o sello de la sala para ser reconocida por su trabajo a nivel local, distrital, nacional e internacional.

La diversidad de las estructuras teatrales es producto de la interacción de distintos factores entre los que se puede incluir: las corrientes estéticas de cada época, los géneros y estilos artísticos, la incorporación de nuevos grupos, clases y colectivos sociales a la producción y el disfrute de espectáculos en vivo, los distintos modelos de gestión de la producción y la exhibición, así como también los hábitos particulares de cada ciudad o región. (Bonet & Schargorodsky, 2016, p. 25)

Para lo anterior, se requiere analizar el territorio y tener un equipo humano que reconoce su ambiente e impulsa sus fuerzas hacia el engranaje de los elementos requeridos para su gestión y la pertinente decisión de elementos económicos, políticos y sociales que demanda la labor administrativa.

La iniciativa de fundación de una sala teatral surge desde el gusto artístico y el interés de profesionalizarse en la práctica, por ese motivo, los directores de los espacios han buscado seguir el camino de la gestión administrativa y consolidarlo como precursor de las artes escénicas en su localidad. El proyecto de cada una de las salas teatrales ha pasado por circunstancias distintas que han llevado a sus gestores a dirigir y decidir en pro de la conservación y evolución de sus ideales para consolidarse y alcanzar el éxito desde el reconocimiento en el gremio artístico y en su público objetivo, sin ese interés, es probable que cerrar las puertas sea el camino más cercano, el cual, no es el caso de las salas teatrales de la investigación.

Segundo, en la mercadotecnia cultural, hay salas que tienen una línea de ejecución marcada, esta, les ha funcionado para llevar a cabo su presencialidad constante en el mercado, aun así, otras salas hacen evidente su implicación con los elementos del *marketing mix*: producto, precio, distribución y promoción; asimismo, tienen un presupuesto garantizado para desarrollar cada uno. Como se ha destacado, lo primordial para llevar una obra teatral a la actividad comercial, es tratarla como un producto del mercado cultural que requiere de prácticas para conseguir el alcance de los espectadores y el renombre de la sala.

En la Figura 11 se refleja como el producto no se deja a la deriva para su elección, cada una de las salas tiene sus políticas de elección de las creaciones artísticas a presentar, ya que, generará un sello en la sala teatral e identificación de la misma entre el gremio cultural y la población aledaña. Respecto a los precios, en la Figura 12 se observan diez variables presentes para elegir los costos en la boletería y conseguir llegar con la oferta a la mayor parte de público posible, desde la taquilla de la sala o las taquilleras aliadas. Para el tercer elemento, en la Figura 13 se expresan doce medios de comunicación implementados por las salas para conseguir llegar a sus espectadores con los datos precisos y conseguir su asistencia. Sin embargo, para ello es primordial crear publicaciones de atracción, estos se especifican en la Figura 14, donde cada sala teatral tiene su particularidad y su método preciso para llegarle a su público porque lo reconoce y entiende los contenidos más pertinentes para llevarle la información y persuadirlo de asistir a la obra artística.

Después de identificar la obra de teatro como parte del mercado cultural, los gestores requieren fortalecer las herramientas de distribución y promoción, y de ese modo, alcanzar una mayor cercanía con su público. Quien debe identificar con facilidad la sala como una marca artística, tal como lo expresa Angélica Prieto, como propuesta para alcanzar una mayor cercanía al público:

Bueno pues yo creo que lo que quisiera proponer es que se detuvieron a pensar en el rubro que hay que entregarle al departamento de comunicaciones, y que lo entreguen sin ningún temor. Por lo general en los grupos teatrales o en los teatros, las compañías piensan que las cosas que no son tangibles no necesitan dinero urgentemente, ¿sí? entonces si no es un telón, si no se paga un taquillero, si no es algo tangible, entonces no es indispensable. (A. Prieto, comunicación por video llamada, 09 de noviembre de 2020. Ver Anexo C).

Varias salas teatrales han comprendido que, si la información no es clara y no llega a los espectadores, es complejo completar el aforo y el ejercicio creativo no culminará su ciclo de ser observado por los espectadores; quienes, a la vez, servirán de emisores del mensaje para otras personas que pueden ser parte de ese público interesado por asistir a participar del producto cultural. De esa manera, la relevancia de mantener el equipo de comunicaciones que apoya en el proceso de mercadotecnia para conseguir los objetivos fijados.

Tercero, en los públicos de teatro, se ha podido evidenciar que hay una diversidad amplia de asistentes, pese a que los constantes en asistir a las salas teatrales son los adultos, los estudiantes y la población infantil; tal como se puede evidenciar en la Figura 9, aunque hay más espectadores, pero no forman parte de esa mayoría, como quisieran sus directores. Para que el público se convenza de su asistencia a un aforo teatral es primordial desarrollar diferentes estrategias de comercialización y circulación, que lleguen con la información completa y con contenidos atractivos para motivar su participación.

Una variable que destacan las salas es que realizan estudios de la línea de programaciones ofrecidas en los teatros cercanos para ofrecer otra distinta y de esa manera, tener otro tipo de público más cercano a sus productos. Igualmente, destacan que ha sido

complejo definir exactamente el tipo de público que asiste más a las salas, porque este está marcado por los espectáculos que están disponibles, es decir, si el teatro tiene una línea programática en impro que recoge más público profesional, pero si una agrupación invitada ofrece una obra infantil, que recibe niños y niñas; también le dan cabida, porque la visualización de la sala se hace relevante para sus directores.

Como una de las propuestas más relevantes para fortalecer la afluencia de públicos en las salas teatrales es pertinente desarrollar estrategias pedagógicas, desde los hogares, las instituciones educativas, las universidades y, por supuesto, desde las mismas salas teatrales, a través de actividades complementarias a la función de la obra teatral para ampliar el interés por su asistencia. Sin embargo, es una cuestión social y cultural que se debe fortalecer desde políticas gubernamentales para ofrecer la participación a aquellas personas que nunca han tenido un acercamiento al teatro y puedan comprender su contenido, generando así, más público interesado por este arte.

Para cerrar este apartado, se debe identificar que cada uno de los elementos presentes en las categorías analizadas se ven influenciados por las condiciones sociales, económicas, políticas y artísticas, no se puede asumir una igualdad en las salas teatrales, porque las experiencias e intereses son diversas, lo que también ha permitido encontrar diferentes puntos de vista respecto a la gestión teatral y la implementación de estrategias opuestas de la comercialización y la circulación de sus espectáculos, porque a cada sala teatral le ha servido de manera precisa una más que otra.

## 6. Conclusiones

El trabajo final de máster se focalizó en analizar las estrategias de comercialización y circulación para los espectáculos, implementadas en algunas salas teatrales independientes de las localidades Teusaquillo y Chapinero en la ciudad de Bogotá; lo anterior, permitió identificar las metodologías efectivas para impulsar la asistencia del público a sus espacios. Para ello, se dividió el estudio en tres categorías que están inmersas en la temática, primero, la gestión teatral, segundo, la mercadotecnia cultural y tercero, los públicos de teatro. De esa manera, se focalizaron las temáticas con interés a saber, por medio de entrevistas estructuradas a los directores y los gestores de las salas teatrales escogidas, para conocer sus experiencias de gestión.

La metodología se enmarcó en una investigación cualitativa para conocer con certeza las particularidades implementadas en cada sala para alcanzar la notoriedad en su localidad por su movimiento cultural y por la afinidad con los intereses de su público objetivo. En cada una de las dos localidades fue posible establecer comunicación con cuatro salas, para un total de ocho espacios para realizar el análisis de la pesquisa, sin embargo, debido a circunstancias presentadas en la contingencia sanitaria del año 2020, por causa del COVID-19 y las cuarentenas estrictas, la investigación se completó con siete espacios teatrales.

Para dar cumplimiento al objetivo general se dio continuidad en la investigación de la siguiente manera: primero, profundizar en la concepción teórica de autores que han explicado las características y los elementos que requiere la gestión teatral; segundo, reconocer en las entrevistas las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos que han sido realizada por las salas teatrales; tercero, observar si la metodología de afluencia de público fue pertinente con el plan de mercadotecnia desarrollada en cada espacio; y por último, comprender cual estrategia ha sido más efectiva para la persuasión de públicos a las salas de teatros, lo anterior, con datos de la programación del año 2019.

El estudio se elaboró por medio de una entrevista estructurada con preguntas abiertas que fueron aplicadas en diferentes formatos pensadas en la comodidad de los entrevistados, de manera presencial a la sala, por video llamada en Meet o Zoom, por correo electrónico y por llamada telefónica; estos medios de desarrollo están especificados en cada una de las entrevistas agregadas a los anexos del documento. Posterior a la recolección de los datos se realizó el reconocimiento de los resultados en la aplicación Atlas.Ti, donde se seleccionaron códigos de mayor uso para cada una de las preguntas, posterior a ello, se representaron en una figura con forma de pirámide para demostrar su jerarquía de mayor a menor mención.

En los resultados obtenidos fue posible identificar los métodos de comercialización, comunicación y distribución utilizados por cada sala teatral para gestionar el espacio, los productos escénicos y su afluencia de público. A partir de eso, se encontraron particularidades y elementos en común que comparten, como la aplicación de medios tradicionales y digitales para la promoción de la cartelera y la alianza con instituciones para generar ofertas en la boletería. Así, se consigue entender que la gestión teatral requiere una adecuada identificación del equipo humano con un interés y un lenguaje en común, para estar en la misma línea de trabajo y de esa manera ejecutar acciones efectivas para alcanzar los objetivos planteados.

Igualmente, se pudo observar como el ejercicio de la gestión teatral requiere asumir otros cargos fuera de los creativos, muchos de los directores han comentado su aprendizaje autónomo por otras ramas requeridas para la producción escénica, algunos campos tal vez lejanos a su experiencia, pero fundamentales para llevar a cabalidad un proyecto; por ejemplo, la administración, la educación, la comunicación y la edición audiovisual, entre otros. En algunas salas hay personas para cada ámbito, sin embargo, todas no cuentan con los recursos económicos constantes para contratar un personal especialista. Llevando a la necesidad formativa por medio de cursos, diplomados o especializaciones específicas, fuera del área artística, para cumplir esas funciones y aportar en el funcionamiento que requiere el espacio. Como excepción, hay otras figuras que son primordiales y no se pueden suplir como la contaduría y el derecho.

El funcionamiento de una sala teatral genera oportunidades laborales para diferentes profesionales, por lo tanto, si se consolida la presencia de cada uno de ellos en los departamentos administrativos, creativos, logísticos, y de servicios generales; es posible ejecutar el proyecto económicamente viable, con un alcance preciso para llegar al público objetivo y obtener una imagen positiva en el territorio por su labor artística.

Por otra parte, se advirtió como necesidad en algunos espacios la sistematización de los datos frente a los productos ofertados en la programación anual, sin embargo, se consolidó con la tipología de los proyectos escénicos que fueron presentados por los grupos propios e invitados. Asimismo, se requiere desarrollar de manera consciente la organización y clasificación del tipo de público que recibe la sala, en algunas tienen una base de datos de los asistentes a las obras y en otras ofrecen la suscripción en las páginas web, para enviar la programación cultural por medio de correos electrónicos, como medio inmediato ante el público objetivo.

Desde el plan de comunicación las salas se han acercado a los medios directos, a través de las redes sociales más que desde las páginas web y de esa manera, informar efectivamente sobre sus productos escénicos al público objetivo. Pues los medios tradicionales como posters, *flyers* o volantes informativos, no son tan recibidos por los espectadores porque al estar en una era tecnológica, es más seguro encontrar a las personas navegando en internet y llegarle por medio de publicidad o contenidos dinámicos que le transmitan curiosidad por los proyectos creativos. Asimismo, otra herramienta implementada es la interacción entre los seguidores de redes sociales y los comúnmente llamados *influencers*, pues genera en otras personas el interés por asistir cuando ellos comentan sobre la experiencia teatral vivida con una obra específica.

Bogotá es una de las principales zonas de movimiento teatral en Colombia, por eso, los artistas escénicos buscan este lugar para ejercer su profesión y crear vínculos con agrupaciones, establecimientos y otros artistas que le permitan fortalecer la experiencia. No

obstante, el sector no tiene la solidez para contratar cierta cantidad de artistas, es así como los directores de las salas teatrales brindan su espacio a grupos nuevos, pero no es suficiente para una estabilidad profesional. Es una carrera desfavorecida de políticas públicas que le den la certeza al actor, a la actriz, al director o al dramaturgo, de hallar programas de subvención para participar para mantener vigente su proyecto o espacio artístico. Muchos de los gestores y directores entrevistados comentaron sobre su camino con diversas situaciones para consolidar sus salas y desarrollar cada año una programación sólida que genere beneficios para el colectivo.

Por consiguiente, se requiere afianzar la formación pedagógica sobre la importancia del arte y la cultura en la sociedad; esto desde los mismos artistas quienes deben enaltecer su trabajo para transmitirlo y generar una imagen sólida respecto a la función del teatro en el territorio. Pues más que un espacio para el ocio, es una oportunidad para la reflexión y la empatía social, por lo tanto, los directores y gestores comparten la idea de generar espacios educativos en torno a la experiencia escénica, para formar públicos y transmitir razonamientos que fortalecen el criterio humano y político. De ese modo, crear estrategias acertadas para el tipo de público que va a recibir cada obra teatral y elaborar acciones llamativas, impulsadoras hacia la curiosidad y el interés de las personas para consumir las programaciones culturales.

Para finalizar, es preciso comentar la relevancia que tiene el estudio como fuente de consulta para los teatros, los artistas escénicos, los gestores culturales y los creadores interesados por la gestión de proyectos artísticos. Ya que al unificar en un mismo espacio diferentes experiencias de éxito con las salas teatrales analizadas, se puede conocer los elementos a tener presentes para ejecutar un plan de mercadotecnia sólido, los aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos y una comunicación efectiva con el público. La investigación permite reconocer las estrategias utilizadas por los profesionales para mantener vigente el movimiento teatral y así, consolidar su propuesta desde la calidad, por encima de las debilidades que se deben afrontar en el ámbito cultural colombiano.

## 7. Limitaciones y Prospectiva

Este trabajo de fin de máster se desarrolló en el año 2020 bajo la contingencia sanitaria del Coronavirus COVID-19, por lo tanto, se tuvo que replantear diferentes mecanismos de ejecución, tal y como se ha evidenciado en las entrevistas a directores y gestores de los teatros participantes en la investigación. Para su desarrollo se implementó la primera comunicación y acercamiento con las salas teatrales desde los datos de contacto publicados en las páginas web para comentar el interés de pesquisa, sin embargo, se identificó que algunos datos estaban desactualizados en las plataformas digitales y, por otra parte, se estima que no hubo un personal con asignación de responder a las redes sociales y los correos electrónicos.

Lo que permite observar como debilidad a fortalecer en los espacios teatrales, la atención a los medios de comunicación digitales porque en la era de la tecnología ese es el principal medio que los espectadores tienen para recibir respuestas; algunas salas ya cuentan con una figura de *community manager* que atiende las inquietudes de las redes, y hay otras, que se han acercado a estas herramientas para aproximarse a su público. Después de conseguir el contacto con los representantes de las salas teatrales, se usaron diferentes medios de comunicación: visita presencial a la sala, video llamada por Zoom y Meet, llamada telefónica y correo electrónico. Debido a la contingencia sanitaria, se tomó una muestra mínima de ocho teatros de dos localidades de la ciudad de Bogotá, de estos, se presentó como circunstancia de limitación la comunicación directa con el Teatro Charlot para desarrollar la entrevista, por situaciones que la misma pandemia generó, por lo tanto, se entrevistaron siete salas teatrales solamente.

En efecto, como prospectiva se propone continuar con una investigación de mayor cobertura en el gremio teatral, es decir, no tomar muestras por cada localidad sino alcanzar el estudio en la totalidad de las salas teatrales que tiene la ciudad de carácter privado independiente, y, además, aquellos teatros de carácter público con administración de entidades como el Ministerio de Cultura de Colombia y la Secretaría de Recreación y de Deporte de Bogotá. Lo anterior, para hacer comparación con las particularidades de cada una de las localidades de la ciudad y las tipologías de salas teatrales que le integran, para hacer un

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
análisis más amplio de las diferentes metodologías de gestión que desarrollan sus integrantes, tanto en el ámbito privado como público.

Para continuar con la investigación es pertinente ejercer alianzas con las alcaldías locales de la ciudad, las secretarías de cultura locales y las casas de la cultura, que les permite realizar una sistematización de las salas teatrales en las localidades y, asimismo, del gremio artístico en el sector escénico, para implementar proyectos de patrocinio y fortalecimiento continuo a sus directores. Por otra parte, desde las necesidades que comentaron los gestores y directores de las salas teatrales entrevistadas, se plantea que el Ministerio Nacional de Cultura y la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá, permitan la continuidad a las salas ganadoras del programa Salas Concertadas, durante un tiempo prudente, para no tener la zozobra cada año de ser beneficiario o no.

Asimismo, el documento sirve como herramienta para las compañías teatrales sin sala, pues en su metodología fue recopilador de insumos para la práctica y se pueden tomar los casos de éxito de las salas, para aplicar a sus montajes y tener la habilidad de acercarse a un espacio o a una entidad pública para presentar su proyecto artístico; con la certeza de estar realizando conforme su labor de gestión.

La situación teatral en Colombia está en constante evolución, son muchos los directores y dramaturgos que han aplicado metodologías de creación y gestión de entidades extranjeras en el país, sin embargo, no es posible ejecutarse con certeza por las limitaciones de patrocinio y recursos económicos que ha tenido el sector. Lo que conlleva a la deserción y desmotivación por parte de los artistas escénicos, quienes tienen propuestas creativas que aportan a la sociedad y generan la cultura de asistencia a manifestaciones artísticas en la ciudad.

## Referencias bibliográficas

- Alejtonius. [alejtonius]. (2012, marzo 31). HISTORIA FUNDACIÓN ERNESTO ARONNA [Archivo de video]. Recuperado el 18, septiembre de 2020, de: [https://www.youtube.com/watch?v=anliBLrTBuk&feature=emb\\_err\\_woyt](https://www.youtube.com/watch?v=anliBLrTBuk&feature=emb_err_woyt)
- Azuela, J., Sanzo, M. & Fernández, M. (2010). El marketing de la cultura y las artes una evolución. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 23-36. Recuperado el 21, septiembre de 2020 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3698479#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20del%20marketing%20de,una%20visi%C3%B3n%20rom%C3%A1ntica%20del%20arte.&text=El%20objetivo%20es%20sistematizar%20la,y%20despu%C3%A9s%20de%20proceso%20creativo.>
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Bissap Consulting S.L.
- Castillo, F. (Abril 12, 2012). *El público en la escena teatral bogotana Entrevistas, mediciones y análisis del Observatorio de Culturas*. Recuperado el 28, septiembre de 2020, de: <https://issuu.com/fcastle/docs/name671ba4>
- Colomer, J. (2014). Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. En *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- DANE (30 de agosto de 2019). *Censo nacional de población y vivienda 2018-Colombia*. Recuperado el 18, septiembre de 2020, de: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#/>
- Díaz, A. (2018). *Los públicos contemporáneos de teatro en Bogotá. Contribución teórico práctica para una política pública cultural*. Departamento de Sociología. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Escenium. (2010). *Los públicos de las artes escénicas*. Bilbao: La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública. Recuperado el 12, octubre de 2020, de: <https://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf>
- Godin, S. (2011). *La vaca púrpura*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

- Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.
- Gorziglia, H. (2015). *MARKETING CULTURAL La gestión de públicos en espacios de exhibición de artes escénicas*. *El topo*, 12-41.
- Hernández, C. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México D.F.: McGraw Hill.
- López, E. (2015). *Marketing cultural*. Andalucía: IC Editorial.
- Ministerio de Cultura. (2011). *Plan Nacional de Teatro 2011-2015*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Ministerio de Cultura. (2014). *Grandes creadores del Teatro Colombiano Hilos Mágicos, 40 años*. Bogotá: Ministerio de cultura. Recuperado el 4, diciembre de 2020, de: <https://www.mincultura.gov.co/areas/artes/publicaciones/Documents/Hilos%20M%C3%A1gicos%20e-book%20F.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2020). *Salas Concertadas Programa Nacional 2020*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Parra, J. (2012). Una función de producción para el teatro en Colombia. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*. 56, 149-177. Recuperado el 4, septiembre de 2020, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4051336>
- Prieto, A. [angélicaprieto]. (2020, Abril 17). *Estrategias de comunicaciones para la difusión y formación de públicos* [Archivo de video]. Recuperado el 15, septiembre de 2020, de: <https://www.youtube.com/watch?v=iREepUKnlXI&t=141s>
- Real Academia Española. (2019). *Mercadotecnia*. En Diccionario de la Lengua Española (edición del tricentenario). Recuperado de <https://dle.rae.es/mercadotecnia?m=form>
- Real academia española. (s,f de s,f de 2020). *Real academia española*. Recuperado de Real academia española.
- Rey, G. (2010). *Los sentidos despiertos Públicos y apropiación de la música, la danza y el teatro en Bogotá*. Bogotá: Orquesta Filarmónica de Bogotá y Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. Recuperado el 28, septiembre de 2020, de: [https://issuu.com/filarmonicabogota/docs/rey\\_red1](https://issuu.com/filarmonicabogota/docs/rey_red1)

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (01 de febrero,2016). *Teatros identificados en la ciudad de Bogotá 2016*. Recuperado el 14, septiembre de 2020, de: <https://datosabiertos.bogota.gov.co/dataset/teatros-identificados-en-la-ciudad-de-bogota>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2020). *Encuesta 2019*. Dirección de cultura ciudadana. Recuperado 19, octubre de 2020, de: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/cultura-ciudadana/subdireccion-observatorio-de-culturas/encuesta-bienal-de-culturas/encuesta-2019>

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (2020). *Teatro R-101*. Recuperado el 15, diciembre de 2020, de: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/teatros-2019/teatro-r101>

Universidad Nacional, de Colombia;. (2013). *Emprendimiento cultural para la innovación, el desarrollo y la asociatividad*. Bogotá: Editorial Dartagnan S.A.S.

Viña, Á., (Director y coautor). Camargo, Á., Santana, C., Sánchez, E., Cicery, E., Pinto, L., . . . Moncada , R. (coautores). (2017). *Arte, Cultura y Acción Herramientas para fortalecer iniciativas culturales*. Bogotá: Alcaldía de Bogotá y Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá.

Viña, Á. (Director y coautor). Camargo, Á., Santana, C., Sánchez, E., Cicery, E., Pinto, L., . . . Moncada , R. (coautores). (2017). *Artistas jóvenes emprendedores ¿Cómo hacer del arte una opción de vida? Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá & Universidad Nacional de Colombia-Sede Bogotá.*

## Webgrafía

Academia Charlot. (s.f.). *Nuestro teatro*. Recuperado de <http://academiacharlot.co/nuestro-teatro.html>

Bastidor Teatro. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <https://www.bastidorteatro.com/>

Bastijaus. (s.f.). *Perfil*. [Página de Instagram]. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/bastidorteatro/>

Bastidor teatro. (s.f.). *Inicio*. [Canal de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/channel/UCC06nwsV8EQmE93Rj2bYB9Q>

Charlot Teatro. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/charloteatro/>

Charlot Teatro. (s.f.). *Perfil*. [Página de Instagram]. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/charloteatro/>

Ditirambo Teatro. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <https://teatroditirambo.com/>

Ditirambo teatro. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/watch/TeatroDitirambo/>

Hilos Mágicos. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <http://hilosmagicos.com/>

La Bastijaus-Casa Bastidor Teatro. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/BASTIJ AUS>

LA MALDITA VANIDAD Compañía teatral. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/lamalditavanidad/>

La Maldita Vanidad Teatro (s.f.). *Perfil*. [Página de Instagram]. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/lamalditavanidad/>

Maldita Vanidad Teatro. (s.f.). *Inicio*. Recuperado de <https://www.lamalditavanidadteatro.com/>

LA MALDITA VANIDAD TEATRO. (s.f.). *Inicio*. [Canal de YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/channel/UCMzKlbM6gSZUnQCFKRpCjag>

LA MALDITA VANIDAD TEATRO. (s.f.). *Perfil*. [Página de Twitter]. Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/teatrolamaldita>

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Teatro Ditirambo. (s.f.). *Inicio*. [Canal de YouTube]. Recuperado de [https://www.youtube.com/channel/UCY1QsTx\\_w0nkNZkE3C\\_6G1g?view\\_as=subscriber](https://www.youtube.com/channel/UCY1QsTx_w0nkNZkE3C_6G1g?view_as=subscriber)

Teatro Ernesto Aronna. (s.f.). *Perfil*. [Página de Instagram]. Instagram. Recuperado de <https://www.instagram.com/teatroernestoaronna/>

Teatro Hilos Mágicos. (s.f.). *Perfil*. [Página de Instagram]. Instagram. Recuperado de [https://www.instagram.com/teatro\\_hilos\\_magicos/](https://www.instagram.com/teatro_hilos_magicos/)

Teatro Hilos Mágicos-Bogotá. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de [https://www.facebook.com/Teatro-Hilos-M%C3%A1gicos-Bogot%C3%A1-394936034021918/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/Teatro-Hilos-M%C3%A1gicos-Bogot%C3%A1-394936034021918/?ref=br_rs)

Teatro Hilos Mágicos. (s.f.). *Perfil*. [Página de Twitter]. Twitter. Recuperado de <https://twitter.com/HILOSMAGICOS>

Teatro R101. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/TeatroR101>

Teatro y Marionetas Ernesto Aronna. (s.f.). *Inicio*. [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/TeatroMarionetasErnestoAronna>



Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

eso es depende de lo que se esté dando, de la demanda. La secretaria si está fija todos los días porque hay que presentar los informes para el Ministerio de Cultura y para el Instituto Distrital de las Artes, que son los que nos aportan dinero para sostenimiento de salas. En administrativos más que todo eso no es una empresa muy formal que tenga una contadora todo el día, que tiene un revisor fiscal todo el día pues con sueldo y todo; no, aquí toca ser muy básicos, porque tampoco las demandas dan para tanto en cuestiones de dinero, pero sí, si hay mucha gente que está a cargo secretaria, contadora y toda la cuestión y obviamente uno que hace los necesitan las veces de administrador, las veces no, hace administrador”.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

E.A.: “De todo, porque yo manejo desde las marionetas para los niños y para los adultos, hasta el teatro vivo con actores para para todo el mundo. El público aquí es súper variados niños, grandes, adolescentes, tercera edad, obviamente LGBTIQ, bueno todo, aquí el público es este todo, hay demanda para todos”.

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

E.A.: “Estuvo sobre todo las marionetas, hubo mucho grupo invitado con obras tanto infantiles, con actores, como para adultos, público general adulto con actores. Mucho alquiler de teatro como el *stand-up comedy*, como grupos de teatro sin sala, bueno, esta esta clase de grupos que van un teatro hacer una temporada pues para ellos mostrar su trabajo para subsistir, no. Pero más que todo fue esa la entrada de públicos y general que hubo y frente a este año fue más enfocado a público infantil”.

4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

E.A.: “Yo tengo una obra para cada mes, ya uno tiene el ojo de cuáles son las taquilleras y cuáles son los mejores meses, enero y febrero son muertos, marzo, abril, y mayo, son muy buenos, junio y julio cae, agosto es bueno, septiembre cae un poquito; pero, octubre y diciembre son muy buenos, mientras que septiembre si cae, por las vacaciones, por octubre el día de los niños, en septiembre se cae por el amor de la amistad, entonces todo el mundo se va a farria, nadie viene a teatro. Agosto supuestamente es el

verano de nosotros, aunque nosotros no tenemos esa clase de estaciones tan marcadas como en Europa, como en Estados Unidos. Entonces uno va escogiendo las obras de acuerdo a lo que da, una obra taquillera mía puede ser en las marionetas es Blancanieves, entonces Blancanieves ya uno sabe que se va para octubre, por ejemplo, una obra no tan taquillera puede ser, ¿qué te digo yo? La leyenda de San Jorge, entonces mandémosla para julio que es más bien flojito, y así, uno va variando el este. Ya lo que es un Cascanueces ya uno lo manda por temporada, lo manda uno a diciembre, porque pues Cascanueces es todo de navidad, aunque eso vale físico huevo, porque a la hora del té estando yo en Chile el Ballet Nacional presentaba Cascanueces en octubre; y eso vale huevo, sino que aquí pues todo es en diciembre no sé qué, en octubre no sé qué, en marzo esto, ¡no! Para mí no tiene ninguna, no tiene que ser respecto a la época pues la vaina, no, la programación, pero si uno ya la escoge a ojo. En cuanto a los otros grupos, como soy muy neutras las obras, no hay no hay como ese tipo de selección, entonces ya uno va sobre ruedas. Sí obviamente pasa por un criterio mío porque tengo que mirar que están presentando, porque si ellos quieren, el grupo que llegue y quiere que yo lo pongo dentro de mis redes y mis cosas, pues me toca cuidar un producto que yo tengo hace muchos años, no pueden venir con cualquier vaina”.

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

E.A.: “Bueno aquí se cobra una boleta neutra, que por ley tienes que dar un descuento para estudiantes, discapacitados y tercera edad, de los cuales ninguna de esas tres poblaciones viene; ni discapacitados, ni tercera edad y menos estudiantes. Aquí hay un costo de una boleta para los niños de público infantil 20000 pesos por persona, estamos hablando más o menos de 5 a 6 dólares, y para los adultos de varía de acuerdo al título, a la obra, están entre 40.000 a 50.000 pesos hasta 35.000a 28.000 pesos colombianos, son boletas que la más cara no sube de 15 dólares. Sin embargo, pues obviamente la población pide descuento entonces toca mandar por las taquilleras como atrápalo, como tu boleta y estas cuestiones, para que ofrezca un descuento y así poder que la gente asista. Entonces a ese punto llegamos ¿en qué sentido? En el sentido de que ni con descuento, ni con nada, pues la gente asista, es así, es la cruda verdad. Pero, más o menos está oscilando entre

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

eso, son boletas muy económicas, creo que es una de las boletas más económicas en el mercado que hay a nivel Bogotá, a nivel capital, dónde se puede ofrecer un producto que no lo hay, ni siquiera, en algunos países de Europa con las marionetas”.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

E.A.: “Ahorita pues obviamente toca en redes lo que es Facebook, Instagram, las taquilleras, las ventas de boletas, pues ya te digo atrápalo, tu boleta, etiqueta blanca; bueno todas estas cuestiones para que la gente conozca el producto. Obviamente hay veces se hace la respectiva prensa en la televisión, aunque eso no es que esté ayudando ahora mucho, porque ahora todo el mundo anda pegado es en redes sociales, eso más que todo, porque ya la época de pautar en el periódico, ya pasó, ya no te sirven de nada, la gente ya no lee el periódico entonces que te pones a poner a pagar un aviso para perder la plata”.

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

E. A.: “...hay trailers sobre todo mostrando las escenas más impactantes... del espectáculo. La imagen se volvió ahorita una cuestión, muy...importante en el sentido que la gente ya no ve foto le gusta es ver video. lo que te digo todo este alcance de las redes sociales te invita a... entonces la gente ya no te aguanta una foto, sino que quiere ver un videíto. Entonces eso nos obliga a trabajar en una vaina que se llama la calidad del producto, como te digo yo hay que mostrar muchísimo más porque ahora el niño o el adulto está patrocinado por Netflix o por YouTube, porque puede tener alcance a cualquier cosa y no se va a impresionar con lo artesanal ...entonces a mí, siempre tengo la vaina de que yo vendo es show, basado en una línea clásica artesanal, entonces yo innovo mucho en luz, en efectos, en toda esta vaina porque toca nos toca estar a la vanguardia de ...entonces nos toca ser muy Broadway ...la ventaja es que con las marionetas puedes hacer lo que se te dé la gana...yo soy uno de los únicos dos teatros clásicos de marionetas en Colombia, lo otros que vas a encontrar... son muy línea moderna no, yo todavía uso el rompimiento uso el decorado uso los puentes... mi línea vas encontrar una serie de cosas...valga la comparación, muy Broadway muy show entertainment...porque así me

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

toca, para poder vender me toca vender show y hay que darle al público lo que quiere...no yéndome a la cuestión televisiva, pero si show que la gente lo vea en vivo en vivo” .

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

E. A.: “bueno en cuanto a eso...las taquilleras como atrápalo te dice cuántas personas compraron la boleta...de resto es la gente que viene a la taquilla, con las coetillas de las boletas sabes cuanta gente asistió y esas coetillas se ponen en la taquilla del día con el mapa de ubicación -*señor ¿a usted le gusta en primera fila? No, entonces centrado*- entonces decimos están 5 y 6 entonces tú los tachas y de acuerdo a esos planos sabes cuanta gente asistió con su fecha, su obra y se hace un cierre colectivo. Un programa, no, pa’ que, somos muy artesanos es ese sentido.”

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

E. A.: “bueno con entidades públicas se podrías decir que, las únicas dos, el ministerio de cultura, con la presidencia de la república y el instituto distrital de las artes IDARTES, que es con la alcaldía mayor de Bogotá. Ellos a través de una selección, uno pasa un proyecto y ellos dan cierto dinero o un dinero destinado para realizar ese proyecto. Ahora se volvió por concurso y lo que están es agarrando una sala como la mía, que ya lleva 60 años, es que a estas salas de tanta trayectoria no les toque pasar el proyecto para ver si pasan o no, eso ya debería ser un estímulo...fijo, entonces los otros que no son sala antigua empiezan a alegar...nosotros nos sostenemos básicamente de eso y de del trabajo propio...de búsquedas en los colegios en las universidades, de todo este... desarrollo de gestión, para uno poder llegar para que la gente asista, de los festivales a los cuales a uno lo invitan pero desafortunadamente mucho festival no paga los pasajes, que es lo más caro. Pero dan unos incentivos ...uno dices listo todo bien, pero a la hora del té es un trabajo bastante arduo, que si no existieran las salas concertadas más de un teatro se hubiera acabado, porque aquí la gente no asiste con frecuencia a teatro, entonces tú no te puedes mantener de taquilla, de taquilla no se mantiene ningún teatro.”

Sayda: “...Ósea que, digamos ¿tú tienes que pasar como unos papeles para que se te actualice lo de tu sala concertada?”

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

E.A.: “¡Claro! Digamos el ministerio dice este año hay 35 millones...entonces vos dices hay una cartera de 100mil millones de pesos para repartir entre las salas concertadas, entonces si tú pasas el proyecto y yo también, pues los dos depende del proyecto que pasemos, la temporada activa la no sé qué, voy a hacer esto, voy a hacer lo otro. Entonces van unos jurados y te dicen, este se lo gano, el otro no no ganó entonces chao. Muy *-dedocrático-*.”

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

E.A.: “ yo tengo problemas por mi sinceridad, aquí hay que hacer un ctrl suprimir...aquí es muy tenaz porque la gente no tiene la cultura de asistir a espectáculos teatrales, la gente prefiere ir a un bar de copas, ir a rumbear a bailar en vez de ir a un teatro, yo no digo que este mal...pero hombre, esto viene desde casa, si al niño no lo educas desde niño y el adulto no fue educado esto se va a la \*\*\*\* así que apague y vámonos. Entonces a la hora del té proponer algo así es muy tenaz, porque la gente carece, supuestamente, de información...entonces esta \*\*\*\* de que toca tener el actor famoso de televisión. Vigente. El que tiene que estar ahorita en televisión tiene que estar aquí, porque si pasó, como Colombia sufre de Alzheimer... Entonces a la hora del té cuando verdaderamente quieres adquirir un público nuevo...tienes que vender innovación, tienes que vender show y todo, pero si tienes famosos mejor, pero dime ¿Qué famoso en las marionetas yo meto? un día en un cumpleaños me dijeron *-¿usted que artistas lleva?- yo -Shakira, Juanes Michael- y esa vaina -¡ay! usted no puede meter alguno que cante, estrellita donde estas- y yo -no señora, no- -ay es que el show es para mañana- - por eso- -ay usted no puede meter uno de Frozen que cante esa canción-...-pero señora le estoy diciendo hay un show ya armado- -pero es para que meta alguno y cante eso- -pero es que usted cree que estoy jugando-. Entonces mientras nuestra profesión no la tomen en serio...que uno puede hacer. Ah ¿Es que usted es actor? Llore. Uy eso es mucha personalidad para uno meterse a eso... personalidad...ok. Entonces a la hora del té ellos creen que esto es jugando. Entonces mientras este oficio, profesión no se tome en serio y el único que puede actuar es el actor que aparece en televisión nos fuimos todos a la \*\*\*\*\* todos los actores, bailarines...porque ahorita los bailarines clásicos que hacen...se van de garotas ahí un show despedida de soltera, eso es lo que hacen. No están en una compañía seria...ahorita los bailarines berracos están haciendo eventos en empresas de eventos...”*

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

E.A.: “retos o facilidades...mira eso es así de fácil si en este momento tú no tienes una buena jefe de prensa que te meta eso es imposible, si tú no tienes jijuemil seguidores en Instagram pa’ mirar a ver qué pasa, pues se vuelve imposible. El reto, tener al menos la sala con el 60%, al menos, la dificultada que la gente venga...el reto es que la venga, la dificultad que la gente quiera venir...ahora con pandemia pues peor, es muy *heavy*, es que la gente no se...el reto es ese...tiene que venir gente y para eso entra el espectáculo, que vamos a montar, que vamos a hacer... pero verdaderamente el...como te digo yo...la variable está en que la gente venga, la genta asista, la gente esté en pro de venir y de...y decir bueno vuelo, pero hay gente que viene un día y al otro no viene o al mes no viene...el pro es que tú tienes un espectáculo chévere y aplaudido por todo el mundo, el contra es que aquí nadie te lo aplaude ...el público en Colombia es un acierto...entonces viene el festival ibero americano de teatro, con espectáculo internacional y todo el mundo asiste, porque el espectáculo nacional es *-Ag mañana voy-... y eso es”*

## Anexo B. Entrevista Teatro La Mama



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas de teatro independientes en Bogotá.

Investigador principal:

Sayda Yanith Velandia Cruz

### ENTREVISTA #2

#### ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: 07/11/2020

Nombre del entrevistado: Francy Hernández

Organización cultural: Teatro experimental La Mama

Cargo: Directora

Correo electrónico:

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?

Francy Hernández: "inicio... esta pregunta es muy, muy clave para nosotros porque es que, no solo *La Mama* si no que todos los teatros pequeños, no tenemos una estructura. Un recurso humano. Entonces así que ¡nosotros somos todos! Yo en el teatro soy la directora administrativa pero también el día que me toca hacer taquilla, que me toca hacer

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

las luces. Pues las hago...Tenemos un equipo pequeño que trabaja en *La Mama* cuando tenemos proyectos para ejecutar...porque si no tenemos proyectos trabajamos dos personas. Cuando tenemos los proyectos tenemos un equipo...el logístico, el técnico de luces y sonido, taquilla, administradora, servicios generales, contador, jefe de prensa, community manager [...] un equipo de 10 personas que estamos directa. Indirecta está el fotógrafo... nos incluye otro gasto, que es audiovisuales”.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

F.H.: “...nuestro teatro es laboratorio experimental, es obra de creación propia la mayoría, y buscamos que los grupos se presenten con la misma línea, los grupos que programamos anualmente. Entonces nuestro público, es un público flotante de la localidad de Chapinero y un público que hemos capturado...con nuestra buena gestión y la buena programación. Hay desde chicos hasta los ochenta años.”

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

F.H.: “En el 2019 tuvimos la obra de estreno *teatro la mama* y obras de grupos invitados de teatro experimental. Experimental es que... de un tema hacen su obra de teatro, de una noticia hacen su obra de teatro, la mayoría... Esa es la línea, laboratorio o teatro experimental que manejamos en el teatro *La Mama*... tenemos temporadas durante todo el año, algunas temporadas de miércoles a sábado otras de jueves a sábado. También incluimos los grupos jóvenes que están saliendo de las universidades, ósea las muestras que están haciendo para cierre de año como la universidad el bosque, la universidad...no recuerdo muy bien el nombre, incluso tuvimos el SENA, ¡Ah! CENDA, CENDA con danza. Ellos se presentaron dos grupos para hacer sus muestras de cierre de grado...también le damos la oportunidad... a estudiantes que están estudiando cine y televisión, para que hagan sus cortos, que tiene que tienen que presentar...como cierre en su carrera universitaria. También invitamos a grupos con obras infantiles que se presentan el día domingo para un público familiar”

4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

F.H.: "...nosotros hacemos la selección con el director artístico y miramos que sea de la línea, preferiblemente de *La Mama*...En algunos momentos también se trabaja el clown, se trabaja la comedia, pero lo que nosotros siempre buscamos es que sean grupos profesionales, así se sea de corta trayectoria, pero que tenga un nivel en sus trabajos."

Sayda: "¿Me puedes recordar el nombre del director artístico, por favor?"

F.H: "...es Edgar Martínez"

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

F.H.: "...nosotros para definir los precios tenemos en cuenta el grupo que se está presentando, cuando nos reunimos para confirmar la temporada entonces nos sentamos y acordamos el precio...Si es por ejemplo un monologo, así sea muy bueno, muy profesional, no cobramos igual que si hay 5 o 6 actores, porque podemos bajarle un poquito a la boleta porque pues es un solo actor entonces uno también piensa son 35 minutos, 30 minutos, podemos cobrar un precio menos a una obra que tiene cinco a seis actores, pero más o menos nuestros valores de la taquilla circulan entre veinticinco mil pesos y diez y ocho mil pesos para estudiantes, adulto mayor, desplazados y niños. Si ya es para obra familiar hacemos promoción...los papitos pagan y el niño no paga, ahí tenemos varias variables para poder garrar el cliente...y pues para también, no tanto agarrar el cliente, sino llevar a las personas al teatro...también un precio especial para universidades, si es una universidad del estado, del distrito, no le podemos cobrar lo mismo que a una universidad privada, entonces tenemos en cuenta eso...muchas veces yo tengo contacto con algunos profesores del SENA, no le podemos cobrar la boleta a un chico del SENA, que es estrato 2, 3, de 20 mil pesos...los profes me dicen *-Franci es que tengo un grupo de apéndices del SENA y no pueden pagar sino 5mil pesos-* ...eso es un ganancia para nosotros, porque hay chicos de estrato 2, 3 que nunca hay ido a un teatro, hacen que se enamoren de la obra y ¿qué hacemos? Hacemos un foro, cuando termina la función, explicándoles como fue todo el proceso de montar la obra, como se hizo, porque estábamos en el teatro y ellos salen muy emocionados...así que después lo llaman a uno

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

que si puedo ir a teatro y eso es hacer gestión para tener público nuevo...muchas veces...cuando estamos ... desarrollando el evento de salas concertadas les hacemos una función gratuita”

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

F.H.: “...Nuestras redes sociales son el primer...punto para publicitar nuestras obras, con piezas comunicativas acorde a la obra de teatro y uniformes para que haya recordación del público. Tenemos un diseñador que hace todas las piezas comunicativas. Manejamos todas las redes; en Facebook *La Mama Teatro*, en Instagram *TeatroLaMama*, en Twitter *TeatroLaMama*. También tenemos página web...teatrolamama.com.co y además trabajamos de la mano con la revista *Guía del ocio*. la revista *GO*. En este momento se volvió virtual, pero el año pasado trabajamos con esa revista...ellos nos dan un precio especial para hacer nuestra publicación...hacemos concursos... para jóvenes, para llevar público a *La Mama*. A las obras. También trabajamos... con la revista *Agenda Teatral*...ellos tienen una suscripción con los docentes...hay un precio especial para el ingreso de los docentes con su carnet de la revista agenda teatral...lo otro es que hay jueves dos por uno...el día de la mujer, la mujer entra gratis...el día de la madre...y así sucesivamente trabajamos” [...] También nos ayuda *Quira Medios... y kiosco Teatral*”.

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

F.H.: “El año pasado con la programación de IMPRO...Trabajamos ven a ver nuestras obras y una cerveza gratis...innovador, fue muy bonito. Todo el mundo lleva con su boleta por la cerveza y jóvenes, sobre todo, que les gusta la cerveza...lo otro con los grupos que venimos trabajando...cuando realizamos el convenio para hacer su temporada en *La Mama*, les entregamos unas boletas para que ellos les vendan a sus familiares y amigos a un precio especial y así llega más público”.

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

F.H.: “Somos muy organizados con eso, yo como organizadora soy super extrita con el dinero, entonces nosotros tenemos una boletería que se le da acá grupo que no tiene numeración para que la venda, el día antes de...dependiendo de los días de temporada nosotros les entregamos la boletas y esa boleta debe llegar el cliente o el espectador en este caso la cambia en taquilla por una boleta numerada y esa boleta tiene una colilla y esas colillas las recogemos todas las noches se hizo el conteo de la boleta vendida e inmediatamente se pasa al computador a hacer el Excel, porque como no tenemos un programa en la taquilla todo es manual...se hace el conteo de las boletas, cuantos entraron de 25, cuantos estudiantes, si hubo de boleta de 15 de 10 y cuantas boletas fueron de preventa ¿entonces como recogemos las boletas que se les dio al grupo? Recogemos esa boleta y se le cambia por la boleta numerada para el control y así sabemos cuanta boletería hubo de preventa. Cuando ya se cerró la temporada, entonces al siguiente martes de haber cerrado la temporada, se liquida...la taquilla total y se le entregan la colilla al director...en ese caso nos encargamos con el productor con el directos o con la persona que este representando al grupo...entonces nos sentamos y organizamos, mostramos todas las boletas, alguno grupos son muy desconfiados y toman foto...cada noche toman una fotografía y cuentan más o menos las cabezas de cuantas personas hubo...en este caso nosotros como muy organizados no les dejamos el dinero un mes para que lo recojan, sino que al siguiente martes de haber cerrado temporada se les entrega su dinero.”

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

F.H.: “la alianza es instituto distrital de las artes IDARTES, alcaldía de Bogotá, Ministerios de Cultura y secretaria distrital de cultura y recreación...recreación y deporte, por convocatoria, todo es una bolsa y entramos a convocatoria el año pasado 2019, ganamos un proyecto de *-parque para todos-* para socializar el parque, para pintar, para llevar los chiquitos allá y hacer eventos, fue muy bonito ese proyecto[...] el programa de salas concertadas nos exige un público y nos exige una programación y en esa programación tuvimos el festival *-Creadores y amigos de la mama-*”

Sayda: “cuando me dices que les exigen un público, es como ¿mantener un público en el año?”

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

F.H.: “si señora. En el año no, durante la ejecución del proyecto”

Sayda: “más o menos ¿Cuánto dura cada proyecto?”

F.H.: “Mas o menos dura entre 3 y 4 meses”

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

F.H.: “Educar los chicos, educar los niños con el arte, con el teatro, con la danza. Todo lo que es artes deberían inculcarle en los colegios, tener una formación cultural...porque si vemos la gente a futbol van 5mil, 6mil personas, se quedan sin boletería. A teatro nos toca rogarle para que vayan a teatro, hacerles las promociones, el voz a voz de danza, porque también hemos tenido mucho grupo de danza y ellos sufren por el público y tener el apoyo, tanto de estado como del distrito, con páginas con portales que muestren nuestros trabajos”.

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

F.H.: “Facilidades no hay muchas, es un reto...es un reto, yo llevo 35 años trabajando como gestora cultural, administradora del teatro *La Mama* y pues todos los días es una lucha con el público, pero es muy bonito. Es lo que más nos gozamos, la risa y hablábamos hoy...que en esta pandemia de todos modos nos ha ido bien y no tenemos de que quejarnos, porque tenemos los proyectos y nos salió otro proyecto con secretaria de cultura y ahí vamos, entonces lo más rico es hacerlo con toda la buena intención y trabajar lo que es por el arte...que hay sufrimientos si los hay, que el montaje, que no llegó el actor, que llegó borracho...porque pasan muchas cosas y uno lo sufre, que porque se fue la luz y que no sé qué, pero todos son retos ...y pienso que el reto es lo que le enseña a uno a seguir adelante... yo veo los chicos que llegan al teatro y me encanta verlos, los joven que están empezando, como ponen la puntilla y ponen le telón, como se esmeran porque las cosas les salgan bonitas y si no hay público ellos se aplauden y salen felices, el día que se llena la sala lloran. Son emociones encontradas... Eso es lo que les gusta hacer y eso es lo

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
**que nos gusta hacer, estar ahí en el teatro, no es nada fácil manejar una sala, porque los recursos son muy pocos”.**

## Anexo C. Entrevista Fundación Teatro La Maldita Vanidad



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas de teatro independientes en Bogotá.

Investigador principal:  
Sayda Yanith Velandia Cruz

### ENTREVISTA #3

#### ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: 09/11/2020

Nombre del entrevistado: Angélica Prieto

Organización cultural: Fundación Teatro la Maldita Vanidad      Cargo: Directora de comunicaciones

Correo electrónico:

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?

Angélica Prieto.: “Bueno Sayda, muchas gracias por esta entrevista, te cuento que yo soy Angélica Prieto de *la Maldita Vanidad Teatro*, soy cofundadora del teatro y este año cumplimos once años de vida artística; para el 2019 contábamos con diez años; y la Fundación está organizada de esta manera: primero está la Junta directiva está a cargo de los tres cofundadores, Ella Margarita Becerra, Jorge Hugo Marín, Angélica Prieto, luego sigue el

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
director artístico, que es mi socio Jorge Hugo Marín, la directora de comunicaciones, que soy yo, el diseñador gráfico, la asistente administrativo y contable, el contador, la revisora fiscal, el de taquilla, el jefe técnico y la persona de servicios generales”.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

A.P.: “La definición que nosotros vemos de público objetivo es que la mayoría de nuestras campañas van dirigidas a un público menor, imagínate tú, ese público que menos dinero tienes para consumir teatro, pero a su vez es ese el público que sí se fideliza va a ser un público a largo plazo. Digamos que por un análisis que pudimos encontrar de unos estudiantes de la *Universidad de Los Andes* que vinieron a acompañarnos hace algunos años, pudimos determinar que las personas que tienen experiencias impactantes en su época estudiantil, hacen que esa experiencia sea parte de su vida de adultez y de productividad. Por ejemplo, si yo en la universidad o en el colegio jugaba fútbol, al tener la oportunidad de consumirlo porque tengo el dinero, porque ya trabajo, porque tengo otro nivel de vida, lo voy a hacer, pero si nunca vi fútbol en mi casa mientras estaba estudiando o estaba en la universidad, no me va a provocar cuando tenga el dinero consumir eso; entonces, por eso queremos que los jóvenes se acerquen al nuestro teatro, les damos la mitad del precio de una boleta para fidelizarlos. Tenemos una programación artística anual que es definida en el mes de noviembre del año anterior, ¿sí?, o sea, para el año venidero nosotros ya tenemos la programación armada, digamos que por eso nosotros ya hemos hecho con un análisis en relación a los otros lugares que están en el sector; de cuál es el precio que vamos a ofrecer y ya tenemos listos esos precios para el próximo año. En el 2019 el general era entre 30.000 y 35000 pesos, los descuentos eran de 22000 para estudiantes, 22000 para la tercera edad, 2x1 menores de veinte y cinco años, y cincuenta por ciento para las membresías de *la Maldita Vanidad Teatro*”.

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

A.P.: “La línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019 y tuvo siempre una cantidad dividida equitativamente entre espectáculos del teatro *la Maldita Vanidad* y de grupos y compañías invitadas. Entonces la gente puede ver variado, puede ver los que son amantes de nuestro teatro y seguidores en nuestros contenidos, y los que quieren

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

ver, otros públicos que quieren ver, también siguen a tus compañías o que simplemente van al teatro a ver que pueden encontrar, entonces que encuentren algo variado. Dentro de esto teníamos programación infantil, programación de teatro de creador de artista, casi siempre son artistas locales y son productos de propiedad general estrenan en la casa, o que están ya muy pocas temporadas fuera, y también, programación pedagógica. Para el año 2019 iniciamos con una temporada de improvisación, que ya es como un clásico en la casa de *la Maldita Vanidad*, que empezamos año con acción-impro que son como una temporada festival, que viene franja pedagógica. También hacemos unos convenientes, por ejemplo el año hicimos un convenio con el *Teatro Tantarantana* de España, queda en la ciudad de Barcelona, ellos inicialmente habían venido acá como gracias a becas y convocatorias ganadas de estado de parte de ellos y nosotros, estuvieron acá en *la Maldita Vanidad Teatro* un grupo de dramaturgos, junto a unos dramaturgos locales de Colombia, estuvieron trabajando conjuntamente en un proyecto que escribieron y que se fue a realizarse en la ciudad de Barcelona, luego ese mismo texto se hizo y se realizó con actores en la ciudad de Bogotá, se llamaba la noche sin tiempo, y trataba sobre un ciclo sobre el barrio Palermo, un caminar, hicimos como un recorrido por una cuadra en donde diferentes personajes clásicos del barrio Palermo, que es el sector donde queda el teatro, queda en Teusaquillo en el barrio Palermo, entonces veía personajes itinerantes que siempre existen en este barrio, intervenían en el espacio con el público que iba caminando en círculo y volvía al teatro. Ese fue uno de los proyectos bonitos que hicimos en el 2019”.

#### 4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

A.P: “El programador cultural es mi socio Jorge Hugo Marín, sin embargo, nosotros si hacemos conjuntamente una toma de decisiones, que cambian constantemente alrededor del año forma múltiples razones, el caso es que la programación cultural se define desde el año anterior en el mes de noviembre, en este mes nosotros estamos pensando que va a venir para el próximo año. Luego de tener eso determinado, pues el programador cultural habla con las compañías que quedaron dentro de la programación y define que cumpla con unas normas y con unas características para estas fechas. Pues siempre hay una convocatoria abierta, digamos que muchas compañías incluso ya hacen parte de la casa, se acercan y dicen su interés en tener un espacio dentro de la programación artística, nosotros definimos esta

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

programación en el noviembre del año anterior, y tenemos casi con una línea completa de lo que va a ser el próximo año. Entonces en ese momento buscamos a las compañías que ya tienen claro qué van a estrenar el próximo año, qué van a hacer una segunda temporada de un proyecto; para acomodarlas dentro de nuestro horario es de cronograma de todo el año. Definimos así, cómo vamos a hacer algo variado, tratamos de que todo no nos quede, digamos si vamos a hacer una temporada de drama, que inmediatamente venga una de comedia, ¿sí?, además, tenemos en cuenta algo muy importante y es las fechas, el año de que es, si es el año Shakespeare, si es el año Chéjov, si es el año de Federico García Lorca; tenemos en cuenta noveles artistas que están abriéndose paso pero que tienen un contenido interesante, lo mismo que teatro de culto de directores que llevan mucho tiempo y que tienen seguidores que los siguen por diferentes teatros. Digamos que la premisa es la calidad, nosotros vemos no solamente el tipo de contenido que nos están ofreciendo para incluirlo en la franja de programación cultural, sino que también, vemos la calidad de esa compañía, cómo trabajan, ¿sí?, porque en eso consiste el éxito que tengan, si, puede tener productos muy interesantes pero si no trabajan en equipo, si no hacen un proyecto para poder hacer mercadeo de su temporada, si sabemos que no tienen la constancia para hacer un montaje, entonces, tomamos decisiones inmediatamente respecto a esto; así lo elegimos, hay digamos que un primer veredicto que con mis dos socios, pero la última palabra es del programador artístico, Jorge Hugo Marín”.

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

A.P.: “Pues los promedios de taquilla corresponden a estudios de mercado, como un promedio entre los espacios más comerciales y de tráfico medio, también definimos esto por nuestra ubicación geográfica en Bogotá, nosotros estamos ubicados en el barrio Palermo, es un espacio central y que es como de muy fácil acceso a la población diferentes localidades de la ciudad y de distintos estratos socioeconómicos; es un punto intermedio. Entonces nuestro promedio es definido precisamente por eso, tenemos unos precios generales y tenemos unos precios para estudiantes y para gente que no tiene para pagar el precio full de la boleta. Pues los precios de la boletería son en general 35000, los descuentos son de 22000 pesos estudiantes, 22000 pesos tercera edad, 2 x 1 menores de 25 años y 50% para las membresías

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

de la Maldita Vanidad Teatro. La membresía de *la Maldita Vanidad Teatro* es un proyecto que gestamos para fidelizar clientes, había personas que iban insistentemente, que concurrían sin saber qué iban a ver, simplemente sabían que quería estar ahí y viendo que había pues tomaban la decisión de consumir el producto que querían. Entonces pensando en ellos y pensando en fidelizar nuevos públicos, decidimos crear un año de privilegios para este tipo de personas. ¿Qué tienen ellos?, Ellos tienen el 50% de descuento en todas las obras, todo el año, tienen el 50% de descuento en todos los talleres, tienen el 10% de descuento en el café bar del teatro, tienen el 10% de descuento en el alquiler de espacios, tienen tres invitaciones para estrenos dentro del teatro con un acompañante; y la membresía tiene un valor de 180000 pesos”.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

A.P.: “Lo primero que nosotros hacemos que es hacer una contextualización, o sea, y hacemos un análisis del entorno, alrededor de nuestra casa teatral existe una gran cantidad de teatros antiguos, de teatro recientes, que donde se está constituyendo digamos la localidad de Teusaquillo como la localidad teatral, en donde el público y puede obtener diversa oferta cultural y por lo que nos conviene hacer a nosotros hacer un reconocimiento del público que está en ese espacio y que ofrece la ciudad en especial dentro de él; qué planes tiene Bogotá dentro de sector de Teusaquillo. Entonces pensando en eso, hacemos un análisis de nuestro teatro según ese espacio, en qué ranking nos ubican en el sector y esto tenemos que definirlo para saber también que bueno o mal nivel tiene nuestra programación y como las diferentes opciones para darla a conocer. Luego de esto entonces ahí vemos nuestras debilidades, nuestras amenazas y nuestras fortalezas y oportunidades. Después de eso creamos unos objetivos, los objetivos del 2019 fue tener mayor visibilidad en medios de comunicación, conseguir nuevos medios masivos que se interesaron en nosotros, aumentar nuestros seguidores y su interacción en redes sociales y hacer que nuestros seguidores en redes como quiera en público frecuente. En el plan de comunicaciones del año 2019 te voy a comentar sobre la contextualización; el análisis del entorno: alrededor de nuestra casa teatral existe una gran cantidad de teatros antiguos y recientes con los que estamos acostumbrados a relacionarnos y estamos constituyendo algo llamado la localidad teatral de Teusaquillo, en donde el público puede obtener como una diversa oferta

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

cultural y reconoce este espacio de la ciudad como algo especial de planes en Bogotá. Hacemos un análisis de nuestro teatro y pensando en la situación actual qué lugar en qué ranking nos ubica dentro de este sector, este ranking nos ha sido favorable, creemos que es por nuestro muy nivel de bien programación y un incansable movimiento que hay en diferentes medios y estilos. Luego para hacer una determinación de este plan de comunicaciones vimos con unas amenazas como teatros cercanos que cuentan con servicios de agencias de publicidad dedicadas a manejar sus productos, con lo último en tecnología, con dinero para pagar muy buenas campañas de marketing y dentro otras amenazas era que otros teatros contaban con personal de labor en comunicaciones, como departamentos completos con mejores salarios que los de nosotros. Encontramos que la propuesta de unir fuerzas en un corredor teatral donde las entradas tuvieran descuentos, a veces no se daban en si en ejecución, ¿por qué? pues porque había teatros que no le gustaban los descuentos y que por omitían hablarle al público en la taquilla a la hora de hacer la compra, nosotros siempre los nombrábamos, pero otros no estaban haciendo la misma labor para hacer ese corredor teatral. Luego de esto, empezamos a pensar bueno ¿cuáles son las fortalezas de este plan de comunicaciones?, las fortalezas y oportunidades era que ofrecemos una diferenciación de los demás teatros, ¿por qué? porque tenemos una calidad, tenemos un sello artístico con estilo de marketing menos comercial, contamos con unas redes sociales activas, con unos servidores participativos y pendientes de nosotros, con medios de comunicación masivos que admiran nuestro trabajo y nos apoyan, tenemos una imagen reconocida aquí en el país en el exterior. Y en especial, estos seguidores se habían creado de manera orgánica, nosotros no hemos pagado para aumentarlos, todos han querido estar con nosotros y consumir nuestro contenido cultural. El mensaje que tenemos que nuestro público deberá saber que, en la Casa de *la Maldita Vanidad Teatro*, encontrara una oferta cultural de alto nivel profesional y de muy variada gama en donde se beneficiarán con planes completos de entretenimiento, obra, café, bar y galería, y que nos puedan visitar sin conocer nuestra casa para ir a algún espectáculo en específico, sino que a ojo cerrado pueden asistir con la certeza de encontrarse con una noche completa de excelente entretenimiento. Tiempos: Las acciones de comunicación se dividirán por el tiempo de duración de la temporada de cada espectáculo, la evaluación final se realizará al final de cada año laboral. El presupuesto: El presupuesto que dedicamos al departamento de comunicaciones es en pago de campañas de marketing digital, en impresiones, en relaciones públicas como boletas de cortesía a medios de comunicación,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

en pago de empleados por trabajos de eventos extras, en pendones y otras piezas de apoyo.

Sistemas de control: el análisis y medición de resultados de nuestro plan de comunicaciones para saber si está alcanzando los objetivos, se realizará anualmente al cierre de la programación cultural, en una reunión de equipo de departamento, del director, del diseñador y el jefe de prensa, con el objetivo de poder corregirlos si es necesario para cumplir los objetivos. Examen final: al final mediremos los resultados trimestrales para llegar a unas conclusiones finales de cómo mejorar nuestro plan de comunicaciones”.

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

A.P: “Nosotros inicialmente hacemos una reunión de comunicaciones con el director del proyecto y su equipo de producción, ellos nos hablan acerca de, nos llenan un formulario escribiéndonos todo lo que tiene que ver con el espectador, no solamente son las preguntas que se hacen básicas, que una sinopsis, una ficha técnica sino, además, el plus, las hojas de vida, fotografías mientras el montaje, vídeos hechos mientras el backstage, bueno todo lo posible. Después de ver el espectáculo, pues para venderlo hay que verlo, después de ver el espectáculo decidimos por qué línea artística nos vamos a ir. Siempre hacemos unas primeras funciones que son para prensa, con un comunicado de fotografías que son foto fija del espectáculo, o sea, quiero decir que son fotografías que, si el espectador está viendo la obra, va a decir: ¡Ay! en este momento pasó la foto del de la publicidad que yo vi en Instagram y por eso fui a ver la obra, ¿sí? Y también, hacemos fotografías de camerino. Luego de eso, con esos invitados que hacemos en las primeras tres funciones, hacemos como stand de vídeo donde los influenciadores que invitamos esas funciones nos hablan libremente espectáculo, porque hay gente que no si no le gusta pasa derecho, pero si tenemos la fortuna de que les guste lo que acabamos de ofrecerles, la gente, uno sabe porque están agradecidos, que antes tienen ganas de hablar; le piden a uno hablar, cuando ven la luz, cuando ven la cámara quieren hablar. Entonces les preguntamos acerca de lo que fue para ellos la experiencia. Estos vídeos se postean en la Maldita Vanidad, que es el Instagram y se reparten en diferentes redes sociales, y también, pedimos a los influenciadores, que son personas que tienen alto reconocimiento público que nos postean desde sus cuentas y nosotros repostamos para que hagamos un trabajo en cadena. Esto mismo lo hacemos con las personas que van a lo largo de toda la temporada, o sea, si a la mitad de la temporada fue una persona que en realidad

sabemos que mucha gente la va a seguir, inmediatamente le pedimos que si le gusta el espectáculo nos colabore haciendo un posteo, hablando acerca de lo que le pareció la experiencia. Bueno, también otra cosa que hacemos es gifs, este trabajo lo hago yo, por eso tengo la propiedad de comentártelo de esta manera, yo soy la directora de comunicaciones, y lo que hago son unos gifs utilizando partes del vídeo del espectáculo con contenido de información o fotos cortadas con preguntas acerca de lo que están viendo las personas; por ejemplo, una actriz que está pensativa y la pregunta es ¿buscando algo que te active para el próximo año? Y la información del espectáculo. También tenemos alianzas para poder mover este tipo de espectáculos, entonces las alianzas por ejemplo con la Fiscalía en el año 2019, entonces la gente de la Fiscalía, por ejemplo, los trabajadores y que estaban en la cooperativa de la Fiscalía, tenían derecho a unos descuentos especiales en la Maldita Vanidad, entonces enviábamos a la línea de comunicaciones de la Fiscalía este contenido y ellos lo pasaban por todo su boletín cultural”.

#### 8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

A.P.: “Es por medio de una empresa llamada Etiqueta blanca, nosotros hicimos una alianza estratégica con una billetera virtual, que es avalada por el Ministerio de Cultura, que nos da la posibilidad de sacar fuleps, que son como unos códigos especiales que tenemos obligación de hacer por espectáculo, que son como una numeración 345MD, por ejemplo, ese fulep del espectáculo y que eso hace que tenga como la validez legal frente a una algún problema del espectador o del teatro. Por ejemplo, si el espectador ese día no hubo función y no se le hizo devolución, con ese número puede reclamar, o viceversa, tuvimos algún inconveniente con algún espectador con ese número podemos reclamar. Entonces tenemos a esta empresa aliada, con ellos hacemos como un control de estadística trimestral, por lo general, hacemos trimestral, aunque nosotros hacemos cierre todos los viernes con ellos. Este control es tan cercano, ¿sabes?, entre más cercano sea haga es mejor; entonces digamos que es trimestral para el área administrativa, pero para nosotros en el departamento de comunicaciones es semanal el cierre y esa manera de poder ver que una estrategia no está funcionando y que hay que cambiarla”.

#### 9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

A.P: “Nosotros tendremos alianzas con diferentes. más que todo de empresas de personas, nuestros aliados son los que han comprado las membresías de la *Maldita Vanidad* y pues sí tenemos algunos aliados corporativos, con ciertas condiciones, por ejemplo, las promociones para nuestros aliados corporativos son que todos los empleados de la entidad aliada presentan su carné en la taquilla y que reciban un descuento del 20% en la entrada del espectáculo que quieran ver y en la entrada de todas las personas que los acompañe. En la difusión interna, la Fundación de la *Maldita Vanidad Teatro* se compromete a enviarles un correo electrónico a estos aliados, con fotografías digitales para que ellos puedan mover a su cartelera interna y difundir nuestra programación cultural dentro de las empresas. Hacemos una recaudación de boletería, o sea, el recaudo del valor de las boletas se efectúa directamente en la taquilla del teatro y no se hace dentro de la nómina de las empresas; o sea, eso lo que hace es quitar la responsabilidad a las empresas que acepten la alianza, porque es digamos menos problemático porque no es un trabajo que tengan que hacer, sino que la responsabilidad sea del teatro mismo. También hacemos entrega de pases de cortesía como gestos de bienvenida para fortalecer las alianzas, regalamos pases dobles para sortear entre los empleados en eventos o diferentes entradas a los estrenos de los espectáculos. Una sala concertada es un espacio físico que cuenta con una infraestructura y una dotación adecuada para realizar actividades relacionadas con los procesos de creación, de circulación, de formación de públicos, de formación artística, de producción, de investigación y apropiación de la sala de las artes escénicas en general. Nosotros participamos en la convocatoria que hace anualmente el Instituto Distrital de las Artes IDARTES y fuimos uno de los maravillosos y felices seleccionados en recibirla el dinero de subvención de salas concertadas. Entonces el Instituto Distrital de las artes lo que hace es dar un dinero para que algunos de los proyectos con los que nosotros participamos, se hagan posibles dentro de la franja de programación del año. Lo mismo sucede con el Ministerio de Cultura, saca convocatorias a las salas del país con ciertas características específicas, hay diferentes concursos por decirlo así, de las nuevas, de las más antiguas, de las que tiene este o lo otro, y participamos y también tuvimos en la felicidad de ganar, con ella también hicimos parte de la programación cultural del año”.

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

A.P.: “Bueno pues yo creo que lo que quisiera proponer es que se detuvieron a pensar en el rubro que hay que entregarle al departamento de comunicaciones, y que lo entreguen sin ningún temor. Por lo general en los grupos teatrales o en los teatros, las compañías piensan que las cosas que no son tangibles no necesitan dinero urgentemente, ¿sí? entonces si no es un telón, si no se paga un taquillero, si no es algo tangible, entonces no es indispensable. Y entonces se llega al primer proceso que es el de creación, está espectáculo muy bien hecho, está montado, está listo para ser entregado público, pero no se invierte en conseguir ese público, sino que se hace solamente pensando en que de manera orgánica el público va a llegar a la sala; es posible, es una opción, y es muy buena opción si la compañía ya tiene un cierto reconocimiento que le da esa oportunidad de acceder a ese tipo de público; pero aun así, tampoco es si es lo único que se debe hacer. Se debe esperar que la compañía teatral o el teatro entregue cierto dinero por campaña, o sea, por temporada ¿qué quiere decir eso? que si viene un espectáculo ese espectáculo debe tener un rubro grupo separado del siguiente espectáculo tendrá programación; este rubro se tiene que repartir en campañas de marketing digital y se tiene que repartir en diferentes eventos y acciones para atraer personas influenciadoras al teatro”.

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

A.P.: “El reto que hemos tenido siempre es tener un punto de equilibrio para poder solventar las necesidades administrativas del teatro, como el alquiler de la sala, el pago de las nóminas, el pago los nuevos proyectos que hay que crear y cómo los vamos a hacer crecer. Y las facilidades son el reconocimiento que ya tenemos por los once años de experiencia, las ganas de trabajar, el trabajo en equipo ha sido indispensable y la necesidad de crear un buen equipo ¿sabes? nosotros gracias a que hemos querido sacar el proyecto adelante, nos hemos vuelto más que amigos, somos una familia, eso también es una de las facilidades, trabajar con buenos amigos; la facilidad de que nos gusta nuestro trabajo y de que tenemos medios de televisión masivos que lo reconocen y que nos facilitan sus cámaras, para que nosotros podamos mostrarle nuestra programación artística. Otra de las facilidades es que hacemos teatro, entonces nada más el hecho hacerlo es una bendición, trabajar en esto, trabajar en cultura y eso”.

## Anexo D. Entrevista Bastidor Teatro

Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades



Análisis sobre las estrategias de comercialización y  
circulación de espectáculos para el impulso de  
afluencia de públicos a salas de teatro  
independientes en Bogotá.

Investigador principal:

Sayda Yanith Velandia Cruz

### ENTREVISTA #4

#### ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: 18/11/2020

Nombre del entrevistado: Juan Guillermo Mahecha

Organización cultural: Bastidor Teatro

Cargo: Director

Correo electrónico:

**OBSERVACIÓN:** La investigación está planteada para una época previa al covid-19, por lo tanto, será la gestión e información del año 2019 la que proporciona los datos a esta entrevista.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Juan Mahecha: “bueno...eh, no tenemos organigrama, nosotros somos...dos, somos Pao y yo, yo soy el director...Pao es la productora de la casa. Nosotros somos los dos y somos pulpos, entonces hacemos de todo...dirigir, producir, hacer publicidad, actores, dirección...vigilancia, aseo...somos de todo, desde directores-actores hasta las personas que hacen el aseo...entonces organigrama... ¡sí! Podemos poner uno según requieren las normas, pero pues estaríamos dos ahí en muchas casillitas [...]”.

## 2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

J.M.: “bueno Sayda nosotros...debo decirte pues que esta es una *casa cultural*, nosotros no hacemos solo teatro, sino que también le abrimos la puerta a otras salas y a otros grupos, a otras áreas de las artes para que vengan y presenten sus...para que vengan y muestren su trabajo ¿no? Entonces vienen grupos de Impro, vienen grupos de teatro, viene profesores de yoga, maestros de artes marciales, hay danzas, hay un montón de cosas que pasan acá...trabajamos el cine. En ese sentido la circulación del público que viene acá es muy variada [...] estamos haciendo mucho taller de clown...lo que encontramos es que, si bien es cierto, abrimos la puerta a muchas otras ramas, como que cada área tiene su público...”.

## 3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

J.M.: “Ok...Nosotros debemos decirte también...somos nuevos, estamos recién paridos, apenas estamos gateando, entonces todo es un aprendizaje. Nosotros como... *Fundación bastidor teatro*, existimos ya hace 8 años. La casa la tenemos hace ¡poquito! desde el 2018...Primero la aventura del 2018, fue primero abrirla, acomodarla y luego dar puerta abierta ¿no? En el 2019 fue como ok, empieza el año, vamos a trabajar...Fue super bonito, fue increíble...nosotros como te decimos nos dedicamos... a la improvisación o pues nos especializamos en eso. Obviamente también hacemos obras de clown, obras de teatro pero principalmente hacemos improvisación teatral y, como te decía también antes, le abrimos las puertas a otras agrupaciones de teatro, de cine y de otras áreas artísticas para que venga y presenten sus trabajos. Entonces digamos en esa movida el 2019 fue muy bueno para nosotros porque nos dimos a conocer mucho como ¡casa!, ya no solo como los festivales y las

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

obras que siempre hacíamos de improvisación teatral internacional... si no ya ahora como *casa cultural*, en otra vuelta, en otro momento, haciendo cosas, ya no solo por nosotros sino, por los demás...bueno para nosotros como *bastidor teatro* fue como ¡WOW, súper WOW! Let's Works, Vamos a trabajar. Entonces claro, primero nosotros como agrupación pudimos explorar muchísimas cosas que teníamos guardadas...en esas medidas nosotros como agrupación pudimos hacer muchos formatos, tanto los que teníamos como los nuevos -*Uy vamos a explorar estas cosas nuevas y vamos a trabajar improvisación a partir de cine...* y, por otra parte, fue muy bonito también abrirles las puertas a otras agrupaciones. Aquí se hizo...nosotros fuimos sede del *Festival Mamarracho Fiesta Casera*, entonces vinieron muchas agrupaciones de Clown...vino Marito Escobar a dar talleres de Clown, vino Antón Valen, del *Circo Del Sol*, a dar un taller de Clown, que eso ya lo organizaba la red de payasas, todos esos personajes que te digo los traen diferentes agrupaciones y nosotros como casa es como ¡wau que Chévere! entonces ha sido super enriquecedor, tanto nosotros como artistas, como actores y también improvisadores...entonces...primero abrir la puerta a los demás, ver el trabajo de los demás, ver que hay un lugar donde eso suceda...son este tipo de espacios que necesitamos en la ciudad[...]entonces como se nos dieron las cosas, ok, vamos nos mucho por clown y cine, que fue lo que más nos pasó el año pasado, más lo que nosotros hacemos de impro y en esas medidas llegó más gente, llegaron más grupos, llegó otro público y en esa medida se fue activando la economía de la casa[...]"

#### 4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

J.M.: "Ok...no sé cómo decirte...de alguna manera nos sentíamos así...-eh, tenemos casa...eh, tenemos espacios...eh, tenemos formatos. Bueno vamos hacer la programación *hmm juju ju ju, hagamos esto, hagamos esto...dejemos estos huecos por si alguien quiere*- entonces lo fuimos haciendo todo muy ingenuamente, pero también con mucho amor...como con esa inocencia que da la realidad de un sueño cuando se hace concreta...y en la medida que nosotros íbamos haciendo, Pao, que, aparte de ser la productora, se ocupa de toda esta cosa de la imagen y la publicidad, ella fue haciendo también un trabajo en redes sociales muy bueno, que nos hizo dar a conocer muy bueno que nos fue... no hizo dar a conocer muy rápido...entonces ya venía gente a preguntar -Ay, es que yo quiero hacer esto- -Veeenga de una-...entonces fue pasando así, además que fueron llegando primero o amigos o maestros y

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

Pao es de la ASAB<sup>4</sup> y yo soy del Teatro Libre, entonces nuestros compañeros ya, por su formación, nos aseguramos...son gente que tuvo su formación, seguramente su espectáculo es bueno y efectivamente así era. Entonces... las cosas se han ido dando solas...como te digo estamos empezando y estamos aprendiendo y lo que hicimos el año pasado fue disparar a muchas partes... y de esos tiros algunos acertamos, algunos si daban justo en el blanco, otro a noventa metros u otro ni daban, algunos otros atravesaron muchos otros muros...ya para el 2019 hagamos tiros más certeros, ya en puntos... más puntales, valga la redundancia... hemos ido afianzando todo esta área del cine, de talleres para cine, de actuación para cine...acá vino Juan Pablo Felix a dar un taller de -6+...esta también *Fagüita*, Fagüa Castin dando su talleres de treading de actuación para cine...entonces esas cosas se van afianzando, gente Clown muy dura...”

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

J.M.: “Eso también ha sido como un dilema...como que todo es un conflicto...entonces como que ok, nuestra sala es pequeña, no cabe mucha gente...pero pues también tenemos que mantenerla, entonces decidimos ok, ni muy muy ni tan tan, entonces pusimos boleto de 30, 20 para estudiantes. A veces ponemos entrada libre, aporte voluntario...no es cara... no es barata, pero es cultura, es teatro, hay un esfuerzo, son actores que vienen, pagan un bus, se alimentan, ensayan y lo hacen todos los días, entonces lo vale [...]”.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

J.M.: “cuando tú dices comunicación ¿te refieres a difusión? ¿a los medios de difusión?”

Sayda: “sí, puede ser redes ...que nosotros usamos radio, solamente poster no se”

J.M.: “...lo que te decía ahorita Pao, Pao si se ocupó de toda esa parte de la imagen, lo que fue principal mente el Instagram, el facebook y ...nuestra página en internet. Digamos que

---

<sup>4</sup>Academia Superior de Artes de Bogotá, Facultad De Artes De La Universidad Distrital De Colombia

ella si se dedico como al meno de esas cuestiones...entonces como que ella se dedico a esa parte, ella se hizo como un taller o un diplomado, en manejo de redes o marketing digital...ella empezó a trabajar y fue una cosa muy muy buena, como que usa las estrategias que iba aprendiendo, eso, por una parte. Segundo la Casa, nuestra casa la hemos hecho nosotros, la hemos adaptado nosotros...si nos han dicho que se le siente mucho el amor a la casa y por otra parte cuando recibimos un grupo los consentimos un montón...lo tratamos muy bien, los consentimos y ese voz a voz también nos ha ayudado mucho. Como el voz a voz de la gente que viene acá conoce el espacio, obviamente nuestra sala es muy pequeña muy sencilla, pero si han pasado cosas muy bonitas...tanto el publico como los actores salen contentos, cuando uno hace las cosas bien la gente sale contenta, entonces ese voz a voz también ha ayudado a que nos posicionemos”

#### 7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

J.M.: “buenos son varias cosas...por una parte nosotros como agrupación con las cosas que nosotros hacíamos....teníamos este tipo de función que te digo, cuando eran festivales, cuando hicimos el...que es nuestro festival mas grande, el que lleva más versiones, ahí si llamamos un jefe de prensa, entonces el jefe de prensa hizo todo la vuelta, nos saco en radio en internet...por otra parte cuando venían las agrupaciones, nosotros le pedíamos la información.. nosotros tenemos un diseñador el nos hace la imagen de cada evento que va a pasar ¿sí? Y le pedimos a cada grupo que nos estén enviando videítos para invitar a la gente...ya sea desde el personaje o ellos como actores...les decimos a toso y les dejamos muy claro, nosotros estamos arrancando nosotros no tenemos público, nosotros hacemos difusión por las rede y todo, pero no tenemos publico y en ese tiempo que venimos... trabajando la única manera de que viene público es asegurándolo...ahora nosotros empezamos a trabajar también con tiqueteras, entonces eso también nos dio una mano...por ejemplo nuestra sala es pequeña, entonces tenemos que trabajar para llamar a 20 personas, para llamar a 30 personas, que de toda la publicidad que hemos hecho que vengan uno o dos y que los otros tiquetera...realmente no dejamos, en ese sentido, como muy poco al azar. Si vemos que no llega gente es porque no hicimos la tarea de asegurarla...como te digo nosotros hacemos aquí de todo y ese trabajito de asegurar gente también es un trabajo. Entonces a veces cuando no nos da el tiempo o cuando se nos pasa si se siente en la taquilla. Cuando vienen...otras agrupaciones les decimos lo mismo, tienen que venir a llenar gente ...y entre todos hacemos

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

ese esfuerzo mancomunado, eso si quedan las reglas del juego muy claras desde el principio. Uno como actor, como artista, siempre quiere que la sala se llene y en casa, uno ya como anfitrión de casa, siempre pasa una cosa, es que cuando viene una agrupación y se llena, es la agrupación, cuando hay función y no viene nadie, es la casa. Entonces tampoco...vamos a la fija, yo la manera que encontrado fija de llenar esto es asegurando...las redes y esto lo que te da es difusión, te da publicidad ¡chan! ... pero ya luego ese voz a voz ya empieza uno a llenarse con público, ya sean 2 3 personas empiezan a llegar”.

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

J.M.: “cómo te decía nosotros como chiquitos...antes del ministerio de cultura, por boletería, entro esto...ahorita con el ministerio ya nos obligaron a llevar un Excel, algo más juicioso, algo más profesional que un cuaderno y un esfero...”

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

J.M.: “hasta el momento con ningún...hasta este año 2020 que ganamos sala concertada...”

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

J.M.: “cómo te digo estamos aprendiendo...este es nuestro primer año de salas concertadas...primer año con pandemia...es que...lo que puede aprender y observas en las reuniones con el ministerios...me sentida muy identificado y muy confrontado con las otras salas, me veía mí mismo en 20 años y me veía a mí mismo hace 6 meses...entonces yo creo que va más allá de un problema de salas, esto va a un problema estructural más de fondo, yo creo que ya a una vaina a las entidades que les competa...hay que hacer algo mucho más profundo y mucho más fuerte que estas convocatorias...yo veo esto y me siento conmovido, de verdad se me llenó corazón de ver *-juepucha, no soy el único loco haciendo esta huevonada-*... gente en pasto, gente en Cartagena, gente en Cali y eso que son las salas concertadas ¿Cuáles son las que no?¿cuáles son esos héroes que están haciendo ese camello

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

en los pueblos y que todavía no conocemos? Entonces y si veo en este país, tenemos todo adverso, pero también este país es de emprendedores...me decía una rusa...-es *qué ustedes acá no hacen teatro, ustedes comenten teatro*- tan crudo y cierto, pero para cometer teatro se necesita valentía también. Entonces a que voy con todo esto, nosotros podemos tener todas las estrategias de marketing para llamar, pero lo que hay de forma es un problema de estructura, hay un problema cultural, porque nosotros somos los que estamos haciendo cultura, como las casas...somos nosotros los artistas...como las agrupaciones...entonces pienso que para empezar hay que incentivar o hacer algo, decirle a la gente consuma cultura, vayan a teatro, vayan a teatro, vayan a danza, vayan a toques, vayan y consuman a cultura...nosotros como artistas también tenemos ese deber también, meternos eso en la cabeza, no es el arte por el arte, no soy yo artista por artista, sino que tenemos una función social una labor social ... por una parte el Ministerio, presidencia, gobierno, metámosle invirtámosle a la cultura, hay muchos artistas en este país y lo peor, digo yo lo peor, es que siguen estudiando, más y más, entonces juepucha hay que hacer algo, consuman cultura, así como consumimos café y nos venden consuma café, o así como nos ponen a comer novelas, pónganos a comer cultura, háganos un país cultura...hágalos ir a teatro o que teatro vaya ellos o la música o la danza. Segundo, las convocatorias, no, tiene es que alimentar a las casas que están haciendo estas cosas y a estos manes hay es que mantenerlos o cómprenles las salas o subsidielos, pero si el día de mañana no le sale una convocatoria esas casas [...]viendo el problema más de fondo tienen que cambiar esa metodología...no nos pueden tener así, no nos pueden tener a punta de convocatoria, entonces eso, por una parte. Por otra parte, ¿estrategias? Seguir insistiendo, el voz a voz, asegurar públicos, volantear...con eso hacer una base de datos, es que también pienso que es según la casa...nosotros hacemos base de datos Clown, base de datos impro, base de datos taller...que hay una función de esto, base de datos... ahí llegara alguien...la idea es que haya un gobierno responsable que haga esas vainas”

11. Desde su experiencia ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

J.M.: “... ¿Reto? Eso es una hazaña, eso es un nivel legendario. Yo te lo hablo desde la impro, porque mira tú le puedes preguntar a alguien que no ha ido al colegio él sabe que es teatro, tal vez no haya a teatro nunca, pero sabe que es teatro...pero pregúntale a alguien ¿qué es impro? Entonces vemos que la lucha es todavía más fuerte. Es muy duro, yo lo única

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

que veo es que hay que agarrarse de tu propia idea ...y de su sueño...el reto esta en poder hacerlo realidad, el reto está en poder hacer realidad todo esto...el reto esta en poder hacer, poner a muchos grupos de acuerdo a que lo hagan, a que bajen sus egos y que por favor señor si es tan amable puede hacer su obra, si es qué no se te retiran...o hacer el esfuerzo de vamos a hacer funciones pero este dinero no es para usted, esto lo vamos a usar para pagarle la alimentación al invitado y el hospedaje y lo que haga falta para la producción. Es como tener conciencia de ese tipo de cosas y por lo general, uno va a hacer el azotado y el sacrificado ¿no? Te hablo como desde la parte de la gestión, que es muy ingrata. Si tú quieres hacer un festival, quieres hacer un espacio, quieres hacer lo que sea...toca ministerio, toca ir a la cámara de comercio, toca ir a la DIAN<sup>5</sup>, toca ir al uso de suelo...toca ir a sanidad, tienes que enfrentarte a los vecinos, tienes que poner de tu plata, tienes que poner de tu tiempo, tus ganas...y son muchas adversidades...más las envidias y egos del medio...mmm... y nada el sabor de la paciencia es amarga, pero sus furtos son dulces, superas todo eso y dices *-juepucha lo hice y lo logré-...pero es una vaina de voluntad y fuerza muy áspera*".

#### AGRADECIMIENTO

Como artista escénica y gestora cultural en formación, es muy valioso el testimonio recibido por parte de su sala teatral, considero que como gremio podemos hacer aportes que nos unifiquen y enriquezcan para seguir en el proceso creativo.

---

<sup>5</sup> Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales

## Anexo E. Entrevista Teatro Ditirambo



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

### Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas de teatro independientes en Bogotá.

Investigador principal:  
Sayda Yanith Velandia Cruz

#### ENTREVISTA #5

#### ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: 20/11/2020

Nombre del entrevistado: Rodrigo Rodríguez

Organización cultural: Teatro Ditirambo

Cargo: Director artístico

Correo electrónico:

**OBSERVACIÓN:** La investigación está planteada para una época previa al covid-19, por lo tanto, será la gestión e información del año 2019 la que proporciona los datos a esta entrevista.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?

Rodrigo Rodríguez: “La estructura organizativa de *Ditirambo* es la misma, en el 2019 del 2020 que es una pequeña junta directiva, por ser fundación de cuatro personas, básicamente es eso, y ya la dirección del teatro, una parte contable y la parte artística. Eso,

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

no tenemos departamento de ventas o..., básicamente es eso, somos un grupo de teatro en general, pues pequeño. *Ditrambo* tiene tres espacios, uno que es *Ditrambo Galerías* es una sala en arriendo para 140 personas, un escenario amplio de 9x12 y allá lo opera, en el 2019, un técnico, una persona de taquilla logística y una señora de la cafetería, que es la misma persona que hace aseo. Y la misma distribución de cargos y personas para la otra sede, otras personas en la sede de la 45 de Palermo, y en el 2019 estamos iniciando un proceso en una vereda para un laboratorio rural con una relación del teatro con la tierra, con el campo, estamos en Azafranal, llegando a Silbania, y ahí si es un tema esporádico, un maestro y un ayudante, no más. El grupo de actores básico del teatro con cinco personas, el artístico, pero hay obras de doce actores, entonces simplemente hay amigos, artistas invitados para las obras, por esa obra, si se requieren más, pero la base son cinco personas en lo artístico”.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

R.R.: “Las dos salas reciben todo tipo de público, porque depende del espectáculo, pues si es para niños asisten familias; *Ditrambo* no hace hace años obras para niños, pero a veces, hay grupos que o alquilan o se programa una obra para niños y entonces es familiar, pero en general, es público de catorce años en adelante y el grueso está como entre los 18 a los 40, mucho público universitario y trabajadores independientes y/o empleados”.

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

Sin comentario.

4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

R.R.: “Las variables para escoger las obras son las mismas de hace 32 años, digamos, *Ditrambo* no hace obras porque esto esté pegando, por moda, porque lo comercial vaya primero, sino, por una necesidad de expresión filosófica, social, de memoria, política, de en el sentido de que todas nuestras obras, así sean cómicas, tiene como telón de fondo la desigualdad social, entonces digamos que eso prima y el trabajo fuerte de la actuación, eh, del trabajo corporal, mental, vocal de los actores, digamos, no hay premisa de decir: hagamos comedia porque eso vende. No, nos pueden salir obras cómicas y se logran vender, hacer funciones, para empresas, colegios, tal, pues es maravillosos, pero no, ni tampoco nos

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.  
amparamos en una variable de que llamemos una figura famosa para que nos resuelva la figura de público, no, somos los mismos artistas, el mismo equipo”.

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

R.R.: “El tema del costo de la entrada, nosotros practicamos un teatro popular, mestizo y analógico, y, en ese sentido, *Ditirambo* se entra con trueque nativo, luego no, el dinero no es fundamental para entrar a ver teatro a nuestras salas; puede entrar con algo equivalente o parecido, eso es a la conciencia de la persona, de entre 20mil a 40mil pesos. Y ya en dinero, cuando la gente va y paga la boleta, la boleta está entre 20 y 40 mil, 20 estudiantes, 40 mil particulares, 20 tercera edad, digamos esos son los descuentos. Y cuando hay grupos la boleta puede ser a 15 mil pesos, que, con los precios del mercado, es una boleta muy económica”.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

R.R.: “bueno para el público, para darnos a conocer, nosotros nos funciona mucho el voz a voz, sin embargo, hacemos pequeñas pautas en YouTube, en Google, en Facebook, llamadas directas, por supuesto, las redes sociales todas, el canal del teatro. Básicamente es ese el, digamos, hay una señora que le vende, una promotora cultura, que eventualmente también nos vende funciones, a veces, pero que les vende a otros teatros, no, tiene su portafolio y tiene incluidas una obra de nosotros ahí”.

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

R.R.: “Pues digamos que nosotros tenemos una obra se ensaya, se prepara un estreno, se invitan a personas que probablemente les interese, sobre todo siempre como una función para profesores, jefes de área en algunas empresas, de bienestar en universidades, amigos, periodistas, digamos como que, un poco la idea es un poco presentar la obra en sociedad, y bueno, a través del trabajo de prensa, las entrevistas, ir a los canales, tele; nos ayuda mucho *City, City* nos ha ayudado mucho, ya es más difícil, pero hemos estado un par de veces en *Caracol*, también apoya *Canal Capital*. Entonces digamos, que esas estrategias son las que se

hacen y volvemos al tema del voz a voz, los actores también ayudan a movilizar sus redes, su gente, como hacer red, hacer red, hacer red”.

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

R.R.: “Los datos de flujo de público, bueno ahora, con todos los datos estadísticos que dan las redes, alcanzo de público y tal es una manera, la otra con registro en planilla, y si uno está desarrollando un programa como Salas Concertadas, durante esos tres meses, es parte del proyecto dar esa información de la gente, número de personas directas que llegaron función a función; entonces, se lleva registro con la taquilla, ¿no? La taquilla es la que nos va diciendo cuantas personas llegaron. A veces, piden este poblacional que siempre ha sido difícil de llenar porque va por edades, por sexo, pero, sí, cuando habla de comunidades ... LGBTI, pues la verdad, nos ha quedado un poco, o nadie en la taquilla se pone a preguntarle si es lesbiana o es homosexual, no, la gente simplemente entra. Entonces esos son datos que son muy difíciles de colocar, a menos que la persona en una taquilla se defina ahí, pero como hace parte de la vida privada de la gente, el *Distrito* siempre quiere saber esa información, pero me parece que no es tan fácil de recolectarla”.

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

R.R.: “Se tiene alianza con entidades públicas cuando se logra ganar una convocatoria, de resto la gente está desconcertada, existen salas concertadas, que cuando uno logra ese año quedar es concertado tres meses y un mes para informes, más o menos. Y si perdió y quedó por fuera de ese concurso, de esa convocatoria, pues está desconcertado todo el año, a veces se logra con el Ministerio de Cultura, con la Secretaría de Cultura, dijimos ya IDARTES, digamos de entidades públicas, básicamente con esas, esencialmente. Me olvidaba también del Programa Nacional de Concertación, que es de proyectos, ese también en el 2019, digamos existieron, o este 2020 cambió mucho y creo que el 2021 va a cambiar mucho más, como la metodología de los programas, porque si van a seguir online, el primer semestre fue como de aprendizaje y creo que hay muchas cosas que ajustar ahí”.

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

R.R.: “Para una efectiva gestión de públicos, bueno, nosotros tenemos una escuela de espectadores pequeña que lidera Margarita Rosa Gallardo, ya tiene unos tres años esa escuela. Y con invitados internacionales, con visita teatros, con foro luego de la función, con entrevista antes de la función, con el director, por ejemplo, o lectura del texto antes de la función, entonces esa escuela fortalece esto. Pero hay cosas externas que tiene que ver con el poder adquisitivo de la gente, entonces cada vez es mucho más difícil que la gente tenga dinero para ir a teatro, porque obviamente primero está el arriendo, ese tipo de cosas urgentes, lamentablemente no siempre se logra tener un balance económico para eso. Lo otro tiene que ver con la publicidad que es muy costosa, entonces, el apoyo en publicidad es fundamental por parte del Estado y la empresa privada. Es importante el tema de gestión de públicos desde la universidad, o sea, los profesores, de artes, la importancia que le den a asistir a las salidas pedagógicas pero en el 2019 y antes, una salida pedagógica cada vez es más difícil, por presupuesto, porque implica buses para los estudiantes, seguros, ya los profesores no quieren esa responsabilidad tan tremenda de que un chico se pierda o algo, toda esa logística es muy difícil de cumplir, porque es importante con ellos, con los estudiantes esa gestión de públicos. Otra cosa el tema de lo empresarial, ¿no? Antes se lograba, en el 2019 no lo pudimos hacer, algo con algunas empresas que descontaban la boleta de la nómina, pero ahora es muy complicado”.

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

R.R.: “Bueno los retos. Lo que pasa es que un teatro es una unidad de creación sumamente vulnerable y más si está en arriendo, es algo muy difícil sostenerle el pago de los servicios, o el predial, o el arriendo, el aseo, la seguridad. Y los teatros en Colombia son algo nuevo digamos porque, la salas, digo, porque teniendo en cuenta que han sido los mismos grupos muchas veces los que con muchas dificultades alquilan un lugar, entonces son espacios adaptados, que obviamente les ha tocado a los artistas cubrir la irresponsabilidad del Estado por años la deuda histórica, que debería haber un teatro en cada barrio, como hay un parque o una iglesia. Entonces los artistas nos hemos dado a la tarea de, arriesgando nuestros propios

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá. patrimonios, alquilar un lugar, adaptarlo y con las uñas. Pero un teatro necesita realmente, una inversión muy grande, red contra incendios, salidas de emergencia, tratamiento de personas con discapacidad para tener rampas, por ejemplo, para ellos, hombros a los lados, comodidad en caso de evacuación, altura, pero lamentablemente, pues los artistas con sus propias dificultades adaptar una casa, un solar de una casa, entonces esa es una diferencia entre la ley y la realidad muy grande”.

## Anexo F. Entrevista Teatro R101

### ADVERTENCIA

**Las respuestas a la presente entrevista son propiedad intelectual de la Corporación TEATRO R101. La difusión de las mismas se autoriza únicamente con fines académicos, generando de otra manera la cancelación automática de esta autorización y posibilitando el inicio de las acciones legales propias del caso.**



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas de teatro independientes en Bogotá.

Investigador principal:  
Sayda Yanith Velandia Cruz

## **ENTREVISTA #6**

### **ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES**

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: Noviembre 22 de 2020

Nombre del entrevistado: Hernando Parra

Organización cultural: Teatro R101

Cargo: Director General

Correo electrónico: teatror101@yahoo.com

**OBSERVACIÓN:** La investigación está planteada para una época previa al covid-19, por lo tanto, será la gestión e información del año 2019 la que proporciona los datos a esta entrevista.

## PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?

La estructura organizativa que tiene la sala del Teatro R101 para su operación es la siguiente:

- *Equipo administrativo*: compuesto por un (1) asistente y una (1) directora ejecutiva.
- *Equipo técnico*: compuesto por un (1) jefe técnico y un (1) jefe de mantenimiento locativo.
- *Equipo logístico*: conformado por dos (2) acomodadores, un (1) taquillero, un (1) jefe de sala, un (1) encargado de la cafetería y un (1) encargado de servicios generales.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

El público que recibe la sala los podemos definir a partir de las siguientes características:

- Hombres y mujeres entre 18 y 35 años de edad
- Estudiantes de pre grado en adelante
- Trabajadores con ingresos medios y altos

Los principales sectores (público y privado) a los cuales pertenecen, tanto nuestro público, como quienes influyen en la compra de nuestros servicios son:

- Diversión, cultura y esparcimiento
- Teatro
- Turismo

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

La línea de programación cultural ofrecida al público, en el año 2019, por parte del Teatro R101 está organizada por *FRANJAS TEMÁTICAS*. Estrategia que busca segmentar el público de acuerdo a intereses, motivaciones y tendencias y, de esta manera, dar respuesta a las búsquedas de los espectadores ofreciendo una programación que responde a sus gustos y comportamientos.

Las siguientes son las franjas de programación que durante 15 años han sido ofertadas:

- Jóvenes creadores
- Impro
- Temporadas de teatro independiente
- Stan up comedy
- Varietés
- Danza contemporánea
- Milongas
- Matinales infantiles

4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

A continuación enumeramos una serie de criterios de selección de la obras que componen nuestra parrilla de programación. Es importante advertir que los lineamientos expuestos, más que ser una “camisa de fuerza”, son directrices que se constituyen en una “brújula” para encontrar espectáculos capaces de convertirse en una experiencia de entretenimiento única, inolvidable y constructiva para los espectadores.

**GRUPOS JÓVENES:** El Teatro R101 busca apoyar las jóvenes generaciones de hacedores de teatro dedicándoles un espacio muy importante dentro de la programación de su sala virtual. Con esto estamos contribuyendo a elevar la frecuencia de circulación de sus obras y a elevar el nivel de sus producciones.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

**ESTRENOS:** La selección de nuestra programación da prioridad a propuestas innovadoras que nunca antes han sido presentadas y que serán vistas por primera vez por el público habitual.

**PUESTA EN ESCENA:** Los espectáculos programados deben suscitar una interacción abierta y directa con el público.

**TEXTO Y DRAMATURGIA:** El autor y / o dramaturgo debe pertenecer al repertorio clásico o contemporáneo, tanto colombiano como extranjero.

**ACTUALES Y PERTINENTES:** Los espectáculos seleccionados deben ser actuales y pertinentes tanto para el contexto bogotano, como para el contexto colombiano. Es decir, deben ser espectáculos donde el público se pueda reconocer a sí mismo y a su sociedad de una manera poética pero directa, donde se exponga algún aspecto relevante del imaginario cultural colombiano y/o de nuestro contexto social, político o económico.

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

Los precios de los servicios artístico-culturales ofrecidos por el Teatro R101 están definidos -a corto y mediano plazo- a partir del valor que se maneja en el mercado.

Ahora, según la investigación de mercado, el precio promedio de la boletería para ver un espectáculo teatral en una sala de Bogotá es de \$ 30.000 pesos por persona, tarifa particular. Por lo general, todas las salas de teatro ofrecen un 50% de descuento para estudiantes debidamente carnetizados, discapacitados y personas de la tercera edad que presenten su cédula.

En consecuencia, el Teatro R101 maneja unos valores muy similares a los de la competencia: el costo de la boletería para particulares es de \$ 30.000 por persona, con un 50% de descuento para estudiantes con carnet, discapacitados y personas de la tercera edad.

Por último, el Teatro R101 incluye dentro de su portafolio de servicios la afiliación anual a la Asociación de Amigos del Teatro R101, la cual tiene un costo de \$ 500.000 por persona, con un 50% de descuento para estudiantes con carnet, discapacitados y personas de la tercera edad.

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

- Redes sociales
- Free-press.
- Material impreso publicitario.
- Inserción de volantes en revistas especializadas.
- Envío masivo de afiches virtuales con la información referente a nuestra programación

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

- Personal especializado para la difusión de los espectáculos.
- Voz a voz
- Networking
- Alianzas estratégicas

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

Los datos del flujo de público asistente a los espectáculos programados por la sala del Teatro R101 se realiza por medio de un seguimiento permanente, sistemático y continuo al movimiento de taquilla (de acuerdo a cada una de las franjas de programación)

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

- Programa Salas Concertadas del Ministerio de Cultura – Mincultura-
- Programa Salas Concertadas del Instituto Distrital de las Artes -Idartes-

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

Para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales es necesario:

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

- Mantener una programación constante y variada.
- Generar mejores procesos de control de calidad alrededor de los espectáculos vivos
- Segmentar los públicos de acuerdo a los gustos.
- Patrocinar investigaciones acerca del consumo cultural en Bogotá.
- Mejorar las estrategias de servicio al cliente.
- Implementar más y mejores descuentos.

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

El principal reto a la hora de gestionar un teatro es el de formar espectadores con habilidades y competencias interpretativas que puedan acceder como consumidores selectivos a las diferentes opciones que ofrece la parrilla de programación del espacio escénico.

#### AGRADECIMIENTO

Como artista escénica y gestora cultural en formación, es muy valioso el testimonio recibido por parte de su sala teatral, considero que como gremio podemos hacer aportes que nos unifiquen y enriquezcan para seguir en el proceso creativo.

## Anexo G. Entrevista Teatro Hilos Mágicos



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias Sociales y  
Humanidades

### Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas de teatro independientes en Bogotá.

Investigador principal:  
Sayda Yanith Velandia Cruz

#### ENTREVISTA #7

#### ENTREVISTA A DIRECTORES Y GESTORES DE SALAS TEATRALES

**PROPÓSITO:** Identificar las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos por medio de la compilación de experiencias para el impulso de afluencia de públicos en las salas de teatro independientes de Bogotá.

**CONFIABILIDAD:** Los testimonios recopilados en este documento serán fuente de investigación con previa autorización del participante, la información será protegida y no se revelarán los datos individuales.

Fecha: 04/12/2020

Nombre del entrevistado: Henry Yesid Liberato Marín

Organización cultural: Teatro Hilos Mágicos

Cargo: Administrador

Correo electrónico:

**OBSERVACIÓN:** La investigación está planteada para una época previa al covid-19, por lo tanto, será la gestión e información del año 2019 la que proporciona los datos a esta entrevista.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama, departamentos y equipo humano) que tiene la sala para su operación?  
Sin comentario.

2. ¿Qué tipo de público recibe la sala?

Henry Liberato: “La sala de teatro HILOSMÁGICOS ofrece obras infantiles con marionetas, claro está que, a la hora de ver el teatro de marionetas, todos volveremos hacer niños. De todas las edades e incluso jóvenes enamorados llegan al teatro”.

3. ¿Cuál fue la línea de programación cultural ofrecida al público en el año 2019?

H. L.: “Hilos Mágicos tiene un repertorio de 44 obras de diferentes técnicas de títeres como son (Caperucita Roja, Gueoaje, Llegaron los Marcianos, la Gallina de los Huevos de oro entre otros), también tenemos una franja nocturna con agrupaciones amigas al teatro y narradores orales”.

4. ¿Cuáles fueron las variables para escoger los productos culturales ofrecidos en 2019?

H.L.: “El público nos indica que obra quiere ver durante encuestas de satisfacción que se entregan después de las funciones”.

5. ¿Cuáles fueron las variables que se tuvieron en cuenta para escoger los precios de taquilla?

H.L.: “Los precios son equivalentes al trabajo que se realiza, y el hecho de ser obras infantiles no quiere decir que sean de bajo valor. Merecen el mismo valor que una obra en cualquier otro teatro de la ciudad”.

6. ¿Qué herramientas de comunicación implementaron para que el público conociera sus proyectos?

H.L.: “Redes sociales como: Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp. Existen plataformas como kiosko teatral y cívico que aumentan las vistas de la página web oficial de Hilos Mágicos”.

7. ¿Qué estrategias desarrollaron para difundir y hacer llamativo un espectáculo?

H.L.: “Las plataformas digitales se tomaron el mundo, por ende buscamos iniciativas llamativas para que el espectador quiere saber más de nosotros, lo más funcional fueron los trailers de las obras”.

8. ¿Cómo llevan los datos del flujo de público asistente a sus espectáculos?

Análisis sobre las estrategias de comercialización y circulación de espectáculos para el impulso de afluencia de públicos a salas teatrales independientes en Bogotá.

H.L.: “Después de cada función se hace una evaluación de la obra donde se pone datos de la cantidad de público, fallas, hora, nombre y demás”.

9. ¿Con qué programas de entidades públicas tiene alianza la sala teatral?

H.L.: “Hilos Mágicos lleva casi 20 años consecutivos siendo una sala concertada con el Ministerio de Cultura y el Instituto distrito de las ARTES- IDARTES”.

10. ¿Qué quisiera comentar o proponer para una efectiva gestión de públicos en las salas teatrales?

H.L.: “Desde las escuelas se debe hacer un énfasis más claro hacia el arte y el consumo de la cultura, lastimosamente vemos más llega a las discotecas que los museos”.

11. Desde su experiencia, ¿qué puede decir de los retos o facilidades que implica la gestión de teatros?

H.L.: “La gestión en nuestro país es bastante complicado, ya que es más el papeleo que se debe hacer para presentar una obra de teatro que la obra en si, la cultura es una rama de la cual se piensa que es sencilla y no valoran el esfuerzo así que intentan poner más dificultad para las presentaciones”.