

UNIVERSIDAD DE DEUSTO
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

Doctorado en Ocio y Desarrollo Humano

**La creación y desarrollo de públicos
de la ópera en Europa**
Análisis y propuesta de mejora desde los
Estudios de Ocio

Macarena Cuenca Amigo

2012
Bilbao

UNIVERSIDAD DE DEUSTO
INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

Doctorado en Ocio y Desarrollo Humano

**La creación y desarrollo de públicos de
la ópera en Europa**
Análisis y propuesta de mejora desde los
Estudios de Ocio

Investigación presentada por D^a Macarena Cuenca Amigo
Dirigida por la Dra. Almudena Eizaguirre Zarza
Co-dirigida por la Dra. Cristina Ortega Nuere

La directora:

La co-directora:

La investigadora:

Deusto - Bilbao, a 4 de mayo de 2012

*A mis hijos, Manuel, Lucía y Javier
y a mi gran apoyo, Alex.*

Agradecimientos

Esta tesis ha sido posible gracias al apoyo de un gran número de personas y organizaciones. En primer lugar, quiero agradecer a mi directora de tesis, Almudena Eizaguirre, por su compromiso y dedicación a este trabajo, así como por haberme animado a realizar las entrevistas en profundidad. Volviendo la vista atrás, puedo afirmar que haber tenido la oportunidad de conversar sobre la creación y desarrollo de públicos con profesionales del mundo de la ópera ha constituido una de las partes más gratificantes de este trabajo. Así mismo, quiero expresar mi agradecimiento a Cristina Ortega, co-directora de esta tesis, quien, además de acompañar el proceso de este trabajo, me orientó hábilmente acerca de las fuentes bibliográficas que me han servido de punto de partida. También quiero dar las gracias a la Fundación Bernaola por la ayuda económica prestada.

Esta investigación no hubiera nacido si Susana Rodríguez no me hubiera dado la oportunidad de dar el salto al mundo académico. Siempre le estaré agradecida por ello. También hago extensivo el agradecimiento a Marta Álvarez, mentora, compañera y amiga. Ella me ha animado en todo momento a no perder de vista mi principal objetivo: terminar la tesis sin demora. Gracias también al resto de mis compañeros de facultad y del Instituto de Estudios de Ocio por su continuo respaldo.

Quiero mostrar mi agradecimiento a todas aquellas organizaciones operísticas que me han facilitado informes y documentación y han contribuido con ello a construir esta tesis. En este sentido, merecen una mención aparte Audrey Jungers (gerente de Opera Europa), Joan Matabosch (director artístico del Liceo de Barcelona), Rosa Bassedas (jefa del gabinete de la dirección general del Liceo de Barcelona), Gerard Mortier (director artístico del Teatro Real de Madrid) y dos personas de su equipo, Joachim Pflieger y Marta Villegas. A ABAO le debo un agradecimiento especial por

haberme abierto sus puertas sin reparos y haberme mostrado cómo funciona una organización operística por dentro. Todas las personas que allí trabajan me han ayudado de una u otra manera; pero, quiero agradecer de manera singular a Jon Paul Laka, su director artístico, por el tiempo dedicado y los contactos facilitados. Gracias también a Sonia Allende, María Noguera, Miren Recacoechea, Aitziber Aretxederra, M^aLuisa Molina y Juan Carlos Matellanes.

De mi entorno más cercano quiero destacar la labor de mis padres. Su apoyo, tanto en lo personal como en lo profesional, así como sus consejos y sus orientaciones han sido decisivos a lo largo de todo el proceso de elaboración de la tesis. Gracias por todo. También quiero agradecer de manera especial a Isabel Barroeta por aquella entrada para el ensayo general de *Rigoletto* y por todo lo que vino después. Gracias igualmente a toda la familia por habernos ayudado a ganar esta apuesta familiar. No puedo terminar sin darle las gracias a Alex, sin cuya generosidad esta tesis no hubiera sido posible.

Índice de contenido

I. INTRODUCCION	
I.1. Introducción	3
I.2. Presentación del tema objeto de estudio.....	3
I.3. Justificación de la elección del tema	6
I.4. El estado de la cuestión	15
I.5. Objetivos de la tesis	16
I.6. Metodología y fuentes utilizadas	18
I.7. Estructura de la tesis.....	21
I.8. Bibliografía	24
II. DESARROLLO	
CAPÍTULO 1: LA ÓPERA COMO EXPERIENCIA DE OCIO	29
1.1. Introducción	31
1.2. La ópera	32
1.2.1. Qué es la ópera.....	32
1.2.2. Pinceladas históricas sobre el nacimiento de la ópera	39
a) El país originario: Italia	39
b) La expansión a Francia y el nacimiento de la ópera francesa.....	42
c) La expansión a Austria y Alemania y el nacimiento de la ópera alemana	44
d) Los inicios de la ópera en España	46
1.3. La ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia.....	50
1.3.1. El ocio en los teatros en los siglos XVII y XVIII.....	51
a) Los teatros públicos italianos.....	53
b) Los teatros españoles	56
1.3.2. El ocio en los teatros en el siglo XIX.....	58
1.3.3. El ocio en los teatros en el siglo XX.....	62

1.4. La ópera como experiencia de ocio en la actualidad	65
1.4.1. El ocio como fenómeno y como objeto de estudio.....	65
1.4.2. Nuestra concepción de la experiencia de ocio.....	71
1.4.3. La ópera como experiencia de ocio creativo.....	74
1.4.4. La ópera, ¿una experiencia de ocio serio o casual?.....	82
1.4.5. La educación en la experiencia de la ópera.....	88
1.5. Conclusiones	93
1.6. Bibliografía	98

CAPÍTULO 2: EL PÚBLICO DE LA ÓPERA..... 105

2.1. Introducción	107
2.2. El público visto desde los estudios propiciados por los organismos oficiales	109
2.2.1. Organismos oficiales españoles	110
a) Número de espectadores operísticos	113
b) Grado de interés por la ópera.....	114
c) Asistencia a la ópera	115
d) Perfil del público de la ópera	117
e) Grado de satisfacción.....	123
f) Motivos de no asistencia / de no incremento de la frecuencia de asistencia	123
g) Imagen de la asistencia a la ópera	126
2.2.2. Organismos oficiales europeos	127
2.3. Los estudios sobre el público realizados desde los teatros.....	131
2.3.1. Teatros españoles.....	132
a) El Gran Teatro del Liceo.....	132

b) El Teatro Real de Madrid.....	134
2.3.1. Teatros europeos	136
a) Réunion des opéras de France	136
b) Il Teatro Regio di Torino	141
c) Opéra national de Paris	144
2.4. El punto de vista de las investigaciones académicas	148
2.4.1. Investigaciones nacionales.....	149
a) Universidad Autónoma de Barcelona	149
b) Universidad de Valencia.....	153
c) Universidad de Barcelona.....	157
d) Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto.....	159
e) Otros autores	160
2.4.2. Líneas de investigación internacionales	163
a) Los primeros estudios de públicos.....	164
b) La teoría de Pierre Bourdieu y algunas de sus críticas	166
c) La teoría de la omnivoridad	168
d) La adquisición del gusto	170
e) Variables que influyen en la participación cultural	171
f) Estudios realizados sobre los públicos operísticos en particular.....	174
2.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio.....	176
2.6. Bibliografía	183
CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LA ÓPERA	191
3.1. Introducción	193
3.2. Antecedente: la democratización cultural	194
3.2.1. Apoyo de las instituciones a las políticas de democratización cultural	195

3.2.2. El concepto de democratización cultural	196
3.2.3. ¿Democratización cultural o creación y desarrollo de públicos culturales?.....	199
3.3. Estrategias de marketing orientadas a la creación y desarrollo de públicos.....	204
3.3.1. Las características del marketing en las organizaciones operísticas	206
a) La ópera como servicio	207
b) Consideración de pertenencia al sector de las artes	212
c) La ópera como experiencia de ocio	216
d) La importancia de la relación entre la organización operística y su público	219
3.3.2. Elementos esenciales previos a un programa de marketing	227
a) Análisis del mercado de espectadores	228
b) Segmentación del público	232
c) Selección de los segmentos de público objetivo y posicionamiento.....	235
3.3.3. Estrategias de marketing mix	239
a) Estrategias de producto.....	240
b) Estrategias de precio.....	253
c) Estrategias de distribución.....	262
d) Estrategias de comunicación.....	270
3.4. Estrategias educativas para fomentar la creación y desarrollo de públicos.....	279
3.4.1. Las estrategias educativas ¿por qué y para quién?.....	280
3.4.2. Los departamentos educativos de las organizaciones operísticas y su funcionamiento	285
3.4.3. Aspectos que podrían contribuir a la mejora de las estrategias educativas.....	287
3.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio.....	291
3.6. Bibliografía	297

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO: EL PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS EN EL ÁMBITO OPERÍSTICO	307
4.1. Introducción	309
4.2. Metodología.....	310
4.2.1. El análisis de contenido.....	310
a) Justificación de la elección de la técnica de análisis de contenido.....	312
b) Etapas del proceso de análisis de contenido.....	314
c) Limitación de las debilidades de la técnica de análisis de contenido ...	315
4.2.2. La muestra seleccionada.....	317
a) Los países europeos seleccionados.....	318
b) Las organizaciones operísticas seleccionadas	320
c) La documentación seleccionada.....	323
4.2.3. El proceso de codificación de datos	327
a) Diseño de la herramienta para el análisis de contenido.....	327
b) Pre-test de la ficha de contenidos	331
c) Codificación de datos	332
4.2.4. Delimitación del análisis empírico.....	332
4.3. Análisis y resultados	333
4.3.1. Variables de clasificación	334
4.3.2. Estrategias de marketing mix	340
a) Estrategias de producto.....	340
b) Estrategias de precio.....	352
c) Estrategias de distribución.....	359
d) Estrategias de comunicación.....	364
4.3.3. Estrategias educativas	376
a) Programas dirigidos a centros educativos	376

b) Programas e iniciativas puntuales dirigidos al público en general	382
c) Ensayos y visitas guiadas.....	386
d) Materiales educativos disponibles en la web	387
4.4. Interpretación general de los resultados.....	389
4.4.1. Variables de clasificación	390
4.4.2. Estrategias de marketing mix	391
4.4.3. Estrategias educativas	399
4.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio.....	402
4.6. Bibliografía	413
 CAPÍTULO 5: ESTUDIO CUALITATIVO COMPLEMENTARIO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTORES ARTÍSTICOS DE TEATRO REAL, GRAN TEATRO DEL LICEO Y ABAO	
5.1. Introducción	419
5.2. Metodología.....	420
5.2.1. Las entrevistas en profundidad.....	420
5.2.2. La preparación de las entrevistas.....	422
a) Selección de los entrevistados	423
b) Guión de entrevista	425
5.2.3. La realización y transcripción de las entrevistas.....	426
5.3. Análisis y resultados	427
5.3.1. El público de la ópera.....	427
a) El perfil del público de la ópera.....	427
b) Los colectivos menos representados y el no público	434
5.3.2. Los abonos (público ocasional – público habitual).....	437
a) El declive del sistema de abono	438
b) Herramientas alternativas al sistema de abono	439
5.3.3. La gestión del público de la ópera	442

a) La programación	443
b) La comunicación	446
c) Los vínculos con el público	448
d) Los departamentos de educación	450
e) Los departamentos de marketing	450
f) El lugar de la representación	451
g) El precio	453
5.3.4. Preguntas conclusivas.....	454
a) Los estudios de públicos	454
b) Priorización de herramientas para llegar a nuevos públicos	455
c) El público de la ópera del futuro	456
5.4. Interpretación general de los resultados.....	457
5.4.1. El público de la ópera.....	458
5.4.2. Los abonos (público ocasional – público habitual).....	460
5.4.3. La gestión del público de la ópera	461
a) Variable producto	462
b) Variable precio	464
c) Variable distribución	464
d) Variable comunicación	465
e) Estrategias educativas	467
5.4.4. Preguntas conclusivas.....	467
5.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio.....	468
5.6. Bibliografía	475

III. CONCLUSIONES	
III.1. Introducción	481
III.2. Principales conclusiones	481
III.2.1. Conclusiones relativas al eje 1: La ópera como experiencia de ocio	483
III.2.2. Conclusiones relativas al eje 2: El público de la ópera	486
III.2.3. Conclusiones relativas al eje 3: Estrategias de creación y desarrollo de públicos operísticos.....	490
a) Sobre las estrategias de creación y desarrollo de públicos en general	491
b) Sobre las estrategias de producto	492
c) Sobre las estrategias de precio	495
d) Sobre las estrategias de distribución	496
e) Sobre las estrategias de comunicación	497
e) Sobre las estrategias educativas.....	499
III.3. Nuestra propuesta	502
III.4. Contribución del trabajo de investigación	506
III.5. Limitaciones del estudio	507
III.6. Líneas de futuro	508
III.6.1. Líneas de investigación	508
III.6.2. Líneas de aplicación al sector operístico	510
III.7. Bibliografía	511
BIBLIOGRAFÍA COMPLETA	513
ANEXOS	539
1. La ficha de análisis de contenidos.....	541
2. Guión de entrevista.....	563
ANEXOS EN CD	

Índice de gráficos

I. INTRODUCCION	
Gráfico I.1: Relación entre los ejes de la investigación y los objetivos específicos.....	18
Gráfico I.2: Relación entre objetivos y capítulos de la tesis.....	23
II. DESARROLLO	
CAPÍTULO 1: LA ÓPERA COMO EXPERIENCIA DE OCIO	
Gráfico 1.1: Porcentaje de personas que asistieron en el último año a espectáculos de diferentes géneros de artes escénicas en España durante el periodo 2010-2011.....	63
Gráfico 1.2: Porcentaje de personas que participaron en el último año en actividades culturales en Europa durante el año 2007.....	64
Gráfico 1.3: La ópera como experiencia de ocio.....	97
CAPÍTULO 2: EL PÚBLICO DE LA ÓPERA	
Gráfico 2.1: Evolución del número de espectadores del género lírico en España durante los años 2000-2010 (en millones de espectadores).....	113
Gráfico 2.2: Porcentaje de personas según el grado de interés por la ópera en España durante los años 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.....	115
Gráfico 2.3: Porcentaje de personas que asistieron en el último año a la ópera en España. Comparación de los años 1991, 1998, 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.....	115
Gráfico 2.4: Porcentaje de personas según la asistencia a la ópera en España durante los años 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.....	116
Gráfico 2.5: Interés por los conciertos de música clásica y espectáculos de ópera, zarzuela y danza según edad y estatus social en 1998.....	118
Gráfico 2.6: Porcentaje de personas, según el género, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.....	119
Gráfico 2.7: Porcentaje de personas que han ido a la ópera en un año según el grado de satisfacción de la última vez que asistieron – Datos para 2006-2007 y 2010-2011.....	123

Gráfico 2.8: Porcentaje de personas que han ido a la ópera en un trimestre, según los motivos principales por los que no van más veces en España durante el periodo 2002-2003.....	124
Gráfico 2.9: Porcentaje de personas, según los motivos principales por los que no van, o no van más veces a la ópera en España durante el periodo 2006-2007 y 2010-2011.....	125
Gráfico 2.10: Porcentaje de personas según su imagen de la asistencia a la ópera en 2002-2003.....	126
Gráfico 2.11: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según el número de años de estudio.....	130
Gráfico 2.12: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según nivel de ocupación.....	130
Gráfico 2.13: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según el tamaño del núcleo de población del que proceden.....	131
Gráfico 2.14: Ocasiones en las cuales los abonados del Gran Teatro del Liceo acuden a la ópera en 2010.....	133
Gráfico 2.15: Comparación del porcentaje de personas, según el género, que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años.....	137
Gráfico 2.16: Comparación del porcentaje de personas, según la edad, que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años...	137
Gráfico 2.17: Comparación del porcentaje de personas con estudios universitarios que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años.....	139
Gráfico 2.18: Porcentaje de personas, según la edad, que asistían a representaciones de ópera en el Teatro Regio de Turín en 1997.....	142
Gráfico 2.19: Segmentación de los espectadores de Opéra national de Paris en 1998.....	147
Gráfico 2.20: Peso relativo (en %) del coste de la entrada y el resto de costes en Nueva York y Londres en 1963-64.....	173

CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LA ÓPERA

Gráfico 3.1: Modelo teórico de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, según Quero Gervilla (2004).....	222
Gráfico 3.2: Proceso de comportamiento del consumidor de servicios culturales, según Berenguer y Cuadrado (2002).....	229
Gráfico 3.3: Modelo para la educación teatral del público.....	291

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO: EL PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS EN EL ÁMBITO OPERÍSTICO

Gráfico 4.1: Fuentes de financiación de las organizaciones operísticas seleccionadas.....	339
Gráfico 4.2: % de programación correspondiente a los siglos XX y XXI en las organizaciones seleccionadas.....	341
Gráfico 4.3: Materiales de apoyo disponibles en las páginas web de las organizaciones operísticas seleccionadas.....	388

III. CONCLUSIONES

Gráfico III.1: Relación entre los ejes de la investigación, los objetivos específicos y los capítulos.....	482
Gráfico III.2: Ideas clave del perfil del público de la ópera.....	490
Gráfico III.3: La creación y desarrollo de públicos desde el punto de vista del ocio.....	505

Índice de tablas

II. DESARROLLO	
CAPÍTULO 1: LA ÓPERA COMO EXPERIENCIA DE OCIO	
Tabla 1.1: Las personas que intervienen en el montaje de una ópera.....	34
Tabla 1.2: Tipos de ocio según Robert A. Stebbins aplicados al ejemplo de la ópera.....	84
Tabla 1.3: Evolución de la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia.....	95
CAPÍTULO 2: EL PÚBLICO DE LA ÓPERA	
Tabla 2.1: Indicadores de participación cultural interrelacionados de la ópera.....	117
Tabla 2.2: Porcentaje de personas, según la edad, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003 y 2010-2011 comparados con los datos del padrón municipal.....	120
Tabla 2.3: Porcentaje de personas, según el nivel de estudios, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.....	121
Tabla 2.4: Características socio-demográficas comparadas del público abonado y no abonado al Teatro Real de Madrid en 2005.....	134
Tabla 2.5: Porcentaje de abonados y no abonados según las diferentes franjas de edad en el Teatro Regio de Turín en 1997.....	143
Tabla 2.6: Porcentaje de personas, según la ocupación, que asistían a representaciones de ópera en el Teatro Regio de Turín en 1997.....	144
Tabla 2.7: Caracterización de las clases de consumidores según López y García (2002).....	151
Tabla 2.8: Perfil de los tipos de espectador escénico según Cuadrado (2000).....	153
Tabla 2.9: Factores que influyen en la participación en las artes: hipótesis.....	172
Tabla 2.10: Hipótesis de relación entre la frecuencia de asistencia y el interés del público, los motivos y barreras de asistencia y los tipos de experiencia de ocio.....	180

CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LA ÓPERA

Tabla 3.1: Posibles escenarios de evolución de públicos, según Octubre (2000).....	200
Tabla 3.2: Diferentes tipos de democratización, según Octubre (2000).....	201
Tabla 3.3: Ejemplo de estrategia multi-segmento: ABAO.....	237
Tabla 3.4: Teoría de difusión de la innovación.....	251
Tabla 3.5: Ejemplo de precios para un objetivo de maximización de ingresos y un objetivo de maximización de ocupación.....	256
Tabla 3.6: Principales técnicas de discriminación de precios aplicadas a las organizaciones operísticas.....	260
Tabla 3.7: Relación de principios y líneas de intervención educativas favorecedoras de la recepción de la experiencia operística.....	288
Tabla 3.8: Relación entre tipos de públicos, tipos de estrategias y tipos de experiencias de ocio.....	297

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO: EL PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS EN EL ÁMBITO OPERÍSTICO

Tabla 4.1: Las etapas del proceso de análisis de contenido aplicadas a nuestra investigación.....	315
Tabla 4.2: Países europeos que forman parte de nuestra muestra.....	319
Tabla 4.3: Organizaciones operísticas contactadas y tasa de respuesta por país.....	320
Tabla 4.4: Organizaciones operísticas que forman parte de nuestra muestra.....	322
Tabla 4.5: Documentación analizada para cada una de las organizaciones operísticas que forman parte de nuestra muestra.....	325
Tabla 4.6: Categorías y sub-categorías definidas para la ficha de contenidos.....	328
Tabla 4.7: Ejemplo 1 - Nivel de codificación e instrucciones de codificación con una sub-categoría.....	330
Tabla 4.8: Ejemplo 2 - Nivel de codificación e instrucciones de codificación con tres sub-categorías.....	330
Tabla 4.9: Clasificación de las organizaciones seleccionadas por tamaño según intervalos de presupuesto.....	336
Tabla 4.10: Nº de títulos y funciones programadas por las organizaciones seleccionadas (presentación en intervalos).....	337
Tabla 4.11: Clasificación de las organizaciones según el tamaño de los teatros que utilizan en sus temporadas operísticas (presentación en intervalos).....	338

Tabla 4.12: Clasificación de las organizaciones según el número de espectadores de sus temporadas operísticas (presentación en intervalos).....	338
Tabla 4.13: Los títulos de ópera “clásicos” o más representados.....	342
Tabla 4.14: Oferta de abonos que incluyen todos los títulos de la temporada por parte de las organizaciones de nuestra muestra.....	352
Tabla 4.15: Precios de las localidades más caras y más baratas en la temporada 2010-2011 de las organizaciones seleccionadas.....	358
Tabla 4.16: La gestión de públicos en la ópera: la variable producto.....	403
Tabla 4.17: Productos diseñados para fidelizar al público de la ópera.....	404
Tabla 4.18: La gestión de públicos en la ópera: la variable precio.....	405
Tabla 4.19: La gestión de públicos en la ópera: la variable distribución.....	405
Tabla 4.20: La gestión de públicos en la ópera: la variable comunicación.....	406
Tabla 4.21: La gestión de públicos en la ópera: la variable educación.....	408
Tabla 4.22: La gestión de públicos en la ópera: los vínculos digitales.....	407
Tabla 4.23: La gestión de públicos en la ópera: los vínculos personales.....	407
Tabla 4.24: Ejemplo de relación entre segmentos de público y objetivos generales.....	410
CAPÍTULO 5: ESTUDIO CUALITATIVO COMPLEMENTARIO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTORES ARTÍSTICOS DE TEATRO REAL, GRAN TEATRO DEL LICEO Y ABAO	
Tabla 5.1: Fechas de las entrevistas realizadas.....	426
Tabla 5.2: La cadena de valor y la cadena del ocio.....	472

Índice de imágenes

II. DESARROLLO	
CAPÍTULO 1: LA ÓPERA COMO EXPERIENCIA DE OCIO	
Imagen 1.1: Interior de un teatro de corte.....	52
Imagen 1.2: Interior del Teatro de la Fenice, Venecia 1837.....	54
Imagen 1.3: Plano del Corral de la Cruz (Madrid).....	57
Imagen 1.4: Dibujo del Swan Theatre (Londres).....	57
Imagen 1.5: Abel Damourette, <i>En la Opéra</i> , 1852.....	61
Imagen 1.6: Abel Damourette, <i>En el Théâtre Français</i> , 1852.....	61
CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LA ÓPERA	
Imagen 3.1: Postales de difusión de un evento para jóvenes en Opera North (Leeds).....	278
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO: EL PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS EN EL ÁMBITO OPERÍSTICO	
Imagen 4.1: Extracto de fichero Excel con estructura de página web codificada (Royal Opera House).....	325
Imagen 4.2: Extracto del contenido de una carpeta de primer nivel (Home de Royal Opera House).....	325
Imagen 4.3: Etapas del pre-test de la ficha de contenidos.....	331
Imagen 4.4: Imagen y slogan asociado a la ópera <i>Carmen</i> programada por Opera North en la temporada 2010-2011.....	371

I. INTRODUCCIÓN

CONTENIDO

- I.1. Introducción
- I.2. Presentación del tema objeto de estudio
- I.3. Justificación de la elección del tema
- I.4. El estado de la cuestión
- I.5. Objetivos de la tesis
- I.6. Metodología y fuentes utilizadas
- I.7. Estructura de la tesis
- I.8. Bibliografía

I.1. Introducción

La presente tesis doctoral lleva por título *La creación y desarrollo de públicos de la ópera en Europa. Análisis y propuesta de mejora desde los Estudios de Ocio*. En ella profundizaremos en las características de la ópera como experiencia de ocio y analizaremos el perfil de su público, así como los factores que favorecen el gusto por el género operístico y aquellos que propician la participación cultural. También ahondaremos en el estudio de las estrategias orientadas a crear y desarrollar nuevos públicos. Completaremos nuestro trabajo con un doble análisis empírico que abordará, en primer lugar, el estudio de las iniciativas que 15 organizaciones operísticas europeas están llevando a cabo para llegar a nuevas audiencias. En segundo lugar, exploraremos las opiniones de tres directores artísticos españoles acerca de la gestión de públicos. De esta forma, finalmente, seremos capaces de identificar aquellos elementos que favorecen la creación y desarrollo de públicos de la ópera.

En las siguientes páginas expondremos con detalle el ámbito de estudio en el que vamos a centrarnos, justificaremos su elección, plantearemos el estado de la cuestión y definiremos los objetivos de investigación. Concluiremos el capítulo con la descripción de la metodología utilizada y la estructura de la tesis.

I.2. Presentación del tema objeto de estudio

El objeto de estudio de nuestra tesis son los procesos de creación y desarrollo de públicos en el ámbito operístico desde el horizonte del ocio. Este tema se enmarca, por tanto, en tres grandes ejes: la ópera como experiencia de ocio; el público de la ópera y las estrategias de creación y desarrollo de públicos operísticos.

El primer eje une la ópera y el ocio, dos de los pilares de esta investigación. Ambos están inevitablemente entrelazados en la realidad si nos situamos en el punto de vista del público. La visión del ocio que nutre la tesis no es fortuita, sino que proviene del contexto en el que ésta se desarrolla: el Programa de Doctorado en Ocio y Desarrollo Humano del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Este centro ha

desarrollado una forma de entender el ocio, el ocio humanista, que es el punto de partida de esta investigación.

Antes de identificar los elementos que favorecen la creación y desarrollo de públicos de la ópera, debemos analizar la ópera como género, sus características, su evolución a lo largo del tiempo y su integración en el estilo de vida actual. La ópera reúne elementos teatrales y musicales, configurándose así como un producto complejo con una enorme potencialidad. Sin embargo, esta complejidad, al tiempo que abre la puerta a la creación de diferentes tipos de experiencias de ocio, también puede constituir una barrera para gran parte del público potencial de hoy en día, acostumbrado a consumir un tipo de ocio que apenas requiere esfuerzo.

No sólo el contenido de la ópera puede llegar a suponer obstáculo, también puede serlo la duración de la misma. Según Diggle (1994), el fenómeno de aceleración del tiempo que caracteriza a la época actual se ha visto reflejado en la cultura popular. Pensemos, por ejemplo, en un concierto de música pop, que habitualmente tiene una duración de una hora y media o, como mucho, dos horas. En cambio, la ópera suele sobrepasar las tres horas.

El segundo eje de la investigación se centra en el público de la ópera. No podemos abordar el tema de la creación y desarrollo de públicos sin antes conocer de qué público estamos hablando. Algunas de las preguntas que nos planteamos en torno a este asunto son las siguientes: ¿Quién es el público de la ópera?; ¿Responde a un perfil concreto?; ¿Qué tamaño tiene el mercado de espectadores operísticos?; ¿Qué factores influyen de forma positiva o negativa en la asistencia a la ópera?; ¿Qué barreras frenan la asistencia del “no público”?; ¿Qué imagen de la ópera tiene el “no público”?

En el siglo XIX, los teatros de ópera se convirtieron en un medio para la exhibición social y un lugar al que las clases más altas de la sociedad acudían a lucir galas. Esta realidad, aunque queda lejana en el tiempo, ha arrastrado hasta nuestros días una imagen elitista de la ópera, que no favorece el acercamiento a nuevos públicos. Así, por ejemplo, Bărbulescu (2011) identifica algunas ideas asociadas a la ópera, como son: el elitismo y los códigos formales; un público de edad elevada; un género anticuado y aburrido; un espectáculo difícil de comprender y de precio elevado. En España, el Ministerio de Cultura (2003) preguntó entre sus encuestados por la imagen

de la asistencia a la ópera y obtuvo resultados similares, ya que alrededor del 50% de los encuestados aludió a las ideas de “es formal”, “requiere ir bien vestido”, “es caro” y “es más bien para gente mayor”.

El tercer eje de nuestra investigación se sitúa en un plano orientado a la gestión y está formado por las estrategias de creación y desarrollo de públicos, en las que desemboca todo lo estudiado anteriormente. El análisis de estrategias se construirá a partir de los fundamentos del marketing cultural y de planteamientos educativos.

Los tres ejes que acabamos de presentar están íntimamente relacionados unos con otros y esta tesis cobra realmente sentido al abordar todos ellos. Con todo ello, esta investigación se propone reflexionar sobre la creación y desarrollo de públicos operísticos, desde el punto de vista de la experiencia de ocio, con el afán de extraer una serie pautas que puedan ayudar a los gestores de las organizaciones de ópera¹ a lograr dicho objetivo. Nuestro principal interrogante es, por tanto: ¿Qué elementos favorecen la creación y desarrollo de públicos operísticos desde el punto de vista de la experiencia de ocio? Nuestra tesis defiende que no sólo es importante pensar en clave de gestión de audiencias, sino también en clave de crear experiencias de ocio, porque, de lo contrario, la creación de públicos no será sostenible en el tiempo.

El objeto de la investigación se centra en las organizaciones, siendo conscientes que dejamos de lado el punto de vista de la política cultural, que indudablemente, también tiene una vertiente de creación y desarrollo de públicos.

Esta tesis se focaliza en las organizaciones de ópera europeas y esto queda patente en el estudio empírico. Por un lado, realizamos un análisis de contenido de 15 organizaciones operísticas europeas, con la pretensión de recoger una visión general de las iniciativas que estas entidades están llevando a cabo para crear nuevos públicos y desarrollar los que ya tienen. Por otro lado, profundizamos en las tres organizaciones españolas de la muestra, entrevistando a sus directores artísticos. Así, obtendremos una visión complementaria del tema.

¹ A lo largo de la tesis nos referiremos a las organizaciones operísticas como aquellas entidades que gestionan temporadas de ópera estables. En general, coincidirá con el término “teatro de ópera”, pero no siempre. Así, por ejemplo, la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera es la encargada de gestionar la temporada de ópera de Bilbao y, sin embargo, ésta no es un teatro de ópera sino una asociación. Por ello, hemos considerado que la expresión “organización de ópera” u “organización operística” es más amplia y más apropiada para nuestro propósito.

En un contexto de crisis económica en el que las subvenciones en cultura están sufriendo innumerables recortes, reflexionar sobre la creación y desarrollo de públicos en la ópera supone, sin duda, un reto y constituye un tema muy actual, tal y como analizaremos en el próximo apartado.

I.3. Justificación de la elección del tema

Se ha señalado antes que la ópera como experiencia de ocio constituye el primero de nuestros ejes. En relación a éste podemos afirmar que tanto las experiencias de ocio, como la ópera se encuentran de plena actualidad hoy en día. Veamos, en primer lugar, la conveniencia de centrar nuestra investigación en el ámbito del ocio y de las experiencias de ocio.

El fenómeno del ocio fue cobrando fuerza a lo largo del siglo XX hasta el punto de convertir una sociedad centrada en el trabajo en un tiempo social centrado en el ocio. Son muchos los indicadores que señalan la relevancia del fenómeno del ocio en la vida cotidiana de las sociedades contemporáneas. Sin embargo, para no perdernos en un mar de cifras, sirva de ejemplo la reflexión de San Salvador del Valle (2000).

El ocio, lejos de ser una cuestión peregrina o intrascendente, motiva controversias y provoca desajustes a las puertas del nuevo milenio: la reorganización del mundo del trabajo, la reducción de la jornada laboral, el impacto económico del turismo, la implantación del cobro de la entrada a los museos, el crecimiento del número de ludópatas, la extensión de la libre circulación al deporte profesional, la aplicación de las nuevas tecnologías a las prácticas de ocio o la normalización del derecho al ocio de colectivos especiales, minoritarios o desfavorecidos. Todas estas cuestiones han sido objeto de atención de académicos, escritores e intelectuales, de debate en los medios de comunicación y de conflicto en foros políticos y sociales. El ocio no es una cuestión secundaria, ni en el plano social, ni en el político, ni en el ambiental, ni en el económico (San Salvador del Valle, 2000:55).

El valor que otorgan las personas al ocio queda confirmado por la quinta oleada de la encuesta mundial de valores (World Values Survey²), una de las herramientas más fiables y autorizadas para detectar las tendencias globales en el campo de los valores.

² Todos los datos están accesibles a través de la siguiente página web: www.worldvaluessurvey.org (última consulta: 14 de febrero de 2012).

Este estudio se realiza por una red de científicos sociales de todo el mundo a través de encuestas nacionales representativas y, a fecha de hoy, se han completado cinco oleadas de recogida y análisis de datos desde 1981 y se encuentra en ejecución la sexta. En el apartado “Percepciones de la vida” de su última edición (2005-2008), el estudio mide la importancia concedida a ciertos ámbitos de la existencia cotidiana. Así, se constata que el ocio tiene un gran valor en nuestras vidas (74,5%), ocupando un cuarto lugar, después de la familia (95%), los amigos (84,5%) y el trabajo (86,4%), pero claramente distanciado de otros considerados menos importantes como la política (41,9%) o la religión (67,6%).

Por otro lado, en relación a las experiencias, tal y como señala Rifkin (2005), sin ellas, en la actualidad, no se puede entender la economía:

El 20% más rico de la población ha dejado de preguntarse qué quiere porque lo tiene. Ahora se pregunta qué es lo que quiere experimentar. El 5% más rico de la población se gasta casi tanto en experiencias como en bienes y servicios (Rifkin, 2005: 181).

En el mismo sentido, Pine y Gilmore (2000) consideran que la humanidad ha ido evolucionando de una economía agraria a una economía de servicios, pasando por la economía industrial, pero que, los comienzos del siglo XXI han marcado una nueva transición hacia el cuarto estado del valor económico: la experiencia. Estos autores señalan que el entretenimiento, y por tanto el ocio, “no es sólo una de las formas más antiguas de experiencia, sino también una de las más desarrolladas y, en la actualidad, una de las más comunes y consabidas” (Pine y Gilmore, 2000: 68).

Pero, no todas las experiencias de ocio son iguales, ni posibilitan el desarrollo personal de igual forma. Hoy en día, el mercado de consumo nos ofrece una gran cantidad de alternativas que sirven para simplificar la vida, incluido nuestro ocio. Sin embargo, las experiencias profundas y transformadoras que dejan huella no constituyen un ocio fácil, sino que exigen un esfuerzo y una implicación personal. Monteagudo (2008) lo expresa con las siguientes palabras:

La *experiencia* vivida a través del ocio se ha alzado en estandarte de felicidad y bienestar en las sociedades contemporáneas tanto como la innovación se ha convertido en el adalid de las sociedades del conocimiento. Este protagonismo y las altas expectativas que giran en torno a dicha experiencia la sitúan en un serio peligro de trivialización, bajo la amenaza de modelos de producción y masificación propios de

las industrias del ocio. Sin embargo, a pesar del interés que despiertan las experiencias de ocio en una sociedad impulsada por una economía de mercado, sabemos que no todas las vivencias que las personas experimentan a través del ocio son interpretadas ni adheridas en la memoria al itinerario personal de ocio como experiencias memorables, significativas y responsables de una huella imborrable que ha transformado en algún sentido a su protagonista (Monteagudo, 2008:81).

En este contexto, la presente tesis considera la ópera como una experiencia de ocio compleja, capaz de posibilitar el desarrollo personal. Defendemos además que, aunque la experiencia de ocio sea subjetiva y personal y las organizaciones operísticas no puedan garantizar que ésta se produzca, sí pueden trabajar en aspectos que la favorezcan, atendiendo a las características intrínsecas de la experiencia de ocio que se analizan a lo largo de esta investigación.

En relación a la ópera como tema de actualidad, no tenemos nada más que abrir las páginas de periódicos recientes para comprobar los efectos nefastos que la crisis económica está provocando en el sector. La ópera es el género más caro de todas las artes escénicas y su financiación depende básicamente de tres grandes partidas: las aportaciones públicas, los patrocinios y los ingresos por venta de entradas. En Europa, la dependencia de las subvenciones públicas es mayor que en EE.UU. y la crisis económica está teniendo un fuerte impacto en esta fuente de financiación, porque las instituciones públicas están recortando gran parte de las ayudas que ofrecían a los teatros de ópera. Lo mismo ocurre con las aportaciones privadas, que muchas empresas no pueden mantener, dada la coyuntura económica.

A modo de ejemplo podemos referirnos a la dramática situación que se ha vivido en el Liceo barcelonés en los últimos meses. El pasado mes de enero de 2012 varios periódicos publicaban cómo el director general del Liceo de Barcelona estaba estudiando la posibilidad de cerrar el teatro durante los meses de marzo y junio, cancelando dos títulos de la temporada de ópera³ (los menos populares) y afrontando, para ello, un Expediente de Regulación de Empleo temporal. El ERE se hizo oficial un mes más tarde, lo que provocó protestas de sus trabajadores a las puertas del teatro y una huelga que amenazaba las funciones de *La Bohème*, el título estrella de la temporada, cuyo estreno estaba previsto para el 27 de febrero. Finalmente, ambas partes llegaron a un acuerdo: se retiró el ERE y se desconvocó la huelga.

³ El doble programa de óperas del Alexander Zemlinsky *Una tragedia florentina* y *El enano*, previstas para abril de 2012, y *Pelléas et Mélisande* de Debussy (http://elpais.com/diario/2012/01/14/cultura/1326495602_850215.html)

En otros teatros, la situación no ha sido tan extrema o, al menos, no ha trascendido a la opinión pública de una forma tan polémica. Sin embargo, esto no significa que no estén afectados. Lo están y mucho. Todas las organizaciones operísticas están haciendo grandes esfuerzos por poder mantener sus temporadas sin tener que reducir su programación y, para ello, están trabajando arduamente en reducir sus costes y en fortalecer sus otras dos fuentes de financiación: las aportaciones privadas y los ingresos por taquilla. Y aquí, enlazamos, precisamente, con la importancia del público y con la necesidad de crear y desarrollar nuevos públicos, segundo y tercer eje de nuestra investigación.

En relación al público, no podemos dejar de mencionar el boom operístico y el incremento de espectadores que se ha producido en la primera década del siglo XXI. Tal y como indican los datos de la Fundación Autor (2011), desde el año 2003 al 2008, el número de espectadores operísticos ha ido creciendo al tiempo que, como señala Campos (2010), se reinauguraban algunos coliseos (Teatro Real en Madrid, Gran Teatro del Liceo en Barcelona) y otros abrían sus puertas por primera vez (Teatro Euskalduna en Bilbao, Teatro de la Maestranza en Sevilla, Palau de les Arts en Valencia...). Alier (2004) expresa lo siguiente:

Nunca habíamos oído hablar tanto de ópera en España como en estos últimos años. Sobre todo desde que se incendió el Gran Teatre del Liceu de Barcelona, el 31 de enero de 1994, se empezó a hablar constantemente de teatros de ópera en la prensa española y en la televisión. (...)

Desde entonces la afición y el interés por la ópera han crecido en toda España. Ciudades que hacía años que no tenían teatro alguno dedicado a la ópera, se despertaban con ciclos y a veces incluso con edificios singulares dedicados a este género musical. Por supuesto que las ciudades con mayor tradición, como Bilbao, Oviedo, Mahón y Valencia, también aumentaron su interés por el género (...) (Alier, 2004:13).

El número de espectadores también se ha resentido en los dos últimos años. Los datos de la Fundación Autor (2011) señalan que en el año 2010 volvíamos a estar en niveles de 2004. Además, los teatros están notando un descenso de sus abonados y, efectivamente, diferentes autores indican que el sistema de abonos se encuentra en declive hoy en día (Bouder-Pailler, 2007; Doublet, 2001, 2003; Kolb, 2001; Kotler y Scheff, 2004; Saint-Cyr, 2005). ¿Quizás la gestión de la ópera que ha sido válida a lo

largo del siglo XX, deja de serlo en el contexto de una nueva sociedad postmoderna? Y, si esto es cierto ¿qué elementos son válidos hoy para llegar a nuevos públicos y para desarrollar y fidelizar los actuales? Esta tesis contribuye a despejar esta incógnita.

Por otro lado, como afirma Mortier⁴, uno de los grandes desafíos de la ópera para sobrevivir en un mundo en crisis es favorecer la renovación permanente del público, para enfrentarse al envejecimiento del mismo. De ahí que la creación y desarrollo de públicos se convierta en una estrategia imprescindible para la continuidad de los teatros de ópera.

Sin embargo, la preocupación por este tema no surge ahora, sus antecedentes se encuentran en las políticas de democratización cultural o de promoción de la participación cultural que han tratado de facilitar el acceso a la cultura desde la década de los sesenta (Ariño, 2010). A modo de ejemplo, podemos citar la investigación de Belk y Andreasen (1980), que fue financiada por una beca concedida por el National Endowment for the Arts en el marco de un programa fijado en 1976 y orientado a buscar vías para hacer más accesible el arte y las actividades culturales a millones de americanos. Más recientemente, la Unesco (2009), al justificar la elaboración del Marco de Estadísticas Culturales, equiparaba en importancia la dimensión económica de la cultura y la dimensión social, especialmente en su vertiente de participación cultural.

En España, el sector de las artes escénicas, después de una época de constante crecimiento, ha llegado a una situación en la que la oferta es mayor que la demanda, signo inequívoco de un mercado ya maduro (Sellas y Colomer, 2009). De hecho, la demanda se ha reducido debido a un aumento de la competencia en su sentido más amplio. En general, toda la oferta de ocio existente (incluido el ocio en casa), a la que poder dedicar los recursos escasos tiempo de ocio y dinero, es competencia de una noche en la ópera. Lo mismo ocurre en otros países europeos.

Las organizaciones y redes del sector son conscientes de esta situación y de la necesidad de colocar al público en el centro de la gestión, para tratar de implantar un modelo de crecimiento sostenible. Así, por ejemplo, el Instituto Nacional de las Artes

⁴ <http://blogs.elpais.com/el-concertino/2012/01/desafios-opera-mundo-crisis.html>

Escénicas y de la Música⁵, dependiente del Ministerio de Cultura, publicó en diciembre de 2008 su código de buenas prácticas, donde uno de sus principios es “fomentar la generación de nuevo público, incrementando la asistencia de jóvenes y asociaciones” (INAEM, 2008:48656). Precisamente, en octubre de 2009, Félix Palomero, director del INAEM, se refería a la democratización de la ópera en los siguientes términos:

Si ha habido un campo en el que la democratización de la cultura se ha mostrado de forma más patente, éste ha sido el de la ópera. En muy pocos años se han roto barreras de acceso y modificado actitudes que reducían este arte a un ámbito de difícil entrada. Si entonces existía la idea de que el disfrute de la ópera requería un conocimiento, entorno social y poder adquisitivo concretos, en estos momentos, todas las tendencias, tanto desde el punto de vista de la creación como el de la difusión, caminan hacia la apertura y hacia la naturalidad. A este cambio de mentalidad se ha sumado la permanente actualización del género que ha sabido modernizar su discurso e integrar las nuevas tecnologías en sus espectáculos. Estos factores han permitido que la ópera sea hoy uno de los pocos géneros musicales que no ha experimentado una pérdida de público sino que, al contrario, ve crecer día a día su afición (Palomero, 2009:8).

Por otro lado, la Asociación Cultural Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, creada en el año 2000, tiene como objetivo prioritario “fomentar y potenciar la creación y formación de públicos en el ámbito de las artes escénicas y musicales en España” (Comisión de estudio de las Asociaciones Profesionales del Sector Teatral, 2007:40). Esta asociación ha impulsado congresos como Escenium⁶, donde el tema central era el desarrollo y la creación de públicos, y documentos como “Abierto al público” (La Red, 2009), que recoge una serie de experiencias de buenas prácticas de diferentes teatros españoles en torno al mismo tema.

En este mismo sentido, podemos afirmar que la primera línea estratégica que presenta el Plan General del Teatro (Ministerio de Cultura, 2011c) es “Promover la presencia social y el desarrollo de la demanda”. El desarrollo de la demanda se especifica en los siguientes objetivos:

⁵ En adelante, INAEM.

⁶ Escenium es el Foro Internacional de las Artes Escénicas, cuya 4ª edición se celebró durante los días 10, 11 y 12 de febrero de 2010 en Bilbao, en el Palacio Euskalduna. Escenium 2010 tuvo como tema los públicos de las artes escénicas y se desarrolló en cuatro sesiones temáticas: Desarrollo de públicos actuales, Creación de demanda y captación de nuevos públicos, Conocimiento de los públicos y Políticas de creación y desarrollo de demanda.

Promover el desarrollo de la demanda a través de la formación de públicos con una mayor presencia del teatro en todo el sistema educativo, en las programaciones culturales y en el desarrollo comunitario:

- Articular planes piloto para la formación de los públicos en la comprensión y disfrute del hecho teatral
- Promover la incorporación del teatro en el currículum escolar
- Elaborar un plan de fomento del teatro para el público infantil y juvenil
- Impulsar el acceso a la documentación teatral a través de centros de documentación teatral en las CCAA
- Fomentar, con la ayuda de campañas oficiales, la creación y desarrollo de asociaciones de espectadores
- Fomentar el conocimiento y la gestión personalizada de los públicos

Extraído del Plan General del Teatro (2011:6-7)

En relación con lo anterior, podemos citar también a la Fundación Autor (dependiente de la Sociedad General de Autores y Editores), que tradicionalmente ha apoyado trabajos de análisis sobre públicos y proyectos para la creación de nuevos públicos en colaboración con distintas instituciones. Un ejemplo de resultados concretos lo tenemos en *Aforo completo* (Tomlinson y Roberts, 2011), una de las últimas publicaciones que ha impulsado esta organización. Este libro es un manual sobre la fidelización de públicos en las artes escénicas, que se basa en el aprovechamiento de los sistemas de información. Aviñoa (2009) destaca la labor de la SGAE de este modo:

En los últimos tiempos, entidades que cuidan del proceso creativo y difusor de la música, sus derechos y deberes, como es el caso de la Sociedad de Autores, manifiestan un consolidado interés por el estudio del público como actor y receptor, con el fin de construir teorías que puedan dirigirse a un mejor conocimiento del público y a servirlo mejor (Aviñoa, 2009:42).

A nivel internacional, la Agenda 21 de la Cultura⁷, dentro de su área temática “Cultura e inclusión social” defiende el acceso al universo cultural y simbólico en todas las etapas de la vida y la ampliación de públicos y el fomento de la participación cultural como elementos de ciudadanía. También la resolución del Consejo de la Unión Europea de 16 de noviembre de 2007 relativa a la Agenda Europea de la Cultura establece dentro de sus acciones prioritarias para el periodo 2008-2010 la siguiente: “promover el acceso a la cultura, en particular mediante la promoción del patrimonio

⁷ La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada en el IV Forum de Autoridades Locales para la Inclusión Social de Porto Alegre, en el marco del Forum Universal de las Culturas, que tuvo lugar en Barcelona, en el 2004.

cultural, el multilingüismo, la digitalización, el turismo cultural, las sinergias con la educación, especialmente la educación artística, y una mayor movilidad de las colecciones". Así mismo, en el foro europeo de la cultura, celebrado del 20 al 21 de octubre de 2011 en Bruselas, uno de los cuatro paneles plenarios fue dedicado a los procesos de democratización⁸.

En relación a la ópera, además del trabajo realizado desde las propias organizaciones operísticas, existen también redes tanto a nivel nacional (en España, por ejemplo, Opera XXI) como internacional (Opera Europa, Opera America, etc.). En España, Opera XXI declara expresamente en su página web su preocupación por llegar a nuevos públicos:

Bajo el nombre de Ópera XXI, en febrero de 2005 se constituyó la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España. Desde su nacimiento, la entidad se marcó una "clara vocación" de lograr un modelo cultural operístico abierto y participativo, adaptado a las necesidades y audiencias del siglo XXI. El creciente interés por la ópera y la integración de nuevos públicos evidencian la necesidad de crear una mesa de diálogo, un espacio de encuentro y debate entre el conjunto de teatros y festivales con programación estable en España. Así, entre sus objetivos principales está la mejora de la gestión y aprovechamiento de recursos en dos líneas de actuación fundamentales: potenciar la actividad operística en nuestro país, y acentuar la cooperación entre sus asociados (<http://www.operaxxi.com/conocenos>).

En el panorama europeo, Opera Europa es una organización que aglutina a un gran número de organizaciones operísticas europeas y que, a través de la celebración de jornadas y congresos, impulsa el trabajo en red, la generación de contactos entre diferentes teatros de ópera, así como la reflexión sobre temas de interés para el sector⁹. Concretamente, el acercamiento de la ópera a nuevos públicos, en especial a un colectivo estratégico, como son los jóvenes, es continuo tema de debate en los diferentes foros.

No quiero terminar este apartado sin señalar que, a los motivos objetivos explicitados hasta aquí, se une una razón personal para escoger este tema como trabajo de investigación. La ópera no sólo constituye para mí una gratificante actividad de ocio desde hace más de diez años, sino que, además, una serie de casualidades me han acercado su mundo interior. En febrero de 2007 tuve la oportunidad de asistir a la

⁸ http://ec.europa.eu/culture/events/forum-2011_en.htm

⁹ Ver <http://www.opera-europa.org/view.asp?id=55>

convención que organizó Opera Europa en París, con motivo de la celebración de los 400 años de historia de la ópera. La experiencia fue muy enriquecedora, tuve el privilegio de escuchar de primera mano a responsables de diferentes teatros de ópera europeos, cantantes, a directores de escena, a directores musicales, a compositores... Este fue mi primer contacto con el tema del público de la ópera, ya que el congreso se centró en el estudio de nuevos públicos y del futuro de la ópera.

Posteriormente, en octubre de 2009, pasé a formar parte del Opera Think Tank, un grupo de jóvenes creado por Opera Europa para reflexionar sobre cómo acercar la ópera a las nuevas generaciones. Participé en las reuniones de Budapest (octubre 2009), Rotterdam (mayo 2010) y Madrid (octubre 2010), que se celebraron en el contexto de las conferencias de otoño y primavera convocadas por la organización europea. La posibilidad de haber participado en este grupo y de haber podido acudir a un foro donde los profesionales del sector expresaban sus preocupaciones y ponían en común buenas prácticas, ha sido una motivación importante para hacer esta tesis y, además, un gran valor añadido para la misma.

Por último, he de señalar la influencia de haber realizado el Máster en Dirección de Proyectos de Ocio del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Para poder completar dicho máster, se hacía necesario defender un Proyecto Fin de Máster y realizar unas prácticas en alguna organización de ocio. Ambos objetivos los pude enfocar desde el planteamiento de esta tesis: la creación y desarrollo de públicos en la ópera. Realicé mis prácticas en ABAO¹⁰, que me acogió dentro de su organización para reflexionar sobre cómo podrían llegar a nuevos públicos. En cuanto al proyecto, lo titulé “La democratización cultural como valor en las organizaciones de ópera europeas” y lo defendí en el foro OcioGune “Ocio y valores: un horizonte de cambio, choque e innovación” celebrado en la Universidad de Deusto del 9 al 11 de junio de 2010. A partir de esa fecha tuve claro cuál iba a ser mi tema de tesis doctoral. Tras dos años de intenso y arduo trabajo sigo pensando que vale la pena.

¹⁰ Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera

I.4. El estado de la cuestión

La creación y desarrollo de públicos en la ópera es un tema muy específico, lo que explica que no haya muchas investigaciones que lo desarrollen íntegramente y en profundidad. Hemos encontrado algunas, la mayor parte en el ámbito francés. Agid y Tarondeau (2010, 2011), por ejemplo, realizan una comparación entre la gestión de los teatros de ópera en Europa y EE.UU y, dentro de su análisis, abordan también el tema de audiencias. Bărbulescu (2011) ofrece algunas pautas sobre cómo los teatros europeos pueden promover un espectáculo de ópera. Otros autores se centran más en el conocimiento de los públicos operísticos (Doublet, 2001, 2003; Roussel, 2000, 2003; Saint-Cyr, 2003, 2005)

Sin embargo, si tomamos por separado los diferentes elementos que configuran el objeto de estudio, encontramos un gran número de autores que han reflexionado sobre aspectos que nos sirven de punto de partida para realizar nuestras propias aportaciones. Tal es el caso del ocio. Son múltiples los autores que han reflexionado sobre el ocio en los últimos años, bien desde una visión global (Dumazedier, 1964; Grazia, 1966; Sue, 1980; Kleiber, 1999; Cuenca, 2000, 2004; Stebbins, 2008) o desde el punto de vista de la creatividad (Csikszentmihalyi, 1998, 2008; Davis, 1988; Amigo, 2000; López Quintás, 2005).

En relación al conocimiento del público, son muchos los organismos que han realizado estudios estadísticos relativos al perfil de los espectadores de las artes escénicas en general, y de la ópera en particular (SGAE, 2000; Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a; Fundación Autor, 2005, 2011; Eurostat, 2007, 2011). En el mismo sentido, los estudios de los propios teatros de ópera constituyen una aportación relevante. En el ámbito académico, las investigaciones abordan el tema del público desde una perspectiva más profunda y que se pregunta, entre otros aspectos, por los factores que determinan o favorecen la participación cultural. Se encuentran disponibles numerosos estudios científicos tanto nacionales (Cuadrado, 2000; López y García, 2002; Ateca, 2009; Ariño, 2010) como internacionales (Baumol y Bowen, 1967; Dimaggio, Useem y Brown, 1977; Belk y Andreasen, 1980; Bourdieu, 1988; Peterson y Kern, 1996; Gray, 2005).

La creación y desarrollo de públicos encuentra sus antecedentes en las políticas de democratización cultural, de las que también encontramos una amplia bibliografía (Fernández, 1991; Trilla, 1998; Ventosa, 2002; Ander-Egg, 2000). Por otro lado, dos

grandes pilares de la gestión de audiencias son el marketing cultural y la educación. En el ámbito del marketing cultural, encontramos autores reconocidos como Colbert (1993), Kotler y Scheff (2004), Kolb (2000), Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) o Sellas y Colomer (2009), entre otros. Muchos de ellos abordan también aspectos educativos, ya que en las entidades culturales la educación y el marketing son ámbitos entrelazados.

Sin menospreciar la importancia de todas estas aproximaciones, se puede afirmar que la investigación sobre el tema de la creación y desarrollo de públicos, desde el punto de vista del ocio, es algo que no tiene precedentes y que constituye la principal aportación de esta tesis a la comunidad científica.

I.5. Objetivos de la tesis

La presente tesis cuenta con un objetivo general que, a su vez, se concreta en cinco objetivos específicos.

Objetivo general: Descubrir los elementos esenciales que favorecen la creación y el desarrollo de públicos de la ópera desde el punto de vista del ocio.

Los objetivos específicos que permitirán conseguir este objetivo general son los que siguen.

1: Delimitar la evolución y características de la ópera como experiencia de ocio.

Para conseguirlo, consideramos que es necesario: comprobar si la vivencia de la ópera como experiencia de ocio ha ido variando a lo largo de los años; delimitar las características fundamentales y comunes a cualquier experiencia operística entendida como experiencia de ocio e identificar los diferentes tipos de experiencia de ocio que la ópera puede provocar.

2: Determinar el perfil y características del público de la ópera, así como los factores que favorecen el gusto por la ópera y propician la participación cultural.

Para ello se hace necesario contrastar estudios relativos al público de la ópera realizados desde tres perspectivas diferentes: la de los organismos oficiales; la de los propios teatros y la de las investigaciones académicas.

3: Diferenciar, desde un punto de vista teórico, las posibles estrategias orientadas a crear y desarrollar nuevos públicos operísticos.

Este objetivo requiere identificar las aportaciones realizadas a la creación y desarrollo de públicos escénicos desde la disciplina del marketing, así como clarificar el papel que juegan en este proceso las estrategias educativas.

4: Contrastar si las estrategias identificadas en la literatura científica tienen un reflejo en la realidad operística europea y explorar la existencia de otros tipos de estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos operísticos.

Para que sea posible este objetivo será necesario analizar las iniciativas orientadas a la creación y desarrollo de públicos llevadas a cabo por 15 organizaciones operísticas europeas a partir de los contenidos publicados en sus páginas web.

5: Conocer la opinión de profesionales del sector acerca del proceso de creación y desarrollo de públicos operísticos.

Este objetivo posibilitará la exploración de aspectos de la realidad no contenidos en las páginas web de tres de las organizaciones analizadas, así como la obtención de una visión complementaria de las cuestiones ya analizadas empíricamente.

Los cinco objetivos específicos se insertan en los tres ejes de la investigación de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia.

I.6. Metodología y fuentes utilizadas

La metodología que vamos a seguir para dar respuesta a los objetivos planteados se fundamenta en una revisión de la literatura científica sobre el tema objeto de estudio y un contraste empírico que permita acercarnos a la realidad de la creación y desarrollo de públicos en el ámbito operístico.

En primer lugar, procederemos a la revisión de la literatura existente (capítulos del 1 al 3). En esta parte pretendemos recopilar y estudiar la principal bibliografía encontrada sobre los tres grandes bloques conceptuales que delimitan nuestra investigación: la ópera concebida como experiencia de ocio; el público y el no público de la ópera y la gestión de ambos. En este sentido, se diferencian dos grandes líneas de actuación: la creación de públicos (que hace referencia a la gestión del no público) y el desarrollo de los públicos actuales (que hace referencia a la gestión del público).

Gran parte de la documentación consultada procede de universidades españolas pioneras en los temas de investigación que nos atañen. Así, el enfoque de la

investigación desde el punto de vista del ocio se apoya en los planteamientos defendidos y desarrollados durante más de veinte años por el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Por otro lado, la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Barcelona o la Universidad de Valencia, desde sus líneas de investigación de gestión cultural, también han realizado importantes aportaciones a cuestiones relacionadas con el conocimiento de los públicos culturales o la propia gestión de dichos públicos.

Esta documentación se ha complementado con un cuidadoso repaso de la bibliografía internacional. En este sentido, podemos destacar la cantidad de autores norteamericanos de referencia en la investigación sobre temas de consumo cultural. En este mismo ámbito geográfico encontramos las principales aportaciones al marketing cultural en general y al marketing de las artes escénicas en particular. En relación al tema más concreto de los públicos operísticos y su gestión, los países francófonos nos ofrecen una gran cantidad de material de análisis, tanto a través de estudios llevados a cabo por las propias organizaciones operísticas como por medio de un buen número de publicaciones existentes.

La literatura utilizada está constituida tanto de libros y estudios, como de artículos científicos de revistas especializadas, tesis doctorales, noticias en prensa especializada, etc. En relación a las revistas científicas, cabe destacar especialmente una de ellas, la *International Journal of Arts Management*, todo un referente dentro de la comunidad de la gestión cultural. Esta revista canadiense, fundada en 1998 por François Colbert, un autor muy significativo dentro del ámbito del marketing cultural, nos ha aportado luz en distintos momentos de nuestra investigación y nos ha permitido detectar rápidamente temas y autores de interés relacionados.

Por último, y en relación a la revisión bibliográfica, debemos añadir que hemos manejado el gestor bibliográfico Refworks. Este programa nos ha facilitado la organización de la bibliografía de manera que, desde el comienzo de nuestro trabajo, hemos podido utilizar las citas en su versión definitiva, reduciendo así los tiempos de corrección.

Tras la revisión de la literatura científica, abordamos el contrapunto empírico que se desarrolla a lo largo de los capítulos 4 y 5. En ambos casos, la metodología utilizada es cualitativa, ya que no pretendemos predecir ni cuantificar la realidad, sino

comprenderla. Tratamos de conocer cuál es la situación actual en torno a la creación y desarrollo de públicos operísticos y para ello nos apoyamos en dos técnicas distintas: el análisis de contenido y la entrevista en profundidad.

El análisis de contenido se aplica a 15 organizaciones operísticas europeas seleccionadas¹¹ a partir de un muestreo por juicio. A través de esta técnica se analiza la información contenida en sus páginas web oficiales, así como en documentación complementaria obtenida. Para poder llevarlo a cabo se elabora una ficha de contenidos¹² a partir de una serie de categorías identificadas a lo largo del repaso bibliográfico. La principal limitación de este análisis es, precisamente, que toda la información que no se encuentre publicada en la página web o en los documentos oficiales que hemos manejado, no queda recogida en nuestro análisis.

Para suplir parte de esta limitación y también para obtener una visión complementaria del tema objeto de estudio, hemos recurrido a una segunda técnica cualitativa: la entrevista en profundidad. Su utilización nos ha permitido analizar las opiniones de los directores artísticos de las organizaciones operísticas españolas que han formado parte de nuestra muestra a lo largo del análisis de contenido realizado: Teatro Real (Madrid); Gran Teatro del Liceo (Barcelona) y ABAO (Bilbao).

La descripción de estas metodologías se ampliará en cada uno de los capítulos correspondientes. En ellos justificaremos la elección de la técnica, detallaremos el diseño de la muestra y el proceso de recogida, codificación y análisis de datos. A continuación, y tras analizar la información existente, procedemos a ordenarla y organizarla por temas, siguiendo el esquema que se plantea en el siguiente apartado del presente documento.

¹¹ Las 15 organizaciones que han formado parte de nuestra muestra han sido: Wiener Staatsoper (Viena); La Monnaie / De Munt (Bruselas); Royal Danish Opera (Copenhague); Finnish National Opera (Helsinki); Opéra national de Paris (París); Opéra National de Lyon (Lyon); Staatsoper Hamburg (Hamburgo); Teatro alla Scala (Milán); De Nederlandse Opera (Ámsterdam); ABAO (Bilbao); Teatro Real de Madrid (Madrid); Gran Teatre del Liceu (Barcelona); Opernhaus Zürich (Zúrich); Opera North (Leeds); Royal Opera House (Londres).

¹² La ficha de contenido completa se puede consultar en el apartado dedicado a los apéndices.

I.7. Estructura de la tesis

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en tres partes bien diferenciadas: Introducción, Desarrollo y Conclusiones. Adicionalmente, añadimos también un apartado de bibliografía y unos apéndices tanto en papel, como en formato electrónico. El anexo en papel recoge la plantilla completa de la ficha de análisis de contenidos utilizada, así como el guión de entrevista en profundidad manejado. El apéndice electrónico contiene el corpus de cada página web estudiada, así como el registro de los datos brutos.

El desarrollo de la tesis comprende una primera parte conceptual (compuesta por los capítulos 1, 2 y 3) y una segunda parte que contiene el análisis empírico realizado (capítulos 4 y 5). Cada uno de los capítulos se compone de una introducción, un apartado de desarrollo, unas conclusiones y una reflexión desde el ocio, así como de un bloque final que recoge la bibliografía referenciada a lo largo del capítulo¹³.

La numeración (tanto de apartados como de gráficos, tablas o imágenes) utilizada en este bloque de desarrollo sigue una lógica común. Así, el primer dígito indicará el número de capítulo en el que nos encontramos y los dígitos siguientes, los apartados y sub-apartados dentro del capítulo.

En el marco conceptual se revisan las publicaciones más relevantes sobre la materia, cubriendo aquellos estudios y descubrimientos más importantes a través de una revisión de la literatura existente. Esta revisión de la literatura se refiere tanto a la ópera como experiencia de ocio, como al público de la ópera y a la gestión de dicho público.

- *Capítulo 1: La ópera como experiencia de ocio*

Este primer capítulo consta de tres partes: la primera se centra en la ópera; la segunda en la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia y la tercera en la ópera como experiencia de ocio en la actualidad. Resulta importante, porque

¹³ Debemos señalar aquí que hemos optado por incluir la bibliografía referenciada tanto al final de cada capítulo como en la última sección de esta tesis. Siendo conscientes del riesgo de resultar redundante que de ello se deriva, opinamos que esta duplicidad aporta valor al lector. En primer lugar, consideramos que cada capítulo tiene entidad en sí mismo y que podría perfectamente ser consultado de forma independiente. Así, un lector interesado en una sola temática de la investigación, tiene la posibilidad de revisar de manera sencilla las fuentes consultadas para dicha materia. En segundo lugar, si alguien quisiera consultar si una determinada fuente ha sido utilizada en cualquier apartado de la tesis, resulta más sencillo recurrir al apartado final de bibliografía que rastrear uno a uno el bloque final de cada uno de los capítulos.

introduce al lector en el mundo de la ópera, pero, sobre todo, porque presenta el enfoque de la investigación: el ámbito de los Estudios de Ocio.

- *Capítulo 2: El público de la ópera*

El capítulo 2 profundiza en el conocimiento del público operístico desde tres perspectivas diferentes: la de los organismos oficiales; la de los propios teatros de ópera y la de las investigaciones académicas. A lo largo de estas páginas, nos preguntaremos, entre otros aspectos, por el perfil socio-demográfico de las personas que asisten o no a la ópera, por los motivos de asistencia y las barreras que dificultan la misma o por los factores que influyen de forma positiva o negativa en la asistencia a la ópera.

- *Capítulo 3: La gestión de públicos en la ópera*

Las estrategias de creación y desarrollo de públicos componen el foco del capítulo 3. En este caso, nos detendremos especialmente en las estrategias de marketing y las estrategias educativas. Este capítulo es el más extenso del bloque teórico y constituirá la base para el diseño de la herramienta de recogida de información del análisis de contenido que llevaremos a cabo en el capítulo siguiente.

La parte empírica de la investigación pretende acercarse a la realidad de la creación y desarrollo de públicos en la ópera desde dos puntos de vista distintos y complementarios: los hechos (capítulo 4) y las opiniones (capítulo 5).

- *Capítulo 4: Análisis empírico: El panorama europeo de la creación y desarrollo de públicos en el ámbito operístico*

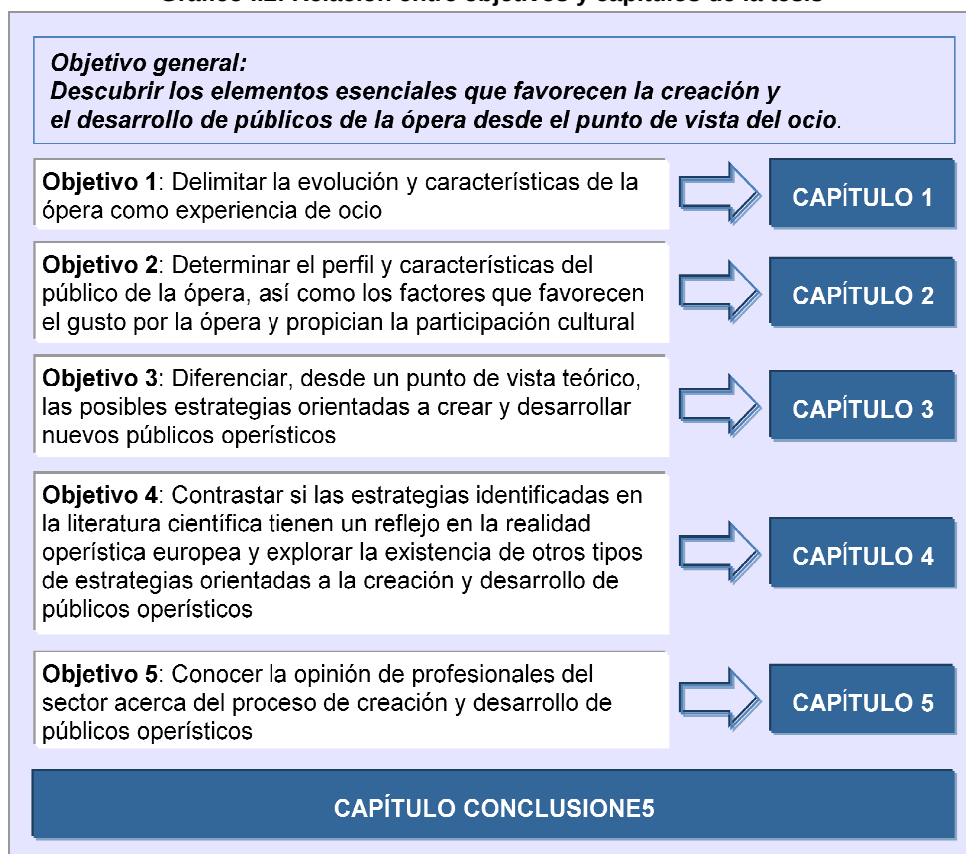
Este cuarto capítulo aborda un análisis de contenido de las páginas web y otros materiales adicionales (informes anuales, programas de temporada, etc.) de 15 organizaciones operísticas europeas. A lo largo de estas páginas, pretendemos explorar las iniciativas que los teatros de ópera seleccionados están llevando a cabo para crear nuevos públicos y desarrollar los que ya tienen. Además de un primer apartado de metodología, incluiremos un bloque descriptivo y otro de interpretación general de los resultados.

- *Capítulo 5. Estudio cualitativo complementario: Entrevistas en profundidad a los directores artísticos de Teatro Real, Gran Teatro del Liceo y ABAO*

El capítulo 5 examinará las opiniones respecto a la creación y desarrollo de públicos operísticos de los directores artísticos de las siguientes organizaciones: Teatro Real (Madrid); Gran Teatro del Liceo (Barcelona) y ABAO (Bilbao). La estructura del capítulo seguirá el mismo esquema del capítulo anterior: metodología; análisis descriptivo e interpretación general de resultados.

Las conclusiones recogen las principales contribuciones del trabajo de investigación. En este apartado volveremos a retomar los objetivos específicos fijados al comienzo de la tesis y comprobaremos si estos han sido o no alcanzados. Entre los objetivos y los capítulos existe una relación unívoca, tal y como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico I.2: Relación entre objetivos y capítulos de la tesis



Fuente: Elaboración propia.

La tesis concluirá reconociendo las limitaciones al estudio y dibujando posibles líneas de investigación sobre temas derivados o relacionados.

I.8. Bibliografía

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2010). *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2011). *Le Management des opéras. Comparaisons internationales*. Paris: Descartes & Cie.

ALIER, R. (2002). *Historia de la ópera*. Barcelona: Ediciones Robinbook, S.L.

ALIER, R. (2004). *¿Qué es esto de la ópera?: introducción al mundo de la lírica*. Barcelona: Ma Non Troppo.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2000). *El arte como vivencia de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

ANDER-EGG, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación socio-cultural*. Madrid: CCS.

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. De los años sesenta a la actualidad*. Barcelona: Ariel.

ATECA-AMESTOY, V. (2009). El capital humano como determinante del consumo cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 87-110.

AVIÑO, X. (2009). El público activo. En C. TASCÓN y J. OLIVERAS (Eds.), *La música y su reflejo en la sociedad* (pp. 39-47). Barcelona: Indigestió Musical SL.

BĂRBULESCU, C. (2011). *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?*. Paris: L'Harmattan.

BAUMOL, W. J. y BOWEN, W. G. (1967). *Performing arts: the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund.

BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980). De Gustibus Non Est Disputandum: a Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts. *Advances in Consumer Research*, 7 (1), 109-113.

BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980). De Gustibus Non Est Disputandum: a Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts. *Advances in Consumer Research*, 7 (1), 109-113.

BOUDER-PAILLER, D. (2007). Favoriser la souscription d'abonnements dans la consommation culturelle: Le rôle de la conception individuelle du temps. *Decisions Marketing*, (47), 21-32.

BOURDIEU, P. (1988 [1ª ed. de 1979]). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. (Trad. de RUIZ DE ELVIRA HIDALGO, M. C.). Madrid: Taurus.

CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Boucherville: Gaëtan Morin.

COMISIÓN DE ESTUDIO DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR TEATRAL. (2007). *Plan General del Teatro*. Obtenido de http://teatrogranada.es/Archivos/Plan_teatro/Plan%20General%20del%20Teatro.pdf (última consulta: 21 de mayo de 2010).

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998b). *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (1998a). *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

CUADRADO, M. (2000). Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos. *Distribución y Consumo*, 51, 118-125.

CUENCA CABEZA, M. (2000). *Ocio humanista: dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

DAVIS, K. (1988). *Rehearsing the Audience*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills and the National Council of Teachers.

DIGGLE, K. (1994). *Arts marketing*. London: Rhinegold.

DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1977). *The American Arts Audience: Its Study and Its Character*. Washington, D.C.: Center for the Study of Public Policy.

DOUBLET, G. (2001). *Les publics d'opéra en France. Etude réalisée pour la réunion des théâtres lyriques de France*. Material no publicado.

DOUBLET, G. (2003). Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 215-234). Paris: Presses de Sciences Po.

DUMAZEDIER, J. (1964). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Editorial Estela.

EUROSTAT. (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-77-07-296/EN/KS-77-07-296-EN.PDF (última consulta: 8 de noviembre de 2010).

EUROSTAT. (2011). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-10-374/EN/KS-32-10-374-EN.PDF (última consulta: 12 de octubre de 2011).

FERNÁNDEZ PRADO, E. (1991). *La política cultural: qué es y para qué sirve*. Gijón: Trea.

FUNDACIÓN AUTOR. (2005). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España: análisis descriptivo*. Madrid: Fundación Autor.

FUNDACIÓN AUTOR. (2011). *Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2011*. Obtenido de <http://www.anuariossgae.com/anuario2011/home.html> (última consulta: 16 de febrero de 2012).

GRAY, C. M. (2005). La participación. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 609-623). Madrid: Fundación Autor.

GRAZIA, S. D. (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.

HILL, E., O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (2000). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

INAEM. (2008). ORDEN CUL/3520/2008, de 1 de diciembre, por la que se aprueba el Código de buenas prácticas del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Boletín Oficial del Estado*, 292 de 4 de diciembre, 48654-48659. Obtenido de <http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/04/> (última consulta: 11 de mayo de 2010).

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO. (2009). *Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*. Obtenido de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/FCS09_SP.pdf (última consulta: 10 de marzo de 2012).

IV FORO DE AUTORIDADES LOCALES PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DE PORTO ALEGRE. (2004). *Agenda 21 de la Cultura*. Foro Universal de las Culturas. Barcelona. Obtenido de: www.agenda21delacultura.net/ (última consulta: 10 de marzo de 2012).

KLEIBER, D. A. (1999). *Leisure experience and human development: a dialectical interpretation*. New York: Basic Books.

KOLB, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.

KOLB, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3 (2)

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

LA RED. (2009). *Abierto al público*. Madrid: La Red. Obtenido de http://www.redescena.net/proyectos_de_la_red/ficha_proyecto.php?id_proyecto=5&edicion=29 (última consulta: 9 de febrero de 2011).

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2005). *Estética musical*. Valencia: Rivera Editores.

LÓPEZ SINTAS, J. y GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España: comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011c). *Plan General del Teatro*. Obtenido de http://www.mcu.es/artesEscenicas/docs/Plan_General_del_Teatro_rev2011.pdf (última consulta: 17 de febrero de 2012).

MONTEAGUDO, M. J. (2008). Reconstruyendo la experiencia de ocio: características, condiciones de posibilidad y amenazas en la sociedad de consumo. En M. J. MONTEAGUDO SÁNCHEZ (Ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los estudios de ocio* (pp. 81-110). Bilbao: Universidad de Deusto.

PALOMERO, F. (2009). La ópera en España: un género con espléndida salud. *Opera Actual, Suplemento especial octubre*, 8.

PETERSON, R. A. y KERN, R. M. (1996). Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore. *American Sociological Review*, 61 (5), 900-907.

PINE, B. J. y GILMORE, J. H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

RIFKIN, J. (2005). La era del acceso. En J. BINDÉ (Ed.), *¿Adónde van los valores? Coloquios del siglo XXI* (pp. 171-185). Barcelona: Ediciones Unesco.

ROUSSEL, F. (2000). La diversification des publics à l'Opéra national de Paris. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 55-63). Obtenido de http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/tdp_equip09.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

ROUSSEL, F. (2003). L'observatoire des publics à l'opéra national de Paris. Caractéristiques de la programmation et évolution des profils. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 235-239). Paris: Presses de Sciences Po.

SAINT-CYR, S. (2003). Les jeunes publics à l'opéra. L'influence des actions menées en direction des jeunes sur l'institution lyrique et ses publics. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 241-247). Paris: Presses de Sciences Po.

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2000). *Políticas de ocio: cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SGAE. (2000). *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid: Fundación Autor.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

SUE, R. (1980). *Le Loisir*. París: Presses Universitaires de France.

TOMLINSON, R. y ROBERTS, T. (2011). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. (Trad. de E. VALLEJO). Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor, S.R.L.

TRILLA BERNET, J. (1998). Concepto, discurso y universo de la animación sociocultural. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 13-39). Barcelona: Ariel.

VENTOSA PÉREZ, V. J. (2002). *Fuentes de la animación sociocultural en Europa: del desarrollo de la cultura a la cultura del desarrollo*. Madrid: CCS.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO 1: LA ÓPERA COMO EXPERIENCIA DE OCIO

CONTENIDO

- 1.1. Introducción
- 1.2. La ópera
- 1.3. La ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia
- 1.4. La ópera como experiencia de ocio en la actualidad
- 1.5. Conclusiones
- 1.6. Bibliografía

1.1. Introducción

Este primer capítulo de la tesis lleva por título *La ópera como experiencia de ocio*, y recoge, precisamente, dos de los pilares de esta investigación: la ópera y la experiencia de ocio. Hemos considerado importante sentar las bases de estos conceptos desde un principio, porque estos condicionarán las herramientas y modelos de gestión que podamos analizar o proponer más adelante.

El cuerpo central del capítulo consta de tres partes, además de las conclusiones y la bibliografía referenciada. La primera parte se centra en la ópera; la segunda en la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia; y la tercera en la ópera como experiencia de ocio en la actualidad. El peso de los dos conceptos fundamentales, ópera y ocio, irá variando según vaya avanzando el capítulo. A pesar de que ambos están presentes en todo momento, en el primer apartado tendrá un mayor peso la ópera y en el tercero el ocio, mientras que el segundo actúa de nexo de unión entre ambos.

El primer apartado trata de delimitar en pocas páginas qué es la ópera, qué elementos la componen y cuál es su historia. Es importante manifestar expresamente cuáles son las características específicas del género, porque esto incidirá inevitablemente en su gestión. Este apartado será de especial utilidad para que aquellas personas menos familiarizadas con la ópera puedan hacerse una rápida idea de la misma y su funcionamiento.

El segundo apartado realiza un pequeño recorrido histórico acerca de cómo se ha vivido la ópera como actividad de ocio a lo largo de su historia. De todo lo analizado en el apartado anterior, en esta ocasión, nos centraremos en el público de la ópera, en cómo éste vivía el ocio en los teatros. Las épocas seleccionadas serán tres: los siglos XVII y XVIII; el siglo XIX y el siglo XX.

Por último, el tercer apartado se centra en la ópera como experiencia de ocio en la actualidad y es aquí donde introduciremos los planteamientos procedentes de los Estudios de Ocio. Además de clarificar cuál es nuestra concepción de la experiencia de ocio, reflexionaremos sobre la ópera como experiencia de ocio creativo; la ópera como experiencia de ocio serio o casual y la educación para el disfrute de la ópera.

1.2. La ópera

A lo largo de este apartado abordaremos uno de los elementos principales de esta investigación: la ópera. En primer lugar, trataremos de delimitar qué es la ópera, en qué consiste el espectáculo y resaltaremos también los distintos perfiles profesionales, tanto artísticos como técnicos, que intervienen en el montaje de una ópera. En segundo lugar, realizaremos un pequeño recorrido histórico. Expondremos cómo y cuándo surgió la ópera en Italia y cómo se fue extendiendo por Europa. De todos los países europeos nos centraremos en Alemania, Francia y España. Hemos elegido los dos primeros por ser países que han tenido una gran importancia en la historia de la ópera, aportando elementos diferenciales en la evolución del género y generando la ópera francesa y la ópera alemana (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983; Peña y Goñi, 2004¹; Alier, 2002, 2004). Como se puede intuir, también hemos elegido España por ser el país en el que estamos llevando a cabo este estudio.

1.2.1. Qué es la ópera

La ópera es un género que se encuadra dentro de las artes escénicas y que reúne elementos del teatro y elementos musicales, donde, dentro de estos últimos, la voz juega un papel esencial. Esta combinación de diferentes tipos de recursos, necesaria por la propia naturaleza artística de la ópera, hace que la misma se convierta en la más cara de las artes escénicas (Towse, 2005). Por otro lado, el montaje de una ópera no sólo supone la combinación de recursos de diferente naturaleza, sino que además de la puesta en escena o el coste del espacio, cada función de ópera implica a una gran cantidad de personas: director musical, director de escena, orquesta, cantantes protagonistas, coros, coreógrafo, bailarines, extras, regidores, personal de sastrería y peluquería, técnicos, etc. Es habitual que se reúnan 200 o más profesionales que tienen que ser remunerados sobre la base de unos ingresos por taquilla obtenidos en salas con un aforo máximo de 4.000 asientos (Vogel, 2004). Normalmente, incluso, el aforo es mucho menor. En España, los aforos de los teatros utilizados en Madrid, Barcelona y Bilbao, rondan las 2.000 localidades. Todo lo anterior, unido al hecho de

¹ Antonio Peña y Goñi fue uno de los críticos más importantes de la España decimonónica. Escribió "La ópera española y la música dramática en España en el Siglo XIX" durante los años 1881 y 1885 y la obra aquí citada se corresponde con una reedición de la versión original realizada en el año 2004.

que el público de la ópera es minoritario (Ministerio de Cultura 2003, 2007, 2011a; Eurostat, 2007), hace que, hoy en día, la ópera deba ser financiada en gran parte por fuentes de financiación pública o privada distintas de los ingresos procedentes de taquilla que puedan obtener los propios teatros. En cualquier caso, dejaremos ahora aparcados los aspectos económicos y de gestión para capítulos posteriores y nos centraremos en este apartado en tratar de delimitar lo que es la ópera.

La ópera es un espectáculo único que utiliza ingredientes de otros géneros, pero que no se parece a ninguno de ellos. Así, por ejemplo, aunque la ópera recurra al drama teatral, éste nada tiene que ver con la naturaleza del teatro. La primera diferencia evidente es que toda la acción en la ópera transcurre cantando, mientras que en el teatro lo hace hablando. Pero, si profundizamos algo más, nos encontramos con otras diferencias significativas, de las cuales apuntamos algunas a continuación. La construcción del teatro, por ejemplo, se fundamenta en una reproducción de la realidad e implica que la trama y la acción deban desarrollarse y que sus conflictos deban tratarse con cierta lógica. La ópera, por el contrario, sintetiza el argumento y el elemento decisivo lo constituye la fuerza expresiva de la música. Así, mientras la descripción de un personaje en el teatro necesita tiempo, en la ópera es prácticamente instantánea. De la misma forma, mientras la acción en una obra de teatro exige cierto movimiento, en la ópera la acción se suspende continuamente por eventuales expansiones líricas (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983).

En realidad, la relación entre texto y música va más allá de la simple declamación musical de las palabras, ya que el sonido de la voz que canta se relaciona con el contenido emocional de la palabra y, por tanto, está influido por elementos psicológicos que aportan a la música una gran intensidad. Sin embargo, a pesar de que en la ópera todos los elementos son importantes, dentro de la combinación de texto y música, el peso más importante recae en la música. Henry Lang sintetiza acertadamente en pocas palabras cuál es la esencia de la ópera:

Lo importante en la ópera es la medida en que la música consigue evocar y transmitir la personalidad interior, e intensificar, crear incluso, la situación dramática. A diferencia de lo que ocurre en una obra hablada, esta evocación puede ser más o menos independiente e, incluso, no depender de la letra. En realidad, la ópera no es una obra teatral *con* música, sino una obra teatral *en* música, y esta distinción se encuentra en la base de muchos malentendidos sobre la ópera (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983:12).

Según Alier (2004), existen en el mundo bastantes más de diez mil óperas que han ido surgiendo desde principios del siglo XVII hasta nuestros días. La composición operística aún está viva, sin embargo son pocos los que, hoy en día, consiguen estrenar sus creaciones y menos aún los que logran permanecer en los carteles. Lo mismo ha ocurrido en otras épocas y sólo algunos compositores han sido reconocidos durante décadas e incluso siglos. También encontramos que óperas o compositores que tuvieron un gran éxito en su época, hoy son completos desconocidos para el público² y al revés, títulos cuyo estreno no tuvieron una buena acogida entre el público de la época, pero que hoy son óperas de repertorio en todos los teatros del mundo³. En cualquier caso, lo cierto es que la ópera es un género especial para el que sus compositores necesitan unas cualidades determinadas, que no son las mismas que en otros géneros musicales, como por ejemplo, la música sinfónica (Alier, 2004). En definitiva, la música de la ópera constituye un lenguaje teatral, muy específico y así, nos encontramos con grandes líricos como Schubert o Brahms que no fueron capaces de crear óperas (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983).

Como ya hemos comentado al inicio de este apartado, en el montaje de una ópera se ven implicadas una gran cantidad de personas. Por ello, antes de continuar, consideramos interesante presentar un cuadro que recoja esta información, de forma resumida, de manera que resulte más sencillo imaginar el trabajo que hay detrás de una representación operística.

Tabla 1.1: Las personas que intervienen en el montaje de una ópera

Cantantes	Los cantantes son una pieza fundamental de la ópera y uno de los elementos que movilizan al público. La programación de una ópera con cantantes reconocidos, habitualmente es un éxito de taquilla. En una ópera suelen aparecer, normalmente, entre seis y ocho cantantes. De ellos, únicamente tres o cuatro asumen roles protagonistas y el resto canta papeles secundarios. Los papeles principales suelen ser asumidos por cantantes de mayor nivel, mientras que los papeles secundarios suelen otorgarse a cantantes de una menor trayectoria⁴.

² Así, por ejemplo, Mazzocchi, Manelli o Cavalli son compositores desconocidos para el público de hoy en día. El propio Alessandro Scarlatti, padre de la escuela napolitana escribió sesenta y nueve óperas, de las cuales sólo cuatro o cinco han tenido eco modernamente. Ocasionalmente, también algunos teatros tratan de recuperar este tipo de obras menos conocidas, incluyéndolas dentro de su programación. En este sentido, el Teatro Arriaga de Bilbao, dentro de sus ciclos barrocos, ha puesto en escena obras como, por ejemplo, *L'Europe galante* de André Campra, entre otras.

³ La misma *Traviata* de Verdi, una obra fundamental de repertorio hoy en día, no tuvo, inicialmente, una buena acogida entre el público de la época.

⁴ Las afirmaciones aquí realizadas sólo pretenden dar una idea muy general. Evidentemente, cada ópera es singular y tiene un número distinto de cantantes, donde incluso, a veces, puede llegar a ser difícil distinguir los roles principales de los secundarios, ya que todos los personajes son relevantes (véase, por ejemplo, la ópera *Falstaff*, de Verdi). Por otro lado, no siempre los roles secundarios son asumidos por nuevas generaciones de cantantes, sino que podemos encontrar cantantes consagrados en este tipo de papeles, especialmente si estos son muy especializados (por ejemplo,

	En cualquier caso, sea cual sea el rol cantado, la voz de los cantantes se divide en masculina, femenina y neutra. La voz neutra procede de la voz infantil, llamada “voz blanca” y que no está definida todavía sexualmente. En los siglos XVII y XVIII este tipo de voz dio lugar a la voz de <i>castrato</i>⁵. A su vez, dentro de cada uno de estos tipos de voces, existen subdivisiones⁶, que enumeramos a continuación: Voces masculinas: • Tenor: ligero, lírico, spinto y dramático • Barítono: lírico y dramático • Bajo: dramático y bufo Voces femeninas: • Soprano: ligera, lírica, spinto y dramática • Mezzosoprano: de coloratura y dramática • Contralto Voces blancas: • Voces infantiles • Voz de contratenor⁷
Director musical	Hasta el siglo XIX las óperas se dirigían desde el clavicémbalo, donde muchas veces se sentaba el propio compositor de la ópera, especialmente el día del estreno. Con el tiempo, el primer violín iría asumiendo un rol cada vez más importante en la dirección musical y parece que no fue hasta 1830 cuando se introdujeron las batutas. Desde finales del siglo XIX, los directores han cobrado un mayor protagonismo y, hoy en día, su figura es la más importante de la ópera. Todas las demás personas (cantantes, orquesta, etc.) deben someterse a su criterio, que se supone está fundamentado por un excelente conocimiento de la partitura. El director musical es tremendamente respetado por todos los intervinientes en una ópera y es habitual que se le llame “maestro”. Él es el único que tiene la potestad para recusar⁸ a un cantante, si considera que éste no estará a la altura de la representación.
Orquesta	La orquesta ha ido ganando importancia a lo largo de la historia de la ópera. En el siglo

por tratarse de un título poco representado o por tratarse de un tipo de voz poco común, por ejemplo, contraltos o cantantes dramáticos).

⁵ Los *castrati* fueron cantantes que en su infancia habían sido castrados para que no cambiaran la voz en la adolescencia. Sus voces eran exóticas, porque tenían un carácter femenino, pero con la fuerza de unos pulmones masculinos. Fueron creados para dar cumplimiento al breve del Papa, por el que prohibía la aparición de las mujeres en escena y por eso, al principio, hacían sólo papeles de mujer. Sin embargo, pronto, el éxito les llevó a interpretar papeles masculinos y entonces se produjo el ridículo espectáculo de ver a un Hércules eunuco cantando con voz chillona y afeminada. Estos cantantes fueron idolatrados por el público durante los siglos XVII y XVIII y desaparecieron del panorama operístico con el surgimiento de la ópera bufa, que dio el papel de protagonista joven, por lo general, a un tenor (Alier, 2004; Brockway y Weinstock, 1946).

⁶ No existe unanimidad en las subdivisiones de los distintos tipos de voz. Nosotros optamos por seguir la clasificación de Alier (2004).

⁷ La voz de contratenor se basa en una técnica de canto masculina, descubierta hacia 1950 por el tenor inglés Alfred Deller, que consiste en desarrollar un tipo de voz aguda basada en el llamado “registro de cabeza”. Este tipo de voz ha permitido la interpretación de roles masculinos en las óperas barrocas, cuya tesitura era de *castrato* manteniendo la figura masculina en escena (Alier, 2004).

⁸ El teatro, en concreto el director artístico, decide quiénes serán los cantantes para cada uno de los roles de la ópera, pero, si una vez comenzados los ensayos (normalmente a poco menos de un mes para el estreno), el director musical decide que uno de los cantantes no es válido, el teatro tiene la obligación de buscar a un cantante sustituto en el menor tiempo posible. Esta situación no se produce todos los días, pero tampoco es raro que se dé y cuando ocurre, suele ser muy traumática para el propio cantante recusado.

	XVII, cuando la ópera pasó de ser un espectáculo de la corte a una diversión de carácter popular, los empresarios redujeron la agrupación instrumental al mínimo indispensable para que los cantantes tuvieran algún acompañamiento en sus intervenciones. Con el tiempo, los progresos de la música sinfónica alemana acrecentaron también las orquestas que interpretaban ópera. Así, por ejemplo, Mozart utilizó para sus óperas una orquesta parecida a las que requerían sus sinfonías. Esta tendencia culminó con Wagner, cuyo lenguaje orquestal, obligó a los cantantes protagonistas a tener un componente dramático para que pudieran dominar una gran orquesta y no fueran tapados por ella. La orquesta y el director musical no tienen porqué estar unidos. De hecho, lo habitual es que los teatros los contraten por separado y únicamente ensayen juntos durante un tiempo determinado (por ejemplo, tres semanas), previo a las representaciones ⁹ .
Director escénico	El director escénico también es una figura clave, ya que es responsable de todo aquello que rodea la creación escénica relativa a la producción ¹⁰ concreta que se va a representar. Bajo la dirección del director de escena, artistas como el coreógrafo, el escenógrafo o los iluminadores, generan su propuesta para una producción concreta. Estas personas son creadoras y, por tanto, generadoras de derechos de autor.
Técnicos	Unidos a la parte escénica y dependiendo, normalmente del jefe de producción, encontramos a los técnicos: regidores ¹¹ , regidor de luces, eléctricos, maquinistas, atrezzistas, audiovisuales, caracterización, sastrería, etc. Cada uno de estos gremios puede ser subcontratado, autónomo o personal del propio teatro.
Coro	Con los coros ha ocurrido un proceso similar al de la orquesta: han ido ganando importancia con el tiempo. Así, mientras en las óperas barrocas es difícil encontrar un coro, a partir del romanticismo el coro se convierte en una pieza esencial.
Ballet	El ballet, como elemento complementario en una ópera, es algo que, actualmente, está en crisis. Los teatros no suelen contar ya con un cuerpo de baile propio y cada vez es más habitual encontrar que los teatros opten por la supresión del ballet en las óperas que requerían uno (habitualmente, óperas francesas).
El teatro	Un teatro de ópera ¹² es aquel que tiene una programación operística estable a lo largo de los años. Una de las figuras más importantes de un teatro es el director artístico, que es

⁹ Aunque son pocos los directores que siempre van asociados a una orquesta, sí encontramos algunos ejemplos: Eduardo López Banzo con su orquesta Al Ayre Español o William Christie con su orquesta Les Arts Florissants.

¹⁰ Una producción es propiedad de uno o varios teatros, que son quienes contratan a un director de escena para que cree una nueva puesta en escena. El director de escena reúne a un equipo para esa producción, que suele estar compuesto por: escenógrafo, luces, vestuario y coreografía. Una vez que la producción se ha terminado, los teatros propietarios, la alquilan a otros teatros que quieran representar un título de ópera con esa producción en concreto. Sin embargo, la producción no suele incluir todo. Normalmente, hay cosas que quedan fuera, como son las pelucas o los zapatos, por ejemplo. Estas pequeñas cosas constituyen lo que se llama el atrezzo.

¹¹ El trabajo de los regidores es fundamental durante el transcurso de la representación, ya que tienen que seguir la partitura, donde tienen anotadas las cosas que tienen que ir ocurriendo. Los regidores suelen estar colocados a los lados del escenario y van dando las órdenes (a través de intercomunicadores) de cambios de escenas, de entradas al escenario o de llamadas a camerino. La orden tiene dos pasos, primero se produce un aviso (utilizan la palabra "prevenido") y luego se produce la orden (utilizan la palabra "top").

¹² No siempre son teatros los responsables de la programación operística de una ciudad. Por ejemplo, en Bilbao, es la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera (ABAO) quien realiza esta función. ABAO no cuenta con ningún teatro propio y para sus representaciones alquila el auditorio principal del Palacio Euskalduna.

	quien decide la programación y piensa de forma global cómo se debe montar una determinada ópera en su teatro: qué cantantes deben cantar cada uno de los roles, qué orquesta y director musical, qué producción, etc. El director artístico debe estar debidamente informado sobre los mejores cantantes y directores musicales del momento. Hoy en día, los teatros siguen dos o tres procedimientos de programación que definen su modo de representar las óperas que ofrecen: el sistema llamado de <i>stagione</i>, es decir, de temporada, y el sistema “de repertorio”. Cada uno de estos sistemas constituye un factor determinante que influye de manera directa en el coste de producir ópera. El sistema clásico italiano (<i>stagione</i>), aún vigente en los principales teatros de Italia y utilizado también en España, funciona con un número determinado de representaciones de un título de ópera a lo largo de varias semanas, seguido de un periodo de ensayos para la próxima ópera. A lo largo de la temporada, se producen, secuencialmente, un número fijo de títulos de ópera diferentes. Los cantantes principales son contratados y, debido a las exigencias de salud vocal, sólo pueden realizar tres o cuatro funciones por semana. Esto es muy costoso, porque implica muchas noches “vacías” en el teatro. Por el contrario, el sistema “de repertorio”, típico de los teatros de ópera alemanes, permite un mayor número de representaciones, ya que cada noche, de manera alternativa, se van representando distintas óperas del repertorio durante toda la temporada. En realidad, muchos teatros combinan ambos sistemas (por ej. en Reino Unido), lo que significa que una ópera se incorpora al repertorio en una temporada y se representa alternativamente en otras a lo largo de cierto periodo de tiempo. Esto exige una planificación cuidadosa del uso de los recursos, un mayor empleo de artistas invitados para complementar a los cantantes principales de la compañía y también unos coros mucho mayores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alier (2004), Towse (2005).

A lo largo de su historia, la ópera ha ido sufriendo cambios, igual que ha ocurrido en otros géneros. Los argumentos, el estilo y la estructura musical e incluso la importancia de sus protagonistas han sido algunos de los elementos que han ido evolucionando con los años. Veamos a continuación algunos de estos cambios, únicamente a título de ejemplo y sin ánimo de realizar aquí una explicación exhaustiva de los distintos movimientos acontecidos a lo largo de la historia.

En el caso de los argumentos, mientras el siglo XVIII se caracterizó por temáticas centradas en el mundo clásico¹³, el romanticismo del siglo XIX se distinguió por argumentos gótico–medievales, con una gran carga pasional, y una predilección por la figura de Shakespeare y el mundo celta. Años después, a finales del XIX y principios

Dentro del panorama operístico encontramos diversas modalidades (teatros públicos, fundaciones, etc.) y por esta razón, más adelante, en el estudio empírico utilizaremos el término “organizaciones operísticas” en lugar de “teatros de ópera”.

¹³ “ (...) la ópera acariciaba el sueño humanista y, a diferencia del teatro hablado, persistió en las historias de los dioses y de los héroes de la antigüedad. En ninguna otra forma teatral duró tanto el viejo espíritu humanista como en la ópera; los Orfeos y las Dafnes, los Edipos y las Electras vivieron y fueron populares desde Monteverdi hasta Stravinsky” (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983:16).

del XX, todo lo anterior quedó desterrado por el realismo escénico que impuso el movimiento verista, uno de cuyos máximos exponentes es la figura de Puccini (Alier, 2004).

En relación a la música, las óperas barrocas contenían una gran cantidad de recitativos¹⁴, intercalados con arias, que se concebían para el lucimiento personal de los cantantes, entre quienes existía una competencia feroz. Por ello, no es de extrañar que no desearan actuar en números colectivos (dúos, tríos, etc.) y que, además, modificasen la partitura a su antojo para incluir una mayor cantidad de florituras y ornamentaciones que pusieran en evidencia sus habilidades y les ayudasen a cosechar un mayor éxito. Las voces más cotizadas en aquella época eran las voces agudas y se correspondían con los *castrati* y las grandes sopranos (*prime donne*¹⁵). En este tipo de óperas el coro era prácticamente inexistente y la orquesta carecía de importancia y se limitaba, fundamentalmente, al acompañamiento (Alier, 2004). En épocas posteriores, sin embargo, ya no encontramos recitativos, ni la figura de los *castrati* y, por supuesto, era impensable que un cantante modificara a su antojo y de forma improvisada ni un solo ápice de la partitura. Del mismo modo, los coros y la orquesta van ganando importancia y protagonismo con el paso de los años. Así, son famosos, por ejemplo, los coros de las óperas de Verdi o la orquesta en las óperas de Wagner.

Por último, si nos centramos en la importancia de los protagonistas de las óperas, también nos encontramos con una evolución. Si bien los cantantes han sido y seguirán siendo importantes siempre, ya que son esenciales en el mundo de la ópera, lo cierto es que han pasado por distintas fases de importancia a lo largo de la historia. Entre 1670 y 1800 se divinizó a los grandes *castrati* y a las *prime donne*, cuya presencia en los teatros provocaba arrebatos de entusiasmo. A finales del siglo XIX algunos cantantes masculinos, fundamentalmente tenores, pero también barítonos y bajos, gozaron de la reverencia del público. Sin embargo, entre ambas épocas, a principios del siglo XIX, con el romanticismo, el público pasó a venerar a los grandes compositores de la época (Rossini, Bellini, Donizetti y más tarde Verdi), de forma que disminuyó un poco el prestigio de los grandes cantantes. Los directores de orquesta comenzaron a ser objeto de admiración del público a finales de dicho siglo. Por último, desde finales del siglo XX, los directores de escena han cobrado un protagonismo

¹⁴ Según Lang, Mion Toffolo y Leal (1983), los recitativos son una simple declamación apoyada por un discreto acompañamiento.

¹⁵ Prima donna era el término italiano para designar a la cantante principal de la ópera, que normalmente era soprano.

especial. Además de la complejidad creciente de las producciones operísticas, los directores de escena tratan de plasmar su propia interpretación de la obra y cada vez es más habitual presenciar puestas en escena polémicas, especialmente en teatros con un alto porcentaje de financiación pública, como por ejemplo, los teatros europeos del área germánica (Alier, 2004).

Una vez hemos descrito sucintamente lo que es la ópera, vamos a realizar un pequeño recorrido histórico, que servirá, por un lado, para dilucidar dónde y de qué manera surgió la ópera. Por otro lado, nos ayudará a entender qué países han tenido una mayor incidencia en la historia de la ópera.

1.2.2. Pinceladas históricas sobre el nacimiento de la ópera

La ópera surgió, asociada a la corte y a la nobleza, hace más de 400 años, a finales del Renacimiento. Esta época se caracterizó por el estudio del mundo clásico y su recreación en las diferentes disciplinas como, por ejemplo, la pintura o la escultura. Sin embargo, no ocurrió lo mismo con la música, que por falta de ejemplos conservados¹⁶, continuaba utilizando las formas heredadas del mundo medieval, donde la polifonía constituía un elemento central. Curiosamente, las ideas renacentistas comenzaron a extenderse en la música en el momento en el que nacían las ideas del barroco, que encontrarían precisamente en la ópera un camino para manifestarse y darles un contenido muy visible e importante (Alier, 2002).

a) El país originario: Italia

En Florencia, a finales del siglo XVI, un grupo de músicos, poetas, cantantes, intelectuales y nobles, de mentalidad tardo renacentista, llamado la *Camerata fiorentina*, comenzó a debatir si las representaciones teatrales en la antigua Grecia eran cantadas o declamadas. Vincenzo Galilei¹⁷, que, como humanista, tenía relaciones con grupos de estudiosos de la antigüedad clásica en Roma y otras ciudades, entró en contacto con ellos y llegó a la conclusión de que el teatro en la

¹⁶ Las civilizaciones antiguas no desarrollaron ningún sistema eficaz de escritura musical y las obras musicales generadas por aquellas sociedades se han perdido. Esto sucedió, por ejemplo, con toda la música religiosa egipcia. En el caso de la importante música griega, cuyos mitos persisten en nuestra cultura, apenas quedan unos fragmentos breves e insignificantes que no permiten hacernos idea del aspecto que tenía su música (Alier, 2004).

¹⁷ Vincenzo Galilei fue el padre del famoso astrónomo Galileo Galilei.

antigua Grecia era totalmente cantado, pero con música monódica. Este descubrimiento, causó gran impresión y, por esta razón, la *Camerata* decidió poner en escena una obra de características lo más semejantes posible a lo que ellos imaginaban que podía haber sido el teatro clásico. En este experimento, el texto literario gozaba de mayor importancia relativa que la música (Alier, 2002:29). Así, surgió la primera *opera in musica*, *Dafne*, que no se conservó, pero que dio pie a que los Medici requieran a la *Camerata* una nueva creación, para festejar en su corte la boda por poderes de su hija María con el rey Enrique IV de Francia. El grupo preparó otra obra basada en la historia de Orfeo y titulada *Euridice*, a la que se cree¹⁸ que pusieron música Jacopo Peri y Giulio Caccini (Alier, 2002, 2004; Brockway y Weinstock, 1946). Según Brockway y Weinstock (1946), estos autores apuntaron inconscientemente la tradicional dicotomía de la ópera, ya que Peri escribía subordinando el interés musical al dramático, mientras que Caccini¹⁹ consideraba que el interés primordial residía en la línea musical y fue el primero en decorar la música con adornos vocales. El espectáculo de Peri y Caccini causó impresión en la época y se difundió rápidamente por otras cortes nobiliarias de la Italia del Norte, que encontraron en la ópera una forma de hacerse ver en el panorama cultural del momento y de reflejar la importancia de sus propios linajes (Alier, 2002).

Coincidiendo con la celebración de un festejo familiar, la casa ducal de los Gonzaga de Mantua encargó a un músico de su corte, Claudio Monteverdi, polifonista ya consumado, la composición de una *opera in musica*. Monteverdi, que había asistido a la representación de *Euridice* de Peri y Caccini el 6 de octubre de 1600, aceptó el reto y, así, el 24 de febrero de 1607 se estrenó la que, hoy en día, se considera la primera ópera de la historia, *L'Orfeo* (Alier, 2002, 2004; Brockway y Weinstock, 1946; Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983). Precisamente, en febrero del año 2007, las organizaciones de ópera europeas se reunieron en París para celebrar el 400 aniversario del nacimiento de la ópera. Surgieron así, los European Opera Days, unas jornadas bianuales, impulsadas por Opera Europa.

Monteverdi enfocó su ópera de un modo distinto a como lo habían hecho Peri y Caccini. El genial compositor concedió a la música el papel primordial, dejando el texto reducido a un papel auxiliar y se preocupó de que el texto fuera descrito por la música, compuesta sobre un acompañamiento instrumental cambiante (Alier, 2002, 2004).

¹⁸ Según Brockway y Weinstock (1946), la partitura de esta segunda ópera (*Euridice*) se conservó, pero no figura en ella el nombre del autor ni se conocen detalles sobre él. Se cree que Peri escribió parte y Caccini también contribuyó, pero no se debe confundir esta obra con otra *Euridice* que escribió Caccini solo.

¹⁹ Caccini fue cantante y, además, padre de la primera *prima donna* (Brockway y Weinstock, 1946).

Utilizó los instrumentos aislados, combinados o formando coro, pero siempre tratando de diferenciar cada personaje por su propio acompañamiento instrumental. Así, por ejemplo, en *L'Orfeo*, el protagonista es acompañado por las violas bajas, mientras que Euridice lo es por las violas altas (Brockway y Weinstock, 1946).

En 1612, y debido a problemas de salud, Monteverdi abandonó la región de Mantua y se instaló en Venecia, donde ocupó hasta su muerte, en 1643, el puesto de maestro de música de la catedral de San Marcos (Brockway y Weinstock, 1946). La ópera tuvo un gran éxito en Venecia y ya en 1651 la ciudad contaba con cinco teatros que ofrecían óperas de los principales compositores venecianos (Alier, 2004). Surgieron multitud de escuelas regionales de ópera en Florencia y Venecia y también apareció una en el sur, con el napolitano Alessandro Scarlatti. El género operístico no sólo se convirtió en el más popular de los espectáculos, sino que llegó a ser uno de los sectores económicos más importantes de Italia (Brockway y Weinstock, 1946).

Después de la muerte de Monteverdi, Francesco Cavalli y Marcantonio²⁰ Cesti asumieron la dirección de los compositores de óperas en Venecia. Cavalli, que se convirtió en un prestigioso compositor, fue discípulo de Monteverdi, mientras que Cesti, fraile franciscano con potente voz de tenor, había seguido las huellas de un especialista en oratorios, Giacomo Carissimi. Ambos se propusieron llevar la ópera más allá de los Alpes y, así, Cavalli, aceptando la invitación del cardenal Mazarino²¹, fue a Francia, donde alcanzó una alta posición en la corte (Brockway y Weinstock, 1946). Cesti probó suerte en Austria, donde fue nombrado Subkapellmeister por el emperador Leopoldo I. Su ópera *L'Orontea* tuvo tanto éxito en Austria que Leopoldo I decidió implantar la ópera italiana como diversión oficial de su palacio. Muchos nobles austríacos y alemanes siguieron su ejemplo y la ópera fue extendiéndose rápidamente por las cortes y las principales ciudades alemanas, alcanzando también las cortes escandinavas y la de Varsovia. Años más tarde, ya en el siglo XVIII, la ópera italiana llegaría también a Inglaterra, Portugal, España e incluso a Rusia (Alier, 2004). En Estados Unidos, la ópera no se puso de moda hasta 1883, con la organización de la Metropolitan Opera Company en Nueva York (Vogel, 2004).

²⁰ En algunos escritos el nombre de Cesti aparece como Marcantonio y en otros como Pietro Antonio.

²¹ El cardenal Mazzarino fue jefe del gobierno francés bajo el reinado de Luis XIV (Alier, 2004).

b) La expansión a Francia y el nacimiento de la ópera francesa

Cavalli había llegado a París gracias al intento del cardenal Mazzarino de introducir la ópera italiana en Francia. Mazzarino encargó a Cavalli una ópera con motivo de las bodas de Luis XIV con María Teresa de Habsburgo. Sin embargo, Mazzarino murió en 1661, dejando a Cavalli desprotegido. La ópera (*Ercole amante*) no se estrenó hasta 1662 y el resultado fue desastroso, ya que no gustó, entre otras cosas²², por estar cantada en un idioma que el público no entendía bien. Tratando de subsanar lo anterior, el compositor francés Robert Cambert estrenó en París una ópera con libreto en francés, del libretista Pierre Perrin, pero en esta ocasión el fracaso fue económico y sus autores acabaron en la cárcel por deudas (Alier, 2002, 2004).

Apareció entonces el compositor florentino, pero profundamente afrancesado, Giovanni Battista Lulli, que adoptó el nombre francés de Jean-Baptiste Lully. Lully, que a partir de 1673 compuso una ópera al año, incorporó a la ópera italiana grandes cambios que se fueron convirtiendo en las señas de identidad de la ópera francesa "oficial". Además de utilizar el idioma local, introdujo ballets, coros y arias más breves que las italianas, separadas entre sí por recitativos (evidentemente, también en francés). El punto débil de la nueva ópera francesa fueron las voces, ya que Francia carecía de cantantes que hubieran estudiado canto en Italia y el Conservatorio de París²³ no se abrió hasta más de un siglo después, en 1795. Sin embargo, Francia trataba de compensar esta debilidad con la inclusión de numerosos ballets y coros y la intensificación de orquestas y escenografías, gracias a la superioridad presupuestaria con la que contaba con respecto a Italia²⁴ (Alier, 2004).

En paralelo a lo anterior, de forma popular, comenzaron a arraigar en las ferias de las afueras de París, unos espectáculos ligeros, mixtos de teatro hablado y canto que dieron lugar a la ópera cómica francesa²⁵. Así, en 1715 se inauguró en París el primer teatro propio de ópera cómica (Alier, 2004), que estuvo abierto hasta 1745, año en que responsables de la ópera oficial lograron cerrarlo (Alier, 2002). Durante esos años, la ópera cómica francesa adquirió gran entidad y se convirtió en un género que se podía comparar con la ópera bufa italiana. De hecho, se produjeron enfrentamientos entre intelectuales del momento que trataban de acercar la ópera cómica francesa, como

²² Otros dos aspectos importantes que chocaban con la ópera italiana era que al público francés no le gustaban los *castrati* y que no estaba dispuesto a renunciar al ballet (Alier, 2002).

²³ El Conservatorio de París fue el primer conservatorio no italiano de Europa (Alier, 2004).

²⁴ En Francia, la ópera era financiada por el rey (el Estado), mientras que en Italia la ópera estaba en manos de empresarios con recursos limitados (Alier, 2004).

²⁵ La ópera cómica francesa es un género similar a la zarzuela española. De hecho, en alguna ocasión Peña y Goñi (2004) se refiere a ella como zarzuela francesa.

por ejemplo Rousseau, y los defensores del género francés (Alier, 2002). Con los años, sin embargo, el elemento cómico de este tipo de óperas fue eliminándose y, salvo en Francia, en el resto de países comenzaron a representarse con entera supresión de la parte hablada. Un ejemplo de ello es la ópera *Carmen* de Bizet, que se estrenó como ópera cómica en 1875 y que, sin embargo, ha llegado a nuestros días en forma de ópera (Peña y Goñi, 2004).

Volviendo a la ópera “oficial”, siguiendo el modelo de Lully, pero enriqueciéndolo musicalmente, encontramos a Jean-Philippe Rameau, quien cosechó notables éxitos. Durante esta época se inauguran los enfrentamientos entre simpatizantes de la música francesa y los de la música italiana. Así, a la par que Rameau mejoraba y desarrollaba los cimientos de la ópera francesa, el pueblo de París se entusiasmaba, en 1752, con la *Serva padrona*, de Pergolese (Peña y Goñi, 2004). A la muerte de Rameau, en 1764, la ópera francesa entró en una profunda crisis, de la que únicamente consiguió salvarse gracias al compositor alemán Christoph Willibald Gluck (Alier, 2004). Los enfrentamientos populares continúan y esta vez el arte italiano queda representado por la figura de Piccini²⁶. Sin embargo, tanto los “gluckistas” como los propios “piccinistas” reconocieron el mérito del trabajo de Gluck, que culminó con su obra *Iphigénie en Tauride* (1779) (Bauman, 1998).

Gluck dejó atrás los esquemas del barroco y adoptó los del neoclasicismo, introduciendo nuevos cambios en la ópera, caracterizados por su sobriedad²⁷. En 1762 estrenó en la corte de Viena su primera ópera, *Orfeo ed Euridice*, y a partir de 1774 se instaló en la Ópera de París, gracias a la reina de Francia, María Antonieta, que años atrás había sido su alumna. Allí presentó sus óperas traducidas al francés y compuso nuevas (Alier, 2004). Así como Rameau no tuvo sucesores, Gluck y Piccini constituyeron el eslabón inicial de una larga cadena de compositores extranjeros, de formación italiana, que dominaron la ópera francesa hasta bien entrada la época de Meyerbeer (Bauman, 1998). De hecho, a partir de la apertura del Conservatorio de París, muchos cantantes y compositores italianos, como Rossini, Bellini y Donizetti, se afincaron en la capital francesa y así, el París de los años 1825-1850 se convirtió en la fuente de la ópera italiana romántica (Alier, 2004).

²⁶ Piccini (1728-1800) fue un compositor italiano nacido en Nápoles, que se trasladó a París a petición de María Antonieta.

²⁷ Entre otras cosas, Gluck eliminó las larguísimas arias barrocas, sustituyó los recitativos de bajo continuo por otros acompañados por la orquesta al completo, eliminó los castrati y sus abusos ornamentales en la línea vocal (Alier, 2004).

c) La expansión a Austria y Alemania y el nacimiento de la ópera alemana

Como ya comentábamos anteriormente, la ópera italiana arraigó en la corte imperial vienesa a partir de Leopoldo I²⁸. Muchos nobles y soberanos alemanes imitaron los gustos del emperador y algunos llegaron a sufragar incluso parte de los costes de locales dedicados a la ópera. Así, por ejemplo, en 1678 se abrió el Theater auf dem Gänsemarkt en Hamburgo (Alier, 2004) y a finales del siglo XVII, abundaban ya majestuosos teatros de ópera. La ópera de Brunswick, construida en 1690, tenía una capacidad para 2.500 personas y se podían encontrar magníficos edificios en Dresde, Viena o Praga (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983).

A pesar de que, en Hamburgo, algunos compositores entusiastas trataron de crear la ópera nacional alemana, la iniciativa no tuvo éxito y, en aquella época, la vida operística alemana dependía totalmente de la llegada de las compañías italianas. Los compositores alemanes que quisieron vincularse a la ópera tuvieron que componer sus obras sobre libretos en italiano y siguiendo las formas establecidas por la ópera italiana. Mozart escribía en italiano, los cantantes de las cortes eran italianos y los compositores italianos más famosos del momento eran solicitados por reyes, príncipes y magnates (Alier, 2004; Peña y Goñi, 2004). Así, Lang, Mion Toffolo y Leal recogen en un par de hechos de la época el sentir del momento:

Federico el Grande, que también había construido un lujoso teatro de ópera, dijo que prefería un aria cantada por su caballo antes que por una primadonna alemana, y el mismo Goethe pensaba que, para cantar, el italiano era muy superior a cualquier otra lengua (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983:19).

Los primeros ecos del patriotismo musical se dejaron oír con la ópera *Der Freischütz* de Carl Maria von Weber, estrenada en Berlín en 1821. A partir de aquí nació la ópera romántica alemana que inspiraría las grandes creaciones de Richard Wagner (Alier, 2004; Peña y Goñi, 2004).

Wagner representó un giro realmente nuevo y se basó en el concepto de *Gesamtkunstwerk* (obra de arte total), por el cual las óperas debían tener unidad (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983). Él mismo escribía sus libretos (Peña y Goñi, 2004) e

²⁸ Parece ser que años antes, en 1627, se produjo un caso aislado cuando, antes de que se hubiese desarrollado ningún tipo de teatro en Alemania, se representó en Torgau la ópera *Dafne* de Schütz (Lang, Mion Toffolo y Leal, 1983).

incluso diseñó un teatro en Bayreuth²⁹ que cumpliera las características óptimas, según su punto de vista, para la representación de sus obras. Wagner, inspirado en la música sinfónica, además de otorgar una mayor importancia a la orquesta³⁰, introdujo en la ópera el concepto de *leitmotiv*. El *leitmotiv* consistía en un tema musical que hacía alusión a un personaje, una situación, un sentimiento o un objeto (Alier, 2004). Las arias, cuyos finales inducían al aplauso, quedaron desterradas y la ópera se convirtió, con Wagner, en una historia continua en la que el espectador se sumergía sin respirar desde el principio hasta el final.

Peña y Goñi³¹ (2004) recoge, de forma muy condensada, la evolución de la ópera en Alemania:

Mientras Italia y Francia caminan al mismo tiempo, y con singulares bríos, al desarrollo y progreso de la Ópera nacional, Alemania duerme, mecida por los austeros cantos de la Reforma; pero la educación musical, los trabajos colosales del gran *cantor* de Santo Tomás, en Leipzig, y el carácter serio y estudioso del pueblo germánico, incuban lentamente la formidable explosión moderna. Italia se enseñoorea en todo el país; Mozart mismo no puede eximirse de la influencia italiana en su inmortales obras maestras; la sinfonía nace con Haydn y adquiere con Beethoven proporciones ideales; Weber dá el primer grito de independencia en Berlin; Meyerbeer corre á Italia, con el objeto de asimilarse á Rossini; escribe en París su *Roberto el Diablo*, *Los Hugonotes* y *El Profeta*, y poco tiempo despues se oyen, como preparativos de combate, las marchas guerreras del Rienzi, en Dresde. La nueva doctrina aparece con el Tannhäuser; crujen los cimientos del arte al peso formidable del Ante-Cristo; estalla la revolucion, y Wagner se eleva como inmensa serpiente que atrae y devora á las incáutas aves musicales de todas las naciones. Tal es el estado actual del arte en Alemania, en cuanto á la Ópera nacional se refiere. Se mantuvo de limosna durante siglos, y hoy parece dominar al mundo entero; privada de nacionalidad hasta hace poco, su nacionalidad se impone hoy á la atención general, y es objeto de admiración y respeto universales. ¡Qué trasformación tan radical en el cortísimo espacio de cincuenta años! (Peña y Goñi, 2004:21-22).

²⁹ Hoy en día se siguen representando todos los años todas las óperas de Wagner en el festival de verano de Bayreuth, que se celebra en el teatro diseñado por el compositor alemán. La demanda de entradas es tan alta, que es necesario apuntarse en una lista de espera que dura varios años.

³⁰ La orquesta en Wagner es tan grande, que es necesario un tipo de voz muy potente para que pueda ser escuchada no sea tapada por la orquesta. Así surgieron las voces dramáticas (soprano dramática, tenor dramático, etc.).

³¹ Como hemos comentado anteriormente, Peña y Goñi fue un crítico español del siglo XIX. Por ello, aunque en la cita literal pueda parecer que existen erratas, no es sino una transcripción literal del texto, escrito en castellano antiguo.

d) Los inicios de la ópera en España

Según Alier (2004), cuando la ópera empezó a extenderse por Europa, en el siglo XVII, ésta no llegó a España fundamentalmente por razones económicas y geográficas. Según este autor, España no podía recibir compañías italianas de cantantes, que eran los únicos que conocían la técnica vocal requerida para el espectáculo, porque para actuar en la corte había que llegar a Madrid y esto exigía recorrer enormes distancias por el interior de una península económicamente desasistida y de muy escasa población. Era más habitual que los cantantes se desplazasen por mar y organizaran espectáculos en sus escalas para conseguir ingresos que les permitieran sobrevivir y continuar el viaje. Cuando viajaban por tierra, como era el caso de los países centroeuropeos, necesitaban encontrar a su paso ciudades para mantenerse durante el viaje³².

En la España del siglo XVII, además del escaso refugio y apoyo económico que las compañías podían encontrar por el camino, la corte de Madrid se hallaba en una situación económica desastrosa, que hacía difícil que los cantantes pudieran sobrevivir (Alier, 1998, 2004). Por ello, Felipe IV tuvo que conformarse con la imitación de la ópera italiana que le ofrecieron los artistas madrileños. Se pusieron en escena obras de Lope de Vega o de Calderón de la Barca, aunque no siempre se cantaban íntegramente, sino que contaban con una gran parte hablada³³. Como las obras se representaban en el pabellón de caza que el rey tenía en La Zarzuela, pronto se bautizó al género como “zarzuela” (Alier, 1998, 2004). Peña y Goñi (2004), que también aboga por el mismo origen del término, defiende su mayor antigüedad y en su explicación cita un texto de Barbieri, que el compositor hizo preceder a su *Sinfonía para orquesta y banda militar, compuesta sobre motivos de zarzuelas*:

La zarzuela, dice Barbieri, composición dramática, parte de ella cantada, que tomó el nombre de un pequeño palacio del real sitio del Pardo, en cuyo teatro, durante el siglo XVII, se representaba este género como espectáculo, tiene, no obstante, una historia tan antigua como la de nuestro teatro nacional (Peña y Goñi, 2004:292).

Otro aspecto interesante, que destacan Lang, Mion Toffolo y Leal (1983) en relación a la temporalidad de la expansión de la ópera, es la rivalidad que existía entre la ópera y

³² Muchas ciudades debieron el contacto con la ópera a estas circunstancias (Alier, 2004).

³³ Las obras mixtas de teatro hablado y canto no son sólo propias de España. También encontramos ejemplos en Inglaterra (las *masques* o *masks* del siglo XVII) y más tarde en Francia (ópera cómica) y en Alemania (Singspiel) (Alier, 2004).

el teatro. Este hecho favorecía que en los países con un teatro floreciente y avanzado, como era el caso de España o Inglaterra, el género italiano se recibiera con hostilidad.

Autores como Peña y Goñi (2004) o Brockway y Weinstock (1946) sitúan los inicios de la ópera en Madrid en 1703, con la llegada de *Los Trufaldines*, la primera compañía de ópera italiana que llega a España, expresamente llamada por Felipe V. Sin embargo, investigaciones posteriores ponen en duda que realmente los integrantes de esta compañía fueran cantantes de ópera y que lo que representaran fueran óperas (Carreras, 2000; Alier, 1998). En cualquier caso, la presencia de los artistas italianos motivó la construcción del primer teatro operístico en Madrid, el de los Caños del Peral³⁴, construido por Bartoli en el año 1708. La llegada del marqués de Scotti a Madrid, en 1719, marcó los primeros años de esplendor de la ópera italiana, que más tarde llegaría a su apogeo, bajo la influencia del célebre Carlo Broschi, conocido en la historia del canto por *Farinelli*³⁵ (Alier, 1998; Peña y Goñi, 2004; Brockway y Weinstock, 1946).

Farinelli, con su arte y la dulzura y agilidad de su voz, consiguió liberar a Felipe V de la hipocondría que le dominaba y, por ello, no es de extrañar que obtuviera todos los honores y llovieran sobre él riquezas y distinciones de todo tipo. El cantante se instaló definitivamente en el teatro del Buen Retiro en 1739, donde permaneció veinte años, hasta la finalización del reinado de Fernando VI, en 1759 (Peña y Goñi, 2004; Alier, 1998). Fernando VI, antes de ser proclamado rey, se había casado con Bárbara de Braganza, que era hija del rey Juan V de Portugal y que, además de proceder de un país donde la ópera había arraigado con gran fuerza³⁶, había recibido una educación musical excelente³⁷. Bárbara protegió la ópera en Sevilla (1730) y, más tarde, durante el reinado de su marido (1746-1759), Madrid se convirtió en un centro musical importante (Alier, 1998, 2004).

Domínguez (1984) resalta que el italianismo en boga de aquel momento llegaba hasta tal extremo que cantar en castellano era considerado de mal gusto. Antonio Peña y Goñi, en su obra, critica ampliamente los tiempos de dominación italiana, que ahogaron cualquier intento de crear música nacional, gracias a que los propios

³⁴ El teatro de los Caños del Peral se encontraba situado en el solar que más tarde ocupó el Teatro Real, inaugurado el 19 de noviembre de 1850 (Peña y Goñi, 2004 [1ª ed. de 1885]).

³⁵ Farinelli fue el primer *castrato* que vino a España (Brockway y Weinstock, 1946).

³⁶ Portugal, además de tener un acceso por vía marítima, contaba con una corte de mayor solvencia que la española y la ópera, aunque algo tarde, arraigó allí con una fuerza considerable (Alier, 2004).

³⁷ Bárbara de Braganza había tenido como profesor a Domenico Scarlatti (Alier, 2004). Domenico Scarlatti fue un famoso compositor, hijo de Alessandro Scarlatti, que también había sido un reconocido compositor y había tenido una gran influencia en la expansión de la ópera en el sur de Italia (Brockway y Weinstock, 1946).

españoles de la época valoraban más todo aquello que viniera de fuera de nuestras fronteras que lo propio. Así lo expresa en el siguiente párrafo:

Escrito estaba que el fin del siglo XVIII había de ser digno en un todo de su principio, y que las clases elevadas de la sociedad madrileña habían de manifestar nuevamente su desdago hacia todo lo español y su entusiasmo frenético hacia lo extranjero en general, y lo italiano en particular (Peña y Goñi, 2004:65).

Según Carreras (2000) y Carreira (2000), la lectura que hace Peña y Goñi, igual que otras de la época romántica, se corresponde con una concepción nacionalista, que ha constituido la explicación tradicional a lo que ocurrió musicalmente en la escena española a comienzos del siglo XVIII. Desde esta perspectiva, la ópera italiana se considera un instrumento de colonización musical, cuyos efectos destruyeron la tradición musical ibérica. Para estos autores, existe otro planteamiento posible, que consideran útil para proponer una visión de conjunto menos emocional y más integrada y que consiste en considerar la ópera italiana como una expresión de modernidad europea.

Con la muerte de Fernando VI y la simultánea llegada al trono de Carlos III, en 1759, Farinelli tuvo que retirarse a Italia³⁸. El periodo de esplendor de la ópera italiana en España duraría todavía unos años más, pero pronto comenzaría su decadencia, que culminaría a mediados de 1776 (Peña y Goñi, 2004). Con el reinado de Carlos III se introducen en España las ideas del despotismo ilustrado y, entre otras cosas en las que aquí no nos podemos detener, se comienzan a divulgar vocablos como patriotismo y nacionalismo y se crean emblemas del país como la bandera (1785) o el himno (1770) (García de Cortázar y González Vesga, 1995).

Los cantantes italianos desaparecieron del país cuando Carlos IV dispuso, en el real decreto del 28 de diciembre de 1799, que sólo se pudieran representar o cantar piezas en castellano y actuadas por actores y actrices nacionales (Alier, 1998; Carreira, 2000; Casares 1999). Sin embargo, el género no desapareció y siguió cantándose traducido hasta que en los años 20³⁹ reapareció en Madrid la ópera italiana. En Barcelona, sin

³⁸ No deja de ser curioso que fuera Carlos III quien desterrara a Farinelli y dejara de apoyar la ópera en España, cuando, según Zilli (2001), durante su reinado en Nápoles (1735-1759) la ópera era la gran pasión de los napolitanos, pertenecientes a cualquier clase social. De hecho, el famoso Teatro San Carlo de Nápoles se construyó en 1737 y obtuvo el favor del monarca. El nuevo teatro, que se pretendía que fuera el más grande y lujoso de toda Europa, con la intención de impresionar a sus contemporáneos, situó a la ciudad como meta ideal de viajes de placer y de cultura. Por lo visto, según Robinson (2000), Carlos III no era especialmente un monarca aficionado a la música.

³⁹ Los autores no se ponen de acuerdo en la fecha exacta. Brockway y Weinstock (1946), afirman que fue en el año 1826 cuando reapareció la ópera italiana en Madrid. Peña y Goñi (2004), por el contrario, defiende que fue en el año

embargo, la ópera italiana no llegó a desaparecer⁴⁰. Las representaciones de ópera comenzaron en Barcelona en el Palacio de la Lonja, probablemente en 1708, con ocasión del enlace del archiduque Carlos con la princesa Isabel de Brunswick. Sin embargo, los primeros datos sobre el verdadero funcionamiento de una compañía italiana proceden de la temporada 1750-1751. A partir de entonces, llegaron a convivir en Barcelona tres compañías de ópera, tanto serias como bufas (Brockway y Weinstock, 1946).

No obstante, durante la época de vigencia de la ópera en Madrid, el esplendor de las representaciones de la capital superaba con creces a las de Barcelona, debido al despilfarro real, que hacía posible la llegada de los más célebres cantantes italianos y mantenía el lujo inusitado de las representaciones de corte. En Barcelona, en cambio, la ópera era gestionada por los empresarios de Santa Cruz, “que apenas satisfacían un arrendamiento de diez mil libras barcelonesas por quinquenio” y no estaban en situación de imitar aquellas liberalidades (Brockway y Weinstock, 1946:395).

En relación a la composición española Brockway y Weinstock (1946) declaran que:

No obstante, la ópera no ha sido nunca un género ampliamente cultivado por los españoles. Que ha habido en nuestra tierra compositores de mérito es indudable, pero la ópera es un género de música que no está en la idiosincrasia española, y es indiscutible que en nuestro suelo no ha nacido un Verdi, ni un Cimarosa, ni un Wagner y ni aun un Puccini (Brockway y Weinstock, 1946:405).

Peña y Goñi (2004) también afirma que la nacionalidad musical española reside únicamente en la ópera cómica española, es decir, en la zarzuela.

Como podemos comprobar, la historia de la ópera en España gira en torno al punto de vista receptor de la ópera y no al punto de vista creador. Esto nos sirve para enlazar con el siguiente apartado en el que trataremos de desbrozar, precisamente, con un mayor detalle cómo ha ido evolucionando la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia.

1821 cuando el Ayuntamiento de Madrid consiguió la derogación del decreto que prohibía cantar las óperas en otro idioma que el castellano y contrató una selecta compañía en la que figuraban tanto cantantes españoles como italianos. La citada compañía, que introdujo en Madrid las obras de Rossini y otros compositores de la época, actuó con gran éxito hasta 1824, fecha en la que terminaron sus contratos y desapareció. En aquel año se formó una nueva compañía, esta vez únicamente con cantantes españoles, que cantaban el repertorio rossiniano en nuestro idioma. La acogida de la compañía entre el público fue terrible y en 1826 se tuvo que retirar, dando paso a una gran compañía de ópera italiana. Peña y Goñi (2004) sitúa la época de furor filarmónico en Madrid entre 1826 y 1831.

⁴⁰ La conmoción que causó el decreto en Barcelona fue tan fuerte que las autoridades de la ciudad, incluido el obispo, protestaron por esta medida y el gobierno tuvo que hacer una excepción de la ley para Barcelona (Alier, 1998).

1.3. La ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia

Desde su nacimiento, en el año 1607, la ópera fue un espectáculo de elevado coste y de gran prestigio entre la nobleza. Se utilizaba en los festejos de las familias importantes de la época⁴¹, que lo financiaban y, así, trataban de impresionar a la sociedad del momento y de ostentar su poder. Tuvieron que pasar todavía treinta años para que la ópera comenzara su acercamiento al pueblo italiano y fue en el año 1637, cuando la familia Tron inauguró en Venecia el que sería el primer teatro de ópera, el Teatro San Cassiano. El teatro abrió sus puertas con la ópera *Andromeda*, de Francesco Manelli, y poco tiempo después inició allí su carrera Francesco Cavalli, el ya mencionado discípulo de Monteverdi. Había nacido un nuevo fenómeno: la ópera como espectáculo público. Este hecho tiene una gran importancia en la historia del género, ya que el éxito posterior de la ópera no sólo se debe a su importancia musical, sino también a la aprobación popular (Alier, 2002, 2004; Brockway y Weinstock, 1946). La ópera se había integrado fuertemente como actividad de ocio en las vidas de los italianos.

Con *Andromeda*, de Manelli, por primera vez, se representaba una ópera en un teatro, aceptando la asistencia del público civil a cambio del pago de una entrada. A partir de ese momento, se comenzaron a crear teatros públicos muy rápidamente y este fenómeno permitió que las funciones de ópera estuviesen al alcance de todos los niveles sociales de la población. Esto supuso un cambio sustancial en el desarrollo de la ópera, ya que ahora el público adquiriría un derecho a opinar (mediante su asistencia / no asistencia), que antes, como invitado, no había podido ejercer. Las óperas que gustaban al público producían unos rendimientos muy superiores a las que no y los empresarios, no ajenos a esta cuestión, procuraban contentar al público que pagaba, ofreciendo espectáculos que estuvieran en concordancia con sus gustos. Este fue uno de los motivos importantes, gracias al cual la ópera fue cambiando gradualmente y de forma constante a lo largo de los años (Alier, 2002, 2004).

⁴¹ Como hemos ido viendo a lo largo del recorrido histórico muchas óperas de la época era encargadas por padres para festejar las bodas de sus hijos.

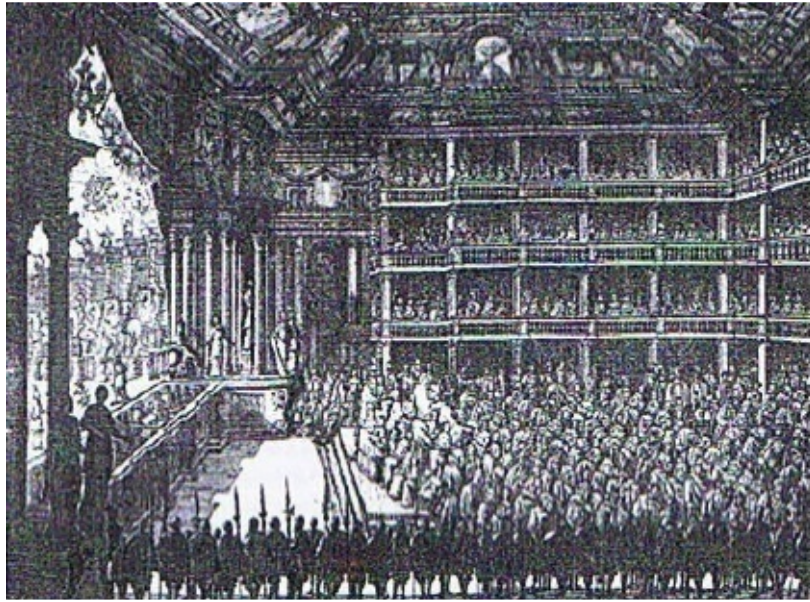
1.3.1. El ocio en los teatros en los siglos XVII y XVIII

A lo largo de este apartado, repasaremos qué hacía el público en los teatros durante los siglos XVII y XVIII y cómo se vivía esta actividad de ocio. En primer lugar, al ser la ópera nuestro objeto de estudio, tomaremos como referencia los teatros de ópera italianos y su público. En relación a este tema existe abundante documentación, probablemente no sólo porque Italia sea la cuna de la ópera, sino sobre todo por su popularidad. Según Blanning (2002), la ópera en Italia, a pesar de ser organizada por las cortes y los nobles, era un espectáculo genuinamente popular. Así lo acreditan la gran cantidad de teatros públicos que había en la ciudad de Venecia⁴², mientras que otras grandes ciudades europeas sólo contaban con un teatro de ópera, normalmente unido a la corte. En segundo lugar, y como tampoco se trata de hacer un repaso por todos los países europeos, nos interesa analizar lo que ocurría en aquella época en España. Sin embargo, en este caso tenemos que ser conscientes de que deberíamos avanzar más de cien años en el tiempo, ya que la ópera no se introduce con fuerza en España hasta la segunda mitad del siglo XVIII. Por otro lado, es complicado encontrar documentación que describa cómo era el público que acudía a la ópera en España en aquel tiempo. Los escritos se centran, sobre todo, en las compañías de ópera y los cantantes y en cómo se fue difundiendo la ópera a lo largo y ancho del país. Por ello, para el análisis de los siglos XVII y XVIII en España consideramos oportuno seleccionar el teatro como actividad de ocio, ya que desde el siglo XVI (el llamado Siglo de Oro) era un género profundamente arraigado en España. Tanto la ópera como el teatro se engloban dentro del paraguas de las artes escénicas, por lo que resulta interesante la comparación.

Antes de adentrarnos en el análisis de los teatros públicos italianos, es conveniente apuntar la considerable diferencia que existía entre los teatros públicos y los teatros de corte, que en aquella época proliferaban por el resto de Europa. Sin duda, los teatros de corte forman parte de la historia de la ópera y contribuyeron a forjar un pasado elitista, que es conveniente recordar. Según Rosselli (1998), la ópera de la corte vienesa del XVII y principios del XVIII constituye un buen ejemplo de lo que ocurría en otras cortes alemanas, en Varsovia, San Petersburgo o la rígida corte francoitaliana de Turín. El propio trazado de los teatros, rectangular, estaba diseñado de tal modo para que lo más visible fuera el monarca, luego la corte, y a continuación la ópera.

⁴² Antes de que finalizara el siglo XVII, Venecia contaba con no menos de dieciséis teatros, dando incremento al prestigio de la ópera y enriqueciendo a las grandes familias, como Tron, Grimani, Giustiniani, Vendremin, Vernier y Labia (Brockway y Weinstock, 1946).

Imagen 1.1: Interior de un teatro de corte⁴³



Fuente: Grabado de F. Geffels en Rosselli (1998:453).

En este tipo de teatros y en esta época, sólo los nobles tenían acceso a la ópera y los únicos plebeyos que se podían encontrar eran los sirvientes de los propios nobles, que constituían una prolongación de la personalidad de sus amos. Los abogados o comerciantes de Viena podían asistir a la puesta en escena de un ballet de caballería en la plaza del palacio, pero nunca a la ópera. A mediados y finales del siglo XVIII (dependiendo de la ciudad), los teatros de ópera estaban abiertos a cualquiera que pudiera costearse el precio de la entrada. Sin embargo, todavía entonces no era posible elegir cualquier localidad del teatro. Los plebeyos podían optar a ocupar un asiento en el foso (detrás de la platea o de la zona orquestal) o en la galería o pisos más elevados (el “gallinero”). En cuanto a los palcos, el monarca podía vetar la lista de propietarios y reservar los mejores a nobles de su elección (Rosselli, 1998).

Después de esta breve pero necesaria mención a los teatros de corte, adentrémonos a continuación en el análisis de los teatros públicos italianos de aquella época, para posteriormente referirnos a los teatros españoles.

⁴³ La imagen muestra el Theater an der Cortina, situado junto a los muros de la ciudad de Viena. La pareja imperial, sentada en la primera fila, disfrutaba de una magnífica vista del escenario gracias a una tarima elevada. La corte se alineaba detrás de ellos y a los lados, como si se tratara de una compañía de guardias, como un símbolo del poder militar más que como una innecesaria medida de seguridad (Rosselli, 1998).

a) Los teatros públicos italianos

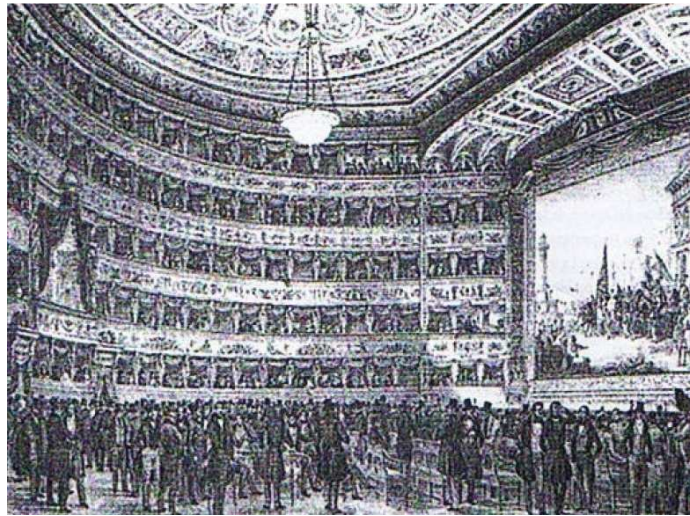
Los teatros surgieron a imitación de las plazas públicas y se convirtieron en un lugar de reunión, donde la gente iba todos los días a pasear, a encontrarse con los demás, a charlar e, incluso, a hacer negocios o mantener relaciones amorosas (Alier, 2002, 2004). A pesar de ser mucho más agradables que las poco higiénicas calles, los teatros eran oscuros y malolientes y los bancos que tenían, que eran de madera tosca y sin pulir, iban en consonancia con lo anterior. Sólo algunos palcos estaban lujosamente decorados y amueblados. Los empresarios italianos preferían gastar sus limitados presupuestos en contratar cantantes famosos y en la fastuosidad de las puestas en escena antes que en el acondicionamiento de los teatros (Brockway y Weinstock, 1946).

Es fácil pensar en los teatros italianos de la época, porque sólo tenemos que imaginar algunos cambios con respecto a muchos de los teatros que existen hoy en día en España y en muchos otros países. Esto es así, porque el trazado de los teatros de ópera italianos dominó en toda Europa hasta finales del siglo XIX, con la única excepción de Francia. Los teatros clásicos italianos tenían forma de herradura, de campana o de U, con varios pisos en ella, y una zona central a modo de plazuela, justo delante del escenario. Los miembros de la alta sociedad se sentaban en los palcos que estaban distribuidos en las distintas plantas. En cuanto a la zona central, que hoy en día es la más cara de todo el teatro, en el siglo XVII era la más barata. No contaba con asientos fijos⁴⁴ como ahora, sino con una explanada que imitaba una plaza o un patio⁴⁵ y, como mucho, con unos bancos en la parte más cercana al escenario, preparados para aquellos que quisieran seguir más atentamente la función, que no eran muchos (Alier, 2002, 2004; Rosselli, 1998).

⁴⁴ Hasta el siglo XIX no se generalizó la costumbre de poner asientos fijos en el patio de butacas (Alier, 2004).

⁴⁵ Este espacio inicialmente se llamó "patio" pero después, por razones culturales, acabó adquiriendo el nombre griego de platea (Alier, 2004). En la actualidad, al menos en España, dependiendo del teatro al que vayamos, podemos encontrar ambas nomenclaturas. Es habitual también referirse al "patio" como "patio de butacas".

Imagen 1.2: Interior del Teatro de la Fenice, Venecia 1837



Fuente: Rosselli (1998:466).

El escenario estaba situado a una cierta altura enfrente del patio y, en un principio, acogía tanto la escena como la orquesta. Con el tiempo, como ya hemos visto, la orquesta fue ganando importancia y fue aumentando el número de músicos, que cada vez dificultaban más la visión de la representación. Por ello, poco a poco, se fue rebajando la zona donde se situaban los músicos (Alier, 2004). Actualmente, el espacio donde se sitúa la orquesta se denomina foso y está a un nivel inferior que el patio de butacas. Únicamente en las representaciones de óperas barrocas es habitual que nos encontremos la orquesta en el propio escenario.

Durante los siglos XVII y XVIII, la gente que no pagaba una localidad concreta, sino únicamente una entrada de paseo, deambulaba por el teatro y, salvo el día del estreno, prestaba una escasa atención al espectáculo (Alier, 2002, 2004; Rosselli, 1998). El día del estreno era decisivo para las compañías, ya que se juzgaba todo, desde la partitura hasta la puesta en escena o la labor de los cantantes. A partir de ahí, la ópera se representaba durante varios días y los espectadores, que era habitual que acudieran diariamente al teatro, sólo prestaban atención en los momentos que en la primera función se habían considerado excepcionales. El público reconocía al instante cuando la *prima donna* o el *primo castrato* acometían sus arias más complicadas y sólo entonces se hacía silencio. Por ello, no es de extrañar que existiera una competencia feroz entre los propios cantantes en su intento de lograr

captar la atención del público⁴⁶. Cuanto mayores fueran los aplausos, más probable era la renovación mejorada de su contrato (Alier, 2002, 2004).

Evidentemente, las circunstancias de entonces nada tienen que ver con las de ahora y uno de los aspectos que contribuyó a generar este ambiente entre el público, fue la iluminación. Al no existir la iluminación eléctrica, los teatros estaban iluminados con grandes lámparas de aceite, que no podían apagarse durante la función, porque el local se hubiera llenado de humo. Esto incitaba al público a ser más ruidoso y a restar importancia a la representación. Por otro lado, los teatros, además del espectáculo, ofrecían refrescos, lugares para fumar, jugar y mantener relaciones sociales, comerciales e incluso amorosas. Precisamente, la oferta de estos servicios adicionales fue lo que les permitía a muchos teatros equilibrar sus presupuestos y cubrir las pérdidas (Alier, 2002, 2004). Rosselli (1998) apunta que estas circunstancias explicaban cómo la gente era capaz de aguantar veladas de más de cuatro horas de duración.

Las personas de las clases sociales más elevadas, en lugar de adquirir una entrada de paseo, alquilaban una butaca o un palco para toda la temporada. En los palcos cabían cuatro o cinco personas, que, además de ver la función, podían hablar, jugar a cartas e incluso beber y comer⁴⁷ (Alier, 2002, 2004). Según Rosselli (1998), en La Scala de Milán, antes de 1830, incluso se podían aislar los palcos del auditorio corriendo una cortina⁴⁸, de forma que se propiciaban las partidas de naipes o conversaciones íntimas apuntadas ya por Alier (2002, 2004). Por lo general, estaba permitido acondicionar los palcos con mobiliario y percheros diversos y para la servidumbre el teatro de la ópera era una prolongación de la casa, casi siempre más cálido que esta última, ya que los *palazzos* italianos, de piedra, eran muy difíciles de caldear.

Alier (2004) señala que era muy habitual que en los palcos se recibieran y se devolvieran visitas. Zilli (2001), comentando la construcción del Teatro San Carlo de Nápoles, que tuvo lugar en el año 1737, explica que ni siquiera gran parte de la nobleza podía permitirse el lujo de tener un palco. Sin embargo, existía una forma indirecta para acceder a estas localidades privilegiadas. Al parecer, una costumbre de la época era que los nobles cedieran ocasionalmente la llave de su palco a

⁴⁶ Esta es la época en la que los cantantes tenían la potestad de modificar libremente la partitura para añadir, sobre la marcha, florituras que les ayudaran a lograr unos mayores aplausos del público.

⁴⁷ En algunos teatros era posible hasta cocinar en un cuarto próximo al palco (Alier, 2004).

⁴⁸ Las cortinas acabaron siendo prohibidas por los gobiernos, que siempre pensaban lo peor (Rosselli, 1998).

profesionales, como por ejemplo, médicos o abogados, para pagarles por sus servicios.

Como podemos observar a partir de las descripciones realizadas hasta el momento, la ópera, como actividad de ocio en aquella época, tenía un elevado componente festivo, así como de diversión y entretenimiento. La motivación para acudir al teatro no residía, necesariamente, en la programación, sino, como mucho, en los cantantes y, sobre todo, en el propio espacio físico, concebido como lugar de encuentro social.

b) Los teatros españoles

En el caso de España, desde el Siglo de Oro, la afición por el teatro estaba muy arraigada en todos los niveles de la sociedad y, tanto es así que, durante las últimas décadas del siglo XVI y las primeras del XVII aparecieron numerosos locales de representación en la mayor parte de las ciudades y villas de la península. Estos se improvisaban incluso en algunas casas, acondicionando sus corrales para tal efecto y de ahí el nombre de *corrales de comedias*⁴⁹ (García García, 1999).

Los corrales de comedias no tenían forma de herradura, sino rectangular, pero, igual que ocurría en los teatros italianos, el público que estaba en el patio debía ver el espectáculo de pie y, de forma similar a los palcos, las habitaciones o aposentos que miraban a esos patios, acogían a los espectadores más importantes. Con el tiempo, se construyeron también unas galerías laterales para dar cabida a más gente y una galería frente al escenario, donde se concentraban las mujeres. En Madrid, este último corredor, se llamaba burlonamente *cazuela*, por el poco sitio que había y lo mucho que debían apretarse las mujeres para poder presenciar la representación (García García, 1999).

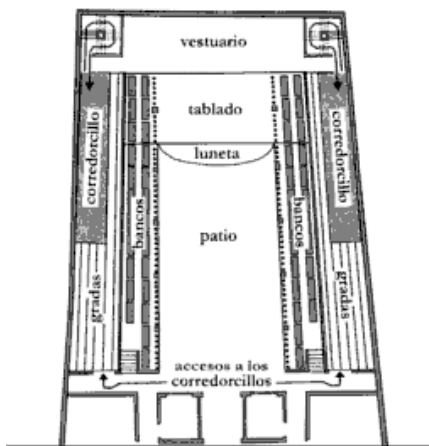
Robinson (2000), que realiza un análisis financiero del teatro de Los Caños del Peral, al explicar los precios de las localidades, describe el interior del teatro y en su descripción se pueden apreciar similitudes con lo expuesto para el corral de comedias. Como recordaremos, dicho teatro fue concebido específicamente como teatro de

⁴⁹ Los corrales de comedias vinieron a sustituir como espacio escénico a las fachadas y claustros de los templos, prohibidos para este uso a raíz del Concilio de Trento y reemplazaron paulatinamente a los tablados portátiles y a los carros de la farsa (Gómez García, 1997).

ópera para la actuación en él de las compañías italianas. El texto de Robinson (2000) dice así:

Los espectadores podían comprar entradas para dos zonas diferentes: la *luneta*⁵⁰, en la parte anterior, y el *patio*, en la posterior. También podían comprar localidades para una zona elevada alrededor del patio: la *galería*, y para cuatro filas de palcos situados sobre la *galería*. Los de las tres primeras filas se denominaban *aposenos*. También existía una zona específica para las mujeres llamada *cazuela*, y otra llamada *tertulia*, con zonas diferenciadas para hombres y mujeres (Robinson, 2000: 46).

Imagen 1.3: Plano del Corral de la Cruz (Madrid)



Fuente: Davis (2006:68).

Imagen 1.4: Dibujo del Swan Theatre (Londres)⁵¹



Fuente: Alonso Pereira (2005:165).

En cuanto a la iluminación, el problema era el mismo que en Italia. En este caso, las representaciones más sencillas tenían lugar al aire libre, aprovechando la luz del día, mientras que las representaciones cortesanas, que se podían permitir una iluminación nocturna, transcurrían a la luz de las velas. En ambos casos, la luz de ambiente del recinto contribuía a que los espectadores no permanecieran en silencio y no prestaran tanta atención a lo que ocurría en el escenario como ahora. Además, la gente podía llevar comida y bebida o comprar allí mismo lo que necesitara a los alojeros, aguadores y limeros y no era extraño presenciar desde encuentros amorosos a riñas o a interrupciones del espectáculo por parte de algún borracho o algún gracioso (García García, 1999).

⁵⁰ La luneta era, "en los teatros antiguos, zona preferente de la sala, situada cerca del proscenio y delante del patio (donde estaban situados los bancos para el público), en la que se instalaban sillones o asientos dotados de respaldo y brazos, destinados a los espectadores distinguidos" (Gómez García, 1997:498).

⁵¹ Los corrales de comedias no sólo eran característicos de la España del Siglo de Oro, sino también de la arquitectura inglesa de la época.

Como podemos observar, el tipo de ocio que se vivía en los teatros italianos de ópera y en los corrales de comedias españoles, no difería demasiado. En ambos casos, el bullicio, la iluminación y las actividades sociales convertían las funciones en una fiesta y en un jolgorio colectivo.

1.3.2. El ocio en los teatros en el siglo XIX

De la primera mitad del siglo XIX en España, encontramos en Peña y Goñi (2004) una detallada descripción de lo que ocurría entre el público que acudía a la ópera en Madrid durante el periodo que discurre entre los años 1826 y 1831, momento que el autor califica como de “agitada época de furor filarmónico italiano”. Durante aquellos años, el fervor del público madrileño por los cantantes italianos era tal, que se agotaban rápidamente las entradas y la gente llegaba a pasar la noche en la calle para ser de los primeros cuando al día siguiente se abriera la taquilla. También tenía lugar reventa de entradas, a pesar de estar prohibida, pero el riesgo quedaba compensado con la posibilidad de conseguir un asiento.

La ópera se puso tan de moda que los cantantes influían hasta en las costumbres o en el modo de vestir de la época. La gente averiguaba hasta lo que comían los cantantes y alardeaba de vivir como ellos. Esto queda reflejado en una carta que cita Peña y Goñi (2004):

Entonces fue cuando lograron boga las levitas á lo Montrésor⁵², de color verde bronce, forro de seda blanca, ancho cuello de terciopelo que avanzaba sobre la cerviz á manera de capilla y con mullidas entretelas de estopa en pecho y cintura.

La representacion de *Semiramis* dió nacimiento al color de sombra de Nino. Con la ópera *Il Crociato*, se pusieron en uso unos pañuelos de seda para el bolsillo, tamaños como un cobertor de cama regular y atravesados por cruces en todas direcciones; y desde el estreno del *Sitio de Corinto*, se conoce el tinte que llevó el nombre de aquella ciudad (Peña y Goñi, 2004: 89).

En aquel tiempo, ya existían los abonados. Robinson (2000) afirma que, ya a finales del siglo XVIII, en el teatro de Los Caños del Peral, durante el periodo que él analiza, era posible comprar un abono para cualquiera de las localidades que estaban a la

⁵² Montrésor fue un tenor de la época.

venta en el teatro. Los abonos se adquirirían para una determinada temporada, que correspondía con un número determinado de representaciones o con un periodo entre dos fechas.

Peña y Goñi (2004), refiriéndose al primer tercio del siglo XIX, afirma que el abonado era probablemente en aquel tiempo el principal sostenedor del espectáculo y citando a Mesonero Romanos⁵³, nos proporciona un retrato del abonado de la época, del cual escogemos únicamente unos breves fragmentos:

En esta region principal (la luneta) es donde tiene su asiento el abonado (...).
(...) es de rigor que ha de entrar con solemnidad á la segunda escena del segundo acto, y atravesar en movimiento ondulatorio por el estrecho límite que permiten las piernas de los demás espectadores, no sin desagrado de estos, que en tal momento miran interponerse aquel cuerpo extraño entre sus ojos y la escena; pero la política exige el mayor disimulo, y que se repriman las muestras de aquel enojo para corresponder con afectada sonrisa al elegante Adónis, que reparte sendas cabezadas á todos sus compañeros de banco. Llegado despues á su término final, á su luneta, que le espera para recibirle en sus brazos, es indispensable que ha de bajar el asiento con notable estrépito, y de este modo atraer hácia su persona la puntería de todos los anteojos de los palcos, á cuya interesante atencion corresponde el abonado permaneciendo en pié largo rato con la espalda hácia la escena, componiendo simétricamente el cabello con el anteado guante, sacando despues el pañuelo, impregnado en *patchouly* y *bálsamo de Turquía*, limpiando cuidadosamente los cristales del doble antejo, y dirigiéndoles despues circularmente á todos los aposentos, la cazuela y la tertulia.
(...) El abonado, por lo demás, presta poca atencion al espectáculo, y este nunca es nuevo para él, porque si es segunda representacion asistió igualmente á la primera, y si es primera vió tambien el ensayo, nada puede interesarle (...)
Durante el entre acto, el abonado sube á visitar los palcos, y como bola de cubilete entra y sale de una en otra casilla, y ora le vemos en un palco (...), ora en un principal (...). (Peña y Goñi, 2004: 90-92).

La anterior descripción refleja una vivencia de la ópera como actividad de ocio totalmente distinta a la descrita para los siglos anteriores. El componente festivo, de diversión y entretenimiento que veíamos que se manifestaba claramente a todos los

⁵³ Mesonero Romanos (1803-1882) destacó como escritor costumbrista, sobre todo en la pintura de gentes, lugares y ambientes de Madrid. Escribió, entre otras obras, *Escenas matritenses*, de donde Peña y Goñi extrajo el fragmento citado.

niveles sociales en los teatros italianos de los siglos XVII y XVIII o en los corrales de comedias españoles, aquí ha desaparecido. El retrato que realiza Mesonero Romanos del abonado madrileño transmite únicamente un deseo de ostentación. La persona descrita se aburre con la representación y no se divierte con ninguna otra actividad complementaria, como por ejemplo charlar con amigos, jugar a cartas o comer y beber, como ocurría en tiempos pasados. La asistencia a la ópera, en este caso, se convierte en un medio para la exhibición social.

Herbert (1989), que a través de la pintura realiza un recorrido por la época impresionista de la segunda mitad del siglo XIX, refleja cómo la ostentación y el exhibicionismo social eran necesarios para las clases más altas del París de la época. El autor afirma, por ejemplo, que el emperador Luis Napoleón, del que se decía que no tenía ningún amor a la ópera, “se sentía obligado a aparecer frecuentemente en aquella palestra de exhibición social” (Herbert, 1989:103). Alier (2004) también alude al mencionado exhibicionismo social de las personas que acudían a los palcos y cómo existían los *palcos reales*, reservados a la familia reinante del lugar.

De entre los impresionistas, Degas, Renoir y Cassat pintaron cuadros de espectadores en el teatro, normalmente sentados en palcos. Aunque las razones no están claras, parece ser que preferían estas localidades por motivos técnicos, ya que el encuadre era mejor. En cualquier caso, sea cual sea la razón, lo cierto es que estos pintores han dejado ilustrado lo que allí ocurría. El principal significado de los palcos era social, ya que las personas que ocupaban dichas localidades eran personajes notables de la ciudad, cuyas acciones o forma de vestir interesaban a los demás. Las personas de los palcos inmortalizadas por los citados pintores no miran todas en la dirección del escenario, sino que cada una mira en una dirección, generalmente a otros palcos. Queda reflejado cómo las miradas se lanzaban sin ningún tipo de disimulo, llegando a utilizar para ello hasta los anteojos (Herbert, 1989).

Este significado social de los palcos tenía lugar tanto en la ópera como en el teatro, si bien entre ambos existía una clara diferencia de clases, siendo la de la ópera superior a la del teatro. Esto queda reflejado en dos dibujos de Abel Damourette, uno de un palco de teatro y otro de un palco de ópera, publicados por Edmond Texier, al tratar de caracterizar la sociedad parisina de 1852 (Herbert, 1989).

Imagen 1.5: Abel Damourette, *En la Ópera*, 1852



Fuente: Edmond Texier en Herbert (1989:97).

Imagen 1.6: Abel Damourette, *En el Théâtre Français*, 1852



Fuente: Edmond Texier en Herbert (1989:97).

Tal y como indica Herbert (1989), es fácil apreciar la diferencia de clases entre ambos dibujos. No sólo los vestidos y peinados de las personas del palco de ópera son más elegantes y modernos que los otros, sino que también es posible identificar diferencias en los propios teatros. Así, en el palco de ópera, podemos observar cortinas interiores y las sillas mejores que las del palco de teatro.

A lo largo del siglo XIX, los teatros fueron cambiando sus estructuras. La zona de patio se llenó de filas de butacas fijas, los palcos permanecieron y las personas más humildes quedaron relegadas a los pisos más altos del teatro. Rosselli (1998) explica cómo el Teatro de la Ópera de Roma, que abrió sus puertas en 1880, se apartaba ya del viejo modelo. Este teatro, en lugar de albergar palcos en todas sus plantas, sólo disponía de tres plantas de palcos, sobre las que se extendían dos galerías de anfiteatro sin separaciones, algo que fue criticado por las clases altas del momento.

En relación a la iluminación, se produjo un gran avance a mediados de siglo con la introducción de la luz de gas y otro a finales con el descubrimiento de la electricidad. Wagner fue el primer impulsor de la reducción de luces en las salas para aumentar el efecto de fascinación del espectador ante el escenario. La implantación de este cambio encontró resistencias, ya que supuso una modificación sustancial de la vivencia de la actividad de ocio: a partir de entonces las reuniones sociales quedaban relegadas a los descansos (Alier, 2004). Según Rosselli (1998), también famosos

directores del momento, como Arturo Toscanini o Gustav Mahler, impusieron la norma de apagar las luces en el auditorio, disuadiendo así a los tardones empedernidos. Rosselli (1998) cuenta la siguiente anécdota:

Cuenta la historia que cuando el emperador Francisco José se enteró de las medidas disciplinarias que utilizaba Mahler, comentó: «Al fin y al cabo, el teatro tiene que ser un placer». Por aquel entonces, algunos empezaban a creer que ir a la ópera era una penitencia. A muchos no les habían gustado determinadas obras, y otros no tenían la menor duda de su falta de musicalidad. Pero eso no importaba demasiado cuando podías hablar con los amigos, echar un vistazo al vestuario, fijarte en quién estaba con quién o pasear un poco por el vestíbulo, echando, quizás, una mano de cartas. Ahora estábamos atrapados, la sala oscura y, para más inri, había que estarse quieto. No, es pues, de extrañar que a algunos *Parsifal* les pareciera eterna, o que incluso *Aida* sólo se animara cuando empezaba el ballet (Rosselli, 1998: 479-480).

1.3.3. El ocio en los teatros en el siglo XX

El primer cuarto del siglo XX supone una continuación del carácter elitista que había caracterizado los teatros de la época romántica. Así, por ejemplo, en España, entre los años 1900 y 1925, el Teatro Real de Madrid pasó por una de sus fases más elitistas. Díaz (1999) recuerda que tanto los palcos como las butacas estaban ocupados por personas de la aristocracia, que contaban con abonos para toda la temporada. El autor relata cómo se producían comentarios cuando en dichas localidades se sentaban personas diferentes a las abonadas. Durante aquella época, se mantenía la costumbre de llegar tarde, especialmente cuando se trataba de personas de las clases sociales más altas. Díaz (1999), a propósito del Teatro Real y citando a Tomás Bretón, escribe lo siguiente:

(...) de los asientos de palco para abajo, así principie la función a las ocho, no acude el público sino desde las nueve y media en adelante, y muy paulatinamente. Entre las diez y media y las once de la noche es cuando el teatro alcanza todo su esplendor (Díaz, 1999:70).

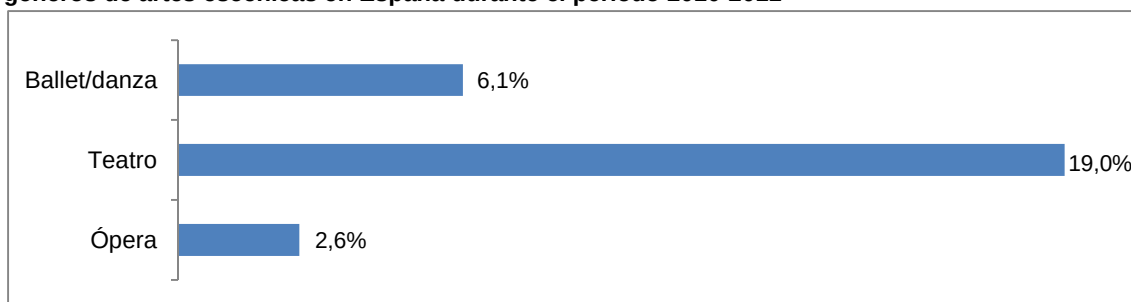
Actualmente, este comportamiento es totalmente impensable, ya que la ópera es el más puntual de los espectáculos y es costumbre que las puertas de la sala se cierren y no pueda entrar nadie hasta el momento del descanso. Las personas que llegan

tarde no tienen más remedio que ver lo que está ocurriendo en el auditorio a través de una grabación de vídeo en directo.

Uría (2001) revela que el cierre del Teatro Real, en 1925, simboliza el punto final de un lento declive del mundo de la ópera y del teatro serio *de verso* en España. Aparecen nuevas realidades que los sustituyen y el cine, el nuevo espectáculo de masas, causó un fuerte daño a la vida teatral europea (Alier, 2004). En España, la ópera quedó enormemente reducida a lo largo de las décadas centrales del siglo XX⁵⁴ y comenzó a recuperarse gradualmente a finales de siglo. La Expo de Sevilla de 1992, la puesta en funcionamiento del Teatro Real de Madrid en 1997 o la reinauguración del Liceu de Barcelona en 1999 fueron algunos de los acontecimientos que alentaron dicha recuperación (Alier, 2004).

Hoy en día, se ha reducido el aura de prestigio social⁵⁵ que rodeaba el mundo de la ópera (Alier, 2004). Sin embargo, estas connotaciones elitistas, que actualmente se perciben como negativas, han perjudicado la percepción de la ópera como actividad de ocio, ya que han ido creando barreras al consumo. Así, si revisamos las estadísticas (Ministerio de Cultura 2003, 2007, 2011a; Eurostat, 2007), comprobaremos que, en el siglo XXI, el género lírico es el más minoritario de las artes escénicas, seguido muy de cerca por el ballet. Aunque las estadísticas no son homogéneas y los datos españoles separan la ópera del ballet, mientras que los europeos lo consideran de forma conjunta, en ambos casos se aprecia una mayor participación en el teatro respecto a los dos géneros anteriormente citados.

Gráfico 1.1: Porcentaje de personas que asistieron en el último año a espectáculos de diferentes géneros de artes escénicas en España durante el periodo 2010-2011⁵⁶

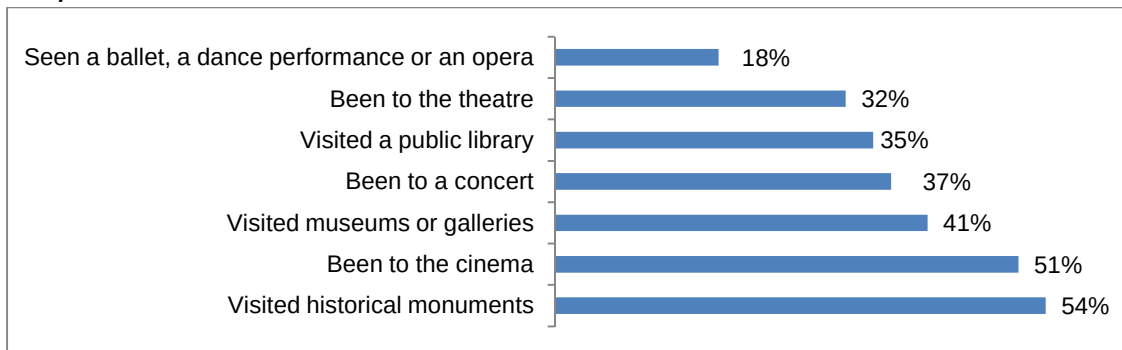


Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2011a).

⁵⁴ Durante la época franquista, la ópera fue un fenómeno aislado (Alier, 1998).

⁵⁵ El componente de prestigio social estuvo más extendido en los países menos habituados al contacto con la ópera. Así, por ejemplo, en Alemania no tuvo tanta importancia.

⁵⁶ Interpretación de los datos: del total de personas encuestadas por el Ministerio de Cultura (2011a), sólo el 2,6% habían asistido a la ópera en el último año, mientras que el 19% lo habían hecho al teatro. Pregunta de respuesta múltiple.

Gráfico 1.2: Porcentaje de personas que participaron en el último año en actividades culturales en Europa durante el año 2007⁵⁷

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2007).

Como hemos ido viendo, a lo largo de este apartado, la ópera como actividad de ocio ha ido evolucionando a lo largo de la historia. A pesar de que en todas las épocas ha habido personas interesadas en disfrutar con la música y la escena, no siempre ha sido éste el objetivo primordial de la asistencia a los teatros. Así, en sus comienzos, el objetivo principal de la gente que acudía a estos lugares era entretenerse y divertirse, gracias, fundamentalmente, a los encuentros sociales que se producían durante las representaciones y al propio ambiente que se generaba. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, con la introducción de la luz eléctrica, los encuentros sociales quedaron reducidos a los entreactos y los teatros se convirtieron en lugares elitistas, donde las personalidades de la ciudad tenían el deber de aparecer, normalmente con la representación empezada para llamar aún más la atención. El objetivo de la diversión dio paso a otro de exhibicionismo social que, aunque hoy en día no tiene razón de ser, ha dejado una estela que alimenta la imagen elitista de la ópera. Aunque es cierto que todavía se pueden ver vestidos largos y trajes de etiqueta en determinados sitios y determinadas ocasiones⁵⁸, esto ya no es algo tan habitual.

Hoy en día, el atractivo de la ópera reside en la propia representación. Entre los asistentes podemos encontrar personas con mayor o menor grado de afición, pero ya no es habitual que el objetivo primordial de alguien que acude a la ópera sea el exhibicionismo social, ni la diversión, sino el propio disfrute de la ópera. La ópera, como actividad de ocio, compite en un amplio mercado, en el que existen otras alternativas para satisfacer las necesidades lúdicas de las personas. Estas ideas nos introducen en el siguiente apartado, en el que trataremos de reflexionar sobre la ópera como experiencia de ocio en la actualidad.

⁵⁷ La encuesta del Eurostat (2007) se llevó a cabo en los 27 Estados miembros de la Unión Europea desde el 1 de enero de 2007 (EU-27). Interpretación de los datos: en 2007 y EU-27, el 18% de la población (mayor de 14 años) habían asistido a un espectáculo de danza o de ópera al menos una vez en los últimos 12 meses y el 32% del mismo colectivo había asistido a un espectáculo teatral. Pregunta de respuesta múltiple.

⁵⁸ Los estrenos o las inauguraciones de las temporadas suelen propiciar ese tipo de situaciones.

1.4. La ópera como experiencia de ocio en la actualidad

Hasta el momento nos hemos centrado en la ópera, en lo que es, en cómo surgió y en cómo se vivía como actividad de ocio en los teatros. Ahora, para poder llegar a extraer una serie de conclusiones acerca de la ópera como experiencia de ocio en la actualidad, es necesario que hagamos el ejercicio inverso, es decir, que nos situemos en el punto de vista del ocio. Igual que hicimos con la ópera, realizaremos ahora también un pequeño recorrido histórico, esta vez más breve y relativo a la evolución del fenómeno del ocio, así como a la del propio concepto de ocio. Además, consideramos básico explicitar cuál es nuestra visión de la experiencia de ocio en general. Una vez sentadas las bases, será cuando podamos adentrarnos en reflexiones más concretas en torno a la ópera como experiencia de ocio. Sólo entonces podremos tratar de discernir qué caracteriza esta experiencia y qué factores contribuyen a hacer que ésta sea más satisfactoria. En concreto, analizaremos la ópera como experiencia de ocio creativo, nos preguntaremos si la ópera encaja más en una experiencia de ocio serio o casual y profundizaremos sobre el tema de la educación en la ópera y su incidencia en la calidad subjetiva de la experiencia.

1.4.1. El ocio como fenómeno y como objeto de estudio

El fenómeno del ocio moderno, tal y como hoy lo conocemos, es un proceso que arranca en el periodo de la industrialización, con la organización de los tiempos de trabajo, y que se desarrolla masivamente a lo largo del siglo XX, gracias a los avances científicos y tecnológicos (Cuenca, 2000; Cuenca y Aguilar, 2009; San Salvador del Valle, 2000, 2009; Uría, 2001). De la misma forma, el concepto y la percepción del ocio también han ido cambiando a lo largo de este tiempo sustancialmente. En la segunda mitad del siglo XX, existe ya un amplio consenso en los Estudios de Ocio sobre la necesidad del ocio en la existencia humana.

La sociedad tradicional

Antes de la época de la industrialización, sólo las clases sociales más altas, ajenas al mundo del trabajo, parecían tener derecho al ocio. Para el resto de la población, que pertenecía a una sociedad fundamentalmente agraria, el ocio y el trabajo convivían

entremezclándose continuamente, sin que hubiera una clara división entre ellos. Así, gran parte de las fiestas giraban en torno al trabajo, es decir en torno a las actividades agrícolas. Pensemos, por ejemplo, en la fiesta de la vendimia. Otra de las coordenadas que marcaba el calendario festivo era el culto religioso, que la mayoría de las veces no era algo libremente elegido sino impuesto, ya que no acudir a las celebraciones públicas estaba mal visto. En cualquier caso, impuesto o no, el tiempo sagrado tenía una gran importancia en las sociedades tradicionales, ya que constituía un tiempo extraordinario que daba sentido a la vida y que, además, servía de modelo al tiempo ordinario (Cuenca Amigo, 2009).

Observamos, por tanto, que la mayor parte del tiempo libre estaba previamente marcado y no dependía de decisiones personales. No existía el concepto de vacaciones, donde cada cual decide cómo reparte sus días, sino el de fiestas de guardar, que eran comunes a todos y en las que todo el mundo debía participar (Cuenca, 2000; San Salvador del Valle, 2009). Otro ejemplo claro de un tiempo libre no elegido eran aquellas ocasiones en las que no se podía salir a trabajar, por ejemplo, debido a condiciones meteorológicas adversas (Uría, 2001).

Ya hemos ido analizando a lo largo del recorrido operístico cómo en los siglos XVII y XVIII, que se corresponderían con sociedades tradicionales, la gente acudía a los teatros buscando diversión y entretenimiento. Probablemente, ésta fuera una de las actividades de ocio libremente elegidas de la época. No existían imposiciones sociales, como ocurría con las celebraciones religiosas, sino que la elección era completamente personal.

En relación al trabajo, apuntaremos únicamente un par de ideas. En primer lugar, debemos aludir a la organización del tiempo de las sociedades tradicionales. Éste estaba completamente determinado por la estacionalidad, los ciclos naturales y, por supuesto, por el día y la noche. El tiempo era cíclico. Cada año se repetían las actividades cuando éstas podían llevarse a cabo, condicionadas por las estaciones del calendario natural. De la misma manera, al no existir luz eléctrica, la vida transcurría fundamentalmente a lo largo del día, mientras que la noche se dedicaba al descanso (San Salvador del Valle, 2009). En segundo lugar, es importante apuntar la situación del empleo en aquella época, ya que el trabajo no era un factor escaso y no existía el paro. Excluyendo a las clases más altas y en condiciones normales, todo aquel que no trabajaba era porque no quería y era, por tanto, un vago. La pereza era un pecado

capital y las personas que hacían gala de ella estaban mal consideradas, sobre todo si llenaban su tiempo con actividades que tuvieran consecuencias negativas para el resto de la sociedad, como por ejemplo, la bebida. Por esta razón, no es de extrañar que el ocio, sinónimo de ociosidad, tuviera un significado negativo.

La sociedad laboralista

Con la industrialización y la aparición del sector secundario y terciario, el calendario natural pierde importancia. El tiempo de trabajo queda organizado por la jornada laboral, que irá reduciéndose hasta llegar a la jornada de 40 horas semanales, gracias a los movimientos sociales y sindicales de finales del siglo XIX y principios del XX (Cuenca y Aguilar, 2009; San Salvador del Valle, 2009; Uría, 2001). La línea divisoria entre ocio y trabajo, que en la sociedad tradicional estaba difuminada, aquí queda perfectamente definida. Los días de descanso semanal y las vacaciones configuran el tiempo libre y, en este escenario, el ocio queda completamente subordinado al trabajo, ejerciendo una función compensatoria. El ocio no se entiende como valor propio y las principales funciones que se le atribuyen son las de descanso y premio del trabajo (Franklin, 1964). Cuenca (2000) apunta lo peligrosa que puede llegar a resultar la concepción del ocio como premio al trabajo, ya que, bajo este restrictivo prisma, estaríamos impidiendo que una persona con carencias laborales (o escolares, en el caso de los niños) desarrollara otro tipo de habilidades o cualidades a través del ocio. Pensemos, por ejemplo, en una persona que no trabaja no porque no quiera, sino porque se encuentra en situación de paro. ¿Significaría esto que su vida ya no tiene sentido?

Bauman (2002) se refiere a esta forma de organización social de la sociedad laboralista como “modernidad sólida”. El ideal de la “modernidad sólida” es el progreso y las acciones que quieran integrarse en él deben ser metódicas, colectivas y ascéticas. La sociedad de la industrialización es, por excelencia, la sociedad del método, de la división del trabajo y de la búsqueda de la eficiencia. Así mismo, con la división del trabajo, la colectividad es importante, ya que todos formamos parte de una maquinaria para conseguir un objetivo común. Por último, el ascetismo viene dado, porque la satisfacción no es inmediata, sino que son necesarios esfuerzo y constancia para conseguir el objetivo marcado.

Volviendo al ocio, aparte de las funciones compensatorias mencionadas, seguía considerándose como ociosidad, ya que la cultura de la sociedad de la industrialización era una cultura orientada al trabajo, siendo éste el valor supremo. No en vano nos referimos a esta sociedad como la sociedad laboralista. La ociosidad se consideraba una fuente de peligros y, con la idea de organizar el tiempo libre y evitar sus peligros, comenzaron a surgir en todo el mundo las organizaciones de tiempo libre. Algunos ejemplos de grupos muy conocidos son la YMCA, establecida por George Williams en 1844 o los Boy Scouts, fundados por Baden Powell en 1907 (Cuenca Amigo, 2008).

Dentro del ocio no subordinado al trabajo, el mundo del arte ha sido generalmente una excepción y no ha sido mal visto, especialmente todas aquellas expresiones relativas a la llamada alta cultura, un valor ciertamente sacralizado. De hecho, en la segunda mitad del siglo XX, a medida que se iba democratizando el acceso al ocio, surgieron en Europa también las políticas de democratización cultural. Los países, intentando reducir las desigualdades culturales, trataron de acercar la alta cultura a la inmensa mayoría de la población (Matarasso y Landry, 1999; Zallo, 1995; Pérez Serrano y Pérez de Guzmán, 2005; Ander-Egg, 2000; Trilla, 1998; Fernández, 1991; Ventosa, 2002; Caride, 2005). La alta cultura, que se correspondía fundamentalmente con todas aquellas expresiones artísticas procedentes de la cultura clásica, se consideraba la cultura legítima y era la cultura a la que todo individuo debía aspirar y a partir de la cual se valoraban el resto de culturas (Ariño, Castelló, Hernández, y Llopis; 2006).

La ópera se ha considerado siempre como una expresión de la alta cultura y por ello, con mayor o menor participación por parte de la sociedad, siempre ha estado bien vista. De hecho, en el siglo XIX y principios del XX, coincidiendo con la sociedad laboralista, la ópera, como ya veíamos, era considerada un elemento de distinción. Veblen (2004 [1ª ed. de 1899]), en su *Teoría de la clase ociosa*, analiza el ocio como ostentación de aquella época. Veblen señala cómo el ocio se convierte en un indicador del estatus social, ya que cuanto mayor sea el estatus, mayor será la capacidad pecuniaria y menor la necesidad de trabajar. Cuenca (2005) apunta que el ocio ostensible no se quedó en la alta burguesía estudiada por Veblen, sino que, en el siglo XX, trascendió a las clases medias y se desarrolló a través del ocio consumista. Este tipo de ocio no tiene un fin en sí mismo, sino que la actividad de ocio se utiliza como medio para la ostentación. Se trata, por tanto, de un ocio exotético y se contrapone al ocio autotético, que es aquel ocio que tiene un fin en sí mismo y contribuye al disfrute y

al desarrollo personal (Cuenca, 2000, 2004, 2005). El autotelismo será una característica fundamental de la concepción del ocio que manejaremos en esta investigación y en la que profundizaremos enseguida.

Sociedad vivencial

A partir de la segunda mitad del siglo XX y según vamos dejando atrás la sociedad industrial, las funciones de descanso y diversión del ocio se dan por supuestas y se busca en el ocio algo más: un ámbito de desarrollo humano. En la década de los 60, Joffre Dumazedier (1964) habla de sus tres D: Descanso, Diversión y Desarrollo. En la década de los 80, Roger Sue (1980) analiza también las funciones del ocio y organiza todas ellas en tres grandes grupos: psicológicas, sociales y económicas. En la concepción de Sue, las tres D de Dumazedier se encuentran ubicadas en el grupo de funciones psicológicas y mientras el descanso y la diversión son únicamente la evasión a través del ocio, la función de desarrollo es realmente la que equilibra el ámbito del trabajo y sus efectos negativos. En las sociedades tecnológicas y de consumo, el ocio no se supedita ya al trabajo, sino que surge como una parcela autónoma con valor en sí mismo (Cuenca, 2000).

A lo largo del siglo XX, los avances científicos y tecnológicos han propiciado una vida más cómoda y una mayor disponibilidad de tiempo libre a todos los niveles de la sociedad, generando así un proceso de democratización del lujo (Sloterdijk, 2004), que ha permitido que el ocio al alcance de todos se convierta en una realidad. Sin embargo, como consecuencia de dichos avances, que se han sucedido de forma exponencial, se ha ido produciendo, especialmente en las últimas décadas, un proceso de aceleración del tiempo, que, paradójicamente, ha redundado en una percepción continua de falta de tiempo para todo (San Salvador del Valle, 2009).

En la sociedad emergente, el tiempo es un valor en alza y por ello tratamos de ganar tiempo en todo momento, realizando, por ejemplo, varias tareas a la vez, tratando de tener emociones más intensas o transformando tiempos muertos en tiempos de ocio. Los nuevos dispositivos móviles han contribuido a ello. Cada vez es más habitual encontrar gente en el metro o en la sala de espera de una consulta escuchando música, consultando el correo electrónico o viendo una película. Igarza (2009) se

refiere a estos breves momentos de ocio como “burbujas de ocio” y afirma que se producen en cualquier momento o lugar, incluso en el trabajo.

En el ámbito laboral, el estrés creciente aumenta el número de micropausas. Burbujas de no-actividad productiva durante las cuales pueden disiparse las tensiones relacionales que provoca el trabajo. Oxígeno para renovar la concentración asfixiante y las situaciones problemáticas (Igarza, 2009: 44).

Como podemos observar, en cierto modo, nos parecemos a las sociedades tradicionales, ya que la línea divisoria entre trabajo y ocio vuelve a difuminarse.

Bauman (2002) se refiere a la sociedad de consumo del siglo XXI como modernidad líquida, cuyos rasgos se oponen a los de la modernidad sólida. Así, la espontaneidad triunfa sobre el método, lo privado sobre lo colectivo y la satisfacción inmediata sobre el ascetismo. La acción ya no debe ser progreso, sino vivencia. Como señala Cuenca Amigo (2008), los rasgos de la modernidad líquida se encuentran más fácilmente presentes en el ámbito del ocio, mientras que los de la modernidad sólida lo están en el ámbito del trabajo.

Según Schulze⁵⁹ (2005), bajo la orientación vivencial, los individuos no se distribuyen ya en clases de acuerdo a la posición en el reparto de los recursos, sino en diferentes estilos propios que se basan en la búsqueda de vivencias guiada por el gusto personal. Según esta tesis, totalmente contraria a las antiguas tesis de Bourdieu⁶⁰ (1988), hoy en día nada tiene por qué ser lo que parece. Así, alguien que tenga dinero suficiente para viajar de hotel en hotel, puede preferir vivir una aventura con la mochila a cuestas, porque encuentra aburrido dormir en un hotel, mientras que viajar de mochilero le parece una experiencia muy emocionante. Además, hoy en día, las comunidades virtuales constituyen una evidencia de cómo las personas se agrupan según sus propios intereses y motivaciones, sin ser determinante el nivel social o el espacio geográfico. No importa que “un mochilero” esté en España y otro en Canadá, separados por miles de kilómetros y unos cuantos husos horarios, porque ambos podrán compartir opiniones y experiencias en un mismo espacio, el virtual.

⁵⁹ Gerhard Schulze es un autor de gran prestigio en Alemania que trabaja en profundidad la temática de la sociedad vivencial. Su pensamiento tiene una escasa penetración en España y, de hecho, la exposición de la sociedad vivencial de Schulze que realiza Jaime Cuenca en su tesis doctoral (Cuenca Amigo, 2010) es, hoy por hoy, la única escrita en lengua castellana.

⁶⁰ Bourdieu (1988) defendía que la sensibilidad estética seguía una lógica de clase. Así, las clases más altas eran las que podían desarrollar las competencias y los hábitos necesarios para el ejercicio de la alta cultura. La primera edición del libro de Bourdieu se realizó en el año 1979, pero nosotros aquí hacemos referencia a la versión traducida al español en 1988.

Lo mismo ocurre en el mundo de la ópera. También en la ópera podemos encontrar comunidades virtuales o foros en los que se opina sobre una programación, una representación concreta o la actuación de un cantante. En una sociedad vivencial ya no tiene sentido la ópera como ostentación, sino la ópera como puro deleite, como vivencia y como fin en sí mismo. O dicho de otro modo, la ópera como experiencia de ocio.

1.4.2. Nuestra concepción de la experiencia de ocio

Esta tesis se enmarca en la labor investigadora del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto y, por tanto, comparte con dicha institución la concepción del ocio, que se sintetiza en un adjetivo: humanista⁶¹. El ocio humanista es una filosofía centrada en la subjetividad de la persona y en la vivencia de una experiencia de ocio valiosa y enriquecedora. Pero, ¿qué es lo que entendemos por experiencia de ocio?

En primer lugar, siempre que hablamos de ocio debemos tener presentes tres características fundamentales: libertad⁶², autotelismo⁶³ y satisfacción. Son estos tres rasgos, determinantes de la calidad subjetiva de la experiencia, los que definen la idiosincrasia de la experiencia de ocio y no el momento del tiempo o la naturaleza de la actividad (Cuenca, 2000, 2004, 2005). La mayoría de los autores contemporáneos coinciden en afirmar que el ocio no es equivalente al tiempo libre ni a la actividad de ocio. Algunos ejemplos importantes de este posicionamiento son los trabajos de Grazia (1966), Pieper (1962) y Kleiber (1999).

Entender el ocio como tiempo libre significaría volver a contraponer ocio y trabajo. Por otro lado, contar con un tiempo liberado de trabajo no significa necesariamente experimentar un momento de ocio, ya que el tiempo en sí mismo no es placentero. Si no hay nada que atraiga nuestra atención en el tiempo libre, nos sentimos incómodos y tendemos a volvernos depresivos o ansiosos (Csikszentmihalyi, 2001). En cuanto a

⁶¹ La concepción del ocio que guía toda la labor realizada por el Instituto de Estudios de Ocio de la UD se encuentra ampliamente detallada en el libro *Ocio humanista: dimensiones y manifestaciones actuales del ocio* de Manuel Cuenca.

⁶² Hay autores, como Stebbins (2008), que prefieren hablar de no coerción en lugar de hablar de libertad, ya que la libertad es siempre muy relativa. En nuestro caso, siendo conscientes de esto, entendemos la libertad como libertad percibida.

⁶³ Autotélico significa que tiene un fin en sí mismo. La palabra deriva de dos palabras griegas “auto”(en sí mismo) y “telos” (finalidad). Cuando hablamos de un ocio autotélico nos referimos a un ocio que no tiene una finalidad utilitaria, sino que tiene un sentido en sí mismo.

la identificación de ocio y un determinado tipo de actividades, consideramos que se trata de una visión errónea, ya que, para una misma actividad, puede ocurrir que la libertad, el autotelismo y la satisfacción se den en unas personas y en otras no. Así, por ejemplo, acudir a un partido de fútbol no tiene por qué ser una actividad de ocio para todo el mundo, porque habrá personas que disfruten inmensamente con un partido y personas que no entiendan lo que ocurre en el campo y se aburran soberanamente siguiendo con la mirada el juego del balón. En el contexto operístico ocurre lo mismo. La ópera no tiene por qué ser una experiencia de ocio para todo el mundo. Una experiencia de ocio autotélico se produce cuando alguien acude a una representación operística por su propia voluntad y para el propio deleite personal, sin estar forzado por convenciones sociales. Para que se dé una vivencia de ocio autotélico es necesario que la persona que va a la ópera, disfrute con la misma y quiera, libremente, experimentar la magia del espectáculo en vivo.

Csikszentmihalyi (1998a, 2008), que ha investigado durante años los aspectos de la experiencia humana, habla del estado de flujo, y afirma que el elemento clave de la experiencia óptima que conduce a la felicidad es, precisamente, que tenga un fin en sí misma. Este autor sostiene que para se produzca el flujo es necesario que el propio individuo tenga una personalidad autotélica, es decir, que sea capaz de reestructurar la conciencia para hacer posible la experiencia óptima. Así, hay personas que disfrutan allá donde estén, mientras otras se aburren, a pesar de que las condiciones externas estén a su favor. Por esta razón, Csikszentmihalyi (1998a, 2001, 2008) defiende que el flujo se puede alcanzar no sólo realizando actividades de ocio, sino en cualquier momento, incluso en el trabajo.

Según lo expuesto hasta el momento, un rasgo intrínseco de las experiencias de ocio es su carácter subjetivo y personal, que hace que éstas sean únicas en función de la persona protagonista o, incluso, del momento del tiempo en el cual esta persona vive la experiencia. La principal consecuencia de esta realidad es que las experiencias de ocio profundas no pueden ser garantizadas por las organizaciones responsables de la oferta (Cuenca, 2011). Es innegable que en el mercado de consumo podemos encontrar una amplia oferta de experiencias mercantilizadas, pero reducir las experiencias de ocio a este tipo de experiencias efímeras tiene, según Monteagudo (2008) un claro peligro: la pérdida de la potencialidad del ocio como motor de desarrollo humano y crecimiento personal. Sin embargo, aunque es cierto que las organizaciones no pueden garantizar que se produzca la experiencia en el sujeto, sí

pueden favorecer las condiciones para que esta se produzca. Por ello, un enfoque de gestión comprometido con las personas a las que se dirige la experiencia de ocio debería orientarse a conocer y favorecer las condiciones de posibilidad de dicha experiencia (Cuenca, 2011).

El ocio, según Cuenca (2000), es una realidad multidimensional, que se manifiesta en distintos ámbitos, como pueden ser la cultura, el deporte o el turismo. Este hecho no es baladí, ya que tiene consecuencias tanto a la hora de intervenir en temas de ocio como de estudiarlos. Sin embargo, tradicionalmente, las intervenciones en cualquiera de los ámbitos mencionados se han realizado como si ninguno de ellos tuviera nada que ver con los demás⁶⁴, olvidando que comparten una base común a partir de la cual todos ellos pueden ser generadores de experiencias de ocio. Por otro lado, el ocio como objeto de estudio no constituye una disciplina en sí misma, por eso, el acercamiento académico óptimo a los temas de ocio se realiza desde una perspectiva interdisciplinar: desde la psicología, sociología, gestión, pedagogía, etc. (Cuenca, 2006a).

Sin embargo, a pesar de que las experiencias de ocio autotélico comparten una base común, que se puede resumir en las tres características básicas ya mencionadas, es cierto que para planificar una intervención en ocio resulta de utilidad valerse de conceptos más operativos. Para esta finalidad, Cuenca (2000, 2004) propone la utilización de las dimensiones del ocio, que en el caso del ocio autotélico son cinco⁶⁵: lúdica, creativa, festiva, ambiental-ecológica y solidaria. Estas dimensiones tienen relación con los ámbitos de intervención (turismo, cultura, deporte y recreación), así como también con ambientes, equipamientos y recursos de ocio diferenciados. Si bien es cierto que casi todas las dimensiones se manifiestan en todos los ámbitos, lo normal es que, para comprender las experiencias de ocio, nos acerquemos a ellas a partir de la dimensión dominante. Así, en el caso de la ópera, la dimensión dominante es la creativa, pero eso no implica que sea la única. Pensemos, por ejemplo, en un amante de la ópera, que, durante un viaje, asiste a una representación en el Teatro de la Scala de Milán. En este caso, además de la representación operística (dimensión creativa), jugaría un papel importante el propio teatro, ya que se trata de un lugar

⁶⁴ Pensemos, por ejemplo, en la organización de las competencias del estado, de las CC.AA. o de un ayuntamiento. No existe un organismo que agrupe todas las actividades de ocio, sino que turismo depende de unos estamentos y/o personas, cultura de otros, etc.

⁶⁵ Además de las dimensiones del ocio autotélico, existen también dimensiones para el ocio exotélico (el ocio como medio) y éstas han sido especialmente desarrolladas por San Salvador del Valle (2000).

emblemático y con significado para el mundo de la ópera (dimensión ambiental-ecológica).

Otro de los aspectos inherentes a la experiencia de ocio es el tiempo que dura la experiencia. No nos referimos, en esta ocasión, únicamente al tiempo objetivo ni al tiempo percibido de duración de la actividad (ej. función operística), sino también al tiempo anterior, de preparación y expectación, y al tiempo posterior, de recuerdo y asimilación (Cuenca, 2000, 2004; Cuenca y Aguilar, 2009; Amigo, 2009). John Dewey, refiriéndose a la experiencia, afirma que en la mayoría de las ocasiones “las cosas son experimentadas, pero no de manera que formen *una* experiencia” (Dewey, 1949: 34). Lo que diferencia ambas situaciones es, precisamente que la experiencia constituye un todo, que puede ser recordado como tal, pero que se formó de pequeñas fases sucesivas y dinámicas, que necesitaron un proceso de inicio y desarrollo, antes de llegar a su fase de cumplimiento.

Hasta el momento hemos señalado las características subjetivas de la experiencia de ocio (libertad, autotelismo y satisfacción), su multidimensionalidad y el tiempo de la experiencia en su conjunto. Sin embargo, además de lo anterior, no podemos olvidar los aspectos objetivos de la experiencia de ocio, como por ejemplo, las coordenadas espacio-temporales que la definen o el contexto sociocultural en el que se enmarca.

Cuenca (2008) resume la concepción humanista de la experiencia de ocio en las siguientes diez características: la referencia es la persona; tiene un carácter emocional; está integrada en valores y modos de vida; está opuesta a la vida rutinaria y diferenciada del trabajo; tiene una temporalidad tridimensional; requiere capacitación; se vivencia según niveles de intensidad; no se justifica en el deber; su conocimiento es interdisciplinar y, finalmente, es un ámbito de desarrollo humano.

1.4.3. La ópera como experiencia de ocio creativo

Como ya avanzábamos en el apartado anterior, la ópera como experiencia de ocio se enmarca fundamentalmente dentro de la dimensión creativa del ocio. Esto no supone que la dimensión creativa sea la única dimensión presente en la experiencia operística, pero sí la más predominante. Por ello, antes de avanzar en el terreno de la

creatividad, consideramos interesante revisar la definición de la dimensión creativa realizada por Cuenca (2000):

La dimensión creativa viene a ser la realización actual de concepto de ocio propio de la cultura clásica. Un ocio formativo, reflexivo, cultural, creativo y de crecimiento personal. Tiene en común con las demás dimensiones de ocio la libertad de acción y el hecho de elección, el autotelismo, lo gratificante de la acción y el hecho de ser una actitud ante la acción, más que la acción en sí misma. Se diferencia en su carácter consciente, reflexivo, global, de mejora, apertura y encuentro. Está relacionada con la autorrealización, en la que están implícitos el aprendizaje y la formación (Cuenca, 2000: 114).

Según la anterior definición, podríamos afirmar que las características más determinantes de la dimensión creativa son el desarrollo personal, que lleva implícitos la formación y el proceso de mejora, y la autorrealización, que se hace realidad con el cumplimiento de los objetivos o retos marcados. Estas características se pueden manifestar a través de dos procesos diferentes: la creación o la re-creación. La vertiente creativa, quizás la más evidente de las dos, se centra en el proceso creador que culmina con una obra. La vertiente re-creativa es el proceso interior de quien contempla la obra y que revive el proceso creador. Mientras que la creación trata de expresar algo, la re-creación trata de descubrirlo.

Sin embargo, los procesos de creación y re-creación no son exactamente iguales si se trata de las artes del tiempo (música, danza, teatro, ópera) o de las artes del espacio (pintura, arquitectura, etc.) (López Quintás, 2005; Cuenca 2000, 2010). En las artes del espacio, las obras están completamente configuradas una vez creadas y, aunque por su condición artística necesiten de un contemplador sensible, no dependen de las interpretaciones de éste. Sus creadores son, al mismo tiempo, compositores e intérpretes. En las artes del tiempo, en cambio, las obras se encuentran aletargadas hasta que un intérprete las despierta. Éste se sitúa a medio camino entre el compositor y la persona que quiere deleitarse con la obra, formándose así un triángulo efímero, que tiene lugar durante el tiempo de la interpretación. Los intérpretes, igual que el compositor, se enmarcan en la vertiente creativa de la dimensión, porque como apunta López Quintás (2005), no son meros ejecutantes⁶⁶. No se limitan a reproducir las notas de la partitura, sino que, con su talento creador, dan vida a la obra, captando su espíritu y transmitiendo su riqueza.

⁶⁶ Los instrumentistas son ejecutantes e intérpretes al mismo tiempo, mientras que los directores de orquesta son intérpretes, pero no ejecutantes de cada uno de los instrumentos (López Quintás, 2005).

La vertiente re-creativa es el proceso interior de quien recibe la obra y revive su proceso creador. Tal y como explica Amigo (2000), desde diferentes disciplinas como el arte o la estética, la recepción del arte se considera creatividad, ya que este proceso receptor exige una mirada activa y un esfuerzo creador. Uno de los principales autores que ha trabajado la participación del receptor es Umberto Eco (1979)⁶⁷, que ya en 1961 publicó *Obra abierta*. El concepto de obra abierta se basa en las diversas interpretaciones que puede tener una obra, dependiendo de la carga cultural y emotiva que tenga el espectador. Para Eco, la obra se completa con el aporte del que la disfruta y así, “entre la obra, abierta y con un mensaje artístico ambiguo, y el espectador se crea una relación correalizadora” (Amigo, 2006:53).

También López Quintás (2005) defiende desde hace años que la recepción activa es creativa y así lo expresa en el siguiente párrafo, que habla de la experiencia musical:

Esa recepción activa de posibilidades constituye una actividad *creativa y participativa*, que nos permite establecer modos profundos de unión con las obras. Son profundos porque la obra a la que nos unimos cuando participamos en ella creativamente deja de estar *fuera* de nosotros para entrar en un mismo campo de juego y ganar, así, intimidad. Este logro de formas elevadas de unidad es la meta de la auténtica cultura. Esta se da en el nivel 2, el de la creatividad (López Quintás, 2005: 111).

De las palabras de López Quintás (2005) se deduce que la música y, por tanto la ópera, es un ámbito de encuentro, gracias no sólo a la mera existencia de la obra, sino también a la actitud abierta del receptor. Amigo (2000) alude también a la libertad, ya que las personas somos libres para recibir o no las obras de arte y permitir, por tanto, su encuentro. Esta afirmación tiene sentido, ya que no podemos olvidar que en todo momento estamos refiriéndonos al ocio autotélico, una de cuyas características inherentes es la libertad. La ausencia de libertad supondría que alguien nos obliga a encontrarnos con la obra y entonces, es probable que el encuentro no se produzca.

Dewey (1949) también reflexiona en la misma línea y apunta que la receptividad no es sinónimo de pasividad. Según este autor, la experiencia estética pasa por dos fases diferenciadas: una primera pasiva o estética y una segunda creadora. En la primera fase necesitamos sumergirnos en la obra y reunir distintos detalles físicamente dispersos en ella. Una vez realizado lo anterior, estaremos en situación de crear

⁶⁷ La obra aquí citada se corresponde con la traducción al español del año 1979.

nuestra propia experiencia, extrayendo lo verdaderamente significativo de la obra, es decir, realizando un acto de abstracción. Para poder abstraer la esencia de la obra, el contemplador acomete un proceso de organización de los elementos similar al que llevó a cabo el creador. Para Dewey, quien se quede únicamente en la fase pasiva, no podrá percibir del todo. Así lo expresa el autor:

De parte del percipiente hay un trabajo que hacer como lo hay de parte del artista. El que por pereza, vanidad o convención rígida no haga este trabajo, no verá ni oirá. Su “apreciación” será una mezcla de girones del saber, conforme a las normas de la admiración convencional, y una confusa, aunque genuina excitación emocional (Dewey 1949: 50-51)

La ópera, como hemos analizado al comienzo de este capítulo, se sirve de una gran cantidad de elementos diferentes, que combinados entre sí disparan el potencial de descubrimiento de la misma. El espectador recibe la obra a través del texto, de la música, del decorado, del vestuario, etc., de forma que el proceso de inmersión previo a la creación de nuestra propia experiencia, al que alude Dewey, se facilita enormemente. Este hecho le llevó a Richard Wagner a tratar de conseguir en la ópera la obra de arte total, como recuerda en el siguiente fragmento López Quintás (2005):

El ámbito expresivo nuevo formado por el entreveramiento de los ámbitos expresivos del texto y la música se une con el ámbito expresivo de las artes que juegan un papel en la ópera: el ballet, el decorado, el atuendo de los personajes, la configuración arquitectónica del escenario... El enriquecimiento mutuo de todos estos ámbitos expresivos da lugar a la “obra de arte total” (*Gesamtkunstwerk*), que Wagner ansiaba conseguir, en la línea de los mejores anhelos de la antigua tragedia griega (López Quintás, 2005: 336).

Hasta aquí, hemos ido analizando cómo la vertiente re-creativa de la dimensión creativa no implica una actitud de pasividad, sino que, al contrario, para que sea posible el encuentro con la obra y el desarrollo personal, es necesaria una actitud abierta y creadora. Por eso, debido a la importancia de la creatividad en todo este proceso, consideramos interesante realizar un acercamiento a la misma de la mano de Csikszentmihalyi, que lleva estudiando la creatividad desde el punto de vista de la creación desde hace más de treinta años. Aunque al estudiar la ópera como experiencia de ocio, el punto de vista que nos interesa a nosotros es justamente el contrario, el de la re-creación, es interesante recurrir a este autor por el análisis exhaustivo que realiza de la experiencia óptima o flujo, que, como él defiende, se

puede presentar en cualquier ámbito de la vida. Aunque las actividades de ocio son las más propicias para que se produzcan experiencias de flujo, éstas se pueden dar también en el trabajo o en las actividades cotidianas. Basta con vivir creativamente y podremos tener más experiencias de flujo en la vida diaria, que a la larga aumentarán nuestra felicidad en general (Csikszentmihalyi, 1997, 1998b).

El flujo, según Csikszentmihalyi (1997, 1998a, 1998b, 2001, 2008), no depende de la actividad en sí, sino de cómo se realiza, es decir, de la calidad de la experiencia. Las personas estudiadas por Csikszentmihalyi siempre han sido muy diferentes entre sí (artistas, atletas, místicos religiosos, científicos, etc.), pero todas han coincidido en una cosa, les encantaba lo que hacían. Lo que les impulsaba a dedicar tiempo a su actividad favorita no era ningún tipo de recompensa extrínseca, sino el propio placer de hacer lo que realmente les gustaba. A lo largo de los años y de las múltiples entrevistas y análisis realizados, Csikszentmihalyi (1997, 1998a, 1998b) ha detectado nueve elementos repetitivos que suelen estar presentes en las experiencias de flujo y que son los siguientes:

1. Hay metas claras
2. Hay un feedback inmediato a las propias acciones
3. Existe un balance entre los desafíos y las habilidades
4. Existe unidad entre la acción y la conciencia
5. Las distracciones son excluidas de la conciencia
6. No hay miedo al fracaso
7. La autoconciencia disminuye
8. Se distorsiona el sentido del tiempo
9. La actividad se vuelve un fin en sí misma

Aunque cualquier actividad sea susceptible de ser realizada creativamente, no todas tienen la suficiente complejidad como para posibilitar un crecimiento personal y conducirnos a la felicidad. Esto es lo que ocurre con las actividades que están programadas en nuestros genes y en las que es fácil encontrar placer, como por ejemplo el sexo o la violencia. Las experiencias placenteras sin más son efímeras y no conducen al desarrollo (Csikszentmihalyi, 1998a, 1998b, 2008). López Quintás (2000, 2005) coincide con Csikszentmihalyi en este aspecto y a partir de esta idea desarrolla su teoría de los procesos de vértigo y éxtasis. El proceso de vértigo o fascinación surge de una actitud egoísta a partir de sensaciones placenteras, mientras que el proceso de éxtasis o creatividad se inicia con una actitud generosa y está orientado al

disfrute. El disfrute, según Csikszentmihalyi (2008), se logra al conseguir algo inesperado, produciendo un sentimiento de realización y de crecimiento psicológico.

Sin embargo, ya apuntábamos anteriormente cómo Csikszentmihalyi (1998a:43-44; 1998b:139-140) había concluido que uno de los elementos fundamentales de las experiencias de flujo, generadoras de ese sentimiento de realización y crecimiento psicológico, era el equilibrio entre retos y destrezas. Así, desafíos demasiado grandes para nuestras habilidades pueden llevarnos a la frustración y la situación inversa al aburrimiento. Sólo la situación de equilibrio entre el aburrimiento y la ansiedad puede llegar a conducirnos a experiencias óptimas. Pero esta situación de equilibrio será efímera y, para que no aparezca el aburrimiento, cada uno debe aumentar la complejidad de la actividad desarrollando nuevas habilidades y adoptando nuevos desafíos. Por ello Csikszentmihalyi (1998a:44) sostiene que el flujo es “una fuerza dinámica en evolución”.

Davis (1988:48-51) analiza el problema del equilibrio entre desafíos y destrezas para el caso del teatro. En este ámbito, los retos se presentarían en forma de grandes cantidades de información sensorial y las habilidades de los espectadores harían referencia a su propia capacidad de percepción. Siguiendo a Csikszentmihalyi, Davis (1988) afirma que si un miembro de la audiencia percibe menos de la representación de lo que podría asimilar, se aburrirá, mientras que si ocurre al revés, aparecería en el espectador el sentimiento de ansiedad o frustración. En cualquiera de los dos escenarios no deseados, el espectador podría reestructurar la situación, bien reduciendo la complejidad de los retos o bien aumentando sus habilidades de percepción. Davis (1988:49-50) propone que una forma de reducir los desafíos para un espectador ansioso o frustrado podría ser, en lugar de tratar de asimilar todo, tratar de centrarse únicamente en determinados aspectos de la producción, como por ejemplo, un personaje concreto o la escenografía o la iluminación, etc. Este mismo espectador también podría tratar de llegar al equilibrio de retos y habilidades, aumentando estas últimas, es decir, prestando la mayor atención posible y poniendo en marcha todos sus sentidos. Llevando a cabo cualquiera de las dos estrategias, el espectador podría llegar al estado de flujo, si bien la segunda resultaría en una experiencia teatral más rica y compleja.

Para el caso en que un espectador haya llegado a una situación de aburrimiento debido a unos retos demasiado simples, Davis (1988:50) propone de nuevo dos

estrategias. En primer lugar, esta persona puede crearse ella misma nuevos desafíos, ampliando su perspectiva y considerando aspectos que habitualmente no se suelen tener en cuenta, como por ejemplo, analizar en qué medida contribuye el vestuario a la caracterización de cada uno de los personajes o tratar de relacionar la representación con otras que pudieran estar relacionadas. La segunda estrategia haría referencia a la variable habilidades. En este caso, como éstas son superiores a los retos, para conseguir el equilibrio, el espectador debería reducirlas, adoptando una postura menos crítica y más relajada que la que habitualmente tenga. Davis (1988:51) señala que en ambas situaciones de desequilibrio el espectador tiene un cierto control para que se produzca la experiencia de flujo y que no todo queda a merced de otros, por ejemplo, la calidad de la representación.

Trasladando esta reflexión al caso concreto de la ópera, efectivamente, podemos intuir que el bombardeo sensorial para el espectador será aún mayor, ya que a todo lo que rodea la parte teatral, tendríamos que añadir los aspectos musicales, que vienen de la mano de una gran cantidad de agentes diferentes, como son la orquesta y sus diferentes componentes, los solistas o el coro. Todos estos elementos hacen que los desafíos para el espectador operístico sean elevados y por ello, creemos que en la ópera es más probable encontrar espectadores frustrados que espectadores aburridos. Alguien que acude a la ópera por primera vez y que sale del teatro con una sensación de ansiedad es probable que no quiera repetir la experiencia. Por ello, consideramos que las ideas que acabamos de repasar tienen una gran importancia y que deben tener un reflejo en las herramientas de gestión, que analizaremos en capítulos posteriores.

La creatividad y, por tanto, la experiencia de ocio creativo pueden conducir a la felicidad, pero, hoy en día, el tiempo apresurado y la gran oferta de entretenimiento pasivo existente se han convertido en grandes obstáculos para hacer realidad este tipo de experiencias. En primer lugar, reflexionemos sobre el tiempo. Csikszentmihalyi (1998b, 2001) ha concluido de sus múltiples análisis que el ajetreo constante no es buena norma para la creatividad, ya que las nuevas ideas necesitan un periodo de incubación, que bajo presión es difícil de alcanzar. Según él, las personas creativas analizadas afirmaban que algunas de sus mejores ideas habían surgido mientras realizaban alguna actividad de ocio. Por ello, no dedicar suficiente tiempo al ocio supone inhibir la creatividad. Pero la cuestión no se queda únicamente ahí. En el siglo XXI, también durante nuestro tiempo de ocio es habitual que dificultemos el

florecimiento de la creatividad, ya que éste se ha contagiado de los planteamientos utilitaristas propios del tiempo de trabajo. Así, en lugar de dedicar a cada actividad el tiempo que se merece, buscamos continuamente las vivencias rápidas y la desconexión acelerada (Cuenca y Aguilar, 2009). Sin embargo, aunque en los últimos años la situación se haya agudizado, ya Dewey, en 1949, apuntaba este peligro:

El celo de hacer, el anhelo de acción, deja a muchas personas, especialmente en este ambiente humano apresurado e impaciente en que vivimos, con la experiencia superficial de una increíble pequeñez. Ninguna experiencia tiene la ocasión de completarse porque muy rápidamente entra alguna otra cosa. (...) El individuo trata de buscar, inconscientemente, más que por reflexión deliberada, situaciones en las cuales pueda hacer el mayor número de cosas en el menor tiempo (Dewey, 1949: 42).

También Pieper, en 1962, aludía a la dificultad de reducir nuestra hiperactividad continua:

(...) el estado de tensión extrema es más fácil de producir que el estado de relajación y abandono, *por más* que éste no implica esfuerzo; tal es la paradoja de la realización del ocio (...) (Pieper, 1962:51).

El segundo gran obstáculo para la creatividad es gran porcentaje de tiempo de ocio dedicado al entretenimiento de masas, ya que habitualmente sólo requiere una atención pasiva, estimulando las emociones más básicas y exigiendo una participación intelectual mínima (Csikszentmihalyi, 2001). Este comportamiento suele venir motivado, porque la mayoría de las personas de nuestra sociedad no están preparadas para enfrentarse al tiempo libre⁶⁸ y los medios de entretenimiento pasivo se presentan como un refugio, como una alternativa fácil al vacío y la depresión. Sin embargo, estas formas de ocio fácil no llevan consigo un desarrollo personal (Csikszentmihalyi, 1998a, 1998b). Cuenca (2004), coincide con Csikszentmihalyi en estas ideas y señala que el ocio de consumo es un ocio fácil que exige poco de nosotros mismos y cuyos resultados son, habitualmente, satisfactorios a corto plazo, pero engañosos, pobres y superficiales desde un punto de vista humano.

En definitiva, podemos concluir que la ópera como experiencia de ocio creativo es una experiencia madura de ocio que posibilita la creatividad y el desarrollo personal.

⁶⁸ Csikszentmihalyi (2001) señala que en las sociedades tradicionales las personas estaban más preparadas para afrontar el tiempo libre que nosotros. Cada cultura enseñaba a sus miembros qué hacer cuando estaban libres de ocupaciones: visitar a la familia y amigos, embellecer la casa, aprender una canción, etc.

Debido a la cantidad de elementos implicados en una ópera, el potencial para descubrirla es enorme y el proceso de re-creación se presenta como un camino direccionado al disfrute. Sin embargo, el disfrute no es gratuito y requiere a cambio una actitud activa, creadora y abierta al encuentro con la obra. Así mismo, para transformar la experiencia en experiencia óptima, deberemos avanzar por un proceso formativo, a través del cual vayamos aumentando nuestra complejidad psicológica. Esto será posible gracias a la superación de nuevos retos que evolucionarán paralelos a la mejora de nuestras habilidades. Estas ideas se encuentran relacionadas, precisamente, con el concepto de ocio serio acuñado por Robert A. Stebbins, que nos introduce en el siguiente apartado.

1.4.4. La ópera, ¿una experiencia de ocio serio o casual?

El punto de vista de esta tesis, el ocio serio, se fundamenta en la investigación de Robert A. Stebbins. Este autor ha profundizado en los conceptos de ocio serio⁶⁹, ocio casual y ocio basado en proyectos, así como sus rasgos distintivos y sus similitudes e interrelaciones (Stebbins, 2006, 2008). El modelo en su conjunto lleva el nombre de la primera forma de ocio mencionada, no porque ésta sea considerada más importante, sino porque fue el punto de partida de toda la línea de investigación⁷⁰ (Stebbins, 2008). De los tres tipos de ocio, el ocio basado en proyectos se corresponde con las investigaciones más recientes⁷¹, de forma que hasta el año 2005, el ocio serio y el ocio casual eran los dos únicos protagonistas de la aproximación teórica. De hecho, Stebbins (2005) se cita a sí mismo cuando, en 2001, afirmó erróneamente que el ocio casual se podía definir como todo aquel ocio residual distinto de una actividad *amateur*, un *hobby* o una carrera de voluntariado. Posteriormente, al reconocer el ocio basado en proyectos como un tercer tipo de ocio, esta afirmación se desmoronaba. El ocio casual también ha ido ganando importancia con los años, ya que en los comienzos de las investigaciones de Stebbins su rol era residual⁷² y se utilizaba para destacar, en términos comparativos, las bondades del ocio serio. Sin embargo, en el curso de las investigaciones, se ha ido constatando que el ocio casual también era

⁶⁹ Para referirse al concepto "Serious leisure", acuñado por Stebbins, los autores españoles utilizan las expresiones ocio serio u ocio sustancial.

⁷⁰ Las primeras investigaciones en torno al ocio serio dieron comienzo en 1974 (Stebbins, 2008) y la perspectiva de ocio serio se formalizó en 1982 (Stebbins, 1997).

⁷¹ Ni siquiera en Stebbins (2001) aparece ninguna referencia al ocio basado en proyectos. Las referencias aquí utilizadas en las que aparece el concepto son: Stebbins (2005, 2006, 2008).

⁷² Si revisamos Stebbins (1992) observaremos que no hay ningún capítulo dedicado exclusivamente al ocio casual, algo que en publicaciones posteriores no ocurre. Stebbins (1997) afirma que la tendencia a considerar el ocio casual como algo residual no es algo exclusivamente suyo, sino que se puede constatar en la mayoría de los investigadores que han escrito sobre ocio serio.

importante y necesario para aquellos participantes de actividades de ocio serio (Stebbins, 1997). De hecho, las actividades de ocio serio son tan absorbentes que, hoy en día, el ocio casual es considerado un complemento perfecto, que posibilita un estilo de vida de ocio óptimo (Stebbins, 2000).

En cualquier caso, antes de continuar avanzando, clarifiquemos las definiciones de cada uno de estos tipos de ocio:

Ocio serio: búsqueda sistemática de una actividad *amateur*, de voluntariado o un *hobby*, cuya naturaleza le llene al participante y éste la encuentre suficientemente sustancial e interesante como para encontrar en ella una carrera centrada en adquirir y expresar la combinación de habilidades, conocimientos y experiencia específicas de la actividad (Stebbins, 2008:xii).

Ocio casual: actividad inmediata e intrínsecamente gratificante, de sensaciones placenteras relativamente efímeras y que requiere poca o ninguna formación específica para disfrutar de ella" (Stebbins, 2008:xii; 2006:2). En términos coloquiales se podría decir que el ocio casual sería algo así como hacer aquello que surge de forma espontánea y natural (Stebbins, 1997).

Ocio basado en proyectos: ocio a corto plazo, razonablemente complicado, realizado una única vez u ocasionalmente, pero que a pesar de su escasa frecuencia, lleva a cabo un proyecto creativo durante el tiempo libre o durante el tiempo libre de obligaciones desagradables (Stebbins, 2008:xii; 2006:2).

En realidad, cualquier actividad puede pertenecer a cualquiera de los tres grupos mencionados, ya que la clasificación no atiende a la naturaleza de la actividad, sino a la interrelación con ella. Así, si el acercamiento a la actividad es despreocupado y superficial será ocio casual; si es creativo y comprometido, pero puntual será ocio basado en proyectos y, por último, si es creativo y comprometido y, además, duradero, será ocio serio. Tratemos de visualizar lo anterior con el ejemplo de la ópera en una sencilla tabla.

Tabla 1.2: Tipos de ocio según Robert A. Stebbins aplicados al ejemplo de la ópera

Tipo de ocio	Ejemplo
Ocio casual	Una persona joven, que habitualmente no suele acudir a la ópera, está pensando qué hacer durante el fin de semana. Está barajando la posibilidad de ir al cine, cuando, de repente, leyendo el periódico del día, le llama la atención una mención relativa al estreno de una nueva producción operística en su ciudad. En ese momento, esta persona decide sorprender a su pareja y comprar un par de entradas para acudir a la ópera.
Ocio basado en proyectos	Una persona jubilada decide inscribirse en un curso de ópera, que oferta la universidad de su ciudad. Esta persona está habituada a apuntarse cada año a distintos cursos para aprender cosas nuevas, aunque luego no continúa con ellas, porque su verdadera pasión son las flores y cuidar de su jardín. Durante los diez meses de duración del curso esta persona se compromete a acudir al curso y a las representaciones operísticas que tengan lugar. Sin embargo, cuando el curso finalice, todo habrá quedado en una bonita experiencia acumulada.
Ocio serio	Una persona aficionada a la ópera se hace socia de la asociación de amigos de la ópera de su ciudad, de forma que, mientras siga siendo socia, se compromete a asistir a todas las funciones que se programen. Además, como socia, puede participar en las actividades complementarias que la asociación organice, como podrían ser, entre otras, conferencias en torno a temas operísticos o visitas técnicas. A través de la asistencia reiterada a la ópera y de las actividades complementarias, esta persona irá ampliando su conocimiento operístico y entrará en un proceso de formación y desarrollo personal que tendrá lugar en el largo plazo, a través de las diferentes temporadas operísticas.

Fuente: Elaboración propia.

Volvamos ahora brevemente a Csikszentmihalyi para recordar su concepto de experiencia óptima. Si revisamos los nueve elementos característicos del flujo nos daremos cuenta de que éste no se materializará en una experiencia de ocio casual, ya que ambos conceptos son completamente opuestos. Pensemos, por ejemplo en el equilibrio entre retos y habilidades del ocio serio y la no necesidad de preparación del ocio casual. Así lo reconoce también el propio Stebbins (1997). Csikszentmihalyi (1998b), de alguna forma defiende la misma idea cuando afirma lo siguiente:

La dedicación a un problema creativo rara vez es fácil. De hecho, para que sea agradable debe ser ardua, y por supuesto lo es, casi por definición. Nunca es fácil hacer cosas nuevas, aventurarse en lo desconocido. Cuando uno parte, las dificultades pueden parecer casi insuperables (Csikszentmihalyi, 1998b: 145).

De la afirmación anterior, se extrae la conclusión que la creatividad requiere esfuerzo y concentración, ya que, como afirma Csikszentmihalyi, no es fácil. Por tanto, podríamos deducir que la creatividad está relacionada con las actividades de ocio serio. Por otro lado, uno de los pilares de la teoría del flujo es que las actividades creativas son

generadoras de flujo, por lo que, si la creatividad y el ocio serio están relacionados, podríamos concluir que también el ocio serio puede ser generador de flujo.

Elkington (2006), que ha estudiado el flujo, especialmente en sus fases anterior y posterior, ha concluido de sus análisis que tanto el ocio serio como el flujo presentan vínculos entre la seriedad de la actividad y la probabilidad de experimentar flujo. Además, este autor afirma que la concepción de Stebbins del estilo de vida de ocio óptimo nos puede ayudar a vislumbrar la relación entre ambos modelos. Para poder lograrlo, Stebbins (2000) sostiene que no es suficiente con optar exclusivamente por un ocio serio, ya que éste demanda una gran dosis de energía y concentración, que es imposible mantener indefinidamente. En este escenario, el ocio casual se presenta como necesario para que sea posible lograr un equilibrio y que la persona que disfruta con la actividad de ocio serio pueda desconectar y reanimarse para poder continuar con la ella. Ambos tipos de ocio son, por tanto, necesarios para la persona. En el año 2000, Stebbins no aludía todavía del ocio basado en proyectos, pero como la energía y concentración que requiere este tipo de ocio se asemejan a las del ocio serio, podríamos decir que, en este caso, el binomio para lograr el equilibrio quedaría formado por ocio basado en proyectos y ocio casual. Elkington (2006), que está de acuerdo con Stebbins (1997) en que el flujo se experimentará a través de actividades de ocio serio, defiende que las actividades de ocio casual tienen una incidencia importante en las fases anterior y posterior al estado de flujo.

Además de la relación que establece Elkington (2006) entre las actividades de ocio casual y los estados anteriores y posteriores al estado de flujo, creemos que éste puede jugar un papel importante en tanto que es probable que una actividad que para alguien es de ocio serio, fuera anteriormente, y para esa misma persona, una actividad de ocio casual. Es complicado profundizar en algo que no se conoce, siempre es necesario un primer acercamiento. Cuenca (2004) defiende también esta postura cuando afirma lo siguiente:

El ocio serio admite distintos grados de profundización y, sobre todo, tiene un comienzo. El comienzo pone de relieve la importancia del ocio casual (Cuenca, 2004: 65).

Dado que el ocio serio se presenta como una potencial fuente generadora de flujo, éste debiera ser un ocio objetivo al que debamos aspirar. Por ello, es interesante

profundizar un poco más en el concepto y revisar las seis características que, según Stebbins (1992, 2001, 2002, 2008⁷³), le son propias:

1. Necesidad de perseverar. Parece claro que, de alguna forma, surgen sensaciones positivas por el hecho de pasar por momentos buenos como por malos en relación con la actividad y por superar las situaciones adversas.
2. Superación personal. Stebbins se refiere a una carrera de desarrollo personal, que requiere esfuerzo y que tiene sus propias contingencias, puntos de inflexión y etapas con diferente grado de implicación y diferentes logros.
3. *Esfuerzo* personal significativo que utiliza los conocimientos, formación, experiencia y/o habilidades especialmente adquiridos para llevar a cabo la actividad.
4. Beneficios duraderos. Stebbins señala ocho beneficios duraderos extraídos de sus investigaciones en torno a actividades amateur, fundamentalmente. Los beneficios son: autoactualización; autoenriquecimiento; autoexpresión; regeneración o renovación de la identidad propia; sentimiento de logro; mejora de la imagen personal propia; interacción social y sensación de pertenencia al grupo; y los resultados duraderos propios de la actividad (por ejemplo un cuadro, etc.). Además, la satisfacción personal sería un noveno beneficio compartido con las actividades de ocio casual, siempre que en esta satisfacción personal predominara el componente de diversión superficial sobre el de la satisfacción profunda.
5. Carácter comunitario: Stebbins utiliza el término “*unique ethos*” y se refiere al espíritu comunitario que se genera entre los participantes de la actividad y que se manifiesta en actitudes compartidas, prácticas, valores, creencias, metas, etc.
6. Tendencia a una fuerte identificación con la actividad elegida.

En 2001, Stebbins analiza por primera vez lo que él denomina “The Liberal Arts Hobbies”, que traducido al español sería algo así como los hobbies culturales. Hasta ese momento, el autor no había investigado el tema en profundidad. En primer lugar, porque cuando en los años setenta dieron comienzo las investigaciones en torno al ocio serio, éstas se centraron en personas que practicaban actividades de forma amateur. En segundo lugar, porque cuando se introdujeron las personas aficionadas a hobbies, no se tuvieron en cuenta los hobbies culturales y, de hecho, gran parte de las

⁷³ En los cuatro libros revisados aparecen las seis características expresadas de la misma forma. Únicamente en la publicación del 2001 el autor modifica ligeramente el orden (intercambiando las características 5 y 6) respecto a las demás y a lo aquí presentado.

investigaciones se centraron en los coleccionistas. En su libro *New directions in the theory and research of serious leisure*, Stebbins clasifica los hobbies culturales como un subtipo de ocio serio y los define como “la búsqueda sistemática y ferviente de conocimiento realizada durante el tiempo libre para el disfrute propio de cada uno” (Stebbins, 2001: 28). Las personas que optan por este tipo de hobbies tienen como objetivo principal adquirir un mayor conocimiento y comprensión de, por ejemplo, arte, música, deporte, comida, idiomas, historia, ciencias, filosofía o tradiciones literarias. Comparadas con las actividades amateurs, en los hobbies culturales la búsqueda del conocimiento se realiza para aumentar el disfrute propio, mientras que su aplicación práctica pasa a un plano secundario⁷⁴. Así, este tipo de hobbies se presentan como una alternativa de ocio serio especialmente atractiva para aquellas personas que no puedan o no quieran llevar a cabo actividades que requieran esfuerzo físico⁷⁵. De hecho, Stebbins (2001) afirma que los hobbies culturales son una de las formas de ocio serio más democráticas, ya que se dirigen a un amplio segmento de la sociedad y cuentan con diferentes facilidades de acceso a los mismos (ej. descuentos en determinadas condiciones, etc.).

Las reflexiones realizadas hasta aquí, nos permiten llegar a algunas conclusiones en torno al tema de la ópera. En primer lugar, y respondiendo a la pregunta que da título a este apartado, la ópera se puede materializar como actividad de ocio casual, de ocio basado en proyectos o de ocio serio. También hemos estudiado cómo la ópera como experiencia de ocio serio o de ocio basado en proyectos puede ser especialmente generadora de flujo. Sin embargo esto no implica que, extraordinariamente, el flujo no pueda ocurrir en una experiencia de ocio casual o que la ópera como experiencia de ocio casual no sea importante. De hecho, lo es, en el sentido de que puede constituir una forma de acercamiento al género. Cuando, en capítulos posteriores, analicemos la gestión de públicos, deberemos recuperar estas ideas, ya que la ópera como experiencia de ocio casual se nos presentará como una herramienta ideal para la captación de nuevos públicos, mientras que la ópera como experiencia de ocio basado en proyectos o como experiencia de ocio serio constituirá una herramienta adecuada para el desarrollo de los públicos actuales. Si el ocio casual, el ocio basado en proyectos y el ocio serio se encuentran, de alguna forma, en una especie de línea

⁷⁴ Stebbins (2001) pone el ejemplo de un cocinero aficionado comparado con alguien que tiene como hobby disfrutar con la comida y que está fascinado con la cocina oriental. Este último sabría, probablemente, un montón de cosas sobre los ingredientes o el significado social de la comida, pero carecería de los conocimientos técnicos para preparar y servir una comida. Estos últimos serían, precisamente, los conocimientos que iría aumentando el cocinero amateur.

⁷⁵ Según Stebbins (2001), los hobbies culturales son especialmente atractivos para las personas mayores, a pesar de que muchas de estas actividades requieran buena vista o audición para poder disfrutar de ellas. Esta afirmación nos lleva a la reflexión de que es posible que esto sea una de las causas de la elevada edad media del público que asiste a la ópera.

continua, las organizaciones operísticas tendrán el reto de transformar las experiencias de ocio casual en experiencias de ocio serio. La formación, objeto de estudio del próximo apartado, jugará en este cometido un papel protagonista.

1.4.5. La educación en la experiencia de la ópera

En el recorrido por el ocio que hemos realizado hasta el momento y, especialmente, al analizar las experiencias de ocio creativo y ocio serio, hemos podido intuir la importancia que tiene la educación en el proceso de disfrute y de desarrollo personal que se proyecta a lo largo del tiempo. De hecho, la palabra desarrollo implica mejora, lo que nos lleva a pensar que, si asumimos el ocio como ámbito de desarrollo humano, la educación del ocio se convierte en una necesidad (Cuenca, 2006b). Por todo ello, consideramos oportuno dedicar un apartado específico a la educación en la experiencia de la ópera. Sin embargo, antes de llegar a este punto, resulta interesante elaborar una línea de reflexión que parta, en primer lugar, de la educación del ocio en general, continúe concretándose en el ocio creativo y aterrice, finalmente, en la ópera.

Cuenca (2004) afirma que, a pesar de que el ámbito del ocio tiene una importancia completamente reconocida, aún es habitual encontrar personas que piensan que la educación del ocio es algo innato. Nada más lejos de la realidad. Csikszentmihalyi (1998a, 1998b, 2001) ya aludía a la importancia de la formación en ocio cuando afirmaba que los medios de entretenimiento pasivo, inhibidores de la creatividad y del desarrollo personal, constituyen la alternativa de ocio más fácil para las personas que no están preparadas para afrontar el tiempo libre. En este sentido, Cuenca (2004) apunta que la educación del ocio nos hace más libres, de forma que cada cual pueda elegir, en función de sus posibilidades, lo que realmente le gusta, tratando de evitar el peligro de manipulación existente en la sociedad actual.

Los primeros programas específicos en torno a la educación del ocio, con este nombre, tienen lugar, básicamente, en el contexto americano durante la década de los 70. Arruti (2010), que dentro de su tesis doctoral realiza un recorrido histórico por los distintos autores y modelos relativos a la educación del ocio, señala que algunos de los autores norteamericanos más destacados son: Sumbo, Thompson, Mundy, Odum, Dattilo, Peterson y Gunn. En España, la autora hace referencia a Cuenca, Puig y

Rovira, Mendiá, Pitarque, Martinell, Feroso y Racionero. Cuenca (2004) apunta que, durante las décadas de los setenta y ochenta, la principal razón que justificó la educación del ocio fue la prevención del ocio nocivo. Posteriormente, según este autor, han ido ganando fuerza los planteamientos positivos, que reconocen la educación del ocio, entre otras cosas, como reductora de diferencias y como favorecedora de capacidades de gran trascendencia para la vida humana. La mejora de la calidad de vida también ha sido un argumento tradicionalmente unido a la educación del ocio (Cuenca, 1998, 2004; Arruti, 2010).

La educación del ocio, igual que el propio concepto de ocio, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y, de hecho, está completamente determinada por la concepción de este último. Así, señala Cuenca (2004), que cuando en los años sesenta y setenta se identificaba ocio con tiempo libre, la educación del ocio se definía como educación del tiempo libre y se centraba, fundamentalmente, en enseñar a niños y jóvenes a llenar este tiempo con acciones de provecho. Con el paso de los años, el concepto de educación del ocio ha pasado de ser una oferta de acciones a “una reflexión sobre los procesos personales de cambio, priorizando la importancia de los valores, el desarrollo de actitudes y el papel de destrezas y conocimientos en las vivencias de ocio”(Cuenca, 2004:82). La Carta Internacional de la Educación del Ocio⁷⁶, publicada por la Asociación Mundial de Ocio (WLRA) en 1994, realiza una definición similar, aunque, quizás más genérica que la anterior:

La educación del ocio es un proceso continuo de aprendizaje que incorpora el desarrollo de actitudes, valores, conocimiento, habilidades y recursos de ocio (Cuenca, 2004: 317).

En definitiva, si nuestra concepción del ocio se basa en la libertad, el autotelismo y la satisfacción, estas características debieran convertirse, por tanto, en los pilares de nuestra concepción de la educación del ocio. Así, no en vano, afirma Cuenca (2004, 2006b), que el sentido de la educación del ocio es la defensa de lo satisfactorio por encima de lo útil. En la misma línea, Caballo (2006) advierte que la acción educativa en el contexto del ocio “ha de desarrollarse sin anular aquellos elementos que caracterizan a las experiencias de ocio: la autonomía de la persona, que ha de ser capaz de elegir y decidir; el autotelismo, es decir, la actividad debe encontrar la

⁷⁶ La Carta Internacional de la Educación del Ocio de WLRA se difundió por primera vez en 1994. La versión traducida al castellano se editó en 1997 por el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto y posteriormente fue revisada por la misma institución en 2004. Nosotros hacemos referencia a esta última revisión que aparece publicada en Cuenca (2004).

finalidad en sí misma, y el placer o satisfacción – que no excluye el esfuerzo automotivado – que conlleva” (Caballo, 2006: 212). Desde este mismo posicionamiento, Arruti (2010) apunta que debe ser la propia persona la protagonista del proceso de propia educación del ocio y que las metodologías más adecuadas son aquellas que valoren el proceso más que el resultado. Como ejemplos propone los métodos vivenciales y activos, el método de proyectos o el método basado en la investigación y el juego.

De las cinco dimensiones del ocio establecidas por Cuenca (2000), quizás la dimensión creativa sea la que más se caracterice intrínsecamente por la formación. La creatividad implica descubrir cosas nuevas y esto nos conduce, inevitablemente, a través de un proceso formativo. Sin embargo, además de la formación que pueda tener lugar a lo largo del proceso, es importante también que exista un conocimiento previo, una base inicial, ya que, como afirma Csikszentmihalyi (1998b: 385) “para ser creativa, primero una persona debe entender el campo”. Además, debemos ser conscientes de que no siempre tiene por qué resultar agradable o atractivo incorporar estos conocimientos previos. Csikszentmihalyi (1998b) nos pone el ejemplo con las matemáticas. El autor explica que antes de poder disfrutar con esta ciencia como si fuera una aventura, primero es necesario arreglárselas bien con los números y automatizar tantas operaciones mentales como sea posible, lo cual requiere memorización y práctica.

En el ámbito del ocio creador, igual que ocurre en otros tipos de ocio (por ejemplo, el ocio deportivo), son necesarios unos hábitos y unos aprendizajes, que son los que posibilitan a la larga la capacidad de disfrute (Amigo, 2000). Son varios los autores que consideran la formación como un factor clave para alcanzar una experiencia creativa satisfactoria y para que se produzca un crecimiento personal. López Quintás (2005), por ejemplo, defiende en el siguiente párrafo que el fomento de la creatividad es una tarea educativa con visión de futuro:

Fomentar la creatividad significa incentivar las experiencias de éxtasis, en todas sus facetas, y desoír las voces de sirena que incitan al vértigo. Amplio, difícil y fecundo programa para una tarea educativa con visión de futuro (López Quintás, 2005: 329).

Csikszentmihalyi (2008), por otro lado, sostiene que una persona no puede disfrutar haciendo la misma cosa al mismo nivel durante mucho tiempo sin que aparezca pronto el sentimiento de aburrimiento o frustración. Esta idea está completamente ligada a

una de las características fundamentales del flujo, que ya hemos analizado anteriormente: el equilibrio entre retos y habilidades. En el proceso de flujo, según se van superando retos, aparecen otros nuevos y entre unos y otros se encuentra el proceso formativo que mejora las habilidades del individuo y vuelve a generar la situación de equilibrio. Esta situación, precisamente, constituirá el estímulo para poner de nuevo a prueba sus habilidades y descubrir nuevas oportunidades de usarlas. De hecho, Csikszentmihalyi (2008), afirma que la mayoría de actividades de disfrute no son naturales, sino que requieren de un esfuerzo inicial y que comienzan a ser intrínsecamente gratificantes en el momento en que se empieza a producir una retroalimentación de las habilidades de la persona. Así, este autor señala cómo algunas personas utilizan estrategias para obtener una experiencia de flujo disfrutando de la música. Para ello, además de propiciar las condiciones ambientales adecuadas para facilitar su concentración y seleccionar cuidadosamente la música, formulan metas específicas para la audición. Así, la escucha se convierte en una experiencia activa que ofrece constante retroalimentación a las metas establecidas (ej. comparar diferentes versiones de una misma canción) y es, precisamente, al desarrollar estas habilidades analíticas de escucha, cuando las oportunidades de disfrutar de la música aumentan exponencialmente.

También en relación a la música como ámbito de formación en sí mismo, López Quintás (2005) alude al poder formativo de la experiencia musical y, en especial, de la ópera. Así lo expresa en los siguientes párrafos:

El propósito de este libro es mostrar el sorprendente poder formativo que alberga la experiencia musical cuando la vivimos de forma creativa, como un modo de encuentro con las obras, los autores, los estilos, las épocas... (López Quintás, 2005: 7).

La ópera constituye, sin la menor duda, uno de los mayores exponentes de la genialidad humana. Su poder formativo es proporcional a su excelencia estética y a su capacidad de penetración en el enigma del hombre (López Quintás, 2005: 311).

Una idea importante en relación a la formación es la gradación. Como indica Cuenca, "No se puede pasar de la nada a lo sublime sin paradas intermedias" (Cuenca, 2004: 64). Así, por ejemplo, será complicado que alguien no iniciado en la ópera disfrute comparando las interpretaciones de distintos sopranos de un mismo fragmento⁷⁷, si ni

⁷⁷ Kennicott (2009) critica que la educación en la ópera existente hoy en día se centra en conducir a las personas de forma segura desde el principio hasta el final de la representación. El autor opina que las organizaciones operísticas no ponen ningún énfasis (quizás porque no les interesa) en ayudar a las personas a ser críticas y a identificar las grandes

siquiera distingue los distintos tipos de voz. En el ámbito operístico también es necesaria una iniciación y un desarrollo progresivo. Las organizaciones de ópera son conscientes de esto y, por ello, no utilizan todos los títulos que programan para tratar de atraer a nuevos públicos. De esta forma, cuando se trata de cubrir este objetivo, no se suelen programar óperas de Wagner o de compositores del siglo XX, sino títulos consagrados del repertorio, considerados fáciles, como *La Bohème* de Puccini o *La Traviata* de Verdi. El caso del público infantil es, quizás, uno de los más trabajados, ya que para dirigirse al mismo, se utilizan óperas adaptadas, tanto en duración, como en el texto, la escenografía y otros aspectos.

Pero no sólo es importante la elección de los títulos para que la iniciación en la ópera sea satisfactoria. Un programa didáctico adecuado a las diferentes edades es clave para la generación de interés hacia el género lírico. Por ello, no es de extrañar que este tipo de iniciativas estén muy desarrolladas en el sector, tal y como podremos comprobar en capítulos posteriores. El público objetivo de los programas didácticos es variado y el contenido de los mismos ha ido evolucionando con el tiempo. Así, por ejemplo, una de las últimas tendencias son los proyectos de ópera en el aula, donde los niños o jóvenes crean su propia ópera a lo largo de un curso escolar. Sin duda, uno de los factores de éxito de estos proyectos es que resulta mucho más gratificante producir cultura que consumirla, tal y como afirma Csikszentmihalyi (1998b).

Una idea que es importante aclarar es que cuando hablamos de un proceso formativo en ocio no estamos refiriéndonos a una educación formal; al menos, no en todos los casos. Evidentemente, ésta podría darse si la persona interesada en una actividad se apuntara, por ejemplo, a un curso relacionado con una práctica de ocio que le interesara. Sin embargo, lo más habitual es que sea la propia persona interesada quien, de forma proactiva, empiece a formarse sola, buscando información en distintas fuentes y practicando la actividad. En el caso de la ópera, Kennicott (2009) afirma que los verdaderos devotos de la ópera se autoeducan a sí mismos. La prueba de ello se puede encontrar en la cantidad de foros y páginas de internet que existen en torno a la ópera y que están creadas por los propios aficionados, quienes encuentran en el mundo de la ópera un continuo proceso de educación, exploración y compromiso.

interpretaciones de las que no lo son tanto. Kennicott piensa que un público que trate de buscar la respuesta a la pregunta *¿Cómo de buena ha sido la representación?*, aprenderá por el camino todo lo necesario, sin darse cuenta de estar inmerso en un proceso formativo.

Hoy en día, Internet constituye una plataforma de aprendizaje de un potencial espectacular, que las organizaciones operísticas están empezando aprovechar. En este aspecto, la Royal Opera House es un caso paradigmático. La organización londinense es pionera en la utilización de nuevas tecnologías y pone a disposición de todos los internautas una multitud de vídeos y podcasts⁷⁸ que recogen tanto fragmentos de óperas como vídeos didácticos que muestran el trabajo realizado detrás de los escenarios, entrevistas con artistas o charlas explicativas. Los materiales, además de estar disponibles en la página web, también lo están en un canal de YouTube y en iTunes⁷⁹, de forma que puedan ser descargados y utilizados en dispositivos móviles.

Por último, un aspecto inherente a la ópera y que hace que la educación en la misma pueda adquirir diferentes caras, es la integralidad. La ópera, como vimos al comienzo de este capítulo está compuesta por una gran cantidad de elementos que pueden llamar nuestra atención y que pueden permitir distintos acercamientos al género: a través de la música, del texto, de la escena, del vestuario, etc. La ópera, con sus múltiples facetas, permite que cada cual haga profundice en aquello que más le interese y haga su propia lectura de la representación.

Una vez llegados a este punto, vamos a tratar de resumir las principales ideas expuestas a lo largo de este capítulo y de formular una serie de conclusiones.

1.5. Conclusiones

La ópera es un género que reúne gran cantidad de elementos tanto dramáticos como musicales. El elevado número de personas de diferentes perfiles profesionales necesario para el montaje de una ópera, hacen que ésta sea un espectáculo caro y complejo. Sin embargo, esta complejidad, a la par que es una barrera para la programación de este tipo de espectáculos, es, al mismo tiempo, una ventaja en el sentido de que el acercamiento a la ópera pueda realizarse desde distintos ángulos. Así, bajo nuestro punto de vista, cada persona tiene la posibilidad de configurar su

⁷⁸ El podcasting consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo) mediante un sistema de sindicación que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos

⁷⁹ iTunes es un programa de ordenador creado por la empresa Apple con el fin de reproducir, organizar, sincronizar los dispositivos móviles iPods e iPhones y comprar música.

propia experiencia, centrando su atención en aquellos elementos que más le interesen. Esta característica de integralidad de la ópera hace que su poder formativo sea mayor, pero también su potencialidad para fascinar. En la ópera, la voz juega un papel especialmente relevante y, al establecerse una relación entre el contenido del texto y la intensidad de la música, el escenario se impregna de una gran carga psicológica que, con la ayuda de todos los elementos de la escena, propicia la inmersión del espectador en la obra.

El género de la ópera surgió en Italia, a principios del siglo XVII y *L'Orfeo* de Claudio Monteverdi, estrenada en 1607, se considera la primera composición operística de la historia. La ópera arraigó con gran fuerza en el país que la vio nacer y especialmente en las ciudades de Florencia y Venecia. Posteriormente, a mediados de ese mismo siglo, la ópera comenzó su extensión por Europa. En dicho proceso expansivo jugaron un papel fundamental los territorios francés y germánico, ya que ambos acabarían generando sus propios estilos nacionales: la ópera francesa y la ópera alemana. En España, la ópera no se introdujo hasta el siglo XVIII y lo hizo de la mano de cantantes y compañías italianas que tuvieron una gran influencia en nuestro país y que dificultaron el surgimiento de un estilo operístico nacional, a excepción, claro está, de la ya entonces arraigada zarzuela, que en definitiva es una ópera cómica.

El nacimiento de la ópera estuvo asociado a la nobleza y a la corte, pero ya en 1637 se abrió por primera vez un teatro público. Es entonces cuando la ópera se convierte en una nueva actividad de ocio, cuya forma de vivirla irá evolucionando a lo largo de la historia. Durante los siglos anteriores a la revolución industrial, que se corresponden con las sociedades tradicionales, la ópera se concebía como una fiesta, pero también como entretenimiento y diversión, elementos característicos tanto de la dimensión festiva como de la dimensión lúdica del ocio. La gente acudía a los teatros como lugares de encuentro social, donde se charlaba e incluso se jugaba durante las representaciones. Posteriormente, con la llegada de la sociedad laboralista, los teatros se convirtieron en lugares elitistas y la ópera en un instrumento para la ostentación y el exhibicionismo social. Hoy en día, sin embargo, en la sociedad vivencial en la que vivimos, la ópera no se sostiene ya como instrumento para la ostentación, sino como experiencia creativa de ocio con la que vibrar y emocionarse. Este recorrido histórico de la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia, lo podemos sintetizar de forma esquemática en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 1.3: Evolución de la ópera como actividad de ocio a lo largo de la historia

Época	Objetivo de la actividad	Tipo de ocio predominante
Sociedad tradicional	Fiesta colectiva, entretenimiento y diversión	Ocio autotélico - dimensión festiva y lúdica
Sociedad laboralista	Ostentación y exhibicionismo social	Ocio exotélico
Sociedad vivencial	Disfrutar de la representación	Ocio autotélico - dimensión creativa En función del grado de desarrollo puede ser ocio serio o casual

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar la ópera como experiencia de ocio en la actualidad hemos realizado, en primer lugar, un repaso histórico en torno al ocio como fenómeno y a la propia evolución del concepto de ocio. Para ello, hemos manejado la misma clasificación temporal que en el caso anterior: sociedad tradicional, laboralista y vivencial. A continuación, hemos delimitado nuestra concepción de la experiencia de ocio, cuyos principales rasgos son la libertad, el autotelismo y la satisfacción. Cualquier experiencia de ocio puede manifestarse en alguna de las cinco dimensiones existentes: la lúdica, la festiva, la creativa, la ambiental – ecológica y la solidaria. La ópera como experiencia de ocio se enmarca principalmente en la dimensión creativa, si bien esto no quiere decir que esta dimensión sea la única presente en la experiencia, ya que acudir al teatro, además de disfrutar con la representación, puede suponer también disfrutar del lugar o reunirse con amigos y dotar a ese momento de un carácter festivo. Otro aspecto importante que hemos analizado en torno a la experiencia de ocio ha sido su temporalidad, que es subjetiva y que está formada tanto por el tiempo que dura la actividad como por el tiempo anterior y el posterior.

Dado el peso preponderante de la dimensión creativa en la experiencia de la ópera, hemos profundizado en ella, especialmente desde el punto de vista de la re-creación. Analizando diversos autores, hemos llegado a la conclusión de que la re-creación es un proceso activo que, a través de un esfuerzo creador, trata de hacer realidad el encuentro con la obra y buscar el disfrute. A lo largo de esa búsqueda del disfrute se producirán algunas experiencias óptimas o estados de flujo, especialmente cuando se comiencen a desarrollar unas habilidades de escucha y gracias a un proceso de retroalimentación inmediata, la persona sea consciente de ellas y pueda ir superando retos cada vez mayores. Este concepto de crecimiento personal focalizado en un tipo determinado de actividad de ocio, nos introducía, a su vez, en el concepto de ocio serio o sustancial, contrapuesto al de ocio casual.

El ocio serio requiere, según su definición, perseverancia, esfuerzo y formación y es en este tipo de práctica de ocio donde existe una mayor probabilidad de que se produzcan experiencias de flujo. Sin embargo, no todo el mundo que acude a la ópera, lo hace como práctica de ocio serio. Por ello, a la hora de gestionar, deberemos tener en cuenta que, entre el público habrá personas que entiendan la ópera como actividad de ocio casual, otras para las que tenga un mayor significado y la entiendan como actividad de ocio serio y otras, que quizás la entiendan desde un punto intermedio, como puede ser un ocio basado en proyectos. Probablemente la creación de nuevos públicos deberá tener como objetivo provocar que se produzca una experiencia de ocio casual, mientras que el desarrollo de los públicos actuales deberá tratar de transformar esas experiencias de ocio casual en experiencias más trascendentes.

En cualquier caso, parece claro que, tanto para que se puedan producir experiencias óptimas, como para que sea posible llevar a cabo un ocio serio, es necesario que tenga lugar un proceso formativo. Las organizaciones operísticas parecen tener claro que la formación en la ópera y su disfrute están relacionados y por ello, no es casualidad, que sus programas didácticos estén muy desarrollados. Sin embargo, la tarea no es sencilla y cuando, más adelante, propongamos medidas de gestión que integren elementos educativos, deberemos tener presente que la formación a la que nos referimos se centra en el ocio y que, por tanto, debe tener en cuenta los tres pilares que lo sustentan: libertad, autotelismo y satisfacción.

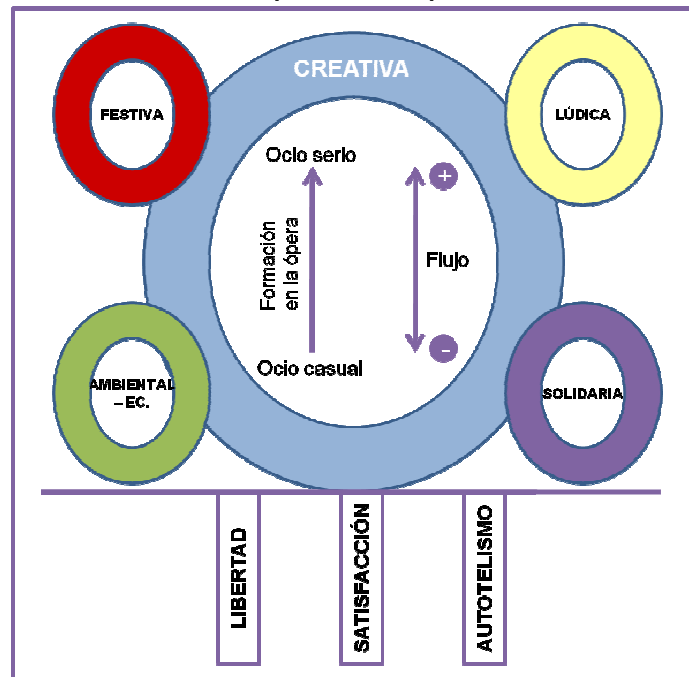
Finalmente, según todas las reflexiones que hemos realizado hasta el momento, concluimos que la ópera como experiencia de ocio se caracteriza por:

- estar fundamentada por la libertad, el autotelismo y la satisfacción
- tener una predominancia (aunque no exclusividad) de la dimensión creativa
- poder manifestarse en una experiencia de ocio serio o casual
- ser potencialmente generadora de flujo, que tiene más probabilidad de aparecer cuanto más comprometido sea el ocio practicado

Con el objetivo de sintetizar todo lo anterior, hemos querido plasmar nuestras ideas sobre la ópera como experiencia de ocio en el siguiente gráfico⁸⁰.

⁸⁰ El gráfico evoca, en cierto modo, el logotipo del Instituto de Estudios de Ocio, que se diseñó para el Congreso Mundial de Ocio "Ocio y Desarrollo Humano" celebrado en el año 2000 en la Universidad de Deusto. La imagen del logotipo, igual que el gráfico que presentamos, está compuesta por una quintuple O, inicial de ocio, en diferentes

Gráfico 1.3: La ópera como experiencia de ocio



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico refleja la dimensión creativa con una O azul en el centro, por ser la dimensión más significativa de la ópera como experiencia de ocio. Esta O azul aparece sustentada por tres pilares (libertad, satisfacción y autotelismo), que se encuentran debajo de la línea que marca el suelo. Dentro de la O podemos observar cómo la manifestación de la experiencia puede evolucionar desde un ocio casual a un ocio serio gracias a la formación y cómo esto está relacionado con el mayor o menor flujo que podamos obtener de la experiencia. Por último, las otras cuatro O que aparecen superpuestas a la O azul hacen referencia a las restantes dimensiones del ocio, que interrelacionan con la dimensión creativa. Con estas reflexiones damos por finalizado el primer capítulo.

colores. La O amarilla se corresponde con la dimensión lúdica, la roja con la festiva, la verde con la ambiental-ecológica, la violeta con la solidaria y la azul con la creativa.

1.6. Bibliografía

ALIER, R. (1998). Resumen histórico de la ópera en España. En R. PARKER (Ed.). *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.483-508). Barcelona: Paidós.

ALIER, R. (2002). *Historia de la ópera*. Barcelona: Robinbook, S.L.

ALIER, R. (2004). *¿Qué es esto de la ópera?: introducción al mundo de la lírica*. Barcelona: Ma Non Troppo.

ALONSO PEREIRA, J. R. (2005). *Introducción a la historia de la arquitectura*. Barcelona: Editorial Reverté.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2000). *El arte como vivencia de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2006). Estética del ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 41-58). Bilbao: Universidad de Deusto.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2009). El tiempo en la experiencia de ocio estético. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 105-130). Bilbao: Universidad de Deusto.

ANDER-EGG, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación socio-cultural*. Madrid: CCS.

ARIÑO, A., CASTELLÓ, R., HERNÁNDEZ, G. M. y LLOPIS, R. (2006). *La participación cultural en España*. Madrid: Fundación Autor.

ARRUTI GÓMEZ, M. A. (2010). *La educación del ocio en los parques naturales protegidos: una propuesta de modelo y de herramienta de evaluación*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto.

BAUMAN, T. (1998). El siglo XVIII: la ópera dramática. En R. PARKER (Ed.). *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.47-83). Barcelona: Paidós.

BAUMAN, Z. (2002). *Modernidad líquida* (trad. de M. Rosenberg). Buenos Aires: FCE.

BLANNING, T.C.W. (2002). *Historia de Europa Oxford. El siglo XVIII* (trad. de Omar Rodríguez). Barcelona: Editorial crítica.

BOURDIEU, P. (1988 [1ª ed. de 1979]). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto* (trad. de M. C. Ruiz de Elvira Hidalgo). Madrid: Taurus.

BROCKWAY, W. y WEINSTOCK, H. (1946). *La ópera: historia de su creación y desarrollo, 1600-1941*. Barcelona: Pal-las.

CABALLO, B. (2006). Animación teatral, pedagogía del ocio y tiempo libre. En J. A. CARIDE GÓMEZ y M. F. VIEITES (Eds.), *De la educación social a la animación teatral* (pp. 205-221). Gijón: Trea.

CARIDE GÓMEZ, J. A. (2005). La animación sociocultural y el desarrollo comunitario como educación social. *Revista de Educación*, (336), 73-88.

CARREIRA, X. M. (2000). Ópera y ballet en los teatros públicos de la península Ibérica. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.), *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.29-40). Madrid: Cambridge University Press.

CARRERAS, J.J. (2000). De Literes a Nebra: la música dramática entre la tradición y la modernidad. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.), *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.19-28). Madrid: Cambridge University Press.

CASARES, E. (1999). Teatro musical: zarzuela, tonadilla, ópera revista.... En A. AMORÓS y J.M. Díez Borque (Eds.), *Historia de los espectáculos en España* (pp.147-174). Madrid: Editorial Castalia.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). Estado de Flujo, Felicidad y Creatividad. *The futurist*, septiembre-octubre, 8-12.

CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (1998a). *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998b). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (2001). Ocio y creatividad en el desarrollo humano. En M. CSIKSZENTMIHALYI, M. CUENCA CABEZA, C. BUARQUE y V. TRIGO (Eds.), *Ocio y desarrollo: potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 17-32). Bilbao: Universidad de Deusto.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (2008). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

CUENCA AMIGO, J. (2008). El ocio líquido. Un nuevo paradigma de experiencia. En M. J. MONTEAGUDO SÁNCHEZ (Ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los estudios de ocio* (pp. 17-41). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA AMIGO, J. (2009). Tiempo ejemplar: el ocio y los mundos vivenciales. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 57-73). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA AMIGO, J. (2010). *El valor de la experiencia de ocio en la modernidad tardía. Génesis y condiciones de posibilidad*. Bilbao: Universidad de Deusto. Tesis doctoral inédita.

CUENCA CABEZA, M. (1998). Ocio y animación sociocultural: presente y futuro. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 344-357). Barcelona: Ariel.

CUENCA CABEZA, M. (2000). *Ocio humanista: dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2005). *Ocio solidario*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2006b). Pedagogía del ocio: una aproximación global. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 83-101). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2008). Una forma de entender el ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *¿Qué es el ocio?: 20 respuestas clásicas y un testimonio* (pp. 65-75). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2010). Las artes escénicas como experiencia de ocio creativo. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 13-48). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Aproximación a las experiencias culturales desde los planteamientos del Ocio Humanista: Pautas para una profundización cualitativa. En ORTEGA NUERE, C. (ed.): *Nuevos desafíos de los observatorios culturales*. Universidad de Deusto, Bilbao, 2011 (pp. 19-48).

CUENCA CABEZA, M. (Ed.) (2006a). *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. y AGUILAR GUTIÉRREZ, E. (2009). Introducción. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 13-22). Bilbao: Universidad de Deusto.

DAVIS, C. (2006). El escenario del Corral de la Cruz. En F. B. PEDRAZA JIMÉNEZ, R. GONZÁLEZ CAÑAL y E. MARCELLO (Eds.), *El corral de comedias: espacio escénico, espacio dramático. Actas de las XXVII jornadas de teatro clásico de Almagro. Almagro, 6, 7 y 8 de julio de 2004* (pp. 61-86). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

DAVIS, K. (1988). *Rehearsing the Audience*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills and the National Council of Teachers.

DEWEY, J. (1949). *El arte como experiencia* (trad. de S. Ramos). México: Fondo de Cultura Económica.

DÍAZ, L. (1999). *La España alegre: ocio y diversión en el siglo XX*. Madrid: Espasa.

DOMÍNGUEZ, J. (1984). *La música y la ópera en la historia de Euskalherria = Euskalherriko Kondairan soñua eta opera*. Bilbao: Servicio de Publicaciones de la Diputación Foral de Vizcaya.

DUMAZEDIER, J. (1964). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Editorial Estela.

ECO, U. (1979). *Obra abierta*. Barcelona: Ariel.

ELKINGTON, S. (2006). Exploring the nature of pre and post flow in serious leisure. En L. LAWRENCE y S. ELKINGTON, *Serious leisure: extensions and applications* (pp. 145-158). Eastbourne: Leisure Studies Association.

EUROSTAT. (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

FERNÁNDEZ PRADO, E. (1991). *La política cultural: qué es y para qué sirve*. Gijón: Trea.

FRANKLIN, B. (1964). *El libro del hombre de bien*. Madrid: Espasa-Calpe.

GARCÍA DE CORTÁZAR, F. y GONZÁLEZ VESGA, J.M. (1995). *Breve historia de España*. Madrid: Alianza Editorial.

GARCÍA GARCÍA, B. J. (1999). *El ocio en la España del Siglo de Oro*. Tres Cantos (Madrid): Akal.

GÓMEZ GARCÍA, M. (1997). *Diccionario del teatro*. Madrid: Ediciones AKAL.

GRAZIA, S. D. (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.

HERBERT, R. L. (1989). *El impresionismo: arte, ocio y sociedad*. Madrid: Alianza.

IGARZA, R. (2009). *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

KENNICOTT, P. (2009). The Education of an Audience. *Opera News*, 74 (1), 26-27.

KLEIBER, D. A. (1999). *Leisure experience and human development: a dialectical interpretation*. New York: Basic Books.

LANG, P. H., MION TOFFOLO, J. y LEAL, R. (1983). *La experiencia de la ópera: una introducción sencilla a la historia y literatura operística*. Madrid: Alianza.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2000). Time for leisure, time for creativity. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Leisure and human development: proposals for the 6th World Leisure Congress* (pp. 77-83). Bilbao: University of Deusto.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2005). *Estética musical*. Valencia: Rivera Editores.

MATARASSO, F. y LANDRY, C. (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy* No. 4). Strasbourg: Council of Europe.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta:16 de marzo de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta:16 de marzo de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MONTEAGUDO, M. J. (2008). Reconstruyendo la experiencia de ocio: características, condiciones de posibilidad y amenazas en la sociedad de consumo. En M. J. MONTEAGUDO SÁNCHEZ (Ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los estudios de ocio* (pp. 81-110). Bilbao: Universidad de Deusto.

PEÑA Y GOÑI, A. (2004 [1ª ed. de 1885]). *La ópera española y la música dramática en España en el siglo XIX: apuntes históricos*. Madrid: ICCMU.

PÉREZ SERRANO, G. y PÉREZ DE GUZMÁN PUYA, M. V. (2005). *Qué es la animación sociocultural : epistemología y valores*. Madrid: Narcea.

PIEPER, J. (1962). *El ocio y la vida intelectual* (trad. de A.Pérez Masegosa). Madrid: Rialp.

ROBINSON, M.F. (2000). Aspectos financieros de la gestión del teatro de Los Caños del Peral, 1786-1799. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.). *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.41-63). Madrid: Cambridge University Press.

ROSSELLI, J. (1998). La ópera como acontecimiento social. En R. PARKER (Ed.). *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.451-482). Barcelona: Paidós.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2000). *Políticas de ocio: cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2009). La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 23-42). Bilbao: Universidad de Deusto.

SCHULZE, G. (2005). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. ((2.Auflage ed.) ed.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

SLOTEDIJK, P. (2004). *Schäume. Sphären III*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

STEBBINS, R. A. (1992). *Amateurs, professionals, and serious leisure*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

STEBBINS, R. A. (1997). Casual leisure: a conceptual statement. *Leisure Studies*, 16 (1), 17-25. doi:10.1080/026143697375485

STEBBINS, R. A. (2000). Optimal leisure lifestyle: combining serious and casual leisure for personal well-being. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Leisure and human development : proposals for the 6th World Leisure Congress* (pp. 101-107). Bilbao: University of Deusto.

STEBBINS, R. A. (2001). *New directions in the theory and research of serious leisure*. Lewiston: Edwin Mellen.

STEBBINS, R. A. (2002). *The organizational basis of leisure participation: a motivational exploration*. State College, Pennsylvania: Venture.

STEBBINS, R. A. (2005). Project-based leisure: theoretical neglect of a common use of free time. *Leisure Studies*, 24 (1), 1-11.

STEBBINS, R. A. (2006). Extending the serious leisure perspective. En L. LAWRENCE y S. ELKINGTON, *Serious leisure: extensions and applications* (pp. 1-3). Eastbourne: Leisure Studies Association.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

SUE, R. (1980). *Le Loisir*. París: Presses Universitaires de France.

TOWSE, R. (2005). La ópera. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 567-577). Madrid: Fundación Autor.

TRILLA, J (coordinador) (1998). *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona: Ariel.

URIA, J. (2001). El camino hacia el ocio de masas. Las industrias culturales en España antes de 1914. En L. A. RIBOT GARCÍA y ISTITUTO ITALIANO PER GLI STUDI FILOSOFICI (Ed.), *Trabajo y ocio en la época moderna*. (pp.139-179). Madrid: Actas.

VEBLEN, T. (2004 [1ª ed. de 1899]). *Teoría de la clase ociosa* (trad. de C. Mellizo). Madrid: Alianza.

VENTOSA PÉREZ, V. J. (2002). *Fuentes de la animación sociocultural en Europa: del desarrollo de la cultura a la cultura del desarrollo*. Madrid: CCS.

VOGEL, H. L. (2004). *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor.

WORLD LEISURE AND RECREATION ASSOCIATION (2004). Carta Internacional de la Educación del Ocio de la Asociación Mundial de Ocio. En M. CUENCA CABEZA, *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas* (pp.315-324). Bilbao: Universidad de Deusto.

ZALLO ELGUEZÁBAL, R. y ARANES, J. I. (1995). *Industrias y políticas culturales en España y País Vasco*. Bilbao: Servicio Editorial, Universidad del País Vasco = Argitarapen Zerbitzua, Euskal Herriko Unibertsitatea.

ZILLI, I. (2001). El árbol de la cucaña. Ocio y tiempo libre en el Nápoles del XVIII. En L. A. RIBOT GARCÍA y ISTITUTO ITALIANO PER GLI STUDI FILOSOFICI (Ed.), *Trabajo y ocio en la época moderna*. (pp.267-294). Madrid: Actas.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO 2: EL PÚBLICO DE LA ÓPERA

CONTENIDO

- 2.1. Introducción
- 2.2. El público visto desde los estudios propiciados por los organismos oficiales
- 2.3. Los estudios sobre el público realizados desde los teatros
- 2.4. El punto de vista de las investigaciones académicas
- 2.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio
- 2.6. Bibliografía

2.1. Introducción

Hasta el momento, hemos reflexionado sobre la ópera como experiencia de ocio y hemos tenido presente al público como sujeto protagonista de la experiencia. Ahora necesitamos profundizar un poco más en él. Si el objetivo general de nuestra investigación es descubrir los elementos esenciales que favorecen la creación y el desarrollo de públicos de la ópera desde el punto de vista del ocio, resulta ineludible aclarar en primer lugar qué tipo de personas han formado tradicionalmente parte de ese público. Dicho de otra forma, si queremos llegar a nuevas audiencias, deberemos conocer nuestra audiencia actual. Este segundo capítulo de la tesis, que lleva por título *El público de la ópera*, trata, precisamente, de cubrir dicha finalidad.

Al reflexionar sobre este tema, son muchas las preguntas que nos surgen y algunas a las que trataremos de dar respuesta son las siguientes:

- ¿Qué porcentaje de la población asiste a la ópera?
- ¿A qué perfil socio-demográfico atiende el público de la ópera en España? ¿Se producen grandes diferencias entre los diferentes países? ¿Y entre las distintas épocas?
- ¿Tienen el mismo perfil los abonados¹ y los espectadores puntuales?
- ¿Qué grupos de población no asisten a la ópera? ¿Por qué? ¿Qué imagen tienen de la ópera?
- ¿Qué factores influyen de forma positiva o negativa en la asistencia a la ópera?

Para contestar a todas estas cuestiones, hemos considerado interesante estructurar el capítulo en tres grandes apartados, cada uno de los cuales recoge un punto de vista del público diferente: el de los organismos oficiales, el de los teatros y el de las investigaciones académicas.

¹ El abono es una fórmula tradicionalmente muy extendida dentro del público de la ópera. En los abonos clásicos, el abonado se compromete al principio de la temporada a asistir a unos títulos de ópera concretos en unas fechas ya establecidas. Este sistema obliga a los abonados a bloquear dichas fechas en su agenda con mucha antelación y, además, limita su capacidad de elección. Como contraprestación, el abonado disfruta de una propuesta de obras del patrimonio lírico donde se mezcla el repertorio clásico y el moderno. Dependiendo de cada teatro, los beneficios para los abonados pueden incluir más o menos ventajas, dentro de las cuales, las más habituales suelen ser: localidad fija para toda la temporada, descuentos en la programación fuera de abono, publicaciones, invitación a conferencias, etc. Para las casas de ópera, los abonos suponen una gran ventaja, ya que, por un lado tienen el compromiso de asistencia por parte del espectador para toda la temporada y por otro, se aseguran un público para los títulos menos populares.

En el primer caso, nos referiremos a instituciones que, apoyadas por los gobiernos de los distintos países, han impulsado encuestas de hábitos y prácticas culturales. Estos estudios suelen hacer referencia a todos los sectores culturales, por lo que la ópera constituye sólo una parte de los mismos. Tienen la gran ventaja de ser muy potentes, gracias a su amplia cobertura, que puede ser nacional o, incluso, supranacional. Además de ser fuente de información para cualquier persona o entidad interesada en el tema, una de las principales razones de ser de este tipo de investigaciones es la de apoyar a los gobiernos en la toma de decisiones del ámbito de la política cultural.

En segundo lugar, tendremos en cuenta el punto de vista de los propios teatros, uno de los principales agentes interesados en estudiar a sus públicos y no públicos. En este caso, el motivo fundamental que está detrás de este tipo de análisis es el apoyo a las decisiones de gestión. En general, son los departamentos de marketing de las organizaciones operísticas quienes impulsan los estudios de públicos para tener información suficiente que les permita llevar a cabo una segmentación o adaptar los diferentes elementos que configuran el marketing mix². Un aspecto especialmente interesante de este tipo de estudios es el análisis diferenciado que realizan de las personas abonadas de las que no lo son.

Por último, consideramos esencial recoger también el punto de vista de las investigaciones académicas que, desde distintas disciplinas, han reflexionado en profundidad sobre el tema de la participación cultural. En concreto, una de las principales cuestiones a las que tratan de dar respuesta es la relativa a la identificación de los factores determinantes de la participación cultural.

Finalmente, incluiremos unas conclusiones, acompañadas de una vinculación del tema con los conceptos de ocio, así como una relación de la bibliografía referenciada.

² "Al conjunto de las acciones de marketing se le conoce con la denominación de marketing mix. Es uno de los conceptos clave en la moderna teoría del marketing. Se define como el conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza para asegurarse sus objetivos en el mercado-objetivo. Existen docenas de herramientas y pueden clasificarse de múltiples formas, siendo muy popular la clasificación de las mismas en cuatro factores: las cuatro P's, de McCarthy: mix de producto, mix de precios, mix de distribución y mix de comunicación" (Cámara, 2010:54).

2.2. El público visto desde los estudios propiciados por los organismos oficiales

A lo largo de este apartado, realizaremos un recorrido a través de diversos estudios que proceden de organismos oficiales y que están centrados en describir el perfil del público de la cultura, a partir del cual podremos extraer el caso específico de la ópera. Habitualmente, este tipo de análisis se encuadran dentro de las llamadas encuestas de hábitos y prácticas culturales, que pueden llevarse a cabo a nivel territorial, nacional o supranacional. Detrás de este tipo de iniciativas suelen estar los poderes públicos, preocupados por establecer políticas culturales orientadas a la creación de demanda (San Salvador del Valle, 2010; Sellas y Colomer, 2009). Precisamente, uno de los problemas de las políticas es el desconocimiento de la sociedad y de los ciudadanos y, a pesar del aspecto positivo que indudablemente tienen las encuestas puntuales, hacen falta instrumentos de observación cultural permanente, que conviertan la información (datos, estadísticas e indicadores) en conocimiento (Ortega, 2010).

No es extraño que detrás de este tipo de estudios se encuentren entidades privadas, pertenecientes al sector cultural, como, por ejemplo, en España es el caso de la Sociedad General de Autores y Editores (en adelante, SGAE) que, a través de sus numerosas publicaciones, trata de cubrir huecos de conocimiento que sirvan especialmente para la fundamentación de políticas culturales (SGAE, 2000)³.

En primer lugar, nos concentraremos en el caso español, por tratarse de nuestro ámbito geográfico más cercano y en segundo lugar abordaremos el caso europeo. Somos conscientes de que resulta complicado extraer conclusiones generales en este último caso, debido a la diversidad de culturas que forman Europa. Sin embargo, como el objeto de estudio del análisis empírico son las organizaciones de ópera europeas, consideramos necesario realizar un acercamiento teórico al perfil del público de la ópera europeo.

³ La SGAE se apoya para estas tareas en otra empresa del grupo, el CIMEC. Anteriormente, estas iniciales se correspondían con el nombre de Centro para la Investigación del Mercado Cultural (SGAE, 2000), pero ahora lo hacen con el de Consultoría en investigación de mercados (<http://www.cimec.es/Default.aspx>).

2.2.1. Organismos oficiales españoles

Se puede afirmar que, fundamentalmente, son dos los organismos oficiales que han llevado a cabo estudios sobre hábitos y prácticas culturales para el conjunto de España: el Ministerio de Cultura y la SGAE.

El Ministerio de Cultura realizó la primera encuesta relativa a los hábitos culturales de los españoles en 1978 y ésta quedó recogida en la publicación *Demanda Cultural en España*. Posteriormente, se volvió a realizar otro estudio en relación a este tema en 1985 (Ministerio de Cultura, 1986). No hemos podido acceder al contenido de la primera publicación, sin embargo sí lo hemos hecho a la de los años ochenta y hemos comprobado cómo a lo largo de sus más de trescientas páginas no se menciona prácticamente el género ópera⁴. La única información que podemos extraer de ella es que sólo un 3% de los encuestados fue “asistente anterior”, es decir que asistió a la ópera alguna vez, pero no en los tres meses anteriores a la encuesta y que para los “asistentes actuales” (dentro de los últimos tres meses) el porcentaje debía ser tendente a cero, porque ni tan siquiera aparece la ópera como categoría. La zarzuela, sin embargo, aparece en ambos casos y con porcentajes más elevados.

Más recientemente, en 1991, el Ministerio de Cultura publicó el número 1 de su Colección de Datos Culturales, titulado *Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles*. En este caso, aunque se mezclan bastantes temas y no se diferencian las artes escénicas del resto de espectáculos, sí es posible extraer algún dato adicional relativo a la ópera, en concreto porcentajes de asistencia de los doce meses anteriores a la encuesta y frecuencias de asistencia (Ministerio de Cultura, 1991). Haremos una breve referencia a ellos a lo largo de la exposición.

En 1996 vio la luz la publicación *España en cifras*, un estudio muy valorado por tratar de cuantificar la dimensión económica de la cultura a partir de datos de consumo, empleo o gasto, entre otros. En esta ocasión, la información relativa a hábitos culturales aparece brevemente mencionada en el apartado de consumo, pero no podemos aprovecharla para el caso de la ópera, ya que en concreto estos datos

⁴ Es muy curioso cómo se organizan las áreas de cultura investigadas en esta publicación. La estructura es la siguiente: deportes; cine; parques y jardines, visitar monumentos, etc.; música; ballet, danza, baile; teatro, revistas o comedias musicales; artes plásticas y expresión literaria o escrita. Las artes escénicas no aparecen y, mientras el ballet o el teatro gozan de categorías separadas, la ópera se engloba dentro del apartado de música.

aparecen mezclados con los de la asistencia a conciertos (Ministerio de Cultura, 1996).

Con el cambio de siglo, se decide retomar con seriedad el análisis de los hábitos y prácticas culturales de los españoles y se publican tres monografías, que serán las que nos sirvan a nosotros como fuentes fundamentales de información para la elaboración de este apartado. La primera de ellas está basada en una encuesta llevada a cabo durante los años 2002-2003⁵ (Ministerio de Cultura, 2003), la segunda durante 2006-2007 (Ministerio de Cultura 2007) y la tercera durante 2010-2011 (Ministerio de Cultura, 2011a). En todas ellas, los datos relativos al grado de interés por la ópera y a la asistencia a la ópera se encuentran recogidos en el capítulo 4, dedicado íntegramente a las artes escénicas. Lamentablemente, las encuestas no son idénticas, por lo que existen dificultades a la hora de realizar comparaciones en algunas de las cuestiones⁶. Esta falta de homogeneidad en los estudios es una constante en muchos de los análisis relativos al mundo cultural.

Berenguer y Cuadrado (2002:62) señalan que, en general, las carencias de las fuentes de información españolas son “el escaso tratamiento estadístico de la información, la heterogeneidad de los datos recabados y procesados, la falta de continuidad de numerosos informes y la inexistencia de datos históricos que permitan analizar la evolución de un sector cultural determinado o una práctica de consumo cultural concreta”. Bonet (2004), tratando de explicar esta situación, señala como principales factores el elevado precio de las estadísticas, consecuencia del rigor y continuidad necesarios, así como el bajo nivel de desarrollo de la actividad cultural como sector de actividad económica autónoma. Por otro lado, en relación a la comparación de los diferentes sectores o incluso diferentes países resulta decisiva, en el primer caso, la diferente definición e importancia de los distintos ámbitos de la cultura y, en el segundo, la variada estructuración del sector cultural en las diversas geografías. En este sentido, el Instituto de Estadística de la Unesco (2009) publicó un documento que establecía un marco de estadísticas culturales.

⁵ La encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003 se realizó en colaboración con la Fundación Autor (del Grupo SGAE) (Ministerio de Cultura, 2003). De hecho, la Fundación Autor publicó en el año 2005 un libro que recoge un análisis descriptivo de los datos de la encuesta 2002-2003 (Fundación Autor, 2005).

⁶ Por ejemplo, la encuesta 2006-2007 alude a los motivos por los que la gente no va o no va más veces a la ópera, pero la encuesta 2002-2003 no incluye dicha pregunta. Así mismo, la encuesta 2002-2003 incluye una cuestión relativa a la imagen percibida de la asistencia a la ópera, pero esta pregunta tampoco se incluye en la encuesta del 2006-2007. Por tanto, ninguna de estas dos cuestiones son comparables.

En lo que se refiere a la SGAE, ésta publicó en el año 2000 el *Informe sobre hábitos de consumo cultural*, basado en datos recogidos durante los años 97 y 98 a partir de un cuestionario con 108 preguntas (SGAE, 2000). Todos estos estudios hasta aquí mencionados recogen conclusiones acerca del perfil de las personas interesadas en la ópera o que asisten a la misma. Las principales variables a las que hacen referencia son el sexo, la edad y el nivel de estudios.

Por otro lado, además de los estudios relativos a prácticas y hábitos culturales, tanto la SGAE como el Ministerio de Cultura han elaborado anuarios. Los promovidos por la SGAE son los *Anuarios de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. Se publicaron durante el periodo 2001-2006 y, aunque después se produjo un parón, en el año 2010⁷ se vuelve a retomar la iniciativa. Los datos que ofrecen los anuarios SGAE, a diferencia de las encuestas de hábitos y prácticas culturales, no son resultado de extrapolaciones de encuestas, sino que proceden de un meticuloso proceso de registro de los eventos que tuvieron lugar durante el año de análisis. Ofrecen datos relativos a número de funciones, número de espectadores y recaudación (Fundación Autor, 2010).

En el caso del Ministerio de Cultura, los informes son los llamados *Anuarios de estadísticas culturales*, que se han venido publicando desde el año 2005 y que recogen, fundamentalmente, datos centrados en la oferta cultural y la creación artística. Sin embargo, en el caso de la ópera, estos anuarios no aportan ninguna información novedosa, ya que los datos de espectadores, representaciones y recaudación los toman de los anuarios SGAE y los datos relativos a hábitos y prácticas culturales los toman de la encuestas del ministerio 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011 (Ministerio de Cultura, 2011b).

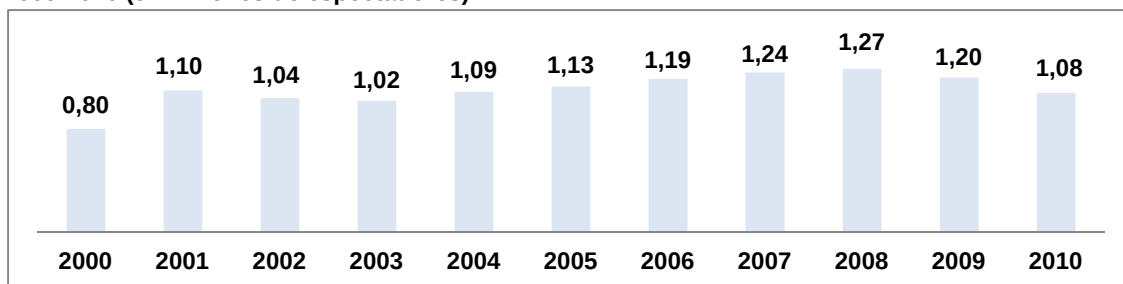
Consideramos interesante comenzar nuestra reflexión acerca del público de la ópera partiendo de la evolución del número de espectadores del género lírico y profundizando posteriormente en el grado de interés, los datos de asistencia y en el perfil socio-demográfico del público que apuntan los estudios.

⁷ El anuario de 2010 recoge datos de 2009 y años anteriores (Fundación Autor, 2010).

a) Número de espectadores operísticos

En relación al número de espectadores, nos hemos decantado por utilizar los datos ofrecidos por los anuarios SGAE, por tratarse precisamente de datos registrados y no extrapolados, como ocurre, por ejemplo, en el caso de los porcentajes de asistencia estimados por las encuestas de hábitos y prácticas culturales del Ministerio de Cultura.

Gráfico 2.1: Evolución del número de espectadores del género lírico en España durante los años 2000-2010 (en millones de espectadores)



Fuente: Fundación Autor (2011).

Como se puede observar en la evolución que ofrece el gráfico anterior, el número de espectadores del género lírico en España ha tenido desde el año 2003 y hasta el 2008 una tendencia al alza. Sin embargo, en el año 2009 la tendencia se invierte, produciéndose ese mismo año una reducción de espectadores del 5,5% respecto al año anterior. En el año 2010 el descenso de público se acentúa, produciéndose una caída del 9,9% respecto a 2009 (Fundación Autor, 2011). Este descenso del número de espectadores, probablemente, esté relacionado con los efectos de la crisis económica que afecta a nuestro país desde finales de 2008 y que ha provocado una reducción del consumo que ha afectado a varios sectores de la economía española⁸.

En cuanto al aumento de espectadores de los años anteriores, autores como Alier (2004) o Campos (2010) apuntan al incremento de afición acompañada de reinauguraciones o aperturas de nuevos teatros en nuestro país. Algunos ejemplos significativos son los siguientes: en 1997 se volvió a poner en funcionamiento el Teatro Real de Madrid como teatro de ópera, que llevaba desde 1925 sin utilizarse para estos fines; en 1999 se reinauguró el Gran Teatro del Liceo tras el incendio sufrido en 1994; en 1999 también se inauguró el Palacio Euskalduna, teatro utilizado por la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera para la realización de sus temporadas y en 2005 comenzó su andadura el Palau de les Arts de Valencia.

⁸ Analizando los datos que proporciona el INE, podemos observar cómo entre el año 2007 y el 2008 se produce un cambio de tendencia en el consumo. Así, por ejemplo, mientras que el gasto medio por hogar en bienes y servicios de ocio, espectáculos y cultura creció un 6,2% del año 2006 al 2007 (INE, 2009), esta misma magnitud descendió un 2,1% de 2007 a 2008 (INE, 2010) y volvió a descender un 6,2% de 2008 a 2009 (INE, 2011).

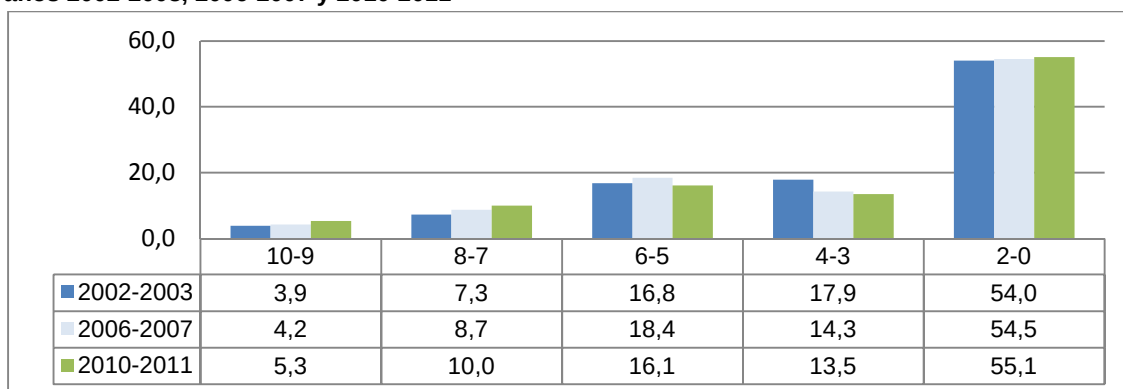
Sellas y Colomer (2009:18) apuntan que este incremento de equipamientos culturales y, por tanto, de la oferta es algo que ha caracterizado a las artes escénicas en general durante las últimas décadas del siglo XX⁹. De hecho, estos autores señalan que el aumento de espectadores producido durante ese mismo periodo de tiempo, ha sido debido a un incremento reactivo y coyuntural provocado por el aumento de la oferta escénica y no tanto debido a un proceso interno de formación y consolidación de públicos.

El anuario SGAE ofrece, así mismo, un desglose del número de espectadores por CC.AA., gracias al cual es posible constatar que en 2010 más de la mitad de los espectadores de ópera y zarzuela se concentró en Cataluña (30,5%) y Madrid (23,7%), seguidos por el País Vasco (13%), Andalucía (7,2%), Comunidad Valenciana (6,4%) y Asturias (5,7%) (Fundación Autor, 2011). Lo cierto es que los datos no sorprenden demasiado, ya que el mayor número de espectadores se concentra precisamente en aquellas ciudades con organizaciones operísticas consolidadas. Así, en Cataluña está el Liceo de Barcelona; en Madrid, el Teatro Real; en el País Vasco, ABAO; en Andalucía la Maestranza de Sevilla y el Villamarta de Jerez, en la Comunidad Valenciana, el Palau de les Arts y en Asturias, la Ópera de Oviedo con más de sesenta años de tradición.

b) Grado de interés por la ópera

Para analizar el grado de interés por la ópera recurriremos a los datos de las encuestas del Ministerio de Cultura 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011. En ellas se observa un leve incremento del interés en las categorías “10-9” y “8-7”, especialmente del año 2007 al 2011. En el primer intervalo (de 2003 a 2007), este aumento del interés coincide con la incorporación de más espectadores al género lírico durante ese mismo periodo de tiempo. Pero en el segundo (de 2007 a 2011), el acrecentamiento del interés coincide la reducción del espectadores, ya comentada anteriormente.

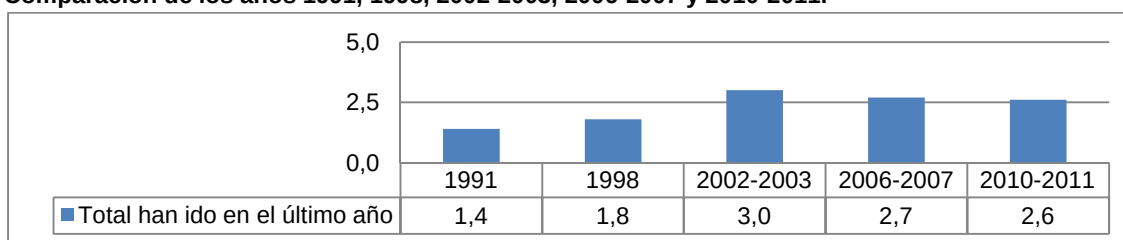
⁹ Otros autores, como Lazcano y Landabidea (2010:50) también hacen referencia a este mismo fenómeno, que ha permitido consolidar en nuestro país una industria escénica profesional y de calidad.

Gráfico 2.2: Porcentaje de personas según el grado de interés por la ópera en España durante los años 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

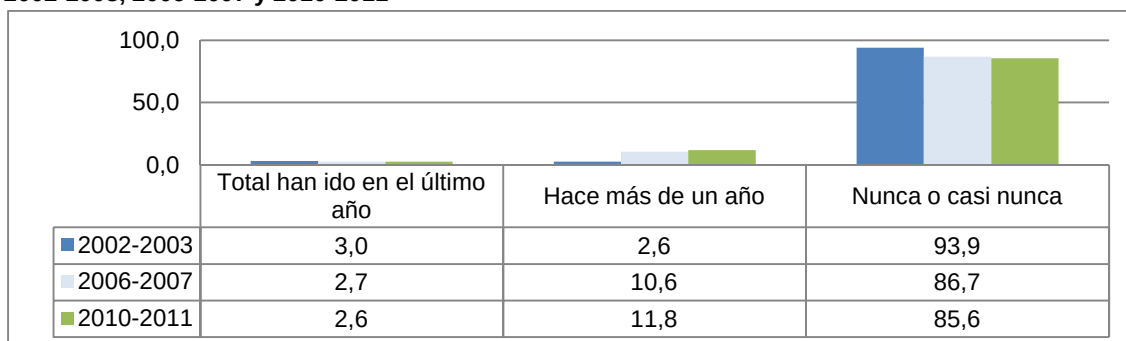
c) Asistencia a la ópera

En relación a la asistencia efectiva a la ópera, si centramos nuestra atención exclusivamente en la categoría que engloba a aquellas personas que han acudido a la ópera en el último año, podremos comprobar que, si bien el porcentaje crece con respecto a los años 1991 y 1998, éste continúa siendo muy pequeño: 3% para los años 2002-2003; 2,7% para los años 2006-2007 y 2,6% para el periodo 2010-2011.

Gráfico 2.3: Porcentaje de personas que asistieron en el último año a la ópera en España. Comparación de los años 1991, 1998, 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (1991, 2003, 2007, 2011a) y SGAE (2000).

Además, un dato significativo es que el porcentaje se reduce entre los tres últimos periodos de tiempo comparados, algo que no es demasiado coherente con el incremento de espectadores producido entre 2003 y 2008 que hemos analizado anteriormente. Sin embargo, para calcular correctamente el público de la ópera, deberemos añadir a lo anterior la categoría de aquellas personas que asistieron a la ópera hace más de un año. En ese caso la situación cambia y, efectivamente, se produce un aumento de público. Así, sumando los porcentajes de ambas categorías, la asistencia a la ópera en 2002-2003 fue de 5,6%, mientras que en 2006-2007 el mismo porcentaje ascendió a 13,3% y en 2010-2011 al 14,4%.

Gráfico 2.4: Porcentaje de personas según la asistencia a la ópera en España durante los años 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

Las encuestas del Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) tratan de delimitar también el número medio de veces que se asiste a la ópera, para lo cual utilizan preguntas que se centran en el comportamiento de los entrevistados durante el último trimestre (Fundación Autor, 2005). Este número en el caso de la ópera es de 1,4 veces, el menor de todas las artes escénicas, tanto para 2002-2003 como para 2006-2007 y de 1,3 veces para 2010-2011. Sin embargo, este dato reflejado en porcentaje respecto del total de la población analizada aumenta de 0,6% en 2002-2003 al 1% en 2006-2007 y se reduce al 0,9% en 2010-2011.

Los datos presentados, especialmente los de 2010-2011, nos conducen a una breve reflexión en torno al público esporádico y el aficionado. En principio, parece que del 14,4% que forma el público de la ópera, un porcentaje bastante significativo, el 11,8%, se puede corresponder con un segmento más bien ocasional, ya que hace más de un año que no asiste a una representación operística. A medida que nos acercamos en el tiempo, comprobamos que el porcentaje se reduce, un 2,6% para los que asistieron en el último año y un 0,9% para los que asistieron en el último trimestre.

Los datos anteriormente mencionados son coherentes con los que presentaba el informe SGAE (2000) relativos al porcentaje de personas que durante los años 1997 y 1998 compraba discos de ópera, que tan sólo ascendía al 0,5%. No es extraño que exista una relación entre aquellas personas muy aficionadas a la ópera, aquellas que compran discos de ópera y aquellas que asisten a representaciones operísticas con mayor frecuencia. Ariño, Castelló, Hernández y Llopis (2006: 394) coinciden en esta hipótesis, afirmando que la “ampliación de las bases sociales de las prácticas culturales clásicas, que comportan la salida del hogar y la visita de equipamientos especializados, se da entre los que podemos denominar practicantes esporádicos” y

que el “dilema del futuro radica en la capacidad de las mismas para fidelizar y consolidar este círculo periférico de practicantes”.

Además, es interesante tener en cuenta las tablas de indicadores de participación cultural interrelacionados que presenta el Ministerio de Cultura (2011a). Así, podemos comprobar cómo mientras en la población general la probabilidad de asistir a la ópera es de tan sólo un 2,6%, en el colectivo de personas que asistieron a un concierto de música clásica dicha probabilidad aumenta hasta un 19,5%. El mayor porcentaje lo tiene la categoría “otros espectáculos de artes escénicas”, sin incluir el teatro, con un 31%. Es una pena que este epígrafe no se desglose más, para analizar a qué corresponde, si bien nos imaginamos que las principales interrelaciones se producirán, probablemente, con la danza, ya que muchos teatros de ópera cuentan también con temporadas de danza.

Tabla 2.1: Indicadores de participación cultural interrelacionados de la ópera

Asistencia a la ópera entre...	
La población en general	2,6%
Las personas que asistieron a museos en el último año	7,1%
Las personas que asistieron a exposiciones en el último año	7,7%
Las personas que asistieron a galerías en el último año	10,1%
Las personas que leyeron libros en el último trimestre	4,6%
Las personas que asistieron al teatro en el último año	9,7%
Las personas que asistieron a otros espectáculos de artes escénicas en el último año	31,0%
Las personas que asistieron a conciertos de música clásica en el último año	19,5%
Las personas que asistieron a conciertos de música actual en el último año	4,7%
Las personas que asistieron al cine en el último año	4,3%
Las personas que escucharon música al menos una vez al mes	3,0%
Las personas que utilizaron el ordenador al menos una vez al mes	4,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2011a).

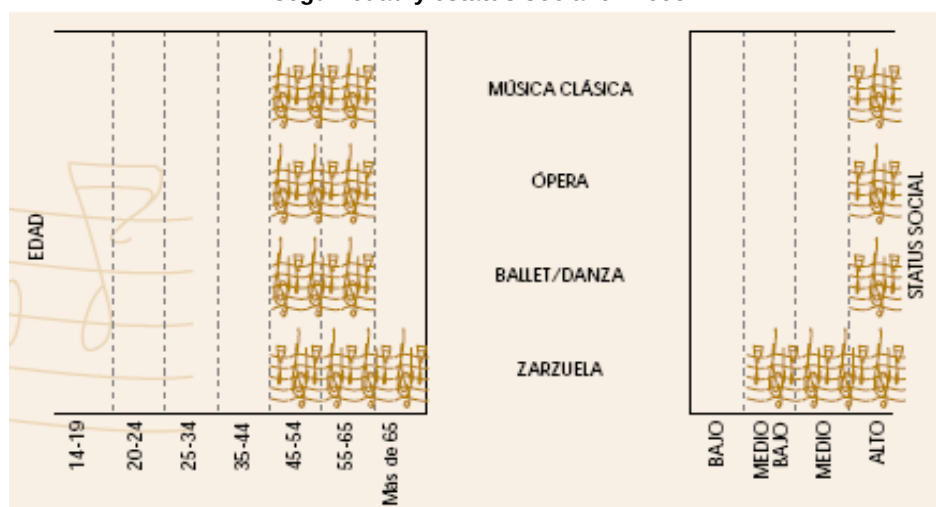
d) Perfil del público de la ópera

A continuación, pasamos a analizar el perfil de las personas que tienen interés por la ópera o que asisten a la misma. Tanto la SGAE (2000) como el Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) llegan a las mismas conclusiones en el sentido de que no existen grandes diferencias entre hombres y mujeres en la asistencia a la ópera, si bien el interés de las mujeres es algo mayor que el de los hombres. Ambos organismos coinciden también en el análisis realizado respecto a la elevada edad del público asistente, cuya franja inferior se sitúa en los 45 años.

Sin embargo, existen también aspectos específicos de cada uno de los estudios. Así, SGAE (2000) analiza el status social, que en el caso del interés por la ópera se sitúa en un status social alto y el Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) profundiza sobre el nivel de estudios, que es precisamente una de las variables que mejor explica el interés y la asistencia a la ópera y que se caracteriza por el alto porcentaje de personas con título universitario. SGAE (2000) también menciona que el interés por la ópera está asociado a los niveles educativos más elevados, pero no lleva a cabo un análisis más pormenorizado.

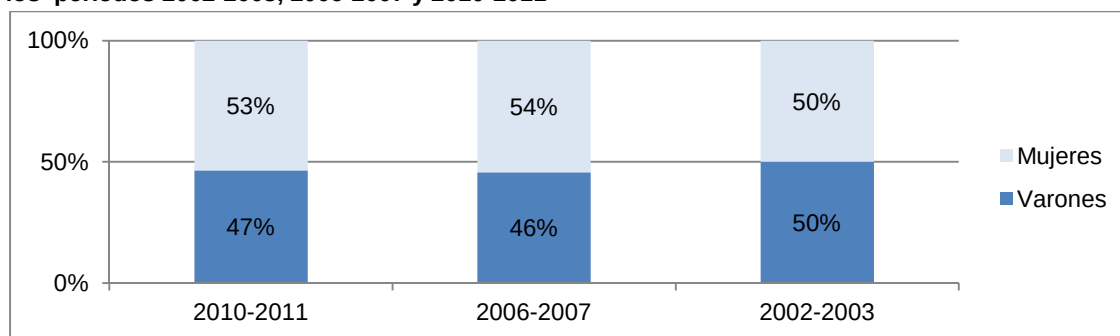
En primer lugar, y por tratarse del primer estudio realizado, presentamos las conclusiones respecto al perfil de las personas interesadas en la ópera extraídas del informe SGAE (2000). Como avanzábamos anteriormente, SGAE (2000) concluye que el interés por la ópera se concentra en edades a partir de 45 años en personas pertenecientes a grupos de status social altos.

Gráfico 2.5: Interés por los conciertos de música clásica y espectáculos de ópera, zarzuela y danza según edad y estatus social en 1998



Fuente: SGAE (2000).

El Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) analiza las variables género, edad y nivel de estudios de aquellas personas que asisten a la ópera.

Gráfico 2.6: Porcentaje de personas, según el género, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

En primer lugar, en relación al género, es importante tener en cuenta que los porcentajes de hombres y mujeres en la población española han permanecido invariables desde el año 2002 al 2011. Según los datos del padrón municipal que publica periódicamente el INE, estos se corresponden con un 49% de hombres y un 51% de mujeres. Centrándonos en los datos de asistencia a la ópera de hombres y mujeres de los años 2002-2003 y 2006-2007, podemos observar que entre los dos periodos analizados, se produce una ligera feminización de la misma. Durante el primer intervalo temporal, el porcentaje de mujeres que asistía a la ópera era igual que el de los hombres, resultado coincidente con los datos de 1997 y 1998, que presenta SGAE (2000). Sin embargo, durante el segundo se presenta una diferencia de 4 puntos a favor de las mujeres, que se reduce en un punto en 2010-2011. Es posible que el incremento de espectadores que hemos observado que se produce entre ambos intervalos de tiempo esté compuesto por una mayor proporción de mujeres que desequilibran la relación.

En cualquier caso, la diferencia no es demasiado significativa, si bien ésta se agudiza si en lugar de la asistencia se analiza el grado de interés por género de aquellas personas más interesadas en la ópera¹⁰. En este último caso, las mujeres llegan a alcanzar el 63%, frente a un 37% de interés en el caso de los hombres en 2006-2007 y 2010-2011 y un 58% frente a un 42% en 2002-2003. Como podemos comprobar, también en 2002-2003 que en la asistencia no se producían diferencias entre hombres y mujeres, en el grado de interés sí las había. Probablemente, habrá hombres que, no estando interesados en la ópera, acudan a representaciones, acompañando a su pareja. De hecho, el Ministerio de Cultura (2003), analiza también el tipo de acompañamiento

¹⁰ Para calcular estos porcentajes hemos tomado las categorías de grado de interés "10-9" y "8-7", que son las que hemos considerado como de mayor interés por la ópera y hemos dejado fuera el resto de categorías ("6-5", "4-3", "2-0" y "NS/NC").

más frecuente en la asistencia a la ópera y el porcentaje más elevado se corresponde con la asistencia en pareja (44,5%).

Tabla 2.2: Porcentaje de personas, según la edad, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003 y 2010-2011 comparados con los datos del padrón municipal

Edad	Asistencia 2010-2011	Padrón 2011	Dif. 2011	Asistencia 2002-2003	Padrón 2003	Dif. 2003	Comparación diferencias
De 15 a 19 años	8,4%	5,6%	2,8%	4,7%	6,7%	-2,0%	4,8%
De 20 a 24 años	10,5%	6,5%	4,0%	11,1%	8,7%	2,3%	1,7%
De 25 a 34 años	10,6%	18,3%	-7,7%	14,0%	20,1%	-6,1%	-1,6%
De 35 a 44 años	13,6%	19,8%	-6,2%	19,2%	18,5%	0,7%	-6,9%
De 45 a 54 años	16,4%	16,9%	-0,5%	14,5%	14,6%	-0,1%	-0,4%
De 55 a 64 años	15,0%	12,8%	2,2%	18,4%	11,6%	6,8%	-4,6%
De 65 a 74 años	13,5%	9,8%	3,7%	11,8%	11,0%	0,8%	2,9%
De 75 años y más	12,0%	10,4%	1,6%	6,4%	8,9%	-2,5%	4,1%
TOTAL	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%		

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003, 2011a) y los datos del padrón municipal publicados por el INE¹¹.

En segundo lugar, en relación a la edad, es todavía más interesante que en el caso del género la comparación entre los porcentajes de asistencia a la ópera por tramos de edad y los porcentajes de dichos tramos en la población. No hemos tenido en cuenta a los menores de 15 años, porque las encuestas del Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) así lo hacen. También hemos contrastado las diferencias que se producen entre los distintos intervalos temporales, tomando para ello los más extremos, es decir 2002-2003 y 2010-2011.

En el tramo de 15 a 19 años observamos un cambio de tendencia entre los dos intervalos de tiempo analizados, dado que la diferencia entre la asistencia a la ópera y el padrón pasa de ser negativa a ser positiva. Es decir, en los años 2002-2003 asistía a la ópera un porcentaje menor de personas de entre 15 y 19 años que el que realmente existía en la población, mientras que los años 2010-2011 la situación se invierte. Probablemente, este aumento de asistencia entre el público más joven esté relacionado con la proliferación de los programas didácticos de las organizaciones operísticas en colaboración con los centros escolares, así como con la puesta en marcha de óperas adaptadas para el público más joven¹². Este segmento del público joven comienza a ser objeto de atención y prueba de ello es que la encuesta del

¹¹ Consulta online en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Ft245&file=inebase&L=0>.

¹² En este sentido, el Teatro Real de Madrid programó por primera vez su ciclo "Ópera en Familia" durante la temporada 2002/03 (Ramírez Sanz, 2006) y ABAO inició su ciclo "ABAO Txiki" en la temporada 2005/06 (Clavero, 2005).

Ministerio de Cultura de 2006-2007 añade preguntas nuevas en relación a los menores de 15, algo que la oleada de 2002-2003 no tenía en cuenta.

En el tramo de 20 a 24 años, la asistencia a la ópera es algo superior al porcentaje de población y, de nuevo se produce un incremento de 2002-2003 a 2010-2011. Sin embargo, los dos siguientes intervalos de edad (25-34 y 35-44) quedan infrarrepresentados en el público de la ópera, especialmente el referente a las personas de entre 25 y 34 años, en el que la diferencia entre asistentes y población real asciende a casi ocho puntos. Esta situación puede explicarse por un lado, debido a los descuentos y facilidades que los teatros ofrecen a los menores de 25 años y que llegada esta edad desaparecen sin otro tipo de alternativas. Pero, también, por otro lado, entendemos que entre los 25 y los 34 años se reduce el tiempo libre de los jóvenes, ya que comienzan su incorporación al mundo laboral y forman sus familias, teniendo que dedicar su tiempo libre al cuidado de sus hijos pequeños.

En el tramo de 45 a 54 años el porcentaje de asistentes a la ópera prácticamente refleja el porcentaje de población de esta edad y, a partir de ahí nos encontramos con categorías de edad sobrerrepresentadas en el público operístico. Las principales diferencias se encuentran entre el colectivo de 55 a 64 años y el de 65 a 74 años. En este último intervalo y en el de “75 años y más” las diferencias se han acentuado con el tiempo, produciéndose un envejecimiento de dicho público.

Tabla 2.3: Porcentaje de personas, según el nivel de estudios, que acudían a la ópera en España durante los periodos 2002-2003, 2006-2007 y 2010-2011

Edad	Asistencia 2010-2011	Asistencia 2006-2007	Asistencia 2002-2003
Sin completar escolarización básica	2%	5%	3%
Escolarización básica sin título	8%	9%	7%
Escolarización básica con título	10%	11%	9%
Bachillerato	21%	20%	22%
Formación profesional	19%	17%	17%
Enseñanza universitaria	41%	38%	42%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

En tercer lugar, el análisis del nivel de estudios que caracteriza al público que asiste a la ópera en España pone de manifiesto la predominancia de los estudios universitarios dentro de este colectivo. Según el informe *Panorama de la educación* publicado en

2009 por el Instituto de Evaluación del Ministerio de Educación¹³, “de la población española de 25 a 64 años, un 29% posee titulación superior, el 22% posee estudios secundarios no obligatorios y el 49% sólo ha finalizado los estudios obligatorios” (Ministerio de Educación, 2009:10).

Tal y como podemos observar en la tabla anterior, las personas que no cuentan con estudios universitarios se encuentran infrarrepresentadas dentro del público que asiste a la ópera en beneficio de las que sí cuentan con este tipo de estudios, que están sobrerrepresentadas. La diferencia se acentúa aún más, cuanto mayor es la frecuencia de asistencia. Así, si en lugar de tener en cuenta la totalidad del público, sólo tenemos en cuenta los que asistieron en el último año, el porcentaje aumenta hasta un 51% de personas con estudios universitarios en 2002-2003, un 52% en 2006-2007 y un 55% en 2010-2011 (Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a). Este fenómeno ha sido contrastado durante décadas y es una constante en diferentes países a lo largo de todo el mundo. Por ejemplo, la proporción de licenciados universitarios de las audiencias canadienses de orquestas sinfónicas, festivales culturales, museos de artes, etc. oscila entre un 50% y un 70%, mientras que el porcentaje total de licenciados universitarios de Canadá es del 15%. Lo mismo ocurre en otros países (Colbert y Cuadrado, 2003:67).

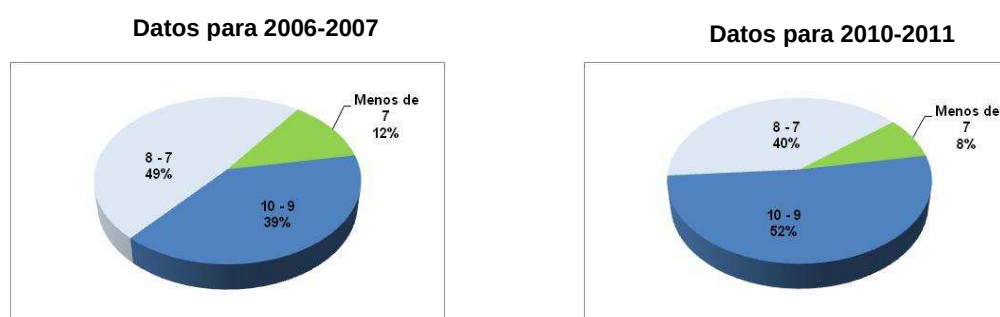
Por último, el Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) analiza dentro de los datos correspondientes al perfil del público que asiste a la ópera su situación laboral, su situación vital y el tamaño del municipio del que proceden. Repasemos estos datos para los años 2010-2011. En cuanto a la situación laboral, aunque, en términos generales, los resultados no presentan grandes desviaciones, podemos afirmar que las personas que más acudían a la ópera eran aquellas que se encontraban trabajando (22%), seguidas de los jubilados (20%). En relación a la situación vital, tampoco se aprecian diferencias significativas, pero es destacable que las personas que más acudían a la ópera correspondían a la categoría “Soltero independiente; divorciado, separado o viudo (con o sin hijos)”. Por último, y como no es de extrañar, entre el público se observa una mayoría de personas procedentes de capitales de provincia (28%).

¹³ El proyecto INES de la OCDE se inició a finales de los años ochenta del siglo pasado con el propósito de ofrecer indicadores cuantitativos que permitieran la comparación de los sistemas educativos de los países miembros, y conocer así la eficacia y la evolución de dichos sistemas. Los primeros indicadores se publicaron en 1992 con el nombre *Education at a Glance / Regards sur l'Éducation* y, desde entonces, se publican anualmente. La versión en español está a disposición del público desde 2005 con el nombre de *Panorama de la educación*. El Instituto de Evaluación del Ministerio de Educación ostenta la coordinación nacional de este proyecto en España (Ministerio de Educación, 2009:5).

e) Grado de satisfacción

El Ministerio de Cultura analiza en las tres oleadas de encuestas el grado de satisfacción de las personas que asistieron a la ópera. Sin embargo, la pregunta no es del todo comparable para los años 2002-2003 y los restantes, ya que en ese periodo la cuestión se formulaba en relación al último trimestre y en 2006-2007 y 2010-2011 se hacía en relación al último año. Por ello, en este apartado, sólo nos referiremos a los datos de las dos últimas encuestas.

Gráfico 2.7: Porcentaje de personas que han ido a la ópera en un año según el grado de satisfacción¹⁴ de la última vez que asistieron – Datos para 2006-2007 y 2010-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2007, 2011a).

Tal y como se puede apreciar en el gráfico, el grado de satisfacción del público de la ópera es alto y en 2010-2011 sólo el 8% de los encuestados se posicionó en las categorías inferiores a 7. La media se situó en un 8,1 en 2006-2007 y aumentó a un 8,4 en 2010-2011.

f) Motivos de no asistencia / de no incremento de la frecuencia de asistencia

Además de tratar de comprender cómo es el público que asiste a la ópera o qué niveles de asistencia o grado de interés hay, es muy interesante para nuestra investigación reflexionar sobre las barreras que frenan la asistencia en su totalidad o la frecuencia de asistencia. Por ello, nos referimos ahora a las preguntas planteadas por el Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a) en relación a los motivos por los que los españoles no van o no van más veces a la ópera. En este caso, tampoco son

¹⁴ Ministerio de Cultura (2007, 2011a) utiliza intervalos entre 0 y 10 para medir el grado de satisfacción, siendo "10-9" el intervalo de mayor satisfacción.

comparables los datos de 2002-2003 y el resto, pero resulta de gran interés revisar ambos ya que, a nuestro entender, son complementarios.

En primer lugar, la encuesta de 2002-2003 analiza los motivos por los cuales las personas que han ido a la ópera en un trimestre, no van más veces. En segundo lugar, los estudios de 2006-2007 y de 2010-2011 se centran en los motivos principales por los cuales la gente no va, o no va más veces a la ópera. Bajo nuestro punto de vista, en el primer caso, se hace énfasis en aquellas personas que ya forman parte del público de la ópera y en aquellas barreras que frenan que su frecuencia de asistencia aumente. Por el contrario, en el segundo caso el foco de atención se coloca en un colectivo bien distinto, el no público, y en los motivos que frenan que estas personas pasen a formar parte del público.

Comenzando en orden cronológico, los datos de 2002-2003 muestran que son dos las barreras fundamentales que impiden que se produzca una mayor tasa de asistencia a la ópera: el precio (52% de los asistentes en el último trimestre lo citan) y la escasez de oferta en la zona donde vive (50,1%). Menos representativo es el hecho de que los teatros que gustan están lejos y es difícil llegar (29,9%) o la dificultad de conseguir entradas (24,2%). Los motivos restantes apenas son mencionados por el 5% de la población objeto de estudio (Fundación Autor, 2005).

Gráfico 2.8: Porcentaje de personas que han ido a la ópera en un trimestre, según los motivos principales por los que no van más veces en España durante el periodo 2002-2003



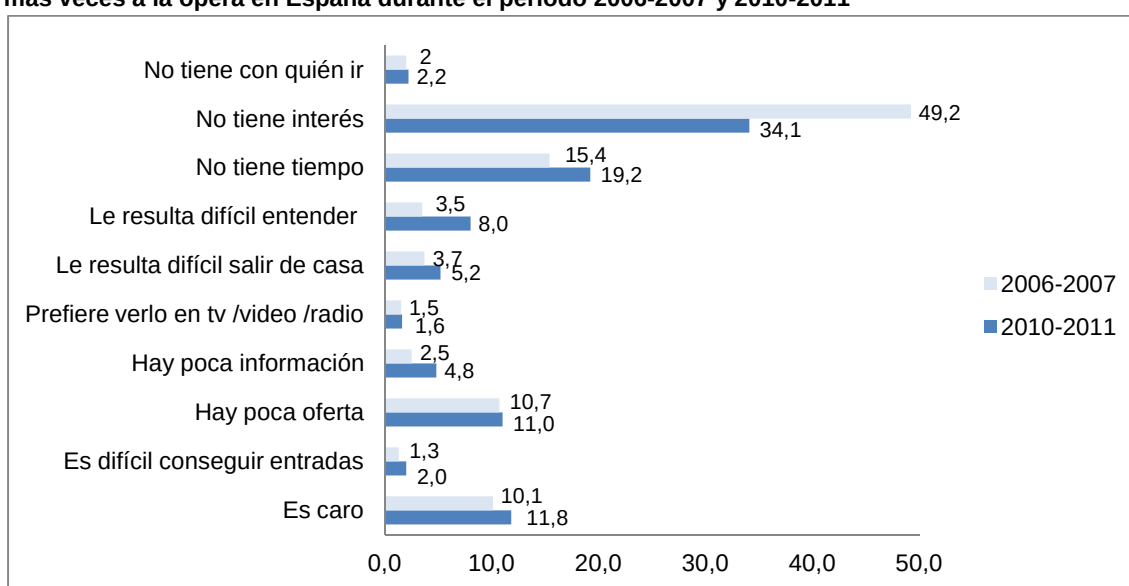
Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003).

En relación a los datos de 2006-2007, los principales motivos por los cuales la gente no acude a la ópera es la falta de interés (49,2%) y la falta de tiempo (15,4%), que en

cierto modo es similar al anterior, ya que aludir a la falta de tiempo es otra forma de expresar la falta de interés. Sellas y Colomer (2009: 24) indican que estos mismos resultados se obtienen en distintas investigaciones realizadas en torno a las artes escénicas.

Si comparamos los datos anteriores con los de 2010-2011 comprobamos que el motivo “No tiene interés” pierde importancia a favor de “No tiene tiempo” y de “Le resulta difícil de entender”.

Gráfico 2.9: Porcentaje de personas, según los motivos principales por los que no van, o no van más veces a la ópera en España durante el periodo 2006-2007 y 2010-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2007, 2011a).

Si comparamos ambos grupos de motivos, nos damos cuenta de que la naturaleza de los mismos es diferente en función del colectivo que estemos analizando. Así, si nos fijamos en aquellas personas que todavía no forman parte de nuestro público, el principal motivo de no asistencia es la falta de interés. Sin embargo, en relación a las personas que sí forman parte del público, la falta de interés ni siquiera se menciona, es decir, en este caso sí existe un interés, pero una serie de factores (precio de la entrada, etc.) que frenan que se produzca un mayor desarrollo.

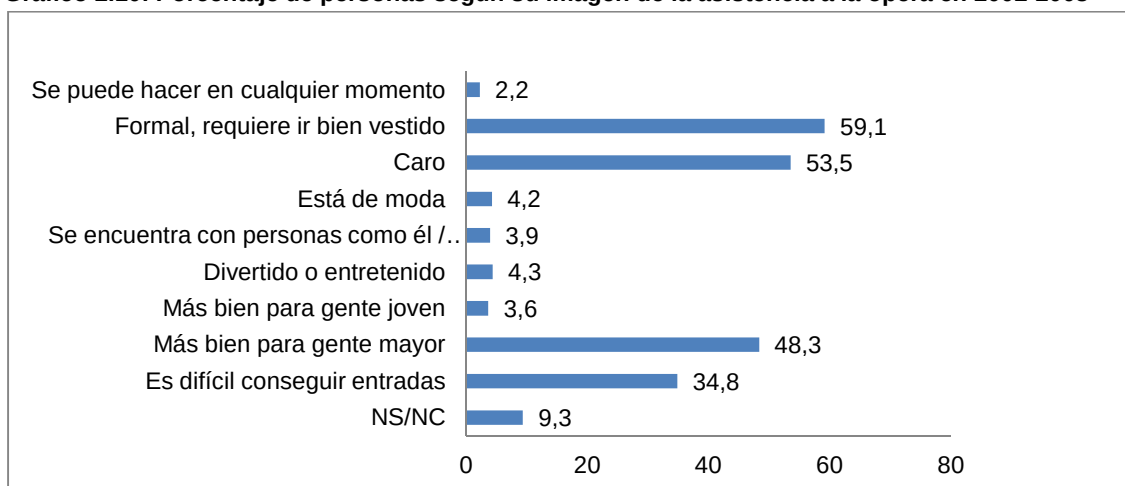
Si tuviéramos que catalogar la naturaleza de ambos tipos de motivos, podríamos dividirlos en subjetivos y objetivos. Los motivos subjetivos, dentro de los cuales destacaría la falta de interés, serían aquellos en los que sería necesario modificar algo dentro de la persona en cuestión para que variara su comportamiento. Por el contrario, los motivos objetivos serían aquellos en los que las modificaciones serían necesarias

en variables externas a la persona, por ejemplo, el precio de la entrada. En el primer caso, sin embargo, no serviría de nada reducir el precio si antes no detectamos cuáles son las causas que generan la falta de interés (desconocimiento, imagen preconcebida, etc.) y tratamos de contrarrestarlas.

g) Imagen de la asistencia a la ópera

Por último, resulta de interés aludir a la imagen de la asistencia a la ópera que reflejan los resultados de la encuesta de 2002-2003 (Ministerio de Cultura, 2003).

Gráfico 2.10: Porcentaje de personas según su imagen de la asistencia a la ópera en 2002-2003



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Cultura (2003).

Del gráfico anterior, las cuatro características que destacan son: que la ópera es un acontecimiento formal, que requiere ir bien vestido (59,1%), que es caro (53,5%), que es más bien para gente mayor (48,3%) y que es difícil conseguir entradas (34,8%). Los porcentajes presentados están calculados para el total de la población analizada, pero si los desglosamos en función del perfil del público, estos varían ligeramente. Así, por ejemplo, aunque el 48,3% opina que la ópera es una actividad más bien para gente mayor, este porcentaje se agudiza en las categorías de gente más joven y representa un 60,9% en el caso de los jóvenes de 15 a 19 años, un 57,9% en el caso de los jóvenes de 20 a 24 años y un 55% en el caso de los jóvenes de 25 a 34 años. Otro dato destacable sería la imagen de que la ópera es cara. Mientras que en esta categoría la media es de un 53,5%, es curioso que el porcentaje más bajo lo ostentan los jóvenes de 15 a 19 años (44,8%) y el más alto las personas de 45 a 54 años (59,2%). Probablemente, en el caso de los jóvenes la disminución del porcentaje

pueda explicarse gracias a los descuentos que muchas organizaciones ofrecen para los menores de cierta edad.

Sellas y Colomer (2009: 24), que también aluden a la imagen percibida de las artes escénicas en general, señalan que “en general las artes escénicas y musicales son percibidas como actividades tediosas, aburridas, formales, serias, demasiado largas, difíciles de entender”.

Llegados a este punto, damos por concluida nuestra revisión de los estudios llevados a cabo por organismos oficiales españoles y nos adentramos, a continuación, en el ámbito europeo.

2.2.2. Organismos oficiales europeos

La Comisión Europea es el órgano ejecutivo de la Unión Europea, desde el cual se impulsan numerosos estudios e investigaciones de diversa índole. Los asuntos estadísticos europeos oficiales corren a cargo del Eurostat¹⁵, que se configura como un servicio general dentro de la Comisión Europea. Por otro lado, en cuanto a los temas culturales, la Dirección General de referencia es la relativa a Educación y Cultura¹⁶. Este marco institucional será, precisamente, nuestro punto de partida para dar comienzo a nuestra reflexión relativa al público europeo de la ópera.

Sin embargo, antes de adentrarnos en el análisis, es preciso que tengamos presente que aunque las publicaciones impulsadas por la Comisión Europea nos sirven para contrastar una serie de aspectos, lo cierto es que no profundizan demasiado en el tema concreto del público de la ópera. Por un lado, debemos resaltar que se trata de investigaciones que abordan todos los subsectores de la cultura y no sólo el de las artes escénicas. Además, lo hacen desde una perspectiva global y no exclusivamente desde el punto de vista del público o de la participación cultural. Por otro lado, tampoco podemos perder de vista que este tipo de publicaciones maneja al mismo tiempo un elevado número de países, lo que dificulta aún más la profundización en el tema.

¹⁵ Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>) es el el instituto de estadística oficial de la Unión Europea. Su misión es proveer a la Unión Europea de información estadística de alta calidad.

¹⁶ Directorate-General for Education and Culture (http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/index_en.htm).

La principal ventaja que se desprende de los documentos que hemos podido revisar es, precisamente, su visión de conjunto. De ellos hemos extraído las cuestiones que hacían referencia al caso específico de la ópera y que, a grandes rasgos, exponen porcentajes de participación y dibujan perfiles socio-demográficos, fundamentalmente referidos a nivel de estudios, nivel de ocupación y entorno de procedencia.

El Eurostat publicó por primera vez en 2007 una serie llamada *Cultural Statistics*, cuya segunda edición ha visto la luz recientemente en 2011. Sin embargo, en esta última edición el nivel de desglose de nuestro objeto de estudio es menor que en la primera. Así, mientras en el 2011 únicamente se hace referencia a las representaciones en vivo en general, en 2007 dicho epígrafe se dividía en las siguientes tres categorías: “Been to a concert”; “Been to the theatre” y “Seen a ballet, a dance performance or an opera”¹⁷. Por ello, hemos considerado más oportuno centrarnos en los datos de 2007, que, además, son cercanos en el tiempo a los del Ministerio de Cultura (2007) analizados en el apartado anterior. Existe también un informe del año 2002 (European Opinion Research Group, 2002), basado en el Eurobarómetro 56.0, sobre la participación de los europeos en actividades culturales, pero al no incluir información específica sobre lírica, no ha sido utilizado en esta investigación.

Las estadísticas culturales 2007 publicadas por el Eurostat (Eurostat, 2007) están basadas en la encuesta del Eurobarómetro 67.1, de 2007 (Directorate-General for Education and Culture, 2007), llevada a cabo en 27 países de la Unión Europea. Contienen un capítulo específico sobre participación cultural y afirman que, en términos generales, sólo una pequeña parte de la población utiliza los equipamientos culturales, que habitualmente son urbanos y sujetos a pago, especialmente en el caso de las artes escénicas. Los hallazgos relativos a status social y niveles educativos confirman que la participación cultural tiende a incrementarse a medida que aumentan los recursos financieros y, sobre todo, los recursos socioculturales. Así, las personas que trabajan en cargos de gerencia, tienen mayores porcentajes de asistencia a museos o representaciones de artes escénicas, mientras que los estudiantes son más numerosos en la asistencia al cine, el uso de bibliotecas o la asistencia a conciertos (Eurostat, 2007).

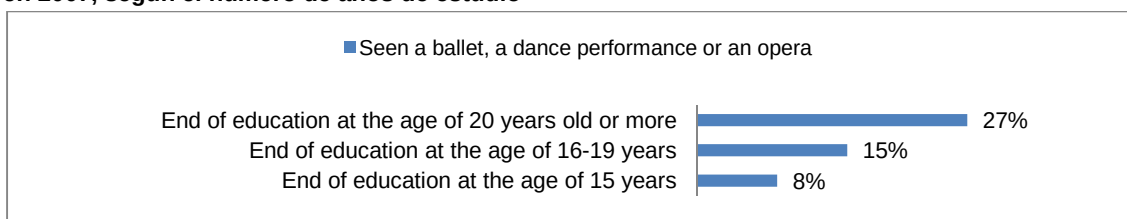
¹⁷ Haber asistido a un concierto; haber asistido al teatro; haber asistido a un espectáculo de ballet o danza o a una ópera.

Dentro de las actividades culturales presentadas, la asistencia a ópera o ballet es la actividad que, con diferencia, tiene un menor porcentaje de participación (18%), mientras que la actividad más popular se corresponde con la visita de monumentos históricos (54%) (Eurostat, 2007:134; Directorate-General for Education and Culture, 2007:14-15). El 18% de participación calculado para la asistencia a ópera o ballet se refiere a la media de los 27 países de la Unión Europea analizados y se refiere a la categoría que agrupa a aquellos que “han asistido al menos una vez”.

Si analizamos ítems de mayor frecuencia, veremos cómo el porcentaje se reduce considerablemente. Así, el porcentaje de asistencia de aquellos que han acudido a ópera o ballet “de una a dos veces al año” asciende a un 13%; para los que han acudido “de tres a cinco veces al año” el número se reduce a un 3% y para los que lo han hecho “más de cinco veces” el porcentaje es un 2% (Directorate-General for Education and Culture, 2007). Según Colbert y Cuadrado (2003:67), el porcentaje de asistencia a espectáculos culturales es muy similar en todos los países industrializados, si bien éste presenta algunas variaciones atribuibles a la herencia cultural de cada país¹⁸.

En relación al perfil del público, para el ítem “Seen a ballet, a dance performance or an opera”, el informe no presenta diferencias significativas en función del género, ni de la edad, pero sí en función del nivel de ocupación y del nivel de estudios. De nuevo se confirma que a mayor nivel de estudios, mayor participación. Las personas que acabaron sus estudios a la edad de 20 años o más, tienen un porcentaje de participación en la ópera o ballet del 27%, mientras que la media está en el 18%. El gráfico que presentamos a continuación, basado en el Eurobarómetro 67.1. (Directorate-General for Education and Culture, 2007:18) no recoge exactamente datos relativos a nivel de estudios, sino a número de años de estudio. La razón probablemente esté relacionada con la existencia de categorías de niveles de estudios distintas en los diferentes países de la Unión Europea y por tanto, con su dificultad de comparación. En cualquier caso, se sobreentiende que, en principio, a mayor número de años de estudio, mayor nivel de estudios.

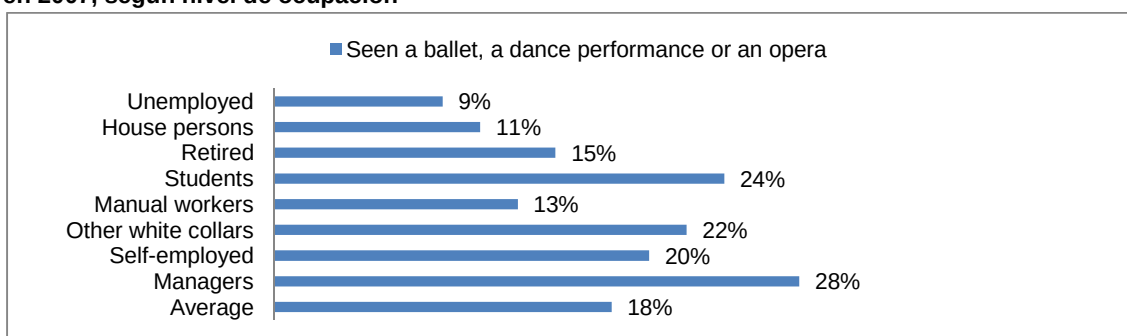
¹⁸ Efectivamente, este aspecto podremos comprobarlo si en lugar de hacer referencia a la media obtenida para el conjunto de los 27 países analizados, revisamos cada país individualmente. Así, en la categoría “han asistido al menos una vez”, los países con menor porcentaje de participación en ópera o ballet son Rumanía (8%), Portugal (9%) y Bulgaria (9%). Por el contrario, si revisamos los países con porcentajes de participación más altos en esa misma categoría, nos encontramos con Suecia (26%), Países Bajos (26%), Luxemburgo (27%) o Dinamarca (27%) (Directorate-General for Education and Culture, 2007:15).

Gráfico 2.11: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según el número de años de estudio

Fuente: Elaboración propia a partir de (Directorate-General for Education and Culture, 2007:18).

Tal y como podemos apreciar en el gráfico anterior, la diferencia entre quienes han estudiado más allá de los 20 años y quienes dejaron de estudiar a los 15, es de 19 puntos.

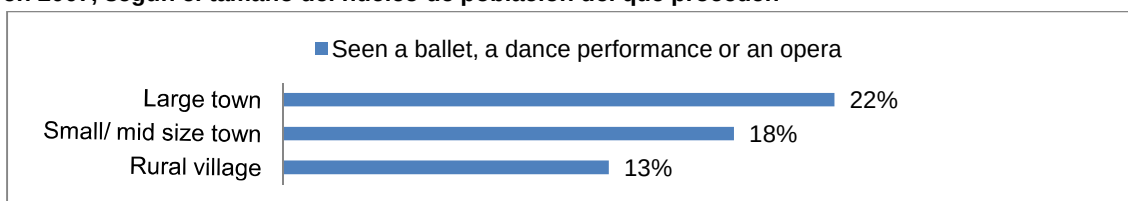
En cuanto al nivel de ocupación, podemos observar que el porcentaje más alto lo ostentan aquellos quienes ocupan cargos directivos (28%), seguidos de los estudiantes (24%) y de trabajadores con niveles educativos altos que realizan trabajos de oficina (White collars, 22%) (Eurostat, 2007: 136-137).

Gráfico 2.12: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según nivel de ocupación

Fuente: Elaboración propia a partir de (Eurostat, 2007:136-137).

El informe del Eurobarómetro 67.1. (Directorate-General for Education and Culture, 2007:18) analiza también las diferencias producidas en función del entorno rural o urbano del que procede el público. En este caso, aunque también se pueden observar diferencias, éstas son significativamente menores que en el caso del nivel de estudios. En el gráfico que aparece a continuación, podemos comprobar cómo la participación aumenta a medida que aumenta el tamaño del núcleo de población.

Gráfico 2.13: Porcentaje de personas que asisten a representaciones de ópera o ballet en Europa en 2007, según el tamaño del núcleo de población del que proceden



Fuente: Elaboración propia a partir de (Directorate-General for Education and Culture, 2007:18).

Una vez repasados algunos de los estudios surgidos desde organismos oficiales, tanto españoles como europeos, cambiamos ahora nuestro punto de mira y pasamos a centrarnos en uno de los agentes más interesados en el conocimiento del público de la ópera, los propios teatros.

2.3. Los estudios sobre el público realizados desde los teatros

Como hemos podido comprobar, los estudios oficiales tienen la gran ventaja de considerar un conjunto amplio de población y, entre otros, éste es uno de los motivos por los que deben ser tenidos en cuenta. Por el contrario, la principal desventaja es que sus conclusiones son bastante generales, ya que este tipo de investigaciones no están dedicadas exclusivamente a la ópera, ni tan siquiera a las artes escénicas, sino que se enmarcan dentro de análisis mucho más generales, relativos a las prácticas culturales en su conjunto. Por esta razón, hemos considerado oportuno incluir el punto de vista de algún teatro en concreto, sin querer decir con ello que los resultados extraídos de este tipo de estudios de mercado sean extrapolables a otros teatros. Sin embargo, es interesante tenerlos en cuenta, ya que ellos sí están completamente enfocados al análisis del público de un teatro de ópera y lo hacen, además, desde una perspectiva de gestión, profundizando en aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

Los propios teatros, como es lógico, son los principales interesados en estudiar a sus públicos y no públicos, ya que esta información les proporciona una mayor certeza sobre cómo aplicar sus herramientas de gestión. Así, por ejemplo, sería muy complicado tratar de diseñar la segmentación más adecuada para una organización, si antes no conocemos cómo es el colectivo con el que debemos trabajar. Sellas y Colomer (2009:85) afirman que los establecimientos culturales suelen ser los

promotores de un estudio de públicos cuando detectan una pérdida de audiencia o cuando detectan un incremento de públicos que puede llegar a saturar su capacidad de servicio.

Igual que en el caso anterior, primero centraremos la atención en nuestro país y posteriormente extenderemos el análisis a teatros europeos.

2.3.1. Teatros españoles

Para el caso español, hemos seleccionado el Liceo de Barcelona y el Teatro Real de Madrid, por tratarse de las casas de ópera más importantes de España y, por tanto, contar con un mayor presupuesto para llevar a cabo este tipo de acciones.

a) El Gran Teatro del Liceo

En mayo de 2010, el Gran Teatro del Liceo presentó en rueda de prensa los principales resultados de su estudio de públicos¹⁹, tanto actuales como potenciales²⁰, llevado a cabo por la empresa Salvetti & Llobart (2010). El estudio distingue tres segmentos de público diferenciados, cada cual con su propias características y motivaciones de compra. Así, concluye que mientras los *abonados* compran el género, los *esporádicos* compran el espectáculo en concreto y los *potenciales* la marca del propio teatro, Liceo. En concreto, algunas características de cada uno de los grupos son las siguientes:

- Abonados: pertenecen a un entorno aficionado a la ópera y disfrutan de un ocio cultural tanto activo como pasivo. Son de clase alta o media-alta, con estudios universitarios, de edad elevada (más de la mitad tienen más de 55 años) y utilizan la web del teatro para prepararse las funciones, comprar entradas adicionales o renovar sus abonos.
- Esporádicos: sólo acuden a la ópera si tienen garantías o referencias y disfrutan también de un ocio cultural tanto activo como pasivo. Son de clase media-alta, con

¹⁹ La información aquí presentada está extraída del resumen ejecutivo que se utilizó en la presentación del estudio de públicos, realizada en la rueda de prensa de mayo de 2010. El documento (Salvetti & Llobart, 2010) no se encuentra publicado y ha sido facilitado por el Liceo para la elaboración de esta tesis.

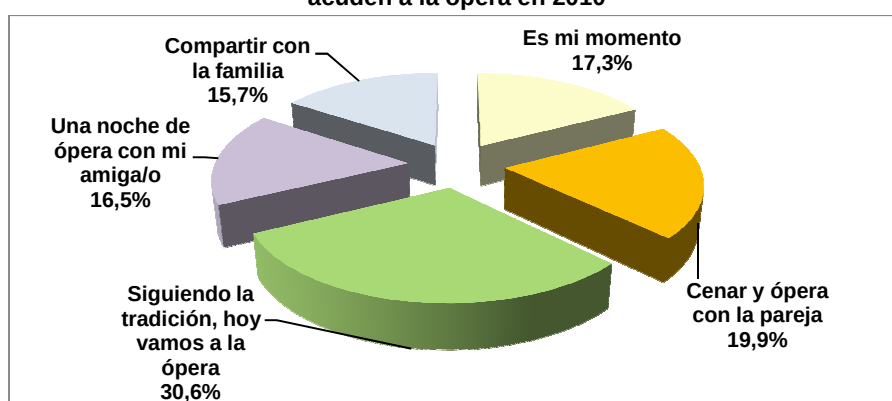
²⁰ El estudio considera público potencial a aquellas personas que asisten a espectáculos como la ópera, la danza clásica o contemporánea o conciertos de música clásica al menos una vez al año, pero que no han asistido nunca al Liceo.

estudios universitarios, de mediana edad (35 - 54 años) y también utilizan la web del teatro para prepararse las funciones o comprar entradas.

- Potenciales: para ellos, la experiencia estaría especialmente relacionada con el propio recinto del Liceo. Son los más jóvenes, con estudios universitarios, un marcado perfil tecnológico y su ocio cultural es fundamentalmente pasivo (leer, escuchar música, etc.)

El estudio profundiza en las ocasiones en las cuales los abonados asisten a la ópera y las divide en cinco grupos. El primero lo denominan “Es mi momento” y se corresponde con personas más jóvenes que los grupos restantes, que les emociona la ópera y para quienes acudir a la ópera es un momento único. El segundo grupo, etiquetado como “Cenar y ópera con la pareja” recae en personas mayores de 50 años y para quienes la ópera pasa a un segundo plano, pero es importante para completar la velada. El tercero, llamado “Siguiendo la tradición, hoy vamos a la ópera” es el segmento más amplio de todos y también el de edad más elevada. Las personas de este grupo siempre acuden acompañadas a la ópera, la mayoría de las veces por la familia, y sólo van a la ópera, es decir, no realizan otro tipo de actividades antes ni después de la representación. El cuarto grupo, “Una noche de ópera con mi amiga/o”, se corresponde con un perfil más joven que el del grupo anterior, acuden normalmente con un amigo/a y puede ocurrir que vayan a cenar después de la ópera o no. Por último, el quinto grupo, catalogado como “Compartir con la familia”, es el segmento más joven, no realizan otro tipo de actividades antes ni después de la función y consideran que asistir a la ópera es una ocasión única para compartirla con la familia. El gráfico que aparece a continuación, recoge los tamaños de cada uno de estos grupos.

Gráfico 2.14: Ocasiones en las cuales los abonados del Gran Teatro del Liceo acuden a la ópera en 2010



Fuente: Elaboración propia a partir del resumen ejecutivo del estudio de públicos realizado para el Gran Teatro del Liceo por Salvetti & Llobart y presentado en la rueda de prensa del Liceo de mayo de 2010.

La investigación llevada a cabo por Salvetti & Llombart profundiza en muchos más aspectos que los aquí mencionados, pero que no traeremos a colación por resultar demasiado específicos del propio teatro. Sin embargo, hay una última cuestión que sí puede resultar de interés, que es el análisis de la imagen percibida de la ópera como actividad cultural, por parte de los tres segmentos de público identificados: abonados, esporádicos y potenciales. Los tres grupos coinciden en reconocer que la ópera es un género que agrupa todas las artes, pero difieren en otros aspectos. Así, por ejemplo, mientras que para los abonados y los esporádicos la ópera no es una actividad aburrida, sí lo es para los potenciales, quienes, además, perciben la ópera como un género poco moderno, lento y para gente entendida.

b) El Teatro Real de Madrid

En relación al Teatro Real de Madrid, aludiremos a un análisis llevado a cabo en el año 2005 por la empresa Metroscopia, centrado en el público abonado y ocasional de dicho teatro. Esta vez no hemos tenido acceso directo a los resultados del estudio, sino que hemos llegado a ellos a través de Ramírez Sanz (2006), en cuya investigación aparecen transcritas en los anexos varias tablas de resultados del estudio en cuestión. En primer lugar, es interesante revisar el perfil socio-demográfico de los asistentes que presenta el estudio.

Tabla 2.4: Características socio-demográficas comparadas del público abonado y no abonado al Teatro Real de Madrid en 2005

	TOTAL POBLACIÓN GENERAL (%)	TOTAL ASISTENTES ABONADOS (%)	TOTAL ASISTENTES NO ABONADOS (%)
SEXO²¹			
Hombre	49,0	40,4	52,0
Mujer	51,0	59,6	48,0
EDAD			
De 16 a 25 años	17,1	4,7	8,3
De 26 a 35 años	19,8	4,4	24,5
De 36 a 45 años	18,0	14,0	27,0
De 46 a 55 años	14,4	29,5	18,5
De 56 a 65 años	11,7	33,1	16,5
66 y más años	19,0	14,3	5,3
CLASE SOCIAL²²			
Alta / Media-alta	21,8	86,9	85,5
Media - media	39,8	10,8	11,5
Media-baja / Baja	38,4	-	3,0
NC	-	2,3	-

²¹ En los datos de sexo y edad para la población general, datos del Censo de Población y viviendas 2001 para población de 16 y más años (Ramírez Sanz, 2006).

²² Para población general, datos del EGM (Ramírez Sanz, 2006).

	TOTAL POBLACIÓN GENERAL (%)	TOTAL ASISTENTES ABONADOS (%)	TOTAL ASISTENTES NO ABONADOS (%)
SITUACIÓN LABORAL DEL ENTREVISTADO²³			
Trabaja	50,1	65,4	63,1
Jubilado / Pensionista	23,0	17,5	3,5
Parado busca primer empleo	0,7	0,5	0,7
Parado y ha trabajado antes	7,9	1,0	-
Estudiantes	5,5	3,0	14,2
Sus labores	11,9	9,3	17,7
No sabe / No contesta	0,9	3,3	0,7
ESTUDIOS DEL ENTREVISTADO²⁴			
No sabe leer	11,6	-	0,3
Primarios incompletos	41,9	-	0,6
Segundo grado primer ciclo	14,0	1,5	3,2
Segundo grado segundo ciclo	14,1	13,2	8,2
Tercer grado medio	8,6	18,9	9,3
Tercer grado universitario	9,6	63,7	78,4
NS/NC	-	2,6	-

Fuente: Adaptado de Metroscopia en "Encuesta a público asistente, abonado y no abonado" al Teatro Real. Enero-Febrero 2005 en Ramírez Sanz (2006).

En relación al sexo, podemos apreciar que se da una leve predominancia de mujeres dentro del público abonado. Sin embargo, esta situación no se produce en el caso del público no abonado. En cuanto a la edad, más del 77% de los abonados tiene más de 45 años, mientras que en el caso del público no abonado, este porcentaje disminuye hasta el 40%. Podemos comprobar, por tanto, cómo tanto el estudio del Liceo como el del Teatro Real coinciden en que el colectivo de abonados está formado por gente predominantemente mayor, mientras que el colectivo de esporádicos y/o potenciales es un perfil de gente más joven, que probablemente ofrezca resistencia al sistema de tradicional de abono.

La categoría clase social es bastante llamativa, ya que se encuentra completamente sesgada respecto al total de la población. Como podemos observar, más del 85% del público, tanto abonado como no abonado, se encuentra concentrado en las clases altas y medias-altas de la sociedad. SGAE (2000) adelantaba ya este fenómeno. Por último, en ambos segmentos de público predominan las personas trabajadoras y con estudios universitarios. Tal y como analizábamos al exponer los resultados de las encuestas del Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a), la predominancia de personas con estudios universitarios entre el público de la ópera es algo muy característico. En este caso, podemos ver en la tabla como en el total de la población el porcentaje de personas con estudios de tercer grado es aproximadamente del

²³ Para población general, datos del Barómetro del CIS de diciembre de 2004 (Ramírez Sanz, 2006).

²⁴ Para población general, datos del Barómetro del CIS de diciembre de 2004 (Ramírez Sanz, 2006).

18%²⁵, mientras que entre el público del Teatro Real este porcentaje es superior al 80%, tanto en el caso del público abonado como en el del no abonado, siendo este último algo ligeramente superior al anterior.

2.3.2. Teatros europeos

Igual que en el caso de España, para Europa hemos tratado también de lanzar una mirada a teatros que han llevado a cabo estudios de públicos y que han profundizado sobre el perfil de sus espectadores. En primer lugar, hemos querido hacer referencia a un estudio del público de la ópera llevado a cabo en Francia a petición de la *Réunion des opéras de France*, una asociación que aglutina un número representativo de organizaciones operísticas de su país. No es de extrañar que un estudio así surja precisamente en Francia, un país pionero en la elaboración de estadísticas culturales²⁶. La investigación a la cual hacemos referencia la realizó Gérard Doublet en el año 2001 y, posteriormente, la síntesis de dicho estudio se publicó en el libro *Le(s) public(s) de la culture*, coordinado por Olivier Donnat²⁷ y Paul Tolila (Doublet, 2003).

A continuación, nos acercaremos a algunos teatros de ópera concretos. En primer lugar, los datos más antiguos que hemos podido manejar pertenecen a una investigación llevada a cabo en 1997 en el Teatro Regio de Turín (Conforti y Ercole, 1999). También repasaremos el caso de la Ópera nacional de París, una institución que impulsó la constitución de un segundo teatro, Opéra Bastille, cuyo proyecto correspondía a una voluntad de democratizar la ópera (Roussel, 2000).

a) Réunion des opéras de France

El estudio realizado por Doublet (2001) en torno a los públicos de la ópera en Francia tiene un enorme interés, ya que realiza un análisis en profundidad de los distintos

²⁵ Este dato que cita Ramírez Sanz (2006) del CIS de diciembre de 2004 no coincide con el publicado por el Ministerio de Educación (2009:10), quien para el año 2004 establece que un 26% de la población de la población española de entre 25 y 64 años contaba con estudios universitarios. De todas formas, en cualquier caso, el colectivo de personas con estudios de tercer grado está sobrerrepresentado dentro del público del Teatro Real de Madrid.

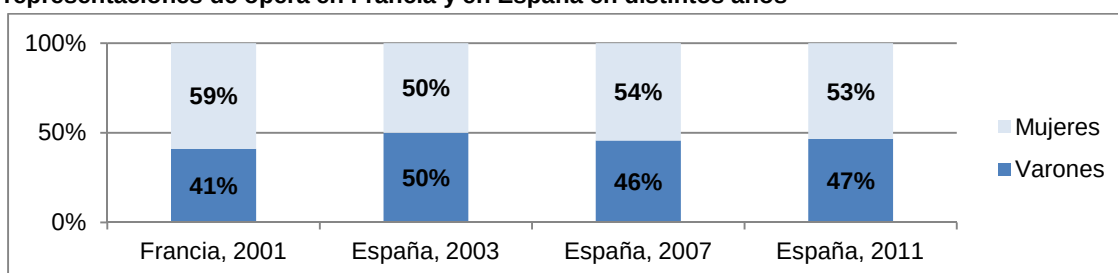
²⁶ En Francia, desde el *Departamento de Estudios, Prospektiva y Estadística* del Ministerio de Cultura y Comunicación francés llevan analizando las prácticas culturales de su país desde los años 70. Ya en 1973 se lanzó la primera encuesta nacional sobre este tema y ésta se repitió en los años 1981, 1989, 1997 y 2008. Esta regularidad y sistematicidad en el análisis les permite a los franceses tener un barómetro de los comportamientos culturales y analizar la evolución de los mismos a lo largo de las distintas décadas (Donnat, 2009).

²⁷ Olivier Donnat es el responsable de estudios en el Ministerio francés de la Cultura y Comunicación (DEPS) y desde el año 1994 cuenta con diversas publicaciones relativas a las prácticas culturales en Francia.

segmentos de público que identifica y, además, propone una serie de líneas de actuación para las casas de ópera francesas²⁸. La investigación se basa en la información extraída de 4500 cuestionarios útiles recogidos en 20 teatros de ópera franceses²⁹. Esta cifra representa un 10,5% de los cuestionarios distribuidos inicialmente y asegura la representatividad de la muestra.

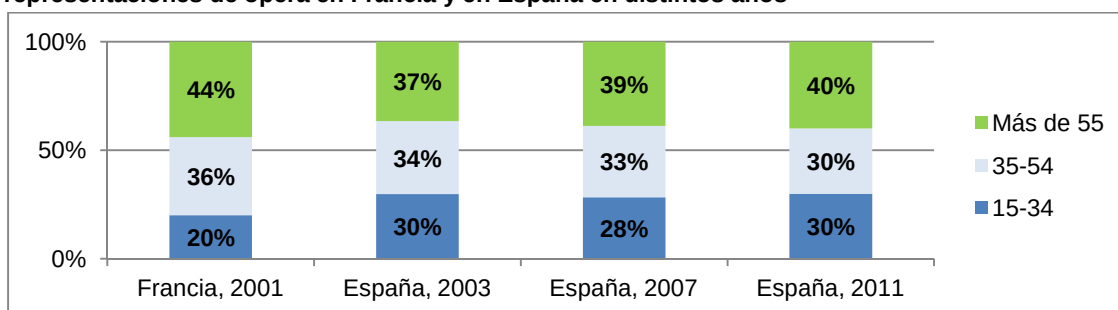
En primer lugar, el estudio pone de relieve que el público de la ópera en Francia, comparado con el de otros espectáculos culturales, es el que tiene la edad media más elevada de todos. Sin embargo, se está produciendo un rejuvenecimiento del mismo, gracias a las iniciativas puestas en marcha en los últimos años por las casas de ópera francesas para tratar de acercar la ópera a los jóvenes: tarifas especiales, programas didácticos, etc. El rejuvenecimiento del público está provocando, así mismo, una feminización del mismo, debido a la mayor proporción de chicas dentro del público infantil y juvenil. A continuación, mostramos la proporción de hombres y mujeres, así como de los diferentes tramos de edad que muestra la investigación del Doublet (2001), comparados con los datos españoles analizados previamente.

Gráfico 2.15: Comparación del porcentaje de personas, según el género, que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años



Fuente: Elaboración propia a partir de Doublet (2001), Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

Gráfico 2.16: Comparación del porcentaje de personas, según la edad, que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años



Fuente: Elaboración propia a partir de Doublet (2001), Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

²⁸ Sería muy interesante poder realizar un estudio similar en España, que podría ser impulsado por Opera XXI, la Asociación de Teatros, Festivales y Temporadas Estables de Ópera en España, creada en el año 2005.

²⁹ Se tuvieron en cuenta teatros de diferentes magnitudes (teatros de París y teatros de provincias grandes, medianos y pequeños), en función del presupuesto manejado (Doublet, 2001).

En relación a la edad, es muy significativo que, en Francia, el primer contacto con la ópera se realiza, fundamentalmente, entre menores de 35 años. Las encuestas señalan que sólo el 2% de los que descubren la ópera por primera vez, son mayores de dicha edad. También relacionado con la edad, está el grado de innovación que el público está dispuesto a tolerar en la programación. Así, mientras el público más joven es más favorable a la innovación, el público más mayor es más conservador³⁰. Doublet (2001, 2003) afirma que una proyección a diez años de la evolución del público de la ópera francés apunta a un perfil de público más ecléctico e innovador y permeable a programaciones de obras nuevas e inéditas.

En cuanto a las clases socio-profesionales, el estudio destaca que el 42% del público no se encuentra en activo, y que $\frac{1}{4}$ de dicha cifra se corresponde con estudiantes, mientras que los $\frac{3}{4}$ restantes son jubilados. Dentro del colectivo de personas en activo, se encuentra una predominancia de personas pertenecientes a cuadros superiores³¹, así como de profesores. Por el contrario, las categorías socio-profesionales de menor nivel³² se encuentran muy poco representadas. Precisamente, uno de los retos planteados por el estudio consiste en tratar de atraer a este último tipo de público, que, en general, tiene la capacidad intelectual y financiera para asistir a espectáculos de ópera, pero que no lo hacen, porque no están sensibilizados ni informados sobre lo que es un espectáculo operístico³³. Como posible solución, el informe sugiere la necesidad de penetrar en el mundo empresarial, colaborando con los departamentos de recursos humanos para participar en sus programas de motivación de empleados y de gratificación de colaboradores.

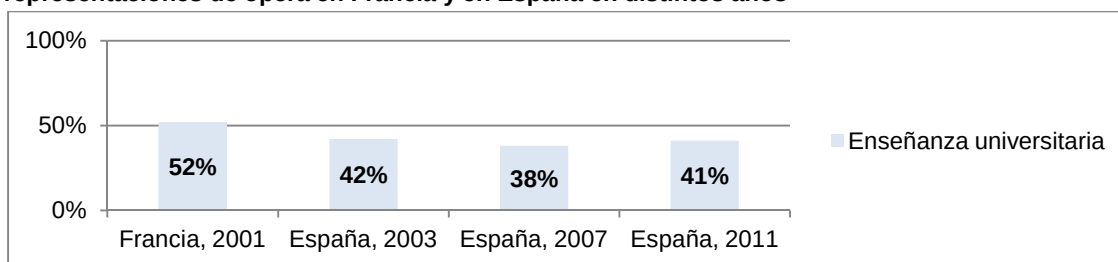
El análisis relativo al nivel de estudios muestra que el porcentaje de personas con estudios universitarios entre el público de la ópera francés es todavía mayor que en el caso español, tal y como podemos comprobar en el gráfico que sigue a continuación.

³⁰ Ante la pregunta de si quien responde era favorable a una apertura de la casa de ópera a obras que no formen parte del repertorio lírico clásico, las respuestas variaron en función de la edad: entre las personas de 15-24 años, un 66% eran favorables; entre las personas de 25-44 años, un 52% eran favorables y entre las personas de 45-54 años, un 47% eran favorables (Doublet, 2001, 2003).

³¹ Esta categoría incluye altos directivos, ingenieros, directores, profesores de universidad y profesiones liberales. La proporción de esta categoría con respecto al resto es todavía mayor cuando se trata de París capital (Doublet, 2001).

³² Por ejemplo, obreros, empleados, comerciantes o agricultores (Doublet, 2001).

³³ Además, las personas que actualmente pertenecen a este tipo de categorías probablemente nunca hayan tenido la oportunidad de tener un contacto con la ópera, ya que cuando eran jóvenes aún no existían los programas destinados a jóvenes (Doublet, 2001).

Gráfico 2.17: Comparación del porcentaje de personas con estudios universitarios que asisten a representaciones de ópera en Francia y en España en distintos años

Fuente: Elaboración propia a partir de Doublet (2001), Ministerio de Cultura (2003, 2007, 2011a).

Otro aspecto muy interesante es el referente a las reflexiones en torno al tema de los abonos, una fórmula tradicionalmente muy extendida dentro del público de la ópera. La investigación de Doublet (2001) señala que la edad de 45 años marca la frontera en este aspecto. A partir de los 45 años es mucho más probable que un espectador se convierta en abonado, mientras que por debajo de dicha edad, existe más bien un cierto rechazo a este tipo de fórmulas. Las razones pueden ser variadas.

En el caso de los recién iniciados en la ópera, el motivo principal es que aún no están seguros de sus gustos líricos y, por tanto, el riesgo de abonarse es mayor que el beneficio que obtendrían por el hecho de tener una butaca asegurada. En el caso del público joven, menos conformista que el de las generaciones precedentes, la imposibilidad de elección supone una gran barrera, que no encaja con sus prácticas culturales. De hecho, para este tipo de público, que tampoco se abona al cine o al teatro, ser abonado de la ópera no tiene beneficios adicionales, porque, entre otras cosas, tampoco afectará a su estatus social.

La investigación constata que entre el público de 28-35 años se produce una caída muy significativa en la asistencia a la ópera comparado con franjas de edad anteriores. Este comportamiento no resulta extraño, ya que esta franja de edad coincide, precisamente, con la pérdida de las fórmulas para jóvenes, de las cuales este tipo de público se había beneficiado durante los años anteriores y con la entrada de este colectivo en el mundo laboral y su consecuente pérdida de tiempo de ocio. En este caso, para las personas que se encuentran en activo, el principal obstáculo del abono es el necesario bloqueo de fechas con mucho tiempo de antelación. Los aficionados a la ópera que trabajan³⁴ y que, por tanto, tienen poco tiempo para sus ocios entre

³⁴ Como revisábamos en el capítulo anterior, la aceleración del tiempo es un hecho en nuestra vida, tanto en el ámbito personal, como en el laboral (San Salvador del Valle, 2009; Igarza, 2009). Es habitual que, hoy en día, no sepamos qué estaremos haciendo dentro de tres meses, si tendremos un viaje de trabajo, un curso intensivo o una presentación pública. Por ello, el bloqueo de fechas con antelación resulta muy complicado e implica un riesgo alto de no poder asistir al espectáculo. Esta situación se ve agravada en el caso de aquellas personas con hijos menores a su cargo, así

semana suelen elegir espectáculos ocasionales. Abonados o no, este tipo de personas prefieren fórmulas flexibles y menos restrictivas. Prefieren reservar por teléfono o por internet y encontrar toda la documentación sobre el espectáculo en la red.

A pesar de que la fórmula de abono continúa estando muy arraigada, las organizaciones cada vez ofrecen una mayor variedad de abonos, tratando de adaptarse a los diferentes gustos del público. Mediante esta segmentación de públicos, las casas de ópera facilitan a los espectadores su elección, en función de los riesgos que ellos mismos están dispuestos a incurrir como espectadores. En relación al problema del bloqueo de fechas con antelación, cada vez más las organizaciones operísticas están ofreciendo abonos libres. Tal y como señala Doublet (2001, 2003), en Francia, la ópera de París constituye un ejemplo. En Alemania, hoy en día, este tipo de abonos son ya muy comunes³⁵. El espectador compra una especie de talonario con un número determinado de cheques en blanco, que durante la temporada podrá ir canjeando por entradas, según le vaya apeteciendo. El espectador se beneficia de un porcentaje de descuento en el total de entradas, pero no tiene la necesidad de decidir de antemano las fechas. La organización, por su parte, se beneficia del compromiso del espectador para asistir a un número elevado de funciones, pero con la desventaja de no saber a cuáles. Doublet (2001) advierte que las casas de ópera deberían abrirse a soluciones más innovadoras para tratar de fidelizar a un público sin ofrecer como única solución el sistema de abono, que cada vez encuentra menos seguidores en las generaciones más jóvenes.

La investigación de Doublet (2001, 2003) profundiza también en los criterios de elección de la ópera en función de la experiencia del espectador. Así, por ejemplo, queda de manifiesto cómo los que acuden por primera vez a la ópera tienen serias dificultades en su elección. Doublet resalta que, en este caso, su principal motivación será la salida con amigos (37%)³⁶ y que el edificio, el prestigio del lugar y la magia del espectáculo son los mejores argumentos para atraer a este tipo de público, siempre que el espectáculo sea financieramente accesible para ellos. Como podemos comprobar, esta afirmación está en línea con lo que apuntaba el estudio de públicos del Gran Teatro del Liceo (Salvetti & Llobart, 2010), cuando señalaba que en el caso

como en el caso de aquellas personas que viven lejos del centro de las ciudades y que tienen que dedicar un elevado porcentaje de su tiempo a desplazamientos.

³⁵ Se pueden encontrar algunos ejemplos alemanes en la Staatsoper Hamburg (http://www.hamburgische-staatsoper.de/de/3_karten/gutscheine/index.php), en la Deutsche Oper Berlin (<http://www.deutscheoperberlin.de/?page=abonnements&subpage=wahlabo>) o en el Badisches Staatstheater Karlsruhe (<http://www.staatstheater.karlsruhe.de/karten/index.php?act=abo&show=wahl>).

³⁶ El motivo de acudir con amigos a la ópera sólo pesa un 13% en el caso del conjunto de los espectadores de la población analizada (Doublet 2001, 2003).

de los espectadores potenciales la experiencia estaría especialmente relacionada con el propio recinto del Liceo.

Los espectadores más asiduos, que con los años han adquirido un conocimiento suficiente y una experiencia con el repertorio como para poder realizar la elección con conocimiento de causa, suelen basar su elección en la obra. La elección de una ópera en función de los cantantes, del director musical o del director de escena es algo propio de grandes conocedores y de expertos, entre quienes suele haber un porcentaje elevado (16%) de personas mayores de 65 años. Estas personas, además, gozan de una mayor cantidad de tiempo para poderlo dedicar a su proceso de elección e indagar sobre estos criterios más técnicos.

Relacionado con lo anterior, es llamativo que el 69% de los espectadores franceses prepara su salida a la ópera, investigando sobre una obra, su contexto musical, histórico, político y sobre la vida del compositor. Esto forma parte del trabajo personal del espectador sobre su gusto, que le facilitará la selección de espectáculos posteriores. Según Doublet (2001, 2003), si el recién iniciado no tiene acceso a este tipo de información, se desanimará y abandonará el camino que le llevará una vez más a la ópera. El estudio, que también analiza los deseos de los espectadores en relación con diferentes aspectos, pone de manifiesto que el público demanda una información por parte de las organizaciones operísticas más crítica e histórica³⁷, que les permita poner la obra en perspectiva y que les ayude a elegir.

Además de la duración del propio espectáculo, la preparación del mismo por parte del espectador, implica una inversión de tiempo, que convierte esta variable en una de las principales barreras de acceso a la ópera y que explica, que en el año 2001 en Francia el público estuviera compuesto por un 42% de personas inactivas.

b) Il Teatro Regio di Torino

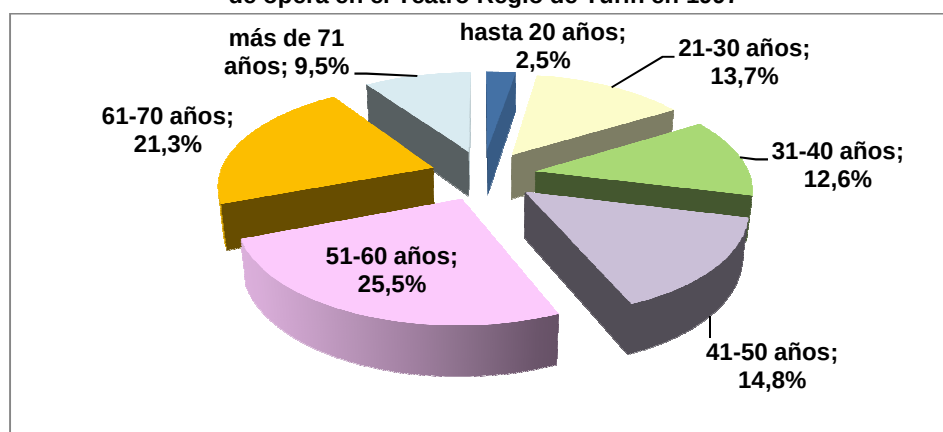
Durante el primer semestre de 1997 se llevó a cabo una encuesta entre 12.000 espectadores del público del Teatro Regio de Turín. Los resultados de la misma vieron la luz en 1999 en la publicación conjunta del propio teatro y el Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte (IRES) (Conforti y Ercole, 1999).

³⁷ La información que normalmente ofrecen las organizaciones operísticas es una información muy objetiva: compositor, cantantes, fechas de los espectáculos, etc. (Doublet, 2001, 2003).

Igual que en otras investigaciones, en ésta se vuelve a constatar, con mayor intensidad si cabe, un predominio del público femenino (64%) sobre el masculino (36%). Analizando el reparto por género entre las diferentes ocupaciones, el estudio desvela que la presencia femenina se concentra principalmente en las pensionistas, pero también en las amas de casa, las profesoras y las estudiantes. Sin embargo, el perfil de unas y otras es diferente, ya que la investigación señala que el nivel de estudios de las mujeres menores de 30 años es mayor que el de sus coetáneos masculinos, mientras que en el caso de las pensionistas, la situación es a la inversa.

En relación a los porcentajes de público según franjas de edad, éstas no son estrictamente comparables con las estadísticas españolas (Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a) o el estudio francés (Doublet, 2001) previamente analizados, debido a que los diferentes intervalos establecidos y a la diferencia temporal.

Gráfico 2.18: Porcentaje de personas, según la edad, que asistían a representaciones de ópera en el Teatro Regio de Turín en 1997



Fuente: Elaboración propia a partir de Conforti y Ercole (1999).

Los datos parecen apuntar a que en el caso de Turín existe una mayor proporción de gente mayor que en los otros casos y también una menor proporción de gente joven. En este sentido, es llamativo que sólo un 2,5% del público sea menor de 20 años y que un 56,3% sea mayor de 51 años. Sin embargo, no podemos pasar por alto que en esta comparación está influyendo el factor tiempo, ya que el estudio de Turín es el más antiguo de todos (1997) los que hemos revisado. Si tuviéramos una versión posterior del estudio y la comparáramos de nuevo, probablemente las diferencias

fueran menores³⁸. De hecho, el informe presenta la evolución de determinados datos para el periodo 1987-1997 y en ella es posible observar cómo el porcentaje de estudiantes aumenta de un 3,3% en 1987 a un 8,4% en 1997 (Conforti y Ercole, 1999:17).

En cualquier caso, sí hay un dato que coincide con el de otros estudios y es la proporción de abonados y no abonados según las diferentes franjas de edad. Así, como en otras ocasiones (Salveti & Llombart, 2010; Doublet, 2001), el porcentaje de abonados se incrementa con la edad. En este caso, el intervalo de edad que invierte la situación se sitúa en los 41-50 años, tal y como muestra la tabla que aparece a continuación.

Tabla 2.5: Porcentaje de abonados y no abonados según las diferentes franjas de edad en el Teatro Regio de Turín en 1997

Edad	No abonados	Abonados
hasta 20 años	73,6%	26,4%
de 21 a 30 años	71,7%	28,3%
de 31 a 40 años	64,6%	35,4%
de 41 a 50 años	49,8%	50,2%
de 51 a 60 años	39,3%	60,7%
de 61 a 70 años	31,5%	68,5%
más de 71 años	26,6%	73,4%
TOTAL	46%	54%

Fuente: Elaboración propia a partir de Conforti y Ercole (1999).

En relación al nivel de estudios, hay un dato llamativo y es que el porcentaje de licenciados universitarios es menor que en otras investigaciones analizadas. Si recordamos lo visto anteriormente, decíamos que el porcentaje de personas con estudios universitarios entre los asistentes a la ópera era del 38% en España para el periodo 2006-2007 (Ministerio de Cultura, 2007) o del 52% en Francia en 2001 (Doublet, 2001). El estudio de públicos del teatro de Turín muestra que sólo un 29,3%³⁹ de su público eran licenciados universitarios en 1997. Sin embargo, se puede comprobar una tendencia creciente al comparar este dato con el de 1987, momento en el cual el porcentaje de licenciados universitarios en el teatro de Turín ascendía únicamente a un 21,7% (Conforti y Ercole, 1999:17).

³⁸ En el caso español, anteriormente veíamos cómo el público de 15 a 19 años pasaba de un 5% en 2003 a un 8% en 2007 (Ministerio de Cultura, 2003, 2007). Esto nos lleva a pensar que aunque en 1997 sólo el 2,5% del público fuera menor de 20 años, posiblemente este porcentaje haya sido mayor en años posteriores.

³⁹ Los datos completos relativos al porcentaje de personas según título académico entre el público del Teatro Regio di Torino en 1997, son los siguientes: *Laurea* 29,3%; *Diploma* 46,6%; *Medie* 19,9% y *Elementari* 4,2% (Conforti y Ercole, 1999:34). El equivalente en España sería: *Laurea*-licenciados universitarios; *Diploma*-bachillerato; *Medie*-secundaria y *Elementari*-primaria.

Por último, la tabla siguiente, recoge los diferentes porcentajes de público según las distintas ocupaciones. De todos ellos, el mayor de los porcentajes, con bastante diferencia, es el perteneciente a los pensionistas que, además, acumulan también el mayor porcentaje de abonados. Ninguno de los dos datos es de extrañar. En primer lugar, el alto número de personas mayores explica la predominancia de pensionistas sobre otras ocupaciones. En segundo lugar, no es extraño que esta categoría acumule también el mayor porcentaje de abonados, ya que como hemos analizado anteriormente, el porcentaje de abonados crece con la edad.

Tabla 2.6: Porcentaje de personas, según la ocupación, que asistían a representaciones de ópera en el Teatro Regio de Turín en 1997

Ocupación	Total	No abonados	Abonados
Artesanos	1,7%	0,8%	0,9%
Comerciantes	2,4%	1,3%	1,2%
Dirigentes	5,0%	2,4%	2,7%
Empleados del sector público	6,3%	3,7%	2,6%
Empleados del sector privado	12,9%	7,0%	6,0%
Emprendedores	2,5%	1,3%	1,2%
Profesores	8,3%	4,1%	4,2%
Profesionales	9,2%	4,9%	4,3%
Operarios	1,3%	0,9%	0,4%
Amas de casa	11,5%	4,1%	7,5%
Estudiantes	8,6%	5,9%	2,7%
Desocupados	0,6%	0,5%	0,1%
Pensionistas	28,6%	8,9%	19,7%
Otros	0,9%	0,6%	0,3%
TOTAL	100,0%	46,3%	53,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de Conforti y Ercole (1999).

c) Ópera nacional de París

París, una de las ciudades europeas con mayor tradición operística, fue también una de las primeras en iniciar el camino hacia la democratización del género. En este aspecto, la Ópera nacional de París marcó un punto de inflexión en su temporada 1986-1987, cuando decidió que sus abonos no se renovarían automáticamente entre su público tradicional, sino que se pondrían a la venta a disposición de todo aquel interesado y por orden de llegada (Patureau, 1991; Saint-Cyr, 2005). La citada temporada fue seleccionada, además, por Patureau (1991) para realizar un estudio sobre el público de la institución, que se llevó a cabo a través de un cuestionario de 32 preguntas, enviado por correo postal a 1.300 abonados y con una tasa de respuesta del 70%. La encuesta se completó también con número restringido de entrevistas en profundidad.

La investigación revela, igual que ya veíamos en otros estudios, un público perteneciente de forma masiva a clases superiores, con un capital escolar y universitario excepcionalmente elevado y una gran familiaridad con la música clásica (Patureau, 1991:8). Sin embargo, resulta de especial interés la distinción que se realiza entre el público tradicional y aquellas personas que, por primera vez (20% de la muestra) y gracias al cambio de política, se abonaron a la Ópera de París. Lo más significativo fue el rejuvenecimiento del público y, aunque no se produjo un cambio drástico de perfil, sí fue posible observar leves cambios, dignos de mención.

En primer lugar, al analizar el perfil socio-demográfico, el rejuvenecimiento del público se reflejó en un descenso de la edad media de 46,6 a 42 años y en una duplicación de la proporción de los menores de treinta años. Se observó un leve descenso en el nivel de estudios y el nivel de ocupación y la mediación familiar resultó ser menos determinante para estos nuevos abonados. En segundo lugar, se apuntaron también pequeñas variaciones en el comportamiento de consumo, que se dibujaba menos intenso en el terreno de la lírica y, al mismo tiempo, más abierto a otras prácticas culturales. Estos nuevos espectadores, comparados con el público tradicional, apreciaban más las puestas en escena y subrayaban en mayor medida el placer de descubrir nuevas obras, desconocidas para ellos. Así mismo, calificaban con mayor frecuencia al público de la Ópera de París como “esnob” y “conservador” y daban menor importancia a las normas de elegancia en el vestir. Por último, entre estos nuevos abonados era más habitual encontrar gente que acudía a presenciar el espectáculo en solitario (Patureau, 1991:36-38).

Posteriormente, en 1997 y continuando con la política de democratización, la Ópera de París tomó la decisión de crear un observatorio de sus propios públicos, utilizando tanto encuestas ad hoc, cuantitativas y cualitativas, como analizando la información de ventas almacenada en sus sistemas (Roussel, 2003). A pesar de no estar exento de algunas debilidades⁴⁰, el sistema se aprecia como una herramienta indispensable para conocer al público y desarrollar acciones de sensibilización a partir de la información obtenida (Roussel, 2000).

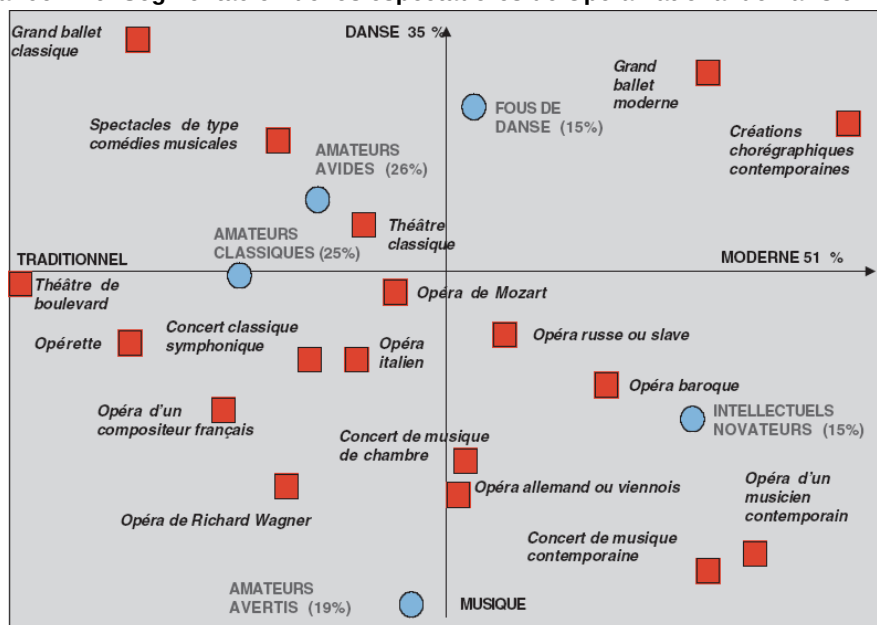
Desde la institución parisina consideran que una de las fórmulas para diversificar el público es la diversificación de la propia programación. Así, por ejemplo, con los años

⁴⁰ Según Roussel (2000: 56), algunas de las debilidades son la ignorancia del público que compra entradas en taquilla, ya que en este caso la venta es anónima, así como el desconocimiento del perfil de los espectadores que acuden a través de comités de empresa, colegios o asociaciones.

se han dado cuenta de que el público de la danza es más joven que el de la ópera (Roussel, 2000: 57). A partir del estudio ad-hoc realizado en 1997, se estableció una segmentación inicial en función del gusto de los espectadores, en la que se identificaron dos ejes de estructuración del público y cinco grupos diferenciados. Los ejes surgidos del análisis eran en primer lugar aquel que oponía lo tradicional a lo moderno y aquel que enfrentaba la danza a la música. Partiendo de la anterior estructura, los cinco grupos identificados entre el público fueron los siguientes:

- *Amateurs classiques*: amantes de la ópera francesa del siglo XIX y de los grandes ballets del repertorio
- *Intellectuels novateurs*: se definen por su aversión al bel canto y agrupa tanto a los amantes del barroco como a aquellos amantes de las creaciones contemporáneas
- *Amateurs avertis*: son aquellos espectadores que tienen una predilección por los compositores germánicos y eslavos, Wagner y los post-wagnerianos (Strauss, Janacek...)
- *Fous de danse*: son aquellos amantes de los espectáculos de ballet
- *Amateurs avides*: representa al público que siente predilección por los grandes compositores, como Mozart o Verdi, pero a la vez refleja un público que no desdeña la ópera rusa ni la danza, siempre que los títulos programados tengan la notoriedad suficiente.

A partir del año 1998 y durante cinco temporadas se realizó en el observatorio de públicos un seguimiento de la evolución del tamaño de cada uno de los segmentos. Así, mientras los segmentos “amateurs avides” y “amateurs classiques” decrecieron desde niveles de un 26% y 25% respectivamente en 1998 a un 16% en el año 2002, el segmento de los amantes de la danza creció notablemente desde un 15% en 1998 a un 33% en 2002. En el año 2003, más de cinco años después de haber constituido el observatorio de públicos en la Ópera nacional de París, la organización se enorgullece de haber conseguido un rejuvenecimiento de su público (un 38% tenía en 2003 menos de 40 años) (Roussel, 2003).

Gráfico 2.19: Segmentación de los espectadores de Opéra national de Paris en 1998

Fuente: Roussel (2003).

Además de lo anterior, se desarrollaron a partir de aquel momento diversas medidas relacionadas con políticas de precios, con políticas de información y sensibilización de colectivos específicos o con la diversificación de los canales de venta, entre otras. Todo ello desembocó en un rejuvenecimiento del público desde el año 1996 al año 2000. Sin embargo, el perfil general de los espectadores no había variado de forma significativa, por lo que, según la autora, no se puede afirmar que se haya producido una democratización del público. Las personas con estudios universitarios y pertenecientes a categorías profesionales elevadas continuaban estando fuertemente representadas (Roussel, 2000).

Como hemos podido comprobar, para poder tener en cuenta el punto de vista de los teatros, ha sido necesario acudir a estudios llevados a cabo por teatros concretos. Tal y como avanzábamos en la introducción de este apartado, nuestra intención no ha sido la de extrapolar o generalizar la información, sino la acercarnos al público desde otra perspectiva distinta y la de poder observar qué clase de cuestiones se abordan en este tipo de investigaciones. Somos conscientes de que resulta complicado establecer los límites y no caer en la tentación de seguir añadiendo teatros, pero consideramos que el repaso realizado nos ha proporcionado unas pinceladas suficientes como para aportar un punto de vista adicional y al mismo tiempo no excedernos demasiado. Por ello, creemos que ha llegado el momento de seguir avanzando y de dar paso a la

visión de los investigadores, el último de los enfoques que vamos a tener en cuenta en nuestro análisis del público de la ópera.

2.4. El punto de vista de las investigaciones académicas

Afirman Sellas y Colomer (2009:85) que, además de los poderes públicos o los establecimientos culturales, otros agentes promotores del estudio de audiencias son los equipos académicos, en el marco de procesos de investigación. Efectivamente, han sido muchas las reflexiones lanzadas en torno a la figura de los públicos culturales desde distintas disciplinas⁴¹, como por ejemplo, la sociología, la economía, el marketing, la psicología o el ocio (aunque en este último caso no hablemos de una disciplina, sino de un ámbito). Esta tesis se enmarca en este último planteamiento.

El punto de vista de los investigadores suele ser diferente a los otros dos analizados hasta el momento. Aunque es habitual que muchos de sus análisis partan de los bancos de datos de las estadísticas llevadas a cabo por organismos oficiales, su mirada es distinta, más profunda. Si las encuestas presentan datos de una realidad, los investigadores tratan de explicarla, profundizando en los porqués. Una de las principales cuestiones a las que tratan de dar respuesta es la relativa a los factores que determinan la participación cultural o, en el caso concreto de las artes escénicas, la asistencia a las representaciones.

Tanto en el caso de los organismos oficiales como en el de los teatros nos hemos referido a datos españoles y europeos. En esta ocasión, seguimos considerando interesante abordar en primer lugar y de forma separada el estado de la cuestión en España, pero consideramos demasiado restrictivo ceñirnos después únicamente al territorio europeo. Si así lo hiciéramos, estaríamos descartando importantes aportaciones surgidas de otros países, especialmente de EE.UU., que lleva más de treinta años investigando a fondo el consumo cultural. Por esta razón, hemos estructurado esta parte de una forma algo diferente a las anteriores, acercándonos en primer lugar a los investigadores españoles y en segundo lugar a los extranjeros.

⁴¹ A menudo se hace referencia a cada una de las disciplinas acompañándolas del adjetivo cultural o de la cultura. Así, por ejemplo, se habla de sociología de la cultura o de marketing cultural.

2.4.1. Investigaciones nacionales

A lo largo de este apartado repasaremos algunos de los trabajos llevados a cabo desde diferentes universidades españolas, entre las que se encuentran la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad de Valencia, la Universidad de Barcelona o el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto. Hemos realizado la selección basándonos, fundamentalmente, en la autoría de publicaciones recientes centradas en los públicos escénicos o en la participación de los autores en foros especializados del sector. En la mayoría de los casos, los investigadores se basan en estadísticas oficiales para, a partir de su análisis, construir modelos que tratan de explicar la realidad.

En relación al ámbito de aplicación, no hemos encontrado ningún estudio específico sobre la ópera, sino que la mayoría se refiere a las artes escénicas y musicales. Si en algún caso se especifica algún género en concreto, en general, se trata del teatro, probablemente porque dentro de las artes escénicas, en España, es el más mayoritario (Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a).

a) Universidad Autónoma de Barcelona

Desde el grupo de investigación Consumo, Mercados y Cultura⁴² de la Universidad Autónoma de Barcelona, López y García (2002) han trabajado recientemente de forma monográfica el consumo de las artes escénicas y musicales en España y son, por tanto, en este tema, un referente en nuestro país. Estos autores han mostrado que el comportamiento actual de los españoles no encaja con la tesis de Bourdieu (1988)⁴³, que defendía que los consumidores de las clases sociales altas consumirían únicamente alta cultura. Tras aplicar diferentes técnicas estadísticas sobre los datos procedentes de la encuesta llevada a cabo por la SGAE en el año 1998 (SGAE, 2000), López y García (2002) han evidenciado que, efectivamente, el consumo de las artes escénicas y musicales está estratificado, pero que los consumidores españoles de las clases sociales altas consumen tanto productos cultos como populares. Este hecho ya lo habían demostrado anteriormente autores americanos, como Peterson y Kern

⁴² <http://cmc.cerhum.es/>

⁴³ La primera edición del libro de Pierre Bourdieu se publicó en el año 1979. La edición que nosotros estamos manejando corresponde con la traducción al español realizada en 1988 por M^a del Carmen Ruiz de Elvira.

(1996), que utilizaron los términos omnívoro y unívoro⁴⁴ para referirse a los diferentes tipos de consumo cultural. López y García (2002), tratando de superar en su trabajo las críticas que se hicieron al modelo de Peterson y Kern (1996)⁴⁵, proponen una clasificación de las artes escénicas y musicales en dos grupos y distinguen cuatro clases de consumidores: esporádicos, populares, esnobs y omnívoros.

En relación a la clasificación de los productos culturales, los autores aplican el modelo factorial de clases latentes y distinguen un primer grupo que engloba la ópera, la zarzuela, la música clásica y la danza/ballet y un segundo grupo integrado por los conciertos de flamenco, las manifestaciones folclóricas, los conciertos de jazz y las producciones de danza/ballet. El teatro es visto como un producto de consumo masivo, ya que concurren a las representaciones tanto los que asisten a las artes escénicas y musicales más cultas como a las populares (López y García, 2002: 72).

En relación a las clases de consumidores identificadas, el modelo trata de clasificar a los consumidores según su comportamiento y, al mismo tiempo, trata de que los segmentos identificados sean homogéneos en cuanto a las características que los describen (clase social, edad, sexo, nivel de estudios, ingresos y estado civil). Así, según el modelo, los consumidores esporádicos pertenecen a las clases más desfavorecidas de la sociedad, con bajos niveles de estudios e ingresos familiares reducidos. Constituyen el segmento más numeroso de la población española (69%), lo que lo convierte en muy importante, a pesar de sus bajos niveles de asistencia a las artes escénicas y musicales. Por ejemplo, en el caso de la ópera su probabilidad de asistencia es tan sólo de un 0,05%⁴⁶, pero si realizamos un análisis desde la perspectiva de los porcentajes de venta de entradas comprobaremos que el porcentaje aumenta hasta el 11%⁴⁷ y esto es debido, precisamente, al volumen que representa el segmento dentro del conjunto de la población.

⁴⁴ Para Peterson y Kern (1996), los consumidores omnívoros eran aquellos que habían desarrollado el gusto por todo tipo de productos culturales, ya sea cultos o populares. Los consumidores unívoros, por el contrario, serían aquellos que se centrarían únicamente en los productos populares o en los productos cultos. Este último tipo de consumidores serían los llamados esnobs.

⁴⁵ Las principales críticas que se realizan al modelo propuesto por Peterson y Kern (1996) son dos. En primer lugar, que los datos analizados por dichos autores se basan en las preferencias de los entrevistados y no en sus comportamientos. En segundo lugar, que la clasificación que realizan de los productos en cultos, semicultos y populares es arbitraria (López y García, 2002: 21).

⁴⁶ La interpretación de los porcentajes de asistencia referenciados se debería realizar de la siguiente manera: dentro del grupo de los consumidores esporádicos, sólo el 0,05% de ellos es probable que asistan a la ópera.

⁴⁷ En el caso de la probabilidad de asistencia el porcentaje se refiere al colectivo de esporádicos, mientras que en la venta de entradas el porcentaje hace referencia al total de entradas de ópera vendidas en la muestra analizada. Por tanto, el colectivo de esporádicos es importante dado su tamaño en la población, a pesar de que su probabilidad de asistencia a la ópera sea muy baja.

Los consumidores populares representan un 20% de la población española y pertenecen a una clase social media, con estudios de bachillerato e ingresos superiores a los 900€ mensuales. Tampoco es probable que asistan a la ópera (0,12%), aunque sí es más probable que asistan a conciertos de música pop (83%), al teatro (25%) o a conciertos de flamenco (9%). Tanto los consumidores populares como los *esnobs* (8% de la sociedad) tienen un estilo de vida unívoro, si bien se diferencian en que los primeros se decantan por manifestaciones culturales populares y los segundos por las cultas.

Finalmente, los omnívoros representan tan sólo un 3% de la población española y asisten a representaciones de artes escénicas y musicales tanto cultas como populares. Los *esnobs* y los omnívoros pertenecen a la clase social más elevada, son en su mayoría licenciados y tienen unos ingresos superiores a 1.800€ mensuales. Sin embargo, los omnívoros incorporan una mayor proporción de jóvenes y hombres solteros en relación con los *esnobs* (López y García, 2002: 47-48; 96-97). La tabla que aparece a continuación recoge, de forma resumida, la caracterización de cada una de las clases de consumidores apuntadas.

Tabla 2.7: Caracterización de las clases de consumidores según López y García (2002)

		Esporádicos	Populares	Esnobs	Omnívoros
Tamaño segmento		68,74%	20,19%	7,76%	3,31%
Ópera	Asisten	0,05%	0,12%	18,17%	22,83%
	Venta de entradas	10,68%	2,54%	43,22%	43,56%
Clase social		Baja	Media	Alta	Alta
Edad		Mayores de 44 años	Menores de 35	Mayores de 35	Entre 25-34
Sexo		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Nivel de estudios		Menor ESO	Bachillerato	Licenciados	Licenciados
Ingresos mensuales		Menos de 900 €/mes	Más de 900 €/mes	Más de 1.800 €/mes	Más de 1.800 €/mes
Estado civil		Viudas	Solteros	Separadas	Solteros

Fuente: Adaptado de López y García (2002).

Según López y García (2002), el público de la ópera quedaría fundamentalmente representado por *esnobs* y omnívoros. A pesar de que son los omnívoros quienes acuden con mayor frecuencia, el peso en cuanto a venta de entradas es similar en ambos grupos, ya que los *esnobs* son mayores en número.

En relación a la posibilidad de influir en cada uno de los grupos para incrementar sus niveles de asistencia, los autores apuntan que los esporádicos y populares son poco

influenciables, mientras que los esnobs y los omnívoros lo son en mayor medida. En relación a la música culta y, por tanto, la ópera, ambos grupos coinciden en señalar que “saber más de música” sería el principal factor de influencia para que la frecuencia de asistencia aumentara. Como segundo elemento, los esporádicos y populares señalan “Que hubiera más oferta”, mientras que los esnobs y omnívoros “precios más bajos” (López y García, 2002: 99). No es extraño que los grupos que más consumen muestren una mayor sensibilidad al precio.

Por último, es interesante resaltar que el equipamiento audiovisual del hogar no parece competir con la asistencia a los espectáculos en vivo, sino que, más bien al contrario, los tipos de consumidores con una mayor asistencia son los más innovadores y los que disfrutan de un mayor número de elementos audiovisuales (López y García, 2002: 112). Otros estudios también apuntan en esa línea. La investigación llevada a cabo por Doublet (2003:224), a pesar de no analizar el equipamiento audiovisual de los hogares, sí hacía referencia a que los espectadores con más tiempo disponible, generalmente jubilados, eran los que más utilizaban la televisión para preparar una ópera. Sin embargo, estas personas coincidían en afirmar que la ópera en televisión no era realmente ópera y que, por tanto, no veían esta alternativa como un sustitutivo del espectáculo en vivo. También el teatro de la Scala de Milán llevó a cabo un estudio entre su público y concluyó que éste se caracterizaba por tener un perfil tecnológico superior a la media de la población italiana (Teatro alla Scala, 2009).

También desde la Universidad Autónoma de Barcelona, Verdaguer (2009) centra su objeto de estudio en la relación entre el consumo musical y la posición social. Para este autor, las personas de las diferentes clases sociales no somos ni libres ni iguales ante la música. En este sentido, expresa lo siguiente:

Los colegios en los que la mitad de los niños no aprueban suelen acoger a hijos de padres con trabajos poco remunerados y socialmente poco reconocidos, que piden poco capital cultural. Los chicos y chicas procedentes de estos contextos tienen pocas posibilidades de tener una formación musical o de acabar siendo clientes asiduos del Auditori, del Palau de la Música o del Liceu. Cuando las encuestas detectan que la variable más influyente en el consumo cultural es el nivel de estudios están señalando un indicador de la posición social de los individuos, definida por la posesión de capital económico y cultural. El capital cultural que consiste en conocimientos, hábitos, gestos, creencias y actitudes socialmente rentables (de aquí que Bourdieu lo llamara capital) se consigue a partir del origen social

(heredándolo) y en la trayectoria que lleva hasta el lugar actualmente ocupado (Verdaguer, 2009:21).

b) Universidad de Valencia

Desde la Universidad de Valencia, Manuel Cuadrado y Antonio Ariño son dos autores que han abordado los públicos culturales desde diferentes perspectivas. El primero ha realizado un acercamiento desde la disciplina del marketing y el segundo desde el campo de la sociología.

Manuel Cuadrado

Manuel Cuadrado defiende la segmentación del público de las artes escénicas basada en la importancia asignada por los propios espectadores a los beneficios buscados en el consumo de actividades de naturaleza teatral y musical (Cuadrado, 2000; Cuadrado y Mollá, 2000; Berenguer y Cuadrado, 2002)⁴⁸. Así, distingue cuatro segmentos de espectadores escénicos: aspirantes, aficionados, entusiastas e indiferentes. La tabla que aparece a continuación muestra el perfil de cada uno de ellos.

Tabla 2.8: Perfil de los tipos de espectador escénico según Cuadrado (2000)

	Aspirante	Aficionado	Entusiasta	Indiferente
Motivos	• Entretenimiento • Formación	• Formación • Ver artistas /obras (afición)	• Entretenimiento • Desarrollo cultural	• Algo de entretenimiento
Hábitos culturales	• Lectura	• Representaciones de ballet o danza	• Cine • Conferencias • Obras por TV	• No destacan en ninguno
Asistencia actividades escénicas	• Concierto pop-rock	• Conciertos de música clásica y de cámara • Exposiciones de pintura moderna • Coros • Recitales de poesía • Actuaciones de ballet	• Exposiciones de pintura clásica	• No destacan en ninguna
Frecuencia de asistencia	• 9,31 veces año	• 21,51 veces año	• 19,04 veces año	• 7,51 veces año
Horario de asistencia	• Noche	• Tarde	• Tarde y noche	• Noche

⁴⁸ Para realizar su análisis, Cuadrado (2000) utiliza los motivos de asistencia al teatro que propone Boudier-Pailler (1999) a partir de su investigación llevada a cabo entre 1500 asistentes al teatro en la ciudad de Nantes, en 1996. Esta autora estableció cuatro dimensiones subyacentes a priori: hedonismo social, enriquecimiento intelectual, surgimiento de emociones y entretenimiento. Finalmente, tras su estudio empírico confirmó las tres primeras y atribuyó la ausencia del factor entretenimiento en las respuestas de los encuestados a que la asistencia al teatro es una actividad de ocio y llevaría ya implícito el factor entretenimiento. En este aspecto, nosotros discrepamos, ya que, como hemos analizado en el capítulo primero de esta tesis, ocio no es sinónimo de entretenimiento.

	Aspirante	Aficionado	Entusiasta	Indiferente
Valoración atributos de la entidad	• Valora poco la imagen	• Valoración intermedia	• Mayor valoración	• Menor valoración
Edad	• Joven	• Menos joven	• Menos joven	• Joven
Estudios	• Universitario	• Universitario	• No universitario	• No universitario
Ocupación	• Trabajador por cuenta ajena	• Elevado porcentaje de funcionarios y trabajadores por cuenta propia	• No desempeña actividad laboral remunerada	• Trabajadores por cuenta ajena

Fuente: Cuadrado (2000:124).

Es interesante señalar que la segmentación propuesta está basada en una encuesta de naturaleza exploratoria llevada a cabo en Valencia con anterioridad al año 2000 y, por tanto, antes de la inauguración del Palau de les Arts. Probablemente, la actividad operística de la ciudad en aquel entonces fuera muy reducida y debido a ello, no es de extrañar que entre los hábitos culturales que aparecen en la tabla anterior no se mencione en ningún momento la ópera. En cualquier caso, resulta de especial interés resaltar que en el ranking de motivos de asistencia a las artes escénicas que realizan Cuadrado y Mollá (2000), se concluye también que, para los encuestados, los motivos personales fueron más determinantes que los motivos sociales.

Antonio Ariño

Antonio Ariño, catedrático de sociología de la Universidad de Valencia, ha investigado desde hace años el campo de la sociología de la cultura para lo cual se ha valido de un análisis exhaustivo de los datos estadísticos recabados por organismos oficiales. Entre sus numerosas publicaciones cabe destacar las que más se ajustan a nuestra investigación, como por ejemplo el libro del cual es director titulado *La participación cultural en España* (Ariño, Castelló, Hernández y Llopis, 2006), así como el más reciente *Prácticas culturales en España* (Ariño, 2010). Entre otros aspectos, este autor repasa las teorías de la omnivoridad⁴⁹ y, a la luz de los datos del Ministerio de Cultura (2003) y del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 1999), las ratifica para el caso de España (Ariño, 2007), de la misma manera que ya hicieron López y García (2002)⁵⁰. En este caso, lo novedoso es que no sólo se fija en los datos de asistencia a los espectáculos en vivo, sino que tiene también en cuenta las preferencias

⁴⁹ La palabra “omnivoridad” no existe en el Diccionario de la Real Academia Española, pero es un concepto comúnmente aceptado entre la comunidad científica.

⁵⁰ López y García (2002), como ya veíamos anteriormente utilizaron los datos de la encuesta de 1997/98, publicada en SGAE (2000).

musicales⁵¹ y los comportamientos de audición grabada. Para esto último utiliza los datos del CIS y son interesantes las comparaciones realizadas entre la audición en directo y mediada.

Ariño (2007:137) señala que, mientras la escucha de música ha experimentado un crecimiento extraordinario desde el año 1978⁵², no lo ha hecho de la misma manera la asistencia a conciertos o espectáculos de música en directo. Según este autor, ambos hechos no avanzan a la misma velocidad, porque siguen lógicas distintas. Así, mientras la audición musical en el hogar supone un acoplamiento mayor entre los gustos y la realización de las preferencias, la práctica en directo no tiene por qué ajustar ambas dimensiones, ya que al significado cultural que comparten ambos medios, se añade el elemento de significación social⁵³, característico de la música en vivo. Ariño (2007) compara gráficamente los gustos musicales de los españoles con la práctica de audición grabada y con la asistencia tanto esporádica como frecuente a conciertos en vivo y observa dos fenómenos. Por un lado, las líneas que reflejan los gustos y la audición grabada prácticamente se solapan y por otro, mientras en el caso de la música moderna todas las líneas siguen las mismas tendencias, no ocurre lo mismo en el caso de la música clásica. Estos desajustes son los que le llevan a este autor a afirmar que en la asistencia a espectáculos del género clásico opera una lógica de distinción que no se produce en el género moderno.

Comparando la música moderna y la clásica, Ariño (2007: 140) afirma que la primera se ha extendido más a través de los medios de comunicación que la segunda, situándola en una posición de predominio. Esto queda reflejado en los porcentajes de población a quienes les gusta cada uno de los géneros. Así, mientras la música moderna gusta al 59% de la población, la música clásica sólo a un 14% (Ministerio de cultura, 2003). Para profundizar en el tema de la omnivoridad, Ariño (2007:145,146) propone profundizar en las preferencias del segmento de población más restrictivo, es decir, entre quienes se declaran amantes de la música clásica. Entre sus principales conclusiones destacan las siguientes:

⁵¹ Una de las críticas de López y García (2002) a estudios anteriores, como el de Peterson y Kern (1996) era, precisamente que se basaban en preferencias declaradas y no en comportamientos reales. Sin embargo, Ariño (2007) defiende que el comportamiento de asistencia a espectáculos en vivo no tiene por qué ser un reflejo de las preferencias reales y que éstas quedan mejor reflejadas en el comportamiento de escucha de música grabada.

⁵² La encuesta de *Demanda Cultural* de 1978 mostraba que sólo un 24% de la población decía escuchar música con cierta frecuencia, mientras que en 2003 ese mismo porcentaje era de un 86% (Ariño, 2007).

⁵³ "La asistencia a conciertos en directo, de música clásica o de moderna, requiere disponibilidad de oferta (equipamientos y programación), comporta desplazamiento (salir del hogar), pago de una entrada (capacidad o dotación de recursos económicos), generalmente asistencia grupal (dos o más personas), presencia en un acto extraordinario de vida social (vestir de una manera especial, exteriorizar determinadas pautas de comportamiento), consumos adicionales (bebidas, cenas, etc.) y prácticas de sociabilidad regidas por el estatus (encontrarse con personas de cierto nivel social)" (Ariño, 2007:137).

- Que la mayoría de las personas que aman la música clásica tienen gustos inclusivos, ya que un 64% de ellos combina la música clásica con otros géneros más populares (melódica, popular, moderna, jazz y flamenco).
- Que el 34% de los amantes de la música clásica y, por tanto, más de la mitad de los omnívoros, combinan sus preferencias clásicas y modernas.
- Que los omnívoros se caracterizan por un perfil joven, nivel educativo elevado y estatus socio-profesional alto. Esta conclusión coincide con el perfil que dibujaban López y García (2002) de los omnívoros.
- Que la omnivoridad es un fenómeno minoritario, ya que los omnívoros sólo representan según Ariño (2007) un 5,5%⁵⁴ de la población. Sin embargo, a pesar de minoritario, es un fenómeno significativo, debido a las categorías de población que lo practican.

Ariño (2007:148) defiende que existen diferentes tipos de omnivoridad y que esto no significa que el consumo sea indiscriminado⁵⁵ y que haya desaparecido la lógica de la distinción, sino que se ha producido “un desplazamiento hacia la tolerancia y la omnivoridad, como pautas definidas por una lógica clasista, pero también hacia la sofisticación mediante la estetización de los regímenes de gusto”. Este desplazamiento hacia la omnivoridad y la tolerancia ha tenido lugar, entre otras cosas, porque hemos pasado de un sistema clasificatorio de las formas y prácticas culturales sustentado en la oposición vertical entre alta cultura y cultura popular a una situación mucho más compleja, caracterizada por la porosidad de estilos y géneros, la hibridación de las formas y el eclecticismo de prácticas (Ariño, 2010:193). Ante esto, es lógico que la explicación de los factores determinantes de la participación cultural sea multifactorial. Ariño (2010) analiza los factores determinantes de diversas prácticas culturales en España y extrae para cada una de ellas variables explicativas diferentes, con la salvedad de una variable recurrente, el nivel educativo, que aparece en todos los mapas analizados y que, por tanto, se configura como la de mayor poder explicativo⁵⁶. El autor señala que:

⁵⁴ López y García (2002) también calificaban el segmento de los omnívoros como minoritario. El dato no coincide exactamente, ya que estos autores lo cuantificaban en un 3,31% de la población. Sin embargo, debemos de tener en cuenta que los datos de partida de Ariño (2007) y de López y García (2002) son diferentes.

⁵⁵ El consumo omnívoro podría ser indiscriminado, pero no tiene por qué serlo. El autor pone el ejemplo del caso de los jóvenes, que pueden tender más este tipo de consumo, ya que sus gustos se encuentran en fase de conformación y, por tanto, de transición (Ariño, 2007: 147).

⁵⁶ Sin embargo, señala Ariño (2010:213), la relación del capital educativo con las prácticas culturales no es pura, ya que la intervención de este factor en España todavía interacciona de forma significativa con la edad, como consecuencia de las diversas oportunidades escolares de las distintas generaciones.

Superar el escalón de la enseñanza general básica proporciona la llave para la entrada a los universos letrados; la posesión de un capital escolar medio facilita el acceso a una oferta más variada y decanta los gustos del lado de la modernidad, mientras que la carrera universitaria los filtra, pule y selecciona, los hace más exigentes y exclusivos, también más elitistas, y los decanta hacia el polo de la alta cultura (Ariño, 2010:214).

Ante esta realidad, Ariño (2010:217) advierte que es preocupante el porcentaje de fracaso escolar⁵⁷ en España, alarmantemente alto (31%) en relación a la media de la Unión Europea (14,8%). A la luz de su análisis, el autor concluye que la mejor política cultural será una buena política educativa.

c) Universidad de Barcelona

La Universidad de Barcelona es una fuente importante de generación de trabajos de investigación en torno a la gestión cultural en general y a los públicos culturales en particular. Además de tener diferentes títulos propios, un máster oficial y un programa de doctorado en gestión cultural, dicha universidad también es colaboradora de los *Cuadernos Gescénic*, una colección de publicaciones centrada en la gestión escénica. Con tanta actividad, no resulta extraño que estén vinculados a ella autores como Lluís Bonet o Jaume Colomer, que a su vez han impulsado foros y jornadas en torno al tema de los públicos culturales. Lluís Bonet coordinó en septiembre de 2010 unas jornadas internacionales tituladas “Conocer los públicos de la cultura”⁵⁸ y Jaume Colomer fue el comisario encargado de organizar en Bilbao Escenium 2010, cuyo título fue “Los públicos de las artes escénicas” y que vio su culminación en un libro publicado recientemente (Colomer y Garrido, 2010).

Tras revisar algunos de sus trabajos, apreciamos que Lluís Bonet ha investigado las artes escénicas desde una perspectiva más bien económica, mientras que Jaume Colomer lo ha hecho desde el marketing. Por ello, aunque el primero se refiere en ocasiones a la demanda de artes escénicas, para nuestro propósito nos interesa más enfocarnos al tratamiento del público que hace Colomer.

⁵⁷ El fracaso o abandono temprano de la vida escolar se mide como el porcentaje de población de 18 a 24 años que no ha completado el nivel de educación secundaria de segunda etapa y no sigue ningún tipo de educación-formación (Ariño, 2010:217).

⁵⁸ Las jornadas se celebraron en la Universidad de Barcelona durante los días 16 y 17 de septiembre de 2010. Algunos de los ponentes fueron autores ya citados en esta investigación, como por ejemplo: Olivier Donnat, Antonio Ariño, Jaume Colomer, Manuel Cuadrado o Jordi López Sintás.

En concreto, nos resulta especialmente interesante el libro *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos* (Sellas y Colomer, 2009). El libro no profundiza en la ópera ni en ningún otro género de las artes escénicas, sino que parte de una justificación de la importancia del marketing para el sector en los tiempos actuales y concluye proponiendo un plan de gestión de públicos basado en la aplicación conjunta de las herramientas de segmentación de mercado y del marketing mix. Volveremos sobre ello en capítulos posteriores, pero ahora nos interesa centrarnos en comprobar si los autores realizan alguna reflexión en torno al público que podamos incorporar a nuestro análisis.

A pesar de que Sellas y Colomer (2009) proponen una segmentación, no parten de perfiles de público concretos ni de datos de encuestas o estudios estadísticos en relación a este aspecto. Basándose en la diversidad de organizaciones y públicos, ellos recomiendan que cada entidad realice su propio análisis de sus públicos y su propia segmentación. En cualquier caso, sí proponen una segmentación basada en las variables que, según ellos, más determinan el consumo escénico: el estadio vital y el estilo de vida y la actitud ante el hecho escénico (Sellas y Colomer, 2009: 65-66). En primer lugar, del cruce del estadio vital y el estilo de vida obtienen seis categorías: niños, adolescentes, adultos “singles”, adultos en pareja sin dependencias, adultos con dependencias familiares y personas mayores. En segundo lugar, la actitud ante el hecho escénico la desglosan en tres estados posibles: proactiva, reactiva e inactiva.

Como la combinación de ambas variables genera demasiadas categorías, los autores proponen agrupar algunas de ellas con el objetivo de facilitar la gestión. De nuevo, cada centro deberá personalizar las agrupaciones que considere, pero su propuesta es la siguiente:

- Públicos infantiles de entornos familiares activos
- Públicos infantiles de entornos familiares inactivos
- Públicos adolescentes
- Públicos adultos proactivos sin dependencias familiares
- Públicos adultos proactivos con dependencias familiares
- Públicos adultos reactivos
- Públicos adultos inactivos
- Públicos adultos de edad avanzada

La propuesta que realizan Sellas y Colomer (2009) no nos aporta nada en concreto sobre los espectadores de ópera, pero sí nos conduce a reflexionar sobre una variable que no hemos visto reflejada en las investigaciones estadísticas revisadas hasta el

momento: la actitud ante el hecho escénico. Probablemente esta actitud condicionará la frecuencia de asistencia⁵⁹ y puede resultar interesante incorporarla a nuestro análisis para tratar de retroceder en el proceso de decisión del consumidor y pensar en líneas de acción orientadas al origen del comportamiento de los espectadores.

Otro aspecto interesante de la investigación de estos autores es la reflexión que realizan acerca de las barreras y las resistencias al consumo. Las barreras se presentan como factores que impiden el consumo, mientras que las resistencias lo frenan. Así, Sellas y Colomer (2009:59) reconocen como barreras al consumo las actitudinales (prejuicios ante la cultura) y las culturales (dificultades de decodificación cultural de una expresión cultural determinada a causa de una formación insuficiente o por pertenencia a otros códigos culturales). Según los mencionados autores, las resistencias al consumo pueden ser económicas, informativas (falta de información), geográficas, sociales (falta de acompañante, falta de conciliación de horarios, etc.) e inseguridad (falta de garantía de satisfacción de intereses).

d) Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto

Tal y como ya avanzábamos en el capítulo anterior, el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto se acerca al ocio desde una visión humanista e interdisciplinar. Su ámbito de investigación e intervención no se circunscribe únicamente al sector cultural ni tampoco a la gestión, sino que su planteamiento es más global y gira en torno a las diferentes dimensiones del ocio. Precisamente, partiendo de la dimensión creativa del ocio en su vertiente de la re-creación, también desde esta institución se ha reflexionado sobre los públicos de las artes escénicas. Además de esta tesis, que se enmarca en dicho contexto, publicaciones como las de Lazcano y Landabidea (2010), Landabidea (2010), San Salvador del Valle (2010) o San Salvador del Valle, Zabala y Landabidea (2008) profundizan en el tema.

Tras analizar diversas fuentes, San Salvador del Valle, Zabala y Landabidea (2008) resumen las características de la reducida audiencia de las artes escénicas de la siguiente manera:

⁵⁹ La frecuencia de asistencia sí es una variable que aparece en todas las investigaciones estadísticas (ej. número de veces que ha asistido en el último año, en el último trimestre, etc.) y también en segmentaciones (abonados, esporádicos y potenciales; aficionados, habituales, ocasionales, etc.)

Una audiencia con género femenino, de edad madura, con nivel educativo medio-superior y con capacidad económica media-alta. Una audiencia que dedica una parte limitada de la franja del atardecer entre semana y los fines de semana a espectáculos escénicos y, en mucha menor medida, algunas horas matinales y vespertinas a actividades formativas relacionadas con la escena.

Una audiencia, que salvo en lugares geográficos privilegiados como Madrid o Barcelona, disfruta de una oferta intensiva excesivamente estacional o de riego por goteo. Una audiencia que consume más la comedia y el musical que otros géneros, muchas veces al rebufo de los tirones mediáticos de sus hermanos televisivos y/o discográficos. Una audiencia reducida que se muestra fiel a los espacios escénicos cerrados y que se amplía considerablemente, pero de modo infiel, en el disfrute de los teatros de calle (San Salvador del Valle, Zabala y Landabidea, 2008: 66-67).

A la luz de las estadísticas sobre públicos, que tienden a centrarse predominantemente en los aspectos objetivos del mismo, los autores proponen profundizar en los subjetivos. La comprensión de las motivaciones de los espectadores, de los porqués de su asistencia / no asistencia, de los valores que les mueven o de los beneficios de carácter físico, psicológico y social es un terreno en el que aún queda mucho por explorar. Consideramos que esta idea tiene un gran interés y está relacionada con la idea de segmentación en función de los beneficios buscados que ya apuntaba Cuadrado (2000).

e) Otros autores

Alberto Fernández Torres es uno de los autores que ha trabajado el tema de los públicos escénicos. Como profesional, combina su dedicación al sector de la energía y su pasión por el teatro, encauzando esta última a través de su participación en la vida universitaria madrileña⁶⁰, en la revista ADE-Teatro, en foros del sector de las artes escénicas⁶¹ o asesorando al INAEM en asuntos de política escénica.

Antes de adentrarse en ningún análisis, Fernández Torres (2002) considera importante diferenciar entre espectadores y público, dos figuras que no tienen por qué identificarse, de forma que una suma de espectadores no tiene por qué dar lugar a un público, tal y como tendemos a pensar. Así, mientras un espectador sería cualquier

⁶⁰ Desde 1992 es profesor del Máster de Gestión Cultural en Artes Escénicas que organizan la Universidad Complutense de Madrid, la SGAE y el Ministerio de Cultura.

⁶¹ Su participación en Escenium fue muy relevante, ya que además de participar en la mesa inaugural, coordinó una de las cuatro sesiones temáticas de las jornadas, en concreto la segunda, que llevaba por título "Creación de demanda y captación de nuevos públicos".

persona que asiste a un espectáculo, ya sea asidua o esporádicamente, un público es un subconjunto de espectadores que gracias a su afición por las artes escénicas las convierten en una de sus principales elecciones de ocio. A la luz de las estadísticas publicadas hasta entonces, Fernández Torres (2002:142) concluye que el grado de fidelización del cliente teatral en España es más bien bajo y no parece haberse incrementado en los últimos diez años⁶². Para atajar esta situación, el autor defiende la necesidad de establecer un puente entre los espectadores y el auténtico público, a través de la generación de lo que él denomina “espectadores profesionales”, que se caracterizan:

- Porque cuando acuden a una representación eligen ir al teatro y no a un espectáculo concreto
- Por tener una opinión formada en relación al teatro
- Por ser prescriptores y crear nuevos aficionados
- Por aceptar verse transformados por el teatro y reclamar su derecho a influir en el mismo
- Por tener reacciones más tajantes que las de un espectador indiscriminado

A pesar de no estar exenta de dificultades, la estrategia propuesta consistiría, por tanto, en tratar de obtener economías de fidelidad, generando espectadores profesionales en lugar de economías de escala a base de aumentar el número de espectadores indiscriminados. El instrumento para lograrlo sería la dinamización, gracias a la cual se lograrían nuevas formas de relación con el público. Dicha dinamización podría adoptar diferentes formas, como por ejemplo, la participación activa del espectador en la representación o la participación cívica a través de la incorporación de organizaciones ciudadanas a la propia gestión de las instituciones teatrales. Sin embargo, esta última opción está poco extendida por España y, por ello, quizás la forma de dinamización más adecuada sea precisamente aquella relacionada con la gestión, que se materializa a través de las aquellas herramientas de marketing que tratan de estrechar la relación con los espectadores (Fernández Torres, 2002:148-153).

Desde la Universidad del País Vasco, profesores como Patxi Azpillaga o Victoria Ateca-Amestoy también han trabajado el tema del público de las artes escénicas. Azpillaga (2010) resalta que en España, a diferencia de otros lugares, los estudios de

⁶² Como podemos comprobar, este autor se centra en el género del teatro. Por ello, al trasladar sus reflexiones al ámbito de la ópera, deberemos tener presente que la situación de partida en este caso es todavía mucho más dramática, según hemos podido comprobar en las estadísticas españolas (Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a).

públicos de las artes escénicas son aún incipientes y poco conocidos. Este autor defiende que la segmentación de públicos se perfila como un instrumento fundamental en el conocimiento de la demanda y que utilizar esta herramienta exige tener un conocimiento del público mucho más detallado del que aportan las estadísticas generales sobre hábitos y prácticas culturales. Para conseguir este tipo de información cada entidad cultural deberá realizar un trabajo particular recurriendo por un lado a los datos propios almacenados en sus sistemas de información (fundamentalmente sistemas de “ticketing”) y por otro lado a estudios ad-hoc cuantitativos y cualitativos, estableciendo acuerdos de colaboración con universidades y consultorías culturales.

Ateca-Amestoy (2008, 2009), desde la disciplina económica, analiza los datos de la Encuesta de Participación Pública en las Artes⁶³ del año 2002 para EE.UU. y se centra en estudiar los determinantes del consumo cultural. Su principal conclusión es que la educación es el mejor predictor aislado de la participación cultural, por encima de otras variables también influyentes, como el ingreso, la disponibilidad de tiempo, la estructura del hogar o los sustitutivos disponibles (Ateca-Amestoy, 2010). La autora encuentra evidencias de que los estudios universitarios reducen drásticamente la probabilidad de ser un no-público, pero que, sin embargo, no determinan una mayor frecuencia de asistencia. Sin embargo, no sólo la educación general tiene un impacto positivo, sino también la educación específica en las artes, ya sea formal o informal (por ejemplo, la transmisión en la infancia).

En relación con lo anterior, son varios los investigadores y profesionales que defienden que la asistencia a espectáculos durante la infancia o la adolescencia aumenta la probabilidad de que se produzca la asistencia en la edad adulta. Así, Fernández Torres (2002: 154) afirma que “parece probado que la práctica o asistencia al teatro en la niñez, adolescencia y primera juventud tiene efectos positivos sobre la posibilidad de incorporar la asistencia al teatro como una alternativa eficaz en las decisiones de ocio que se adoptarán cuando se sea consumidor adulto”. También López (2010), miembro de la junta directiva de FAETEDA y presidenta de Te Veo⁶⁴, presentó en Escenium 2010 varias experiencias de público en el ámbito de la infancia y defendió la idea de que cuanto más temprana sea la edad de exposición a las artes escénicas,

⁶³ *Survey of Public Participation in the Arts (SPPA)*.

⁶⁴ La asociación Te Veo, Teatro para Niños/as y Jóvenes, ha promovido la publicación y puesta en marcha del protocolo sobre las condiciones de exhibición en el teatro para niños, niñas y jóvenes para posibilitar una mejor recepción del hecho teatral. Son 6 las ideas fundamentales en las que inciden: limitación de los aforos; difusión de las edades recomendadas; garantía de las adecuadas condiciones de recepción, acomodación y percepción de los espectadores; fomento de la contratación o colaboración con especialistas que impulsen las relaciones teatro-escuela, teatro-familia y promueva la formación del espectador; aumento de los recursos dirigidos a la exhibición y estabilización de la frecuencia de la programación y ampliación de la oferta teatral a todas las edades.

mayor impacto positivo tendrá en el consumo que se produzca de artes escénicas durante la edad adulta.

Quero Gervilla (2002:452) desarrolla un modelo de marketing relacional, que revisaremos más adelante. Centrándonos ahora en el público de las artes escénicas, nos resulta especialmente interesante una afirmación que realiza dicha autora en las conclusiones de su tesis doctoral, en la que declara que el grupo de consumidores esporádicos, a pesar de ser el más amplio dentro del sector cultural es, sin embargo el que menos interés despierta en los directores y gerentes de las entidades escénicas.

Una vez finalizada la revisión de los principales autores españoles, que actualmente están trabajando el tema del público de las artes escénicas, pasaremos a continuación a analizar algunos trabajos llevados a cabo fuera de nuestras fronteras.

2.4.2. Líneas de investigación internacionales

El estudio de los públicos culturales ha sido y continúa siendo un tema de especial interés para investigadores de todo el mundo. De la misma manera que nos ocurría en el caso de los teatros, en esta ocasión también deberemos renunciar a un análisis exhaustivo de la cuestión. Por ello, consideramos que no tiene sentido estructurar esta parte en función de los distintos países o de las universidades, como lo hemos hecho en el caso anterior. Teniendo presente nuestro objetivo de analizar el público de la ópera desde diferentes puntos de vista, trataremos únicamente de extraer unas pinceladas fundamentales de algunas líneas de investigación llevadas a cabo por investigadores relevantes.

El recorrido que realizaremos sobre los distintos investigadores seleccionados, lo hemos organizado en seis grandes bloques. En primer lugar, aludiremos a los primeros estudios de públicos llevados a cabo y analizados en EE.UU. A continuación haremos referencia a la ineludible teoría de Pierre Bourdieu y a algunas de sus críticas, que, a su vez, nos darán paso a tener en cuenta la teoría de la omnivoridad. En cuarto lugar, hemos considerado interesante agrupar a los autores que han reflexionado sobre la adquisición del gusto por el arte y la acumulación de capital cultural a través de diferentes vías como, por ejemplo, la transmisión familiar o la

asistencia a eventos culturales. A continuación, trataremos de agrupar de forma resumida las variables que influyen en la participación cultural del público. Por último, haremos referencia a algunos análisis que hemos encontrado sobre el caso específico del público de la ópera.

a) Los primeros estudios de públicos

Baumol y Bowen (1967), dentro de su análisis económico de las artes escénicas⁶⁵, estudiaron también su audiencia. Como en aquel entonces no existían en EE.UU. estadísticas detalladas al respecto que cubrieran todo el país, los autores tuvieron que basarse en sus propios datos, llevando a cabo una encuesta específica durante los años 1963 y 1965. Su principal conclusión fue que el perfil del público no variaba significativamente entre los distintos géneros, ni tampoco de una representación a otra ni de una ciudad a otra. Fundamentalmente, la audiencia estaba compuesta por profesionales relativamente jóvenes, con alto nivel de estudios y muy alto nivel de ingresos (Baumol y Bowen, 1967:96). Es llamativo que en este estudio la franja de edad con mayor sobrerrepresentación con respecto a la población en general era la de 20-24 años, mientras que los mayores de 60 años aparecían infrarrepresentados. Baumol y Bowen (1967:79) afirman que la audiencia de las artes escénicas en EE.UU. a principios de los sesenta era joven.

En relación al análisis de los estudios de públicos, un autor estadounidense de referencia es Paul DiMaggio, un sociólogo que, a lo largo de más de treinta años, ha hecho de los modelos de participación cultural uno de sus principales temas de estudio. En la década de los setenta, DiMaggio analizó numerosos estudios de públicos con la doble intención de resumir la información disponible sobre el perfil del público americano de museos y artes escénicas, así como de valorar la calidad técnica y la utilidad de los mismos (DiMaggio, Useem y Brown, 1977, 1978). De ellos, hemos extraído sus principales conclusiones y nos resulta de interés descubrir cómo el perfil

⁶⁵ Baumol y Bowen publicaron en 1966 (y reimprimieron en 1967) *Performing Arts: Economic Dilemma*, que es considerado el primer análisis económico de la cultura. Este trabajo estudia el consumo y producción de las artes escénicas y dio lugar a su conocido dilema, el “mal de los costes de Baumol” o “ley de Baumol”, que predecía que mientras que los costes laborales unitarios aumentarían al ritmo de la economía en su conjunto, no ocurriría lo mismo con la tasa de mejora de la productividad laboral, que se quedaría rezagada. Por esta razón, el desfase entre los costes y la productividad ha sido cada vez mayor y, además, se ha hecho más evidente a medida que ha aumentado la productividad en otros sectores. Precisamente, la hipótesis de que los desfases en productividad supongan a largo plazo un incremento del coste real de las artes escénicas, ha constituido un argumento, controvertido y largamente discutido, para la justificación de las ayudas públicas fundamental por parte de los defensores de las artes (Heilbrun, 2005). La ley de Baumol ha sido criticada desde diversos frentes, pero la idea básica ha sido generalmente aceptada y es uno de los pilares de la economía del arte (Frey, 2000).

del público descrito coincide con lo que hemos analizado en el primer apartado para años más recientes y para otros países.

En concreto, los autores no encontraron excesivas diferencias en cuanto a género y en relación a la edad, la edad media del público de la ópera resultó ser más elevada que la del público del ballet o del teatro. El nivel de estudios se destacó como la característica personal más relacionada con la asistencia, aunque también se podían observar diferencias en función de los diferentes géneros. Así, por ejemplo, el nivel de educación medio era más elevado en el caso del público de las artes escénicas que en el de los visitantes de los museos; más alto en la danza que en el teatro y más alto en los museos de arte que en los de ciencia e historia. En cuanto al nivel de ocupación, en general, se constató una elevada representación de profesionales, así como también la presencia de estudiantes y personas que ostentaban cargos directivos. Sin embargo, la representación de trabajadores manuales era prácticamente nula. Del análisis del nivel de ingresos concluyeron que la media de nivel de ingresos en el público de las artes escénicas era superior a la media nacional, especialmente en el caso de la ópera. También se realizó una comparativa entre el perfil de los asistentes de mayor y menor frecuencia. Aunque ambos perfiles eran similares en cuanto a género y edad, los primeros contaban con un nivel de estudios y de ingresos superior a los segundos. Por último, en relación a la raza y la etnia resultó difícil extraer conclusiones, entre otras razones por la ausencia de eventos étnicos dentro de las muestras de espectáculos de los diferentes estudios analizados. Aún así, los autores apuntaban a la reducida presencia de grupos minoritarios en espectáculos de artes escénicas, entre otras razones, porque que no pertenecen a los grupos de población antes mencionados (profesionales con alto nivel de estudios y de ingresos). Años después, Paul DiMaggio ha desarrollado esta línea de investigación en mayor profundidad (DiMaggio y Ostrower, 1990).

Precisamente, el trabajo de DiMaggio, Useem y Brown (1978) fue el punto de partida de las investigaciones de Belk y Andreasen (1980). Ante los hallazgos del carácter elitista perfil del público escénico estadounidense y la ausencia de evidencias que apuntaran a que dicho perfil fuera a cambiar, Belk y Andreasen (1980) decidieron comprobar si la alteración de algunos componentes de la oferta permitiría atraer a una audiencia más amplia y diversificada sin perder a la ya existente. Dicho trabajo se restringió a la asistencia a conciertos de música clásica y representaciones teatrales en el sur de los EE.UU. La principal conclusión fue la necesidad de segmentar los

públicos de las artes escénicas y de diferenciar la oferta según los distintos segmentos, afectando variables como la programación, los precios, los intérpretes o los lugares y días/horas de representación. Según estos autores, el aumento del número de combinaciones ofertadas permitiría atraer a nuevos espectadores sin perder a los actuales. Sin embargo, Belk y Andreasen (1980:113) admitían que la puesta en práctica de esta propuesta era complicada, ya que los propios profesionales del sector consideraban en muchos casos que llevar a cabo algo así podría amenazar, según su propia percepción, la integridad artística de sus teatros. Por ello, los autores aludían a las conclusiones de otras investigaciones suyas que ponen de manifiesto que las experiencias en la infancia con espectáculos teatrales o conciertos de música clásica son los mejores predictores de la participación en los mismos durante la edad adulta. Por tanto, la puesta en marcha de estrategias comunitarias a largo plazo para introducir las artes escénicas en la infancia se presentaría como una vía eficaz de ampliar los públicos del futuro.

b) La teoría de Pierre Bourdieu y algunas de sus críticas

Una de las aportaciones fundamentales al análisis del consumo cultural fue la realizada, a finales de la década de los setenta, por el sociólogo francés Pierre Bourdieu con la publicación de su libro *La distinción*. Este autor defendía que el capital escolar y el origen social influían de manera determinante en el consumo cultural y que los gustos de las personas, que podían ser legítimos, medios o populares dependían de sus determinaciones sociales (clases superiores, medias o populares) (Bourdieu, 1988). La teoría de Bourdieu parte de la base de que la alta cultura, la cultura de las clases dominantes es la única cultura legítima a la que todo el mundo aspira, si bien no todos tienen los medios para alcanzarla (Ariño, Castelló, Hernández y Llopis, 2006:33). Las personas pertenecientes a las clases sociales altas, que sí cuentan con dichos medios, sólo consumen esta cultura legítima, que, además, tiene el efecto de reforzar la cohesión de clase y su distinción de las clases inferiores.

La teoría de Bourdieu (1988) ha sido ampliamente discutida y criticada. Ostrower (1998), por ejemplo, comparte la idea de que la cultura es valorada por las élites de la sociedad y que contribuye a su cohesión, pero cuestiona que esto ocurra a través del gusto y conocimiento artísticos. Para esta autora, las clases altas refuerzan su pertenencia a las mismas a través de su vinculación económica con las organizaciones

artísticas. Ostrower (1998:46-47) explica cómo muchos de sus entrevistados no tenían ningún interés en influir en el proyecto artístico de la organización que estaban apoyando o representando, ya que reconocían no ser expertos en esos aspectos. Por el contrario, el interés radicaba en la vinculación con la propia organización, bien a través de la pertenencia a sus consejos de administración o juntas directivas, bien a través de la financiación de la entidad y la consiguiente participación en eventos exclusivos.

Katz-Gerro (2002), analizando la relación entre el consumo de alta cultura y la distinción de clase en diferentes países, defiende que, efectivamente, sigue existiendo una vinculación entre ambas dimensiones, si bien ésta es compleja y varía de país a país. Las variaciones pueden deberse a diferentes causas, pero parece que una ellas es el contenido de las políticas culturales de cada uno de los países. Así, por ejemplo, la autora evidencia cómo el consumo cultural culto en Alemania o Italia no tiene una relación tan fuerte con las clases altas como en otros países, ya que en este caso los gobiernos de estos países han financiado fuertemente este tipo de actividades culturales, haciéndolas más accesibles y populares. Katz-Gerro (2002:224) concluye que, tratándose de un escenario complejo, otras variables como la raza, la religión o el género también están implicadas y que, al existir una gran diferenciación en el consumo cultural, no se puede afirmar que exista un solape directo entre el mismo y las distintas capas sociales.

DiMaggio (1987) comparte con la tesis de Bourdieu (1988) que el gusto y el consumo artístico se configuran como medios para establecer la pertenencia a determinados grupos sociales. Sin embargo, difiere de la misma cuando afirma que existe una asociación positiva entre el estatus social alto y la participación en prácticamente cualquier forma de participación artística, no sólo en el consumo de alta cultura. Esta afirmación comienza a apuntar a la corriente defensora del consumo omnívoro, que tomará fuerza con posterioridad (Peterson y Simkus, 1992; Peterson y Kern, 1996).

c) La teoría de la omnivoridad

Peterson y Kern (1996), analizaron los datos de las encuestas nacionales estadounidenses⁶⁶ de 1982 y 1992 y concluyeron que se estaba produciendo un movimiento cualitativo en las formas de distinción social. El esnobismo, con sus rígidas normas de exclusión, estaba dando paso a un consumo más inclusivo procedente de cohortes⁶⁷ más jóvenes de la población. Las personas con este tipo de comportamiento se catalogaron como omnívoras, porque incluían en su dieta cultural géneros clasificados tanto de alta cultura, como otros considerados populares. Los autores advierten de que la omnivoridad no implicaba un gusto cultural indiscriminado, sino una actitud abierta a apreciar cualquier forma artística (Peterson y Kern, 1996:904).

Varios han sido los autores que han centrado sus investigaciones en la teoría de la omnivoridad, bien sea confirmándola o añadiendo algunos matices (Van Rees, Vermunt y Verboord, 1999; Warde, Tomlinson y Mcmeekin, 2000; López y García, 2002; DiMaggio y Mukhtar, 2004; López y Katz-Gerro, 2005; García, Katz-Gerro y López, 2007; Van Eijck y Lievens, 2008; Katz-Gerro, Raz y Yaish, 2009; Willis y Snowball, 2009)

Van Rees, Vermunt y Verboord (1999) analizaron el comportamiento lector de la población holandesa, partiendo de la encuesta de presupuesto de tiempo de 1990 (*Time Budget Survey* - TBS 90). Estos autores encontraron un pequeño grupo dentro de la muestra que apuntaba un comportamiento lector heterogéneo, que combinaba lecturas cultas y no cultas. Sin embargo, no se atrevieron a catalogarlo como omnívoro, ya que ellos mismos reconocían que su análisis, al centrarse únicamente en un sector cultural, era demasiado restringido como para verificar la tendencia que apuntan Peterson y Kern (1996),

Warde, Tomlinson y Mcmeekin (2000) analizaron los datos de las encuestas *Health and Lifestyle Survey* de 1985 y 1992 y confirmaron la presencia de comportamientos omnívoros en la sociedad británica. Los autores tuvieron en cuenta un amplio espectro de actividades de ocio y no únicamente preferencias musicales como hicieron Peterson y Kern (1996). En este sentido, encontraron que grupos de status elevado no sólo participaban en actividades cultas, sino que tendían a participar en cualquier tipo

⁶⁶ *Survey of Public Participation in the Arts* de EE.UU.

⁶⁷ Según Ariño (2010:208), una cohorte se caracteriza porque sus miembros comparten una historia común en el mismo momento de su ciclo vital.

de actividad de ocio. Por otro lado, no encontraron evidencias de que se produjera un cambio de tendencia entre ambos periodos de tiempo estudiados.

DiMaggio y Mukhtar (2004:189), basándose en las encuestas estadounidenses⁶⁸ de 1982, 1992 y 2002, analizaron tendencias de participación cultural y afirmaron que éstas eran coherentes con la tesis de omnivoridad de Peterson y Kern (1996). Esta afirmación se basaba, fundamentalmente, en el aumento de la popularidad del jazz o los museos de arte en detrimento de la práctica totalidad de los géneros de las artes escénicas, excepto de la ópera, cuyo público, a pesar de ser como siempre, diminuto, se mantuvo estable.

García, Katz-Gerro y López (2007), analizando las mismas series de datos que DiMaggio y Mukhtar (2004) rechazaron la premisa de la tesis de Peterson y Kern (1996) que defiende que la omnivoridad provenga de las cohortes más jóvenes. Además, se cuestionaron que los omnívoros fueran únicamente consumidores culturales cultos y trataron de buscar otras formas de omnivoridad distribuidas a lo largo del continuo que discurre entre los gustos cultos y populares. Así, dentro de los perfiles omnívoros, estos autores diferenciaron cuatro segmentos: uno correspondiente a personas con una gran variedad de preferencias musicales (8,8% de la muestra), otro que agruparía personas con una variedad bastante restringida (55,8%) y, por último, dos segmentos intermedios con diferentes grados intermedios de variedad (21,51% y 13,9%). También Van Eijck y Lievens (2008) identificaron diferentes tipos de omnívoros. Estos autores utilizaron las clasificaciones culto, pop y folk y, considerando la omnivoridad como la participación en al menos dos de las anteriores categorías, defendieron la existencia de diferentes tipos de omnívoros culturales.

Los comportamientos omnívoros también se han constatado en países como Israel (Katz-Gerro, Raz y Yaish, 2009) o Sudáfrica (Willis y Snowball, 2009). Como se puede entrever de este breve repaso, la teoría de la omnivoridad ha sido ampliamente discutida y ha tenido un fuerte impacto en la comunidad científica.

⁶⁸ *Survey of Public Participation in the Arts* de EE.UU.

d) La adquisición del gusto

Desde el campo del marketing de las artes y la cultura, Colbert y Cuadrado (2003:68) consideran que son cuatro los factores que influyen en el consumo individual de productos culturales complejos: los valores familiares que fomentan o rechazan las artes; el contexto educativo; el hecho de haber asistido en la infancia a espectáculos teatrales y museos; y la práctica no profesional de actividades culturales. Colbert participó en las jornadas de Escenium 2010 celebradas en Bilbao en el mes de febrero de 2010 y, durante su intervención en la mesa inaugural, reiteró la importancia de los cuatro factores citados.

Verdaguer (2009) explica que el gusto musical, de la misma manera que el gusto en general, se empieza a formar en el contexto social primario, es decir, en la familia:

La relación de los primeros agentes de la socialización con la música, el tipo de música que se escucha, la manera cómo se escucha, su presencia en las conversaciones, la práctica informal de la canción bajo la ducha, la existencia de instrumentos musicales en el paisaje doméstico, el hábito de asistir a conciertos y otras experiencias de la música en nuestro entorno inmediato van formando nuestra relación y nuestro gusto por ella. Nos instala en unos hábitos musicales o en otros y pasa a condicionar la posibilidad de los conocimientos y las prácticas futuras (Verdaguer, 2009:20).

También Kraaykamp y Van Eijck (2010) defienden la importancia de la familia en la transmisión del capital cultural. Estos autores afirman que los padres que participan en actividades culturales cultas, inculcan en sus hijos interés por este tipo de eventos. Lo mismo ocurre con los bienes culturales. Los hijos de padres poseedores de bienes culturales, tienden también a valorar este tipo de bienes. Sin embargo, Kraaykamp y Van Eijck (2010:226) también advierten de que los resultados de su análisis⁶⁹ apuntan a que la transmisión del capital cultural en la familia se está debilitando entre las generaciones más jóvenes.

Pedler y Djakouane (2003) utilizan el término “carrera del espectador” para referirse a la idea de que una práctica cultural se consolida a través de una sucesión de experiencias. Los autores consideran que los prescriptores, ya sea familiares,

⁶⁹ Kraaykamp y Van Eijck (2010) utilizaron para su investigación datos de la *Family Survey Dutch Population* de los años 1998-2003.

escolares, institucionales o afectivos⁷⁰, juegan un papel fundamental en la construcción de estas “carreras”.

Estas ideas no están sino relacionadas con la idea de que el gusto por el arte es adquirido o descubierto y que la tasa de consumo de arte aumenta a lo largo del tiempo con la exposición al mismo. Son varios los autores que, de una u otra manera, comparten este enfoque. Así, por ejemplo, Stigler y Becker, en 1977 defendieron la adicción racional o Lévy-Garboua y Montmarquette, en 1996, el aprendizaje a través del consumo (Lévy-Garboua y Montmarquette, 2005). A pesar de que cada autor elabora su propia teoría, la idea de trasfondo es común, y se puede resumir en que se necesita una dotación inicial de capital humano suficiente para poder interpretar el valor simbólico que tienen los bienes culturales, de forma que el individuo expuesto a ellos, pueda apreciar la experiencia cultural y ésta pueda satisfacer sus necesidades culturales. También Throsby (1994:3) comparte estas ideas y afirma que el consumo cultural de un individuo aumentará a medida que éste vaya adquiriendo experiencia, conocimiento u otros atributos del capital cultural que hagan que el coste de oportunidad del bien o servicio cultural se reduzca. Para este autor el consumo cultural se puede interpretar como un proceso que genera satisfacción en el presente y que, al mismo tiempo, acumula conocimiento y experiencia que afectarán al consumo futuro.

e) Variables que influyen en la participación cultural

Gray (2005) aborda la participación cultural desde un enfoque económico según el cual cada individuo trata de maximizar su satisfacción dadas sus preferencias o necesidades, sabiendo que cuenta con unos recursos limitados, incluido el tiempo, errores cognitivos y otras restricciones. La tabla que aparece a continuación resume las hipótesis del autor acerca de los factores que influyen en el consumo cultural. Para su confirmación, Gray (2005) aplicó la técnica de la regresión logística sobre los datos de la encuesta de EE.UU.⁷¹ de 1997.

⁷⁰ Pedler y Djakouane (2003) cuando se refieren a prescriptores familiares aluden sobre todo a la transmisión de padres a hijos (y que, por tanto, se produce un cambio de generación) y cuando utilizan la expresión prescriptores afectivos hacen referencia a personas cercanas, como pueden ser la pareja o los amigos. Los autores comentan expresamente que aunque realicen esta diferenciación, esto no quiere decir que el prescriptor familiar no sea afectivo.

⁷¹ *Survey of Public Participation in the Arts* de EE.UU. del año 1997

Tabla 2.9: Factores que influyen en la participación en las artes: hipótesis

Variables	Comentario	Efecto esperado sobre la participación
Precio implícito		
<i>Niños en el hogar</i>	Supone gastos en el cuidado de los niños y costes implícitos en forma de atenciones de los padres	-
<i>Edad</i>	Se supone que, después de cierta edad, una velada fuera acarrea costes implícitos adicionales	-
<i>Jornada laboral semanal</i>	Más horas implican menos tiempo de ocio	-
Capacidad de compra		
<i>Renta familiar</i>	Más renta supone mayor capacidad de pago	+
<i>Jornada laboral semanal</i>	Más horas de trabajo ocasionan mayores costes de oportunidad, pero también mayores ganancias	-/+
Inversión		
<i>Edad</i>	Con el paso del tiempo se adquieren nuevas habilidades en el consumo	+
<i>Nivel educativo</i>	La formación genérica puede aumentar la satisfacción	+
<i>Clases de música o arte</i>	Las experiencias previas deberían favorecer la satisfacción	+
Otros		
<i>Sexo: varón</i>		-

Fuente: Adaptado de Gray (2005:612).

La tabla recoge algunos de los factores que influyen de forma positiva o negativa en la participación cultural.

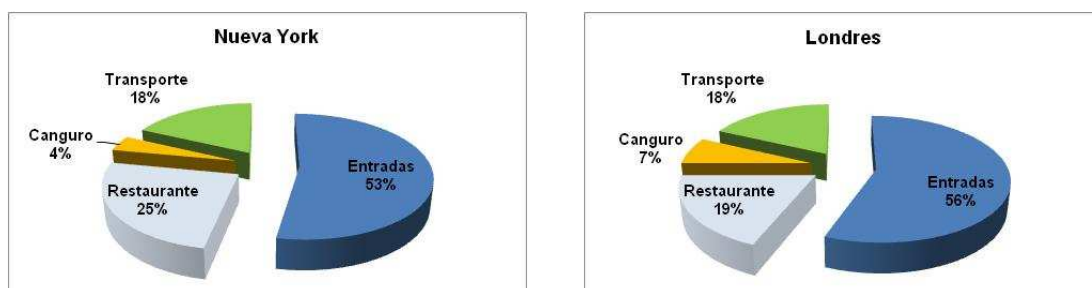
Las variables englobadas dentro del grupo “Precio implícito” observamos que son todas negativas, lo que indica que un aumento en el precio (ya sea el precio en sí mismo o en cualquiera de los gastos paralelos necesarios para que se produzca la salida) reducirá la participación. Aunque no aparece en la tabla, Gray (2005:611) alude también al hecho de que un aumento en el tiempo reducirá la participación. Este aspecto es importante para nosotros, ya que una de las características de la ópera es su larga duración en comparación con otro tipo de espectáculos. Pensemos que cuanto mayor sea el tiempo que dediquemos a una representación, más cosas alternativas dejamos de hacer y, por tanto, mayor será su coste de oportunidad. También es interesante el elemento de la jornada laboral, al que ya hemos aludido anteriormente. Así, por ejemplo, personas con trabajos muy bien remunerados, pero absorbentes, a pesar de tener una elevada capacidad de compra, tenderán a tener una baja participación, ya que su reducido tiempo de ocio es muy caro y el coste de oportunidad de la utilización de dicho tiempo es todavía más elevado.

La siguiente agrupación de factores, la “Capacidad de compra” está relacionado con el anterior, ya que alude a la mayor o menor posibilidad de hacer frente al precio. Por último, las variables que aparecen bajo el epígrafe “Inversión” tienen un efecto positivo

y están relacionadas con las ideas sobre la adquisición del gusto que revisábamos en el apartado anterior.

En relación al precio, Baumol y Bowen (1967:261-264) pusieron de relieve que, aunque se suele hablar del precio de la entrada, el espectador medio incurre así mismo en otra serie de gastos, que afectan también a la asistencia de la misma manera que lo hace el precio. Así, hacían referencia a los gastos más habituales, como son la contratación de alguien que cuide a los niños, los gastos de transporte o los de restauración, ya que es habitual que una salida al teatro lleve asociada cenar fuera de casa. Los gráficos que aparecen a continuación recogen el peso relativo de cada uno de estos tipos de costes respecto al coste total para las ciudades de Nueva York y Londres, durante el periodo en que los autores llevaron a cabo su investigación.

Gráfico 2.20: Peso relativo (en %) del coste de la entrada y el resto de costes en Nueva York y Londres en 1963-64



Fuente: Baumol y Bowen (1967:264).

Como podemos observar los costes asociados se aproximan prácticamente al 50%, siendo el mayor de ellos el coste de cenar fuera. Según Baumol y Bowen (1967:262), esto significa que si el precio de las entradas se redujera, por ejemplo, en un 10%, el coste de asistencia se reduciría únicamente en un 5%.

Por último, para finalizar este apartado, resultan especialmente interesantes las reflexiones de Kolb (2000: 54-56), que afirma que el hecho de que el público cultural atienda a unas características determinadas, como por ejemplo edad elevada y altos niveles educativos o de renta, no significa que esos sean efectivamente los factores causantes de la participación cultural. Esta autora defiende que las influencias sociales que hayan afectado a cada una de las cohortes de edad son más determinantes, ya que estarán relacionados con los valores fundamentales del individuo, que, a su vez, afectarán a sus prácticas culturales.

f) Estudios realizados sobre los públicos operísticos en particular

Algunos de los autores que han realizado análisis de datos de participación en las artes escénicas lo han hecho desglosando cada uno de los géneros. Así, por ejemplo, en la investigación de Gray (2005:618) podemos encontrar algunas conclusiones específicas para el caso de la ópera. Este autor afirma que la participación en los espectáculos operísticos crece con la renta, pero que, a pesar de que los precios de la ópera son, en general, más altos que en la música clásica, el efecto de la renta es mayor en este último caso. Una explicación posible es que las temporadas de ópera son más cortas que las sinfónicas. Sin embargo, en el caso de la asistencia a la ópera, por encima del nivel de ingresos, la educación es la variable con mayor poder explicativo, quizás como reflejo de su mayor complejidad y la capacidad de los más educados para digerirla.

Partiendo de la base de que el nivel educativo es uno de los factores que mayor influencia positiva tienen en la participación cultural, los estudiantes universitarios se presentan como uno de los segmentos de población que más probabilidades tienen de convertirse en asistentes asiduos a eventos culturales. Precisamente, por esta razón, la Universidad de Económicas de Bratislava y el Teatro Nacional Eslovaco de Bratislava, decidieron llevar a cabo en el año 2004 un estudio entre los estudiantes universitarios de su ciudad para analizar, entre otros aspectos, su interés y participación en la ópera, así como las motivaciones que impulsaban a los asistentes y las barreras que frenaban a los no asistentes (Tajtáková, Klepochová y Žák, 2005).

Según este estudio, para los estudiantes, los motivos más importantes para asistir a la ópera eran el deseo de experimentar un espectáculo en vivo, el de presenciar una obra en particular, el interés general en el género o para salir con amigos y familia. En relación a las barreras percibidas por los no asistentes, las principales identificadas fueron el miedo a aburrirse, la falta de conocimiento de ópera y la falta de interés en el género por parte de las personas de su entorno cercano. La investigación también indagó sobre las expectativas⁷² de los estudiantes en relación a la ópera y las cuatro más votadas por orden de importancia fueron las emociones, la atmósfera del lugar o evento, la voluntad de ampliar sus propias alternativas culturales y la relajación. Por

⁷² Los autores utilizan la palabra expectativa en el sentido que Cuadrado y Mollá (2000) utilizaban la expresión goals (o traducido al español, beneficios buscados). Tajtáková, Klepochová y Žák (2005:2) consideran más apropiado utilizar la palabra expectativa para tener en cuenta no sólo a los asistentes, sino también a los no asistentes.

último, el estudio no desveló diferencias significativas entre estudiantes de distintas disciplinas (Tajtáková, Klepochová y Žák, 2005:12).

También Saint-Cyr (2003, 2005) trabaja el acercamiento de los jóvenes a la ópera. Esta autora afirma que los motivos que principalmente frenan a este colectivo son: “la dificultad de apropiarse de un arte “reservado solamente a los conocedores” del mismo; la falta de información especialmente referida tanto a la necesidad de facilitar ciertas claves de decodificación que simplifiquen la comprensión como a la difusión y los elevados precios de las localidades. Sin embargo, Saint-Cyr (2005:229) es optimista y defiende que todos estos obstáculos pueden ser gestionados por los equipos pedagógicos de las organizaciones operísticas.

En la misma línea, Bărbulescu (2011) identifica algunos de los clichés más comúnmente asociados a la imagen de un teatro de ópera, que para esta autora son: elitismo y códigos formales; público de edad elevada; género anticuado y aburrido; género difícil de comprender y precio elevado de las entradas. Para Bărbulescu (2011) estas ideas son los valores asociados a la ópera y propone que las organizaciones traten de erradicarlos a través de acciones de comunicación o de relaciones públicas que fomenten los valores opuestos.

Benzecry (2009) llevó a cabo una investigación en el teatro Colón de Buenos Aires durante las temporadas de ópera 2002 a 2005. Su objetivo era analizar, desde un enfoque etnográfico, las prácticas operísticas de los espectadores de dicho recinto. Una vez finalizado el estudio, el autor desarrolló un modelo donde la sociabilidad y el contacto con los espectadores que ya disfrutaban de la actividad eran la clave. Su principal conclusión fue que los fans apasionados de la ópera creen que la ópera es algo que necesita ser aprendido para poder ser disfrutado adecuadamente y que, fundamentalmente, son tres las posibles vías de aprendizaje. En primer lugar, el proceso informal que rodea a la experiencia operística: las colas de taquilla y de entrada, los descansos o los viajes en autobús a otros teatros de ópera. En segundo lugar, un proceso formal que puede incluir clases, charlas o conferencias y, por último, las reacciones de los espectadores en el auditorio, que, a su vez, pueden ser internas o externas. Las reacciones internas serán aquellas relacionadas con las sensaciones que experimentará el espectador como respuesta a ciertas partes de la representación que sean más emocionantes, mientras que las externas se refieren a la reacción pública.

Por último, antes de dar paso a las conclusiones del capítulo que nos ocupa, es interesante mencionar cómo los autores aluden reiteradamente al declive del tradicional sistema de abonos (Bouder-Pailler, 2007; Doublet, 2001, 2003; Kolb, 2001; Kotler y Scheff, 2004; Petr, 2007; Saint-Cyr, 2005). Así, por ejemplo, Kotler y Scheff (2004:27), desde EE.UU., achacan esta tendencia a la mayor espontaneidad de la gente a la hora de elegir entre las diversas opciones de entretenimiento, así como al miedo a comprometerse un año entero por adelantado en unas fechas concretas, o a una serie de espectáculos ya programados. Saint-Cyr (2005:111-112), coincidiendo con Doublet (2001:48-49; 2003:232), acusa esta tendencia en Francia desde finales de los años ochenta. Esta autora afirma que el nuevo amante del arte lírico ha diversificado sus salidas, adaptándose a la multiplicidad de la oferta cultural y que, además, la fórmula de abono ha pasado de ser sinónimo de prestigio social a convertirse en una restricción. Petr (2007:51), además de hacer referencia al problema del descenso generalizado del número de suscripciones, menciona también la cuestión del envejecimiento de este segmento, algo que ya adelantábamos en páginas anteriores al abordar el público desde el punto de vista de los teatros.

2.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio

A lo largo de este capítulo hemos abordado el análisis del público de la ópera desde tres perspectivas diferentes: la de los organismos oficiales y las grandes encuestas de hábitos y prácticas culturales; la de los propios teatros y la de las investigaciones académicas. Esto nos ha permitido, por un lado, profundizar en diferentes aspectos y, por otro, confirmar que el perfil socio-demográfico del público de la ópera atiende a unas características determinadas y que no existen grandes diferencias ni entre las distintas épocas ni entre los distintos países. Colbert y Cuadrado (2003: 67) ya apuntaban este fenómeno, cuando afirmaban que, en general, los estudios que se han llevado a cabo en Europa, EE.UU., Canadá y Japón sobre el perfil del público son coincidentes. En la misma línea, Agid y Tarondeau (2010:2), que han llevado a cabo un estudio comparativo entre teatros de ópera europeos y americanos, sostienen que el público de la ópera se limita al 2 ó 3% de la población, dependiendo de las diferentes zonas geográficas y que, efectivamente, responde a un perfil bastante similar.

El dibujo de dicho perfil socio-demográfico se corresponde con un público trabajador o jubilado, con alto nivel de estudios y con una edad media más elevada que la de otros géneros de las artes escénicas. A pesar de lo anterior, cada vez se puede encontrar entre el público de la ópera una mayor proporción de gente joven, gracias, entre otros aspectos, a las políticas de tarifas reducidas dirigidas a este colectivo puestas en marcha por las organizaciones operísticas. En términos generales, en relación al sexo, no se producen grandes diferencias entre hombres y mujeres, pero se observa una ligera feminización entre los colectivos más jóvenes. Las diferencias de género también se acentúan a favor de las mujeres al analizar las preferencias en lugar de los comportamientos de asistencia. En cuanto a la procedencia del público, éste se perfila eminentemente urbano, aunque la media europea en este aspecto es menos pronunciada que la española. Esto puede ser debido a que haya países europeos, como por ejemplo Holanda o Reino Unido⁷³, con una mayor tradición de girar las producciones y que, por tanto, reduzcan la media.

El público de la ópera no sólo responde a unas características socio-demográficas específicas, sino que también refleja unas pautas de consumo cultural determinadas. Así, el espectador operístico asiste al teatro para disfrutar de la ópera, pero también de otros géneros, ya estén catalogados de cultos o populares. Además, no se circunscribe únicamente a las artes escénicas y está abierto a participar en cualquier tipo de actividad cultural que llame su atención. Muchos investigadores, estudiosos de la participación cultural, han catalogado este comportamiento con el adjetivo “omnívoro” en contraposición al consumo “unívoro” que se desprendía de las primeras teorías que trataban de explicar el comportamiento cultural. Según dichas teorías iniciales, las clases altas debían consumir exclusivamente alta cultura y no cultura popular, de manera que este comportamiento cohesionara su grupo social y les diferenciara de clases inferiores. Hoy en día, no sólo se discute sobre la omnivoridad, sino también sobre diferentes tipos de omnivoridad. En cualquier caso, parece que los omnívoros culturales son personas relativamente jóvenes, de nivel educativo elevado y estatus socio-profesional alto. Además, varios autores han constatado que este tipo de

⁷³ Como podemos observar en el siguiente fragmento del plan 2008-2011 del Arts Council of England, las giras de producciones se consideran una prioridad: “Llevaremos a cabo una campaña para animar al mayor abanico de gente posible dentro del país a experimentar y disfrutar de las artes. Para conseguirlo, trabajaremos con medios de comunicación, organizaciones culturales, instituciones públicas y socios comerciales. Desarrollaremos estrategias que tengan en cuenta la diversidad, la internacionalización y las giras para asegurar que el trabajo llega a todas las regiones y que refleja una amplia gama de experiencias artísticas. También financiaremos iniciativas a lo largo de todo el país para incrementar el compromiso de los ciudadanos con la cultura y conseguir que sus experiencias sean más profundas” (Arts Council of England, 2008:11).

consumidores pertenecen a un segmento de mercado muy pequeño, que en España puede oscilar, aproximadamente, entre el 3% y el 5%⁷⁴.

Precisamente, en cuanto al tamaño de mercado, podemos afirmar que el público de la ópera pertenece a un segmento pequeño y que, aunque se producen variaciones entre los distintos países, podríamos situarlo en torno al 15%. Sin embargo, este porcentaje, aparentemente elevado, está compuesto en un 80% por un público ocasional; se reduce al 3% si nos referimos a un público relativamente habitual y continúa reduciéndose conforme aumentamos la frecuencia. Colbert y Cuadrado (2003:68) se referían también al reducido segmento de mercado, basando su argumentación en el elevado nivel de estudios que caracteriza al público de la ópera. Estos autores defienden que, en la mayoría de países, el porcentaje de gente con estudios universitarios oscila entre el 10% y el 15% y que, aunque estas personas sean grandes consumidoras de productos culturales, el segmento, de por sí, es pequeño.

A la hora de analizar las probabilidades de asistencia, es importante tener en cuenta la interrelación entre los distintos géneros. Así, en el caso de España, las probabilidades de asistir a la ópera aumentan entre el colectivo de personas que asiste a conciertos de música clásica, a espectáculos de danza y a galerías.

La reflexión sobre el público de la ópera nos conduce inevitablemente a la otra cara de la moneda, es decir, a aquellas personas que no forman parte del mismo. En este caso, nos estaríamos refiriendo a un amplio segmento de la población, en el cual tendrían cabida los jóvenes, las personas con un nivel de estudios inferior al universitario, los trabajadores posicionados en las partes medias y bajas de las pirámides de las empresas o los habitantes de poblaciones con menor densidad de población o entornos rurales, entre otros. Pero, además de lo anterior, también encontraremos muchas personas que cumpliendo todas las características, es decir siendo mayores de 45 años, con estudios universitarios, directivos o profesionales independientes y con ingresos elevados, no acudan a la ópera. Y es que, como afirmaba Kolb (2000), el hecho de que el público operístico atienda a un perfil específico, no significa que esos factores sean, efectivamente, los determinantes de su asistencia al teatro de ópera.

⁷⁴ Como ya analizábamos anteriormente, según López y García (2002), los omnívoros representaban en España en el año 1998 un 3,31% y según Ariño (2007) un 5,5% en el año 1999.

Uno de los principales motivos por los cuales las personas no asisten a la ópera es la falta de interés, que, a su vez, está relacionada con el desconocimiento, la falta de información y con una imagen preconcebida y con connotaciones negativas del género. Así, no es extraño que cuando en las encuestas se pregunta al no-público por estos aspectos surjan ideas como que la ópera es una práctica cultural anticuada, únicamente apropiada para gente mayor o que la ópera, más que un evento cultural, es un acto social elitista, al que es necesario ir bien vestido y pertenecer a una determinada clase social. Este tipo de prejuicios no aparecen de la nada, sino que son fruto de una historia pasada, difícil de borrar. En términos de gestión, por tanto, la creación de nuevos públicos operísticos debería pasar, entre otras cosas, por una reflexión sobre la imagen del género de la ópera en sí mismo y, probablemente, por un reposicionamiento de la misma.

Desde el punto de vista del ocio, dado que el interés es un factor clave en las experiencias de ocio, las personas no interesadas en la ópera, excluirán a priori la ópera como una posible actividad dentro de su abanico de alternativas de ocio. Además, si el desinterés no es neutro, sino que va acompañado de prejuicios y connotaciones negativas, bajo nuestro punto de vista, será todavía más complicado que se produzcan las condiciones para que la ópera pueda ser considerada una experiencia de ocio entre este colectivo de gente.

Por otro lado, dentro del público interesado y que asiste a los coliseos, afirmábamos anteriormente que la mayoría se corresponde con un público ocasional, para quien acudir a la ópera posiblemente pueda equipararse a otras alternativas similares como, por ejemplo, ir al teatro, a un concierto o a una exposición. Siguiendo los planteamientos de Stebbins (2008), dentro de este grupo encontraremos personas que entiendan la ópera como una experiencia de ocio casual y otras que, a pesar de su reducida frecuentación, la entiendan como una experiencia de ocio serio o sustancial. Como veíamos en el capítulo anterior, una actividad de ocio casual es espontánea y requiere poca o ninguna formación para disfrutar de ella. Por el contrario, la práctica de una actividad de ocio serio requiere, entre otros aspectos, perseverancia, esfuerzo y superación personal, junto al desarrollo paulatino de conocimientos y habilidades para llevar a cabo la actividad.

Finalmente, dentro del público más asiduo y aficionado, puede ocurrir lo mismo que en el caso del público ocasional. Sin embargo, creemos que dentro del colectivo de

aficionados aumentará la probabilidad de que haya personas que asuman la ópera como un ocio serio. Evidentemente, esto no es más que una suposición y por tanto, la verificación de esta hipótesis podría constituir una línea de investigación futura.

En la tabla que aparece a continuación, hemos querido relacionar varios conceptos que hemos manejado a lo largo de este capítulo, como la frecuencia de asistencia, el interés del público y los motivos y barreras de asistencia con los tipos de experiencia de ocio. De nuevo, la tabla presenta una serie de relaciones que, a la luz de la teoría, parecen lógicas, pero que no dejan de ser meras hipótesis.

Tabla 2.10: Hipótesis de relación entre la frecuencia de asistencia y el interés del público, los motivos y barreras de asistencia y los tipos de experiencia de ocio

Frecuencia de asistencia	Interés en la ópera	Motivos de asistencia	Barreras y resistencias	Experiencia de ocio posible
No asistentes	No interesados	No aplica	Barreras subjetivas que impiden el consumo y contribuyen a alimentar el desinterés: imagen elitista de la ópera, creencia de que la ópera es complicada y para entendidos, miedo al aburrimiento, etc.	No es probable que se produzca una experiencia de ocio hasta que no se genere un interés
	Algo interesados	No aplica	Barreras objetivas que impiden el consumo: precios elevados, incompatibilidad de horarios, inaccesibilidad geográfica, etc.	Podría llegar a producirse una experiencia de ocio casual si se consiguiera un primer contacto con la ópera
Asistentes esporádicos	Algo interesados	Entretenimiento Experimentar algo nuevo Motivos sociales (salir con la pareja, amigos, etc.) Interés en una obra	No tiene por qué haber resistencias. Su frecuencia de asistencia se corresponde con su grado de interés.	Ocio casual
	Bastante o muy interesados	Ver artistas /obras /producciones concretas Desarrollo personal Formación	Su frecuencia de asistencia es menor que su grado de interés, por lo que es de suponer que existen resistencias objetivas que frenan el consumo e impiden que la persona forme parte de los asistentes asiduos.	Ocio serio
Asistentes asiduos	Muy interesados Comprometidos	Entretenimiento Motivos sociales (salir con la pareja, amigos, etc.)	No tiene por qué haber resistencias. Su frecuencia de asistencia se corresponde con su grado de interés.	Ocio casual

Frecuencia de asistencia	Interés en la ópera	Motivos de asistencia	Barreras y resistencias	Experiencia de ocio posible
	Muy interesados Comprometidos	Ver artistas /obras /producciones concretas Desarrollo personal Formación	No tiene por qué haber resistencias. Su frecuencia de asistencia se corresponde con su grado de interés.	Ocio serio

Fuente: Elaboración propia.

Como hemos podido ver a lo largo del capítulo, han sido muchos los investigadores que han hecho de la participación cultural su objeto de estudio. En concreto, una de las preguntas más recurrentes es, precisamente, la referente a los factores que determinan dicha participación o, en nuestro caso, los que aumentan la probabilidad de que una persona acuda a la ópera y forme parte de su público. En general, podemos afirmar que las variables más significativas están, en el fondo, relacionadas con la construcción de una actitud favorable hacia la ópera y de un hábito de consumo. En este sentido, se consideran determinantes el entorno familiar y escolar durante la infancia y la adolescencia, así como el capital educativo en general. Hay estudios, como el realizado en Francia en 2001, que apuntan que, en la mayoría de los casos, las primeras experiencias operísticas se producen entre los menores de 35 años (Doublet, 2001, 2003)⁷⁵. La familia y la escuela actúan como prescriptores e incentivan y acompañan las salidas al teatro. Sin embargo, esto no quiere decir que estos agentes sean los únicos prescriptores posibles o que sólo sean importantes en las edades más tempranas. Pedler y Djakouane (2003) o Fernández Torres (2002), utilizando cada uno diferentes nomenclaturas, consideraban fundamental la figura del prescriptor en cualquier etapa del ciclo vital.

Pero, además de contar con un entorno favorable, también consideramos determinante que las experiencias escénicas que se vayan teniendo sean satisfactorias, ya que de lo contrario será difícil construir un hábito. Algunos estudiosos consideran que el propio consumo constituye un proceso de aprendizaje, gracias al cual, con el paso del tiempo, se va consolidando el gusto y es más probable que se produzca el disfrute. Por otro lado, experimentar una ópera implica la puesta en marcha de capacidades individuales que descodifiquen aquello que es visto y oído y que ayuden a interiorizar el acontecimiento. Muchos autores coinciden en afirmar que cuanto mayor sea el nivel de estudios, más fácil será que se posean este tipo de destrezas y, no en vano se considera el nivel educativo como una de las variables con

⁷⁵ El estudio señalaba que tan sólo en el 2% de los casos se producía una primera experiencia con la ópera entre mayores de 35 años.

mayor capacidad explicativa. Desde una perspectiva económica, también hay autores que consideran que la acumulación de experiencias y el desarrollo de capacidades asociadas no sólo aumentan las probabilidades de generar satisfacción, sino que reducen el coste de oportunidad de asistir a una representación operística.

Un tema que también hemos abordado a lo largo del capítulo ha sido el de la tradicional fórmula del abono en el ámbito operístico. Muchos de los estudios de públicos llevados a cabo desde los propios teatros distinguen el perfil de sus abonados de los que no lo son. En general, estas investigaciones coinciden en afirmar que el público abonado responde a una edad media más elevada que la edad media del conjunto y que entre las generaciones más jóvenes se produce una mayor resistencia a este tipo de fórmulas, que, de hecho, parece que se encuentran en declive. Y es que cada vez nos resulta más complicado bloquear fechas con antelación y nos enoja la imposibilidad de elegir y tener que aceptar una determinada programación. Probablemente, este cambio de tendencia esté relacionado con la nueva cultura postmoderna en la que vivimos y que apuntaba Cova (1996). Algunas organizaciones han comenzado ya a ofrecer una mayor gama de abonos, más reducidos e incluso abonos flexibles y de libre elección. Es posible que este sistema tradicional no desaparezca del todo y que exista un segmento del público para el que sí sea adecuado, pero también es probable que un modelo basado únicamente en el abono no sea sostenible a largo plazo. Por ello, y especialmente a la hora de crear nuevos públicos, este cambio de tendencia deberá tener, inevitablemente, su reflejo en las herramientas de gestión.

Por último, queremos recordar la idea de que, a pesar de toda la información existente, cada teatro, en la medida de sus posibilidades, debería realizar un análisis de sus propios públicos y no-públicos para poder poner en marcha iniciativas ajustadas a su realidad. En este sentido, son varios los autores que recomiendan incluir en las investigaciones aspectos cualitativos, como las motivaciones o los valores profundos de las personas que determinan en gran medida su actitud y su comportamiento. Así, por ejemplo, Patureau (1991:38-39) defiende que sería adecuado un análisis realizado a lo largo de varias temporadas líricas que tuviera en cuenta "trayectorias de consumo" de personas pertenecientes a diferentes segmentos de público. De esta manera, se podrían reconstruir las diferentes modalidades de frecuentación, así como las fluctuaciones a lo largo del tiempo.

Una vez finalizado nuestro análisis del público de la ópera, en el próximo capítulo abordaremos su gestión. Como hemos podido comprobar, en los últimos años se ha producido un aumento del público de la ópera que ha sido consecuencia, fundamentalmente, del aumento de oferta. Ahora ha llegado el momento de consolidarlo y gestionarlo de forma consciente. Por ello, resulta de especial de interés que, antes de pasar al análisis empírico, realicemos una reflexión teórica acerca de las herramientas de gestión orientadas a crear nuevos públicos y desarrollar los actuales.

2.6. Bibliografía

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2010). *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

ALIER, R. (2004). *¿Qué es esto de la ópera?: introducción al mundo de la lírica*. Barcelona: Ma Non Troppo.

ARIÑO, A. (2007). Música, democratización y omnivoridad. *Política y Sociedad*, 44 (3), 131-150. Obtenido de <http://academia.edu.documents.s3.amazonaws.com/371942/POSO0707330131A.pdf> (última consulta: 6 de diciembre de 2010).

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. De los años sesenta a la actualidad*. Barcelona: Ariel.

ARIÑO, A., CASTELLÓ, R., HERNÁNDEZ, G. M. y LLOPIS, R. (2006). *La participación cultural en España*. Madrid: Fundación Autor.

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2008). *Great Art for everyone 2008-2011*. London: Arts Council of England. Obtenido de <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/our-plan-2008-2011/> (última consulta: 2 de enero de 2011).

ATECA-AMESTOY, V. (2005). *Demanda y valoración de bienes culturales*. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis doctoral inédita.

ATECA-AMESTOY, V. (2008). Determining Heterogeneous Behavior for Theater Attendance. *Journal of Cultural Economics*, 32 (2), 127-151. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0982873&lang=es&site=eohost-live;> [http://dx.doi.org/10.1007/s10824-008-9065-z;](http://dx.doi.org/10.1007/s10824-008-9065-z) <http://www.springerlink.com/link.asp?id=100284> (última consulta: 28 de julio de 2010).

ATECA-AMESTOY, V. (2009). El capital humano como determinante del consumo cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 87-110.

ATECA-AMESTOY, V. (2010). Análisis del comportamiento de los consumidores de arte. Una aproximación económica al estudio de públicos. En J. COLOMER y A.

GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 183-190). Obtenido de <http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum doclist=0&totalRows doclist=39> (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

ATTARD, A. (2010). *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country profile MALTA*. (11ª ed.) Council of Europe/ERICarts. Obtenido de http://www.culturalpolicies.net/down/malta_022010.pdf (última consulta: 24 de noviembre de 2010).

AZPILLAGA, P. (2010). Conocimiento de los públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 122-143). Obtenido de <http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum doclist=0&totalRows doclist=39> (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

BĂRBULESCU, C. (2011). *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?*. Paris: L'Harmattan.

BAUMOL, W. J. y BOWEN, W. G. (1967). *Performing arts: the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund.

BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980). De Gustibus Non Est Disputandum: a Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts. *Advances in Consumer Research*, 7 (1), 109-113.

BENZECRY, C. (2009). Becoming a Fan: On the Seductions of Opera. *Qualitative Sociology*, 32 (2), 131-151. doi:10.1007/s11133-009-9123-7

BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.

BONET, L. (2004). Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales. En PORTAL IBEROAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL (Ed.), *Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales* Obtenido de <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf> (última consulta: 13 de enero de 2011).

BOUDER-PAILLER, D. (1999). A model for measuring the goals of theatre attendance. *International Journal of Arts Management*, 1 (2)

BOUDER-PAILLER, D. (2007). Favoriser la souscription d'abonnements dans la consommation culturelle: Le rôle de la conception individuelle du temps. *Decisions Marketing*, (47), 21-32.

BOURDIEU, P. (1988 [1ª ed. de 1979]). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. (Trad. de RUIZ DE ELVIRA HIDALGO, M. C.). Madrid: Taurus.

CÁMARA, D. (2010). *Diccionario de Marketing*. (2ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

- CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.
- CIS. (1999). *Estudio nº 2.324, barómetro del mes de abril, 1999*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CLAVERO, J. (2005). ABAO-TXIKI. En ABAO (Ed.), *53 Temporada de la ABAO. Anuario 2004-2005* (pp. 110-111). Bilbao: ABAO.
- COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.
- COLOMER, J. y GARRIDO, A. (2010). *Los públicos de las artes escénicas*. Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 4 de noviembre de 2010).
- CONFORTI, L. y ERCOLE, E. (1999). *Il pubblico di un teatro musicale: identità e comportamento. Il Teatro Regio di Torino*. Turín: Instituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte.
- COVA, B. (1996). The postmodern explained to managers: Implications for marketing. *Business Horizons*, 39 (6), 15-23.
- CUADRADO, M. (2000). Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos. *Distribución y Consumo*, 51, 118-125.
- CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000). Grouping performing arts consumers according to attendance goals. *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 54-60.
- DIMAGGIO, P. (1987). Classification in Art. *American Sociological Review*, 52 (4), 440-455.
- DIMAGGIO, P. y MUKHTAR, T. (2004). Arts participation as cultural capital in the United States, 1982-2002: Signs of decline? *Poetics*, 32 (2), 169-194.
- DIMAGGIO, P. y OSTROWER, F. (1990). Participation in the Arts by Black and White Americans. *Social Forces*, 68 (3), 753.
- DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1977). *The American Arts Audience: Its Study and Its Character*. Washington, D.C.: Center for the Study of Public Policy.
- DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1978). *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review. Research Division Report No. 9*. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts.
- DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE. (2007). *European Cultural Values. Special Eurobarometer 278 / Wave 67.1*. Luxembourg: European Commission. Obtenido de http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc958_en.pdf (última consulta: 8 de noviembre de 2010).

DONNAT, O. (2009). *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*. Paris: La découverte / Ministère de la culture et de la communication.

DOUBLET, G. (2001). *Les publics d'opéra en France. Etude réalisée pour la réunion des théâtres lyriques de France*. Material no publicado.

DOUBLET, G. (2003). Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 215-234). Paris: Presses de Sciences Po.

EUROPEAN OPINION RESEARCH GROUP. (2002). *Europeans' participation in cultural activities. A Eurobarometer survey carried out at the request of the European Commission, Eurostat. Executive Summary*. Brussels: European Commission. Obtenido de http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc967_en.pdf (última consulta: 9 de noviembre de 2010).

EUROSTAT. (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-77-07-296/EN/KS-77-07-296-EN.PDF (última consulta: 8 de noviembre de 2010).

EUROSTAT. (2011). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-10-374/EN/KS-32-10-374-EN.PDF (última consulta: 12 de octubre de 2011).

FERNÁNDEZ TORRES, A. (2002). Formación y creación de nuevos públicos. *ADE/Teatro*, (89), 140-158.

FREY, B. S. (2000). *La economía del arte*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Servicio de Estudios.

FUNDACIÓN AUTOR. (2005). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España: análisis descriptivo*. Madrid: Fundación Autor.

FUNDACIÓN AUTOR. (2011). *Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2011*. Obtenido de <http://www.anuariosgae.com/anuario2011/home.html> (última consulta: 16 de febrero de 2012).

GARCÍA-ÁLVAREZ, E., KATZ-GERRO, T. y LÓPEZ-SINTAS, J. (2007). Deconstructing Cultural Omnivorousness 1982-2002: Heterology in Americans' Musical Preferences. *Social Forces*, 86 (2), 417-443.

GRAY, C. M. (2005). La participación. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 609-623). Madrid: Fundación Autor.

HEILBRUN, J. (2005). La enfermedad de los costes de Baumol. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 337-352). Madrid: Fundación Autor.

IGARZA, R. (2009). *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

INE. (2009). *España en cifras 2009*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif09.pdf> (última consulta: 11 de noviembre de 2010).

INE. (2010). *España en cifras 2010*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif10.pdf> (última consulta: 11 de noviembre de 2010).

INE. (2011). *España en cifras 2011*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif11.pdf> (última consulta: 27 de enero de 2012).

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO. (2009). *Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*. Obtenido de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/FCS09_SP.pdf (última consulta: 10 de marzo de 2012).

KATZ-GERRO, T. (2002). Highbrow Cultural Consumption and Class Distinction in Italy, Israel, West Germany, Sweden, and the United States. *Social Forces*, 81 (1), 207-229.

KATZ-GERRO, T., RAZ, S. y YAISH, M. (2009). How Do Class, Status, Ethnicity, and Religiosity Shape Cultural Omnivorousness in Israel? *Journal of Cultural Economics*, 33 (1), 1-17.

KOLB, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.

KOLB, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3 (2)

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

KRAAYKAMP, G. y VAN EIJCK, K. (2010). The Intergenerational Reproduction of Cultural Capital: A Threefold Perspective. *Social Forces*, 89 (1), 209-231.

LANDABIDEA, X. (2010). El valor de las artes escénicas en un contexto mediatizado. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 178-182). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LAZCANO, I. y LANDABIDEA, X. (2010). El consumo cultural y la creación de audiencias escénicas a través de la participación en eventos escénicos extraordinarios. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 49-71). Bilbao: Universidad de Deusto.

LÉVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (2005). La demanda. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 179-198). Madrid: Fundación Autor.

LÓPEZ SINTAS, J. y GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España : comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

LÓPEZ SINTAS, J. y KATZ-GERRO, T. (2005). From exclusive to inclusive elitists and further: Twenty years of omnivorousness and cultural diversity in arts participation in the USA. *Poetics*, 33 (5-6), 299-319. Obtenido de <http://www.nd.edu/~sskiles/soco%20articles/Lopez-Sintas%20&%20Katz-Gerro%202005.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

LÓPEZ, P. (2010). Experiencias de creación de públicos en el ámbito de la infancia. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 197-205). Obtenido de <http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum=1&doclist=0&totalRows=1&doclist=39> (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (1986). *Encuesta de comportamiento cultural de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura.

MINISTERIO DE CULTURA. (1991). *Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

MINISTERIO DE CULTURA. (1996). *Cultura en cifras*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011b). *Anuario de estadísticas culturales 2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2011/PresentacionAnuarioEC2011.html> (última consulta: 16 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2009). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2009. Informe español*. Obtenido de <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2009/informe-espanol-panorama-educacion-ocde.pdf?documentId=0901e72b8007cd90> (última consulta: 28 de enero de 2012).

ORTEGA, C. (2010). *Observatorios culturales: creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Barcelona: Ariel.

OSTROWER, F. (1998). The Arts as Cultural Capital among Elites: Bourdieu's Theory Reconsidered. *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, 26 (1), 43-53.

PATUREAU, F. (1991). *Les pratiquants de l'art lyrique aujourd'hui: une étude du public actuel de l'Opéra de Paris*. Paris: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

PEDLER, E. y DJAKOUANE, A. (2003). *Carrières de spectateurs au théâtre public et à l'opéra. Les modalités des transmissions culturelles en questions: des prescriptions incantatoires aux prescriptions opératoires*. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 203-214). Paris: Presses de Sciences Po.

PETERSON, R. A. y KERN, R. M. (1996). Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore. *American Sociological Review*, 61 (5), 900-907.

PETERSON, R. A. y SIMKUS, A. (1992). How musical tastes mark occupational status groups. En M. LAMONT y M. FOURNIER (Eds.), *Cultivating differences. Symbolic boundaries and the making of inequality* (pp. 152-186). Chicago, Ill.: The University of Chicago Press.

PETR, C. (2007). Why Occasional Theatregoers in France Do Not Become Subscribers. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), 51-61.

QUERO GERVILLA, M. J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis doctoral inédita.

RAMÍREZ SANZ, A. (2006). *¿Cómo es el público del Teatro Real de Madrid que asiste a la "Ópera en Familia"? Descripción, valoración y creación de nuevos públicos. Temporada 2002/2003*. Tesina. Instituto Complutense de Ciencias Musicales. Máster en Gestión Cultural.

ROUSSEL, F. (2000). La diversification des publics à l'Opéra national de Paris. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 55-63). Obtenido de http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/tdp_equip09.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

ROUSSEL, F. (2003). L'observatoire des publics à l'Opéra national de Paris. Caractéristiques de la programmation et évolution des profils. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 235-239). Paris: Presses de Sciences Po.

SAINT-CYR, S. (2003). Les jeunes publics à l'opéra. L'influence des actions menées en direction des jeunes sur l'institution lyrique et ses publics. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 241-247). Paris: Presses de Sciences Po.

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SALVETTI & LLOMBART. (2010). *Resumen ejecutivo para rueda prensa del estudio de públicos realizado para el Gran Teatro del Liceo*. Material no publicado.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO, ZABALA, Z. y LANDABIDEA, X. (2008). *El futuro de las audiencias de las artes escénicas en la sociedad emergente*. Obtenido de <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/publicos.pdf> (última consulta: 9 de diciembre de 2010).

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2009). La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El*

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SGAE. (2000). *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid: Fundación Autor.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

TEATRO ALLA SCALA. (2009). *Estudio de públicos*. Material no publicado.

THROSBY, C. D. (1994). The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*, 32, 1-29.

VAN EIJCK, K. y LIEVENS, J. (2008). Cultural omnivorousness as a combination of highbrow, pop, and folk elements: The relation between taste patterns and attitudes concerning social integration. *Poetics*, 36 (2-3), 217-242.

VAN REES, K., VERMUNT, J. y VERBOORD, M. (1999). Cultural classifications under discussion. Latent class analysis of highbrow and lowbrow reading. *Poetics*, 26 , 349-365. Obtenido de <http://spitswww.uvt.nl/~vermunt/poetics1999.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

VERDAGUER, J. (2009). Consumo musical y posición social. En C. TASCÓN y J. OLIVERAS (Eds.), *La música y su reflejo en la sociedad* (pp. 19-26). Barcelona: Indigestió Musical SL.

WARDE, A., TOMLINSON, M. y McMEEKIN, A. (2000). *Expanding tastes?: cultural omnivorousness & social change in the UK* (CRIC Discussion Paper No 37). Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition. The University of Manchester. Obtenido de <http://www.cric.ac.uk/cric/Pdfs/dp37.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

WILLIS, K. y SNOWBALL, J. (2009). Investigating how the attributes of live theatre productions influence consumption choices using conjoint analysis: the example of the National Arts Festival, South Africa. *Journal of Cultural Economics*, 33 (3), 167-183.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE PÚBLICOS EN LA ÓPERA

CONTENIDO

- 3.1. Introducción
- 3.2. Antecedentes: la democratización cultural
- 3.3. Estrategias de marketing orientadas a la creación y desarrollo de públicos
- 3.4. Estrategias educativas orientadas a la creación y desarrollo de públicos
- 3.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio
- 3.6. Bibliografía

3.1. Introducción

Tras haber analizado la ópera como experiencia de ocio y el público de la ópera, ha llegado el momento de profundizar en la gestión de dicho público, que es, precisamente, el objeto de nuestra investigación. ¿Qué tipo de estrategias y de herramientas utilizan las organizaciones operísticas para crear nuevos públicos y desarrollar los que ya tienen? Ésta será la principal pregunta a la que trataremos de dar respuesta a lo largo de este capítulo.

Sin embargo, antes de abordar el tema fundamental del capítulo, hemos considerado necesario incluir un primer apartado sobre la democratización cultural, un planteamiento teórico que enmarca el tema y el antecedente de muchas acciones actuales, como veremos luego. La democratización cultural es una filosofía que comenzó a materializarse en las políticas culturales a partir de la segunda mitad del siglo XX y que trataba de acercar la alta cultura al mayor número de personas posible. Ya en aquel entonces, se comenzaron a tener en consideración los públicos culturales y se impulsaron iniciativas para llegar a colectivos menos familiarizados con la cultura. Por esta razón, hemos querido profundizar en el concepto y aclarar si la creación y desarrollo de públicos a la que nos referimos en esta investigación es igual a la democratización cultural o no.

Una vez aclarado lo anterior, nos adentraremos en las estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos, que hemos dividido en dos grandes bloques: estrategias de marketing y estrategias educativas. Somos conscientes de que toda estrategia encaminada a lograr públicos satisfechos hoy y mañana ha de diseñarse en conjunto y, quizás, partiendo de esta idea no tendría mucho sentido la diferenciación entre estrategias de marketing y estrategias educativas. Además, en las investigaciones sobre marketing de servicios realizadas desde el ámbito académico se habla ya desde hace tiempo de comunicación y educación como conceptos unidos (Lovelock y Wright, 2002). Sin embargo, la realidad de las organizaciones de ópera es que los departamentos orientados a la educación, los relacionados con la captación de fondos y los relacionados con la atención al cliente, están separados. Por esta razón, hemos considerado oportuno el hecho de abordar por separado la parte de marketing y la de educación.

Las estrategias de marketing se subdividen, a su vez, en tres apartados. El primero de ellos recoge una serie de características propias de las organizaciones operísticas que afectan especialmente a la gestión de marketing, pero que también se podrían extrapolar a la gestión en general. Las principales características que hemos identificado son que una representación operística es un servicio y una experiencia de ocio, que estas organizaciones pertenecen al sector de las artes y que la gestión de relaciones tiene una gran importancia. El segundo apartado hace referencia a los pilares de la gestión de marketing: el análisis del mercado de espectadores; la segmentación y la selección de los segmentos objetivo y posicionamiento. Por último, el tercer apartado se adentra en las estrategias de marketing mix referentes al producto, precio, distribución y comunicación. En todos los casos, el análisis se realiza desde el punto de vista de las organizaciones operísticas, teniendo en cuenta las características identificadas con anterioridad.

Las estrategias educativas se acometen en su conjunto. En primer lugar, trataremos de entender por qué resulta insuficiente implantar únicamente estrategias de marketing y es necesario tener en cuenta las estrategias educativas. A continuación, profundizaremos en el funcionamiento de los departamentos educativos de las organizaciones operísticas. Finalmente, reflexionaremos sobre una serie de aspectos teóricos que consideramos podrían contribuir a mejorar este tipo de iniciativas. El capítulo terminará, como siempre, con unas conclusiones y una referencia a la bibliografía utilizada.

3.2. Antecedente: la democratización cultural

En este primer apartado del capítulo vamos a abordar el tema de la democratización cultural, algo que consideramos fundamental, por tratarse de un antecedente a la preocupación de las propias organizaciones por la creación y desarrollo de sus públicos. En primer lugar, aludiremos al gran apoyo institucional que obtuvieron este tipo de políticas, profundizando, a continuación, en el concepto en sí. Finalmente, reflexionaremos sobre el distinto significado de la democratización cultural y la creación y desarrollo de públicos y fijaremos el posicionamiento de nuestra investigación.

3.2.1. Apoyo de las instituciones a las políticas de democratización cultural

Las políticas de democratización cultural surgieron en la segunda mitad del siglo XX, cuando los gobiernos de los distintos países, intentando reducir las desigualdades culturales y bajo la creencia del valor civilizador de la cultura, trataron de democratizar el acceso a la misma (Matarasso y Landry, 1999). Autores como Fernández (1991), Ander-Egg (2000) o Ariño (2010) sitúan concretamente el inicio a principios de los años sesenta en Francia, de la mano del ministro de cultura André Malraux. El objetivo de este tipo de políticas radica en fomentar el acceso de todos los grupos sociales a los bienes de la alta cultura (Ariño, 2010:122). Desde los comienzos, numerosos organismos oficiales proclamaron su apoyo a este tipo de políticas y éstas se plasmaron en acciones orientadas a la creación de equipamientos y competencias, así como a la difusión de recursos para el conjunto de la población.

En España, la Constitución Española de 1978, plasmaba la filosofía de la democratización cultural en el artículo 44.1 de la siguiente manera: “Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la cultura, a la que todos tienen derecho” (B.O.E., 1978:29320). También la UNESCO, ya en su *Declaración de México* de 1982, declaraba:

La cultura procede de la comunidad entera y a ella debe regresar. No puede ser privilegio de élites ni en cuanto a su producción ni en cuanto a sus beneficios. La democracia cultural supone la más amplia participación del individuo y la sociedad en el proceso de creación de bienes culturales, en la toma de decisiones que conciernen a la vida cultural y en la difusión y disfrute de la misma (Unesco, 1982: art.18).

Un programa de democratización de la cultura obliga, en primer lugar, a la descentralización de los sitios de recreación y disfrute de las bellas artes. Una política cultural democrática hará posible el disfrute de la excelencia artística en todas las comunidades y entre toda la población (Unesco, 1982: art.21).

Más recientemente, en la *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales* celebrada en París en el año 2005, la Unesco redacta el punto 5 del artículo 2, donde reconoce el derecho fundamental de los individuos y los pueblos a la participación y disfrute de la cultura. De manera más

explícita, y en la misma Convención, dedica el punto 7 del artículo 2 al Principio de acceso equitativo, que dice lo siguiente:

El acceso equitativo a una gama rica y diversificada de expresiones culturales procedentes de todas las partes del mundo y el acceso de las culturas a los medios de expresión y difusión son elementos importantes para valorizar la diversidad cultural y propiciar el entendimiento mutuo (Unesco, 2005: art.2.7).

También el Consejo de Europa defiende la democratización cultural. Así, en el punto 12 de su *Declaración de Bremen* de 1983 reivindicaba que las autoridades locales son las responsables de que “cada ciudadano tome parte en la vida cultural de la ciudad” (Council of Europe, 1983). Ya, en el año 1962, el Consejo de Europa, comprometido desde el inicio con los temas culturales, había creado el Consejo para la Cooperación Cultural (CCC). Este órgano tenía la capacidad de coordinar e iniciar estudios y proyectos y se focalizó en un primer momento en los sistemas educativos. Simpson (1979) declara que, precisamente, el paso previo a la democratización de la cultura es la democratización de la educación. Esta estrecha vinculación entre cultura y educación la avanzábamos ya al presentar los conceptos de ocio creativo y ocio sustancial. Si trasladamos esta idea al ámbito operístico, encontramos que la ópera y la formación constituyen una pareja inseparable.

3.2.2. El concepto de democratización cultural

Son varios los autores que han escrito sobre la democratización cultural, algunos, desde la perspectiva de la política cultural (Zallo, 1995), otros desde la de la animación sociocultural (Pérez Serrano, 2005; Ander-Egg, 2000; Trilla, 1998) y otros desde la sociología de las prácticas culturales (Ariño 2010). Así, por ejemplo Zallo (1995:40) indica que el modelo de democratización cultural tiene dos elementos esenciales. Por un lado, que el concepto de la cultura casi se identifica con el arte y por otro, que el fundamento de la intervención pública es la reducción de la desigualdad cultural.

Pérez Serrano (2005) también destaca dos postulados sobre los que descansa la democratización cultural. Sin embargo, sólo coincide con Zallo (1995) en el primero de ellos que es el que identifica la cultura con el arte o en palabras de Pérez Serrano (2005:158) “sólo la alta cultura, valor sacralizado, merece ser difundida”. Para esta autora, la segunda premisa de la democratización cultural consiste en que es

suficiente con que haya un encuentro entre la obra y el público para que se produzca desarrollo cultural. También Ariño (2010:123) afirma que las políticas de democratización parten del supuesto de que la cultura es un bien universal, que tiene unas expresiones paradigmáticas en la alta cultura, y que debe ser extendido al conjunto de la población.

Trilla (1998) aporta un elemento clarificador cuando señala que en las políticas de democratización cultural lo que se democratiza es el consumo cultural, pero no la definición y la creación de la cultura, que continúan siendo elitistas. Este elitismo asociado a la oferta cultural se trata de reducir a través de los ideales de la democracia cultural que, como señalan Grosjean e Ingberg (1980:81), confía la definición de cultura a la población. La democratización cultural y la democracia cultural se configuran como conceptos relacionados y, a lo largo de las diferentes décadas, se han considerado tanto opuestos como complementarios.

Fernández (1991:197) explica que una de las diferencias fundamentales entre ambos conceptos es que se produce un cambio en los protagonistas, que ya no son los productos artísticos en sí mismos y su excelencia, sino los movimientos culturales, la propia sociedad. Mientras la democratización trata de acercar a la gente un determinado tipo de cultura, la democracia cultural trata de poner los medios para que sea la misma gente quien la configure, aceptando las diferentes expresiones e identidades culturales (Ventosa, 2002:42). En la misma línea Caride (2005:77) afirma que, “la democratización cultural concibe a los ciudadanos como consumidores de una cultura masificada, mientras que la democracia cultural los considera creadores-productores de una cultura singularizada, e incide más en los procesos que en el producto en sí”. Ander-Egg (2000), sintetiza acertadamente la esencia de ambas filosofías en objetivos estratégicos. Así, mientras el objetivo estratégico de la democratización es el acceso a la cultura, para la democracia lo es la participación cultural.

El concepto de democracia cultural es algo posterior al de democratización y cuando surgió, ambos conceptos se tendían a enfrentar, considerándose mejor el primero y aludiendo de forma peyorativa al segundo (Fernández, 1991; Trilla, 1998). Sin embargo, la democracia cultural no está tampoco exenta de críticas. Fernández (1991), por ejemplo, alude al contexto de mayo del 68, en el cual surgió el término y que lo impregnó del idealismo de la época y de sus evocaciones a una cultura no

elitista. Pero, nos interroga el autor, ¿qué es una cultura no elitista? Por otro lado, Fernández (1991:197) apunta que el enfrentamiento de ambos conceptos conlleva dilemas en la política cultural tales como el elitismo frente al populismo, la profesionalización frente a la participación o la conservación frente a la innovación, entre otros.

Ventosa (2002:37-43) señala que ambos conceptos conviven en el mundo de la política, pero que los medios a través de los cuales se materializan son distintos. Así, mientras la democracia cultural se vale de la animación sociocultural, el instrumento básico para la democratización de la cultura es la difusión. La democratización está, por tanto, relacionada con la gestión cultural, a través de actuaciones orientadas a poner la cultura al alcance del mayor número de gente posible. Según este autor, tradicionalmente se han utilizado estrategias de reducción de precios, de popularización y divulgación del arte, de creación de infraestructuras abiertas, de proliferación de exposiciones y conferencias o de descentralización y movilización de espectáculos, entre otras. Así, esta filosofía trata de crear demanda entre el público, de ofertar productos culturales y de conservar, ampliar y optimizar el patrimonio artístico de una determinada comunidad para su disfrute.

Ander-Egg (2000), igual que Ventosa (2002), también reflexiona sobre la convivencia de la democratización y la democracia cultural y plantea que ambos no deben ser considerados objetivos estratégicos de proyectos políticos diferentes, sino que debieran ser contemplados como puntos de partida y llegada de una política cultural. Así, sólo será posible tender hacia una democracia cultural, después de un trabajo de difusión cultural y de haber logrado niveles de acceso a la cultura significativos. En la misma línea, Trilla (1998:17-18) advierte de la peligrosidad de los planteamientos simplistas y afirma que la difusión y conservación de la gran cultura patrimonial no se opone necesariamente al cultivo y potenciación de la cultura popular. Acertadamente, este autor utiliza el ejemplo de las audiciones musicales asequibles de las obras de grandes autores por intérpretes consagrados, que no tienen por qué negar la potenciación de grupos corales de aficionados. La democratización y la democracia cultural aparecen como vertientes complementarias y, por tanto, ambas deben integrarse en las políticas culturales. Trilla apunta que algunos autores tienden a utilizar la expresión “desarrollo cultural” para englobar ambas formas complementarias de trabajar con la cultura.

Sin embargo, debido a la estricta delimitación de nuestro estudio al ámbito de la ópera y no a la cultura en general, nos interesa profundizar más en el concepto de democratización cultural que en el de democracia cultural. Por ello, revisaremos a continuación algunas de las controversias que se derivan de un análisis más detallado.

3.2.3. ¿Democratización cultural o creación y desarrollo de públicos culturales?

Según Donnat (2000a:19), el término “democratización” genera, al menos, tres clases de confusiones. La primera se deriva de la ambigüedad de la palabra accesibilidad. Así, la cultura accesible puede entenderse en un sentido restrictivo de orden material (precios asequibles, equipamientos accesibles para discapacitados, etc.) o en un sentido más amplio y más social, relativo a los factores que influyen en el deseo cultural por parte del público. En segundo lugar, se genera confusión entre los objetivos tendentes a aumentar el volumen de frecuentación o de practicantes y los que, además, tienden a modificar la estructura social de los públicos en cuestión. Por último, se plantean también dudas entre los objetivos puramente cuantitativos (aumentar la frecuentación, etc.) y los objetivos de naturaleza más cualitativa, en el sentido de favorecer la apropiación de la cultura a través de una mejor información y una mejor frecuentación de las obras o equipamientos a través de una política de fidelización.

Ariño (2010:137) afirma que “en la actualidad existe cierto consenso en torno a la idea de que al hablar de democratización cultural no resulta suficiente, sino que más bien constituye una interpretación errónea, pensar exclusivamente en términos de tasas de penetración”. Para ilustrar esta idea, Donnat (2000a:20) establece que el aumento de la frecuentación se puede conseguir a través de distintas vías. En primer lugar, como consecuencia de un efecto de estructura, al crecer el volumen de la población de referencia. Así, manteniéndose constante el porcentaje de participación, al aumentar el número de personas con estudios universitarios, aumentará el público. En segundo lugar, debido a una intensificación de la práctica entre las personas que ya forman parte del público. En tercer lugar, debido a una extensión de las audiencias, pero dentro de las categorías ya representadas. Y, finalmente, la diversificación de segmentos sí haría referencia a la captación de públicos pertenecientes a categorías

poco o nada representadas y produciéndose, por tanto, una modificación de los perfiles socio-demográficos.

Octubre (2000) también reflexiona sobre los porcentajes de participación y sobre la posible evolución de los públicos a lo largo del tiempo e identifica cinco escenarios diferentes, que recogemos en la siguiente tabla.

Tabla 3.1: Posibles escenarios de evolución de públicos, según Octubre (2000)¹

Categoría	Intensi- dad	Grupo	Tiempo (t)	Tiempo (t+n)	Descripción
Renovación de públicos	No aplica	A: Grupo socioeconó- micamente favorecido	10%	10%	La tasa de penetración de ambos grupos sociales permanece estable a lo largo del tiempo y se produce únicamente un relevo generacional.
		B: Grupo socioeconó- micamente desfavore- cido	5%	5%	
Agudización del carácter elitista	Absoluta	A	10%	20%	Aumenta la participación del grupo favorecido y se reduce la del grupo desfavorecido socialmente.
		B	5%	1%	
	Relativa	A	10%	20%	Aumenta la participación del grupo favorecido, mientras que la del grupo desfavorecido socialmente permanece estable.
		B	5%	5%	
Populariza- ción	Absoluta	A	10%	5%	Disminuye la participación del grupo favorecido y aumenta la del grupo desfavorecido socialmente.
		B	5%	10%	
	Relativa	A	10%	10%	Permanece estable la participación del grupo favorecido y aumenta la del grupo desfavorecido socialmente.
		B	5%	10%	
Banalización	No aplica	A	10%	15%	Se produce un crecimiento del mismo porcentaje en ambos grupos sociales.
		B	5%	10%	
Reducción de la participación (Desafección)	Absoluta	A	10%	5%	Reducción de la participación de ambos grupos sociales.
		B	5%	1%	
	Relativa	A	10% ó 10%	5% ó 10%	Reducción de la participación de cualquiera de los grupos sociales, sin que el otro se vea afectado.
		B	5% ó 5%	5% ó 1%	

Fuente: Adaptado de Octubre (2000:23).

Salvo en el último escenario, en el que se reduce la participación, en el resto de casos se produce una conquista de nuevos públicos, sin que necesariamente se produzca

¹ La evolución de la participación de los grupos que aparecen en la tabla, supone que la estructura de la población de referencia permanece estable en el tiempo.

una democratización. De hecho, la democratización sólo está presente en la banalización, ya que según Octubre (2000:24), la democratización implica que se den dos condiciones:

1. Que aumente la frecuencia de asistencia
2. Que aumente la tasa de penetración de la categoría social menos favorecida, sin que esto tenga efecto en los otros grupos sociales

La autora continúa profundizando en el término y propone hablar de democratización relativa o absoluta. En ambos casos se produciría un aumento de la frecuencia de ambos grupos sociales, pero en el caso de la democratización relativa las diferencias sociales se mantendrían estables o aumentarían, mientras que en el caso de la absoluta, se reducirían. La siguiente tabla ilustra cada uno de los casos.

Tabla 3.2: Diferentes tipos de democratización, según Octubre (2000)²

Categoría	Intensi- dad	Grupo	Tiempo (t)	Tiempo (t+n)	Descripción
Democrati- zación	Relativa	A: Grupo socioeconómicamente favorecido	10%	20%	Aumento de la frecuencia en ambos grupos y mantenimiento de las tasas de penetración de cada uno de ellos.
		B: Grupo socioeconómicamente desfavorecido	5%	10%	
	Relativa	A	10%	30%	Aumento de la frecuencia en ambos grupos y aumento de las diferencias sociales.
		B	5%	10%	
	Absoluta	A	10%	20%	Aumento de la frecuencia en ambos grupos sociales y reducción de las diferencias sociales.
		B	5%	15%	

Fuente: Adaptado de Octubre (2000:25).

Ante la pregunta de si ha habido un proceso de democratización en las prácticas culturales en España, Ariño (2010:139-139) contesta que si utilizáramos el concepto en el sentido más básico y generalizado de ampliación del volumen del público, podría afirmarse, sin lugar a dudas, que sí. Pero si utilizáramos el término en el sentido más estricto de modificación de la estructura social, la respuesta sería negativa, ya que la estructura socio-demográfica de las prácticas culturales correspondiente a sus públicos regulares se ha mantenido bastante inalterada a lo largo de más de treinta años. Este autor ya avanzaba estas conclusiones anteriormente (Ariño, Castelló, Hernández, y Llopis, 2006:415-418) cuando afirmaba que, en España, persisten las

² La evolución de la participación de los grupos que aparecen en la tabla, supone que la estructura de la población de referencia permanece estable en el tiempo.

grandes fracturas entre categorías sociales y que la alta cultura sigue dependiendo fuertemente de las variables clásicas de ingresos, empleo y títulos escolares, sin haber ensanchado significativamente su base social. También Donnat (2000b:29) llega a la misma conclusión en Francia y pone de relieve que la participación en la vida cultural de manera regular y diversificada sigue dependiendo de una serie de factores que favorecen el acceso a la misma (nivel de estudios e ingresos elevados, proximidad de la oferta cultural, familiaridad precoz con el mundo del arte,...) y que se encuentran principalmente presentes entre los cuadros y profesiones intelectuales superiores y en menor medida entre las profesiones intermedias.

El profesor Víctor Ventosa también alude al fracaso de las políticas de democratización, del cual ya se comenzaba a hablar en España a principios de los años ochenta y, entre otros factores, sitúa sus causas en el planteamiento puramente cuantitativo que se llevó a cabo (multiplicación de infraestructuras, aumento de la oferta cultural, reducción de precios, etc.) y que no estuvo orientado a la modificación de actitudes. El autor lo expresa con las siguientes palabras:

El fetichismo de lo meramente instrumental, el culto a los medios, creó la ilusión de que reforzando en forma lineal el aspecto cuantitativo de la cultura, se transformarían cualitativamente las actitudes de los que llevaban siglos marginados de ella (Ventosa, 2002:39-40).

La antropóloga Lucina Jiménez se refiere a los errores de las políticas de democratización cultural desde otra perspectiva, achacando el fracaso, en el caso concreto de las artes escénicas, al papel pasivo y parcial otorgado al espectador. Para esta autora, el espectador no puede reducirse a un mero comprador de entradas, sino que es necesario provocar el encuentro de público y creadores y “formular políticas que no separen creación, producción, circulación y consumo o disfrute, ni tampoco la creación de la recepción, porque una está influida por la otra de manera inseparable (Jiménez, 2010:19).

Llegados a este punto, es necesario que reflexionemos sobre el enfoque de nuestra investigación. ¿Cómo abordaremos la gestión del público: desde la política o desde las organizaciones? ¿Habla de democratización cultural o de creación y desarrollo de públicos?

Respondiendo a la primera pregunta, en esta tesis dejaremos a un lado el planteamiento político y adoptaremos un enfoque microeconómico, tomando como objeto de estudio a las propias organizaciones operísticas. No nos guía la intención de extender la alta cultura, sino la voluntad de favorecer, desde los propios teatros, el disfrute de la ópera como experiencia de ocio.

Aunque la preocupación de las entidades culturales por los públicos es un fenómeno relativamente reciente, ya hemos comprobado cómo las políticas de democratización cultural surgieron hace más de cuarenta años en Europa y constituyen, por tanto, un precedente que no podemos ignorar, tanto por el significado del concepto en sí como por el análisis de los resultados de su puesta en marcha. Según lo analizado, democratización cultural no es sinónimo de la expresión creación y desarrollo de públicos, sino que constituye sólo una parte de ésta última. Mientras el primero es un término que implica la modificación de la estructura social del público, el segundo es un concepto mucho más amplio que simplemente alude al aumento de la frecuentación, bien sea a través de público nuevo (creación), pero independientemente de su origen social, o bien sea a través de los públicos actuales (desarrollo). En nuestro caso, creemos que resulta más apropiado adoptar este segundo enfoque, más amplio y generalista y que sean las propias organizaciones quienes decidan cómo acotarlo según sus necesidades.

Dirigirse a unos u otros segmentos del público implica, para la organización, asumir diferentes niveles de riesgo. Supongamos que una entidad se fija como objetivo llegar a un grupo de población que no esté en posesión de los factores que favorecen la participación cultural y cuyos niveles educativos y de ingresos sean, por tanto, relativamente bajos. En este caso, esta organización deberá analizar este grupo poblacional para tratar de dilucidar sus necesidades y, consecuentemente, una forma (probablemente nueva y diferente a las utilizadas hasta el momento) de interactuar con él. Para llevar a cabo esto, deberá arriesgar recursos, sin tener la certeza de que vaya alcanzar los objetivos (que, evidentemente, no tienen por qué ser exclusivamente económicos). Probablemente, una situación como la descrita anteriormente pueda encajar en algunas organizaciones y en otras no, debido a las diferentes características y contextos de cada una de ellas, que a su vez les hacen capaces de asumir distintos niveles de riesgo. Un aspecto fundamental de los planteamientos estratégicos es, precisamente, la fijación de la actitud de la organización frente al riesgo y esto es algo que cada entidad, tenga o no ánimo de lucro, debe hacer por sí

misma (Freije y Freije, 2009). Dicho de otra forma, cada organización operística deberá determinar hasta qué nivel de riesgo está dispuesta a asumir y sólo después de esta reflexión podrá plantearse cuáles serán sus segmentos objetivo de público.

Por todo lo anterior, consideramos más correcto abordar la gestión del público desde la perspectiva global de la creación y desarrollo de audiencias y no restringirnos únicamente a la democratización de las mismas. Una vez aclarado esto, la siguiente pregunta sería desde qué disciplina lo hacemos, pero lo cierto es que no hay una respuesta unívoca. Es cierto que el marketing cultural tiene un papel importante, pero no es el único protagonista. Como hemos analizado desde el primer capítulo, el disfrute de la experiencia operística está estrechamente ligado a la formación, entendiéndola en su sentido más amplio, y al desarrollo personal continuo. Por ello, la labor de los departamentos didácticos de las organizaciones operísticas resulta especialmente importante en este proceso. Además, no podemos olvidar la labor de los departamentos artísticos y de producción de los teatros, encargados de seleccionar y planificar la programación, así como de coordinar su ejecución. Ellos son, precisamente, el eslabón de las organizaciones con los creadores e intérpretes, quienes tampoco debieran ser ajenos al público.

La gestión del público se plantea, por tanto, como una estrategia multidisciplinar y compleja en la que deberán intervenir diversos agentes de la organización. Por razones de practicidad, abordaremos por separado las estrategias de marketing y las educativas, siendo conscientes de que son ámbitos interrelacionados.

3.3. Estrategias de marketing orientadas a la creación y desarrollo de públicos

Los inicios del marketing moderno, que contempla al consumidor como núcleo central de sus decisiones, se sitúan, según Colbert y Cuadrado (2003), en la década de 1950. En concreto, fue en EE.UU., en la época de la postguerra, en la que la oferta de bienes comenzó a crecer más rápidamente que su demanda, cuando el marketing se reconoció como disciplina de gestión (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000:ix). Sin embargo, hasta la década de 1970, no se pasó de un planteamiento de marketing general a otro especializado. Fue entonces también cuando surgió el concepto de

marketing social y, con posterioridad, el de marketing de servicios. Este último se extendió con mayor fuerza en la década de 1980, incluyendo así mismo los servicios culturales y científicos.

Sellas y Colomer (2009:29) señalan que, en España, el marketing no empezó a utilizarse de forma organizada en las empresas de productos de gran consumo hasta bien entrada la década de los 80. De la misma manera, la aplicación del marketing en el mundo de la cultura es todavía, actualmente, un proceso incipiente, en el que la experiencia y la intuición siguen jugando un papel importante. En consonancia con lo anterior, Cuadrado (2001:86-87) llevó a cabo un estudio exploratorio en la Comunidad Valenciana, cuya principal conclusión fue que, en dicho contexto, “las entidades oferentes de actividades teatrales y musicales utilizan herramientas de marketing pero de manera anárquica, es decir, incidiendo en algunas de ellas pero sin una coordinación adecuada”. Esta realidad es consecuencia de que, en nuestro país, el ciclo de crecimiento de la oferta cultural no se ha producido hasta los años 80 y 90³ debido a la dictadura franquista (Bonet, 2008:14), mientras que en EE.UU. tuvo lugar desde mediados de los 60 hasta mediados de los 80 (Kotler y Scheff, 1996; 2004).

Sin embargo, no se puede decir que marketing y cultura hayan sido, precisamente, dos conceptos hermanados. Dawson (1980:10) señala que el marketing, a finales de los setenta en EE.UU., se asociaba únicamente a los productos comerciales y los propios profesionales del sector cultural no apoyaban su utilización. La pareja formada por esta nueva disciplina y el mundo del arte tenía, claramente, connotaciones negativas y se concebía como un sacrilegio, una degradación. Permut (1980:55) quien, durante aquellos años, había realizado una encuesta en torno a la imagen y a la utilización del marketing en las entidades escénicas estadounidenses, corrobora esta idea. Hoy en día, la situación ha cambiado y no se cuestiona que la aplicación del marketing al sector cultural tenga beneficios. Sin embargo, Kotler y Scheff (2004) ponen de relieve cómo los directores artísticos siguen siendo los profesionales que más resistencias plantean, resultando complicada la colaboración con ellos desde las áreas administrativas, entre las que se encuentra la función de marketing. Dichos autores añaden:

³ Bonet (2008:14) señala que: “En el ámbito escénico, a mediados de la década de los setenta, el sistema de producción disponía de muy pocos recursos, y el mercado se caracterizaba por productos comerciales de escaso riesgo y que se aprovechaban de un sistema de distribución territorial de tipo clientelista centrado en el teatro comercial de las grandes capitales. En este contexto poco estimulante, la creación de vanguardia sobrevivía con altos grados de autoexploración y autocensura dada la estrechez del mercado y del régimen político imperante.”

El papel de las organizaciones artísticas consiste en actuar como puente, facilitador y canal de distribución entre el artista y el público, y por este motivo debe ser sensible a ambos. Si trabajan juntos, el director artístico, el director gerente y el director de marketing, pueden dar cuerpo a una experiencia que resulte plenamente satisfactoria para los artistas, para el público y para la propia organización (Kotler y Scheff, 2004:54-55).

Sin embargo, la gestión de marketing no es la solución a todos los problemas, sino únicamente un primer paso. Tal y como indican Eizaguirre y Longo (2012), ninguna técnica garantiza éxitos ni fracasos, sino que son las personas las que aplican enfoques y toman decisiones que alcanzan o no los objetivos previstos. Tomar decisiones tratando de lograr públicos satisfechos hoy y mañana, aumentará la probabilidad de que el teatro se llene. Por tanto, conocer las herramientas es un primer paso y aplicarlas con acierto aumenta las probabilidades de alcanzar los objetivos. Dawson (1980:11-12) incide en esta idea y defiende que, efectivamente, el marketing no nos asegurará llenar siempre el teatro, pero, al tratarse de un proceso de gestión, sí puede ayudarnos, entre otros aspectos, a comprender mejor la naturaleza del producto cultural, a buscar segmentos de mercado viables, a comprender mejor a los espectadores actuales y potenciales o a definir más claramente los objetivos y la forma de medirlos.

A lo largo de este apartado profundizaremos en algunas de las características propias de la función de marketing en las organizaciones operísticas y analizaremos algunas de las aportaciones del marketing a los procesos de creación y desarrollo de públicos.

3.3.1. Las características del marketing en las organizaciones operísticas

De la misma manera que la ópera, como producto escénico, responde a unas características muy concretas, también lo hace el marketing de las organizaciones que la programan. Bajo nuestro punto de vista, el enfoque marketing de una organización operística se apoya en los fundamentos de marketing de servicios, marketing de las artes, marketing experiencial y marketing de relaciones. A continuación, analizaremos en detalle las implicaciones de cada una de las características mencionadas.

Sin embargo, antes de adentrarnos en dicho análisis consideramos relevante aludir al problema económico inherente a la ópera, que no es otro que el coste asociado a su oferta, ya que la ópera se ha considerado siempre como la más cara de las artes escénicas. Esto es debido a su propia naturaleza artística, que requiere la combinación de recursos teatrales y musicales (Towse, 2005:567). Además de la puesta en escena o el coste del espacio, no es extraño que una representación de ópera implique a alrededor de 200 profesionales, cada uno de los cuales con distintas funciones: director musical, director de escena, orquesta, cantantes protagonistas, coros, coreógrafo, bailarines, extras, regidores, personal de sastrería y peluquería, técnicos, etc. (Vogel, 2004). La gran cantidad de recursos laborales necesarios (hoy en día no siempre tan abundantes y asequibles como en siglos atrás), unidos a la capacidad limitada de los teatros de ópera y a una menor demanda, hacen de la ópera un género extremadamente caro, cuyos costes sólo podrían ser cubiertos por unos altísimos precios de entrada. Por ello, para poder mantener su actividad, las organizaciones operísticas se ven obligadas a recurrir a fórmulas como las subvenciones de los poderes públicos o el patrocinio y mecenazgo (Diggle, 1994; Saint-Cyr, 2005; Towse, 2005).

a) La ópera como servicio

Cuando compramos una entrada para poder acudir al teatro a disfrutar de una representación operística, estamos pagando por un servicio y, evidentemente, esto es algo completamente distinto a comprar la misma ópera en CD o DVD. Grande (2005) señala que las principales características de los servicios y que, por tanto, condicionan su gestión, son la intangibilidad, la inseparabilidad, la heterogeneidad, el carácter perecedero y la ausencia de propiedad.

La intangibilidad significa que el servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido y una de sus principales implicaciones es que aumenta el riesgo percibido por parte del comprador en el proceso de compra (Grande, 2005:35-37). Efectivamente, mientras que en el supuesto de la compra del CD de ópera, podemos verlo, tocarlo y en algunas tiendas incluso escucharlo con anterioridad a la compra, en el caso de la representación operística todo eso no podemos hacerlo. Podemos conocer el título de ópera porque lo hayamos visto en directo en alguna otra ocasión o porque lo hayamos visto o escuchado en casa, pero nunca será igual, porque con casi

total seguridad la producción, los cantantes y la orquesta serán distintos. Además, si encima se trata de un teatro que no conocemos, tampoco sabremos si las butacas serán cómodas, la visibilidad será la adecuada o si nos tocará al lado de una persona con tos que nos incomodará durante toda la función. Dadas estas circunstancias, no es de extrañar que un potencial espectador pueda sentirse inseguro a la hora de comprar una entrada, no siempre especialmente barata. Por otro lado, también es lógico que el riesgo percibido varíe de persona a persona y que éste sea mayor en espectadores recién iniciados. Una forma de paliar esta situación es, sin duda, ofreciendo una mayor información sobre los aspectos mencionados y, en este sentido, Internet se perfila como un medio ideal, gracias a su fácil accesibilidad y a las posibilidades de utilización de las tecnologías audiovisuales que ofrece.

La inseparabilidad supone que no se puede separar el servicio en sí de la persona que lo presta (Eizaguirre, García y Yábar, 2006:110) y esto implica que el consumo y la producción del mismo tienen lugar en el mismo momento de tiempo (Grande, 2005:37). Existe, por tanto, una interacción entre quien presta el servicio y quien lo consume. En nuestro caso, como ya hemos analizado en el capítulo uno, durante la representación operística tiene lugar un proceso de creación por parte de todos los intérpretes y un proceso de re-creación en los espectadores. Ambos procesos tienden a encontrarse y a interactuar, pero la intensidad variará de unas personas a otras. Para optimizar esta situación, la organización puede influir en ambos procesos, aunque no se trata de una tarea sencilla. En primer lugar, en relación al proceso creativo, la dirección artística tratará de escoger, teniendo en cuenta su presupuesto y otras restricciones posibles, a los intérpretes más adecuados. Por otro lado, en cuanto al proceso inverso, la organización puede tratar de facilitarlo lo máximo posible a través de actividades, como puedan ser charlas, talleres, etc., que desemboquen en un desarrollo personal de los espectadores e incrementen su capacidad de recepción.

Además, en la ópera, el concepto de inseparabilidad tiene grandes consecuencias en términos de impacto emocional en el caso de cancelaciones de cantantes principales, especialmente si se trata de primeras figuras. Pensemos, por ejemplo, en la programación de un título, cuyo protagonista está previsto que lo interprete Plácido Domingo. Si Plácido cae enfermo en los días próximos a la representación y no puede cantar, la organización se ve obligada a sustituirle por otro tenor. Por muy brillante que sea este nuevo tenor, el descontento que se generará entre el público será

considerable y la imagen de la organización se verá afectada, aún cuando lo ocurrido haya sido por causas completamente ajenas a ella.

Pero, si entendemos el servicio en toda su amplitud, no podemos restringirnos únicamente a lo que ocurre en el escenario, sino que debemos tener en cuenta todo el proceso y las personas que en él intervienen. El conocimiento de todos los componentes del servicio puede ayudar a los empleados de la organización a comprender cuál es su aportación individual a la cadena de valor y así, tratar de fomentar siempre una buena relación con el cliente, de manera que la satisfacción de éste no se vea truncada por aspectos tan básicos como el trato recibido a la hora de seleccionar y comprar unas entradas.

La tercera característica de los servicios es su heterogeneidad o lo que es lo mismo su falta de estandarización y su consecuente alta variabilidad. En nuestro caso, equivale a decir que no habrá dos funciones iguales, aunque se trate de los mismos intérpretes y las mismas producciones. De una representación a otra variarán pequeñas cosas, así como también será distinta la reacción del público. Pero aún dentro de la misma representación, la percepción de unos y otros será diferente y si preguntamos a la salida de un teatro acerca de la calidad de la experiencia, seguramente obtendremos respuestas muy diversas. No en vano, Grande (2005:37) apunta que una de las implicaciones de la heterogeneidad es que dificulta la valoración y la comparación del binomio precio-calidad antes de adquirir el servicio, lo cual redundará de nuevo en un incremento del riesgo percibido.

El carácter perecedero del servicio alude a que éste no se puede almacenar. La función de ópera tiene lugar un determinado día, a una determinada hora y en un teatro concreto con un aforo limitado. Esto supone que alcanzar el equilibrio entre oferta y demanda se convierte en una tarea complicada. Si el teatro no se llena, la capacidad sobrante se pierde y no se puede utilizar en otro momento y lo mismo ocurre en el caso contrario. Ante esto, los teatros suelen ofrecer entradas de último minuto a precios muy por debajo de la tarifa normal. Tal y como indican Eizaguirre, García y Yábar (2006:111), en estos casos “es muy importante comunicar bien la decisión para que los clientes que han pagado la tarifa normal no se sientan perjudicados”.

Finalmente, la última característica a la que Grande (2005) hace referencia es la ausencia de propiedad de los servicios. Efectivamente, si compramos un CD de ópera, éste pasa a formar parte de nuestra propiedad y podremos disfrutar de él tantas veces como queramos. Sin embargo, al comprar una entrada de ópera, sólo adquirimos el derecho para disfrutar de una representación y cuando ésta termine, formará parte del pasado y no podremos repetirla cuando nos plazca.

Como ya adelantábamos en el capítulo 2, tradicionalmente, al conjunto de acciones de marketing se le conoce con el nombre de marketing mix y su clasificación más extendida es la de las “4 p’s” de McCarthy (Cámara, 2010:54). Sin embargo, en el ámbito de los servicios, debido a sus características específicas, Lovelock y Wright (2002:13) proponen la utilización de elementos estratégicos adicionales, configurando lo que ellos denominan las “8 p’s” de la gestión de servicios integrada. De hecho, utilizan este enfoque integral, porque, debido a aspectos como la importancia de las personas o la propia involucración del cliente en el proceso productivo, resulta complicado aislar la función de marketing de otras funciones interrelacionadas, especialmente la gestión de recursos humanos y la gestión de operaciones⁴.

Las “8 p’s” de Lovelock y Wright (2002:14) son las siguientes:

1. Producto - *Product elements*: se refiere tanto al producto principal (función operística) como a los adicionales (restauración, guardarropa, parking, etc.).
2. Distribución en tiempo y lugar – *Place, Cyberspace and Time*: está relacionado tanto con el tiempo y lugar de la representación como de la adquisición de entradas.
3. Proceso de prestación del servicio – *Process*: el proceso se compone de la secuencia de actividades en la creación y prestación del servicio. Un proceso mal diseñado puede redundar en una insatisfacción del usuario, debido a tiempos de espera excesivos, etc.
4. Equilibrio productividad /calidad – *Productivity and Quality*: Un aumento de productividad puede implicar una reducción de la calidad del servicio. Aunque no siempre tiene por qué ser así⁵, en los casos en los que la calidad se vea comprometida, será necesario tener en cuenta el equilibrio entre ambos elementos. Supongamos, por ejemplo, que aunque un teatro tenga una

⁴ La gestión de operaciones se refiere al proceso de producción del servicio. En el caso de la ópera, un libro que describe extraordinariamente bien el proceso de producción operístico es el escrito por Muñoz, Riverola y Bianco (2007).

⁵ La venta de entradas por internet, por ejemplo, supone una mejora de productividad y, al mismo tiempo una mejora de la calidad del servicio.

capacidad para 1500 personas, quizás, para una función infantil sea recomendable una mayor cercanía y sea mejor no vender las butacas más alejadas, a pesar de perder capacidad.

5. Personas implicadas – *People*: Muchas veces, la calidad del servicio depende directamente de las personas que lo prestan. En nuestro caso, tendremos, por un lado a los artistas y, por otro, al personal de administración que tiene trato directo con el público. En relación a este último, y especialmente para el personal de taquilla, además de un trato amable, sería necesario que conocieran los títulos operísticos para que puedan ofrecer información. Asimismo, esta variable “People” incluye al resto de espectadores, que con su presencia pueden hacer aumentar el valor percibido⁶.
6. Promoción y educación – *Promotion and Education*: Un programa de comunicación tendría que informar, convencer y animar a la utilización del servicio. Además, en muchos casos, puede ser importante educar al usuario en la utilización óptima del mismo.
7. Evidencia física – *Physical evidence*: A pesar de la intangibilidad del servicio, todos los elementos tangibles, comunican la imagen del mismo. Así, por ejemplo, unos carteles o programas de mano muy serios, pueden estar comunicando que la ópera es para gente mayor. Evidentemente, también el propio teatro, como edificio, comunicará una imagen determinada, su hall, su escenario, las butacas, descansillos, etc.
8. Precio y costes adicionales para el usuario – *Price and Other Outlays*: este componente debe tener en cuenta el coste total de asistir a la ópera para el espectador. Así, no se refiere sólo al precio y los posibles descuentos, sino también a otros gastos adicionales (restauración, aparcamiento, canguro, etc.) y a costes no monetarios (esfuerzo psicológico...).

⁶ Un ejemplo de esto es lo ocurrido el 27 de febrero de 2012 en la cuarta y última función de *L'elisir d'amore* de la temporada de ABAO 11-12. Llegado el momento de la famosa aria *Una furtiva lagrima*, se hizo en el teatro un silencio absoluto, el tenor Celso Albello se acercó al público y comenzó la magia. El público respondió de forma atronadora hasta que consiguió que el cantante hiciera un bis, algo que sólo había sucedido con anterioridad una vez en la historia de abao, con el coro *Va pensiero* de la ópera *Nabucco*, en 1979, cuando la organización utilizaba el teatro Coliseo Albía. Jon Paul Laka, director artístico de la organización, lo explicaba así al periódico El País: “Es algo excepcional, que no está en la disciplina del público. Se rompe el misterio de la cuarta pared porque el cantante se dirige directamente al público”, recuerda el director artístico de la ABAO, Jon Paul Laka. “No sucede a menudo en ningún teatro de ópera y menos se puede esperar en Bilbao, donde el público no es extrovertido” (Periódico El País, domingo 4 de marzo de 2012).

b) Consideración de pertenencia al sector de las artes

Tal y como hemos observado, la representación operística, al tratarse de un servicio, cuenta con unas características propias, que influyen en su gestión. Pero si no siguiéramos profundizando en otros de sus rasgos diferenciales, estaríamos equiparándola a cualquier otro servicio, como podría ser una noche de hotel, un vuelo o un proyecto de consultoría. Sin duda, habrá aspectos que sean comunes, pero también grandes diferencias, derivadas de la pertenencia de la ópera al sector cultural. El marketing cultural, como ya avanzábamos anteriormente, ha ido adquiriendo con el tiempo una identidad propia y han sido muchos los autores relevantes que han realizado aportaciones en este ámbito (Colbert y Cuadrado, 2003; Colbert, 2005; Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Kolb, 2000; Kotler y Scheff, 2004; Mokwa, Dawson y Prieve, 1980; Sellas y Colomer, 2009).

Según Colbert y Cuadrado (2003:26-29), a diferencia del marketing tradicional, donde el punto de partida es el mercado, en el modelo de marketing para las artes y la cultura el punto de partida es el producto y su destino es el mercado. Este enfoque, aunque puede aplicarse a otro tipo de empresas, es característico del sector de las artes. La organización parte de los procesos creativos internos y explora qué mercados pueden estar interesados, definiendo posteriormente, los restantes elementos del marketing mix. En la misma línea, Diggle (1994:25) declara que “el objetivo del marketing cultural es acercar a un apropiado número de personas, procedentes del más amplio abanico social, económico y de edad posible, una apropiada forma de contacto con el artista y así, obtener el mejor resultado financiero que sea compatible con dicho objetivo”. Como señala Colomer (2006:43), “el marketing escénico es singular por razón del proceso de génesis de los productos artísticos, pese a que los elementos que lo componen son los mismos que en los modelos tradicionales”.

El origen de esta diferencia de enfoques que plantean Colbert y Cuadrado (2003) no es arbitrario, sino que está muy relacionada con la definición de objetivos de las organizaciones. Para las empresas comerciales con ánimo de lucro, la rentabilidad económica constituye un objetivo primordial. Por ello, intentan alcanzar la satisfacción de sus clientes por encima de todo. Basándose en el enfoque marketing, tratan de conocer primero las necesidades de los consumidores y, posteriormente, configuran una oferta que se adecúe a las mismas. En el momento en el que los consumidores pierdan interés y dejen de comprar el producto o servicio ofertado, éste no tendrá razón de ser y desaparecerá del mercado. Sin embargo, en el caso de las entidades

culturales sin ánimo de lucro, entre las que se encuentran las organizaciones operísticas, la situación es bien distinta. En este caso, el objetivo de rentabilidad pierde importancia (lo cual no significa que no sea necesario optimizar los recursos existentes), a favor de los objetivos artísticos. Como señala Kolb (2000), una entidad cultural no puede cambiar un producto artístico para adaptarse a su mercado, sino que debe permanecer fiel a la visión del artista. Por otro lado Kotler y Scheff (2004:40) afirman que “si el propósito del arte es ampliar la experiencia humana, el artista puede no tener más remedio que someter al público a un incómodo periodo de sensibilización antes de que éste se adapte a las nuevas perspectivas”. Como explicitan Mokwa, Nakamoto y Enis (1980:15), el marketing no trata de decirle a un artista cómo crear una obra, sino de encajar sus creaciones e interpretaciones con una audiencia adecuada.

Aún siendo cierto todo lo anterior, esto no quiere decir que las organizaciones operísticas vivan de espaldas al público. Quizás debamos matizar y decir que existen mayores restricciones a la hora de modificar el producto principal, pero esto no tiene por qué significar automáticamente la adopción de un enfoque de producto puro. Kotler y Scheff (2004), por ejemplo, defienden un equilibrio entre ambos enfoques:

Ni la adhesión pura a un enfoque centrado en el mercado, ni tampoco la adhesión a un enfoque centrado exclusivamente en el arte funcionarían en el contexto de las artes escénicas, donde hay que tener en cuenta tanto al artista como al público. Así pues, es necesario explorar y descubrir un equilibrio armónico entre los dos extremos del espectro, una mezcla que beneficie tanto a quienes proporcionan el producto como a quienes lo consumen (Kotler y Scheff, 2004:43).

En este sentido, Kolb (2000:78-79) señala que para el consumidor cultural (en nuestro caso, el espectador) el producto no se limita sólo al producto artístico (en nuestro caso, la función de ópera), sino que incluye toda la experiencia completa, que, a su vez, puede adquirir diversas vertientes: ser el entretenimiento de una noche, una experiencia de aprendizaje, una experiencia social o un ritual anual, entre otras. Para tender a un enfoque marketing, la organización puede, según esta autora, adaptarse a los distintos segmentos de espectadores modificando el modo en que el producto cultural es comunicado y en definitiva todo aquello que lo rodea.

Mokwa, Nakamoto y Enis (1980:19-20) ya apuntaban la anterior idea cuando afirmaban que el espectador no sólo compra lo que supuestamente el artista está

vendiendo, sino que detrás de cada asistencia al teatro, se esconden diversos motivos. Estos autores sentenciaban que, para poder adaptar los elementos del marketing mix, primero es necesario identificar cuáles son dichos motivos de asistencia y cómo se comportarían los espectadores potenciales en el proceso de compra.

Laczniak (1980:124-126) sostiene que no sólo es posible adaptar el precio o la comunicación, sino también parte del producto. En concreto, este autor aplica al sector de las artes escénicas los conceptos de producto principal y producto aumentado o periférico. En nuestro caso, el producto principal sería la representación operística y el producto aumentado sería todo aquello puesto a disposición del público y que rodea la experiencia (la comodidad de las butacas, la información recibida, la facilidad de aparcamiento, el trato recibido, etc.). Así, mientras el producto principal dependería de la dirección artística y sería más complicado de modificar, el producto aumentado sí se prestaría a ello. Y si, además, existe una buena relación entre la parte artística de la organización y la parte de gestión, es más probable que la dirección artística esté abierta a algunas sugerencias con orientación al mercado⁷.

Para Cuadrado y Mollá (2000a:29-30), el producto aumentado se compone del producto central (programación), los servicios periféricos y los beneficios del producto cultural. Estos autores indican que el modelo de marketing en las artes que plantea Colbert (1993)⁸ necesita ser revisado, de manera que cuando se haga referencia a que el producto cultural nace con independencia de las necesidades de los consumidores, esta afirmación se limite únicamente al producto formal. El producto aumentado, sin embargo, sí podrá delimitarse junto al resto de variables de marketing para hacer la oferta cultural más atractiva, más competitiva y adecuada al público objetivo de la entidad.

Aunque es cierto que el modelo de Colbert (1993; 2005) se refiere al producto en general, sin embargo este autor, en otros trabajos (Colbert y Cuadrado, 2003:35) sí alude a la posibilidad de modificar lo que él denomina producto auxiliar o secundario y que puede estar relacionado elementos de atracción de nuevos espectadores o con

⁷ Una sugerencia orientada al mercado podría ser, por ejemplo, que, dentro del conjunto de la temporada se reservara un título para que fuera elegido por la audiencia durante la temporada anterior. La votación podría estar restringida a dos o tres títulos, pero el público podría sentirse más implicado con la organización y tener la sensación de que su opinión cuenta.

⁸ La edición de Colbert (1993) a la que aluden Cuadrado y Mollá (2000a) es la original, que se publicó en francés. En nuestra investigación, nosotros hemos venido utilizando la traducción al español de la misma, que vio la luz en el año 2003.

elementos que mejoren la experiencia. Así, por ejemplo, el hecho de crear un espacio agradable para que la gente, durante los descansos, pueda charlar sobre la representación, quizás no sea un elemento de atracción, pero sí mejorará la experiencia y puede llevar a que ésta desee repetirse.

Kotler y Scheff (2004) hacen referencia también al problema de la disparidad entre el interés y la participación en espectáculos de artes escénicas. Tal y como analizamos en el capítulo 2, hay más gente interesada en la ópera de la que luego realmente acude al teatro. Estos autores, analizando el caso de EE.UU., llegaron a la conclusión de que uno de los principales motivos de dicha disparidad radica en la falta de accesibilidad, que puede ser reducida aplicando técnicas de marketing, sin, necesariamente, modificar el producto. Lo expresan de la siguiente manera:

Por supuesto, la falta de comprensión y apreciación del arte es a menudo uno de los factores, pero los problemas de accesibilidad suelen tener un origen más prosaico, como la hora del concierto, el precio, la disponibilidad de entradas, y preocupaciones sobre dónde aparcar, qué ponerse y cuándo aplaudir (Kotler y Scheff, 2004:45).

Como hemos podido observar a lo largo del repaso realizado, la mayoría de los autores coinciden en afirmar que, a pesar de que el marketing cultural no puede asumir un enfoque marketing puro, tampoco tiene por qué situarse en el extremo opuesto (enfoque producto). La situación óptima pasaría por tratar de buscar el equilibrio entre ambas opciones, teniendo en cuenta tanto la vertiente artística como al público. Para tener en cuenta al público, las propuestas pasan por adaptar a los distintos segmentos de la audiencia elementos ajenos al producto (precio, comunicación, distribución...) y, en relación al producto, las posibles variaciones se relacionan fundamentalmente con los llamados productos periféricos.

En general, las alusiones a la modificación del producto principal, es decir, la programación, son muy tímidas. Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000:17-18) se refieren también a la búsqueda de un equilibrio en este aspecto y lo denominan equilibrio entre la excelencia y la accesibilidad. También Diggle (1994:23) aboga por un equilibrio en la programación y lo expresa así: "El arte de programar para una organización cultural está basado en el conocimiento del público, de lo que quiere ahora y de lo que se le puede llegar a convencer que quiera en un futuro y relacionando ambas percepciones, obtendremos lo que la organización es capaz de ofertar".

c) La ópera como experiencia de ocio

Como ya avanzábamos en el capítulo primero de esta tesis, la experiencia de ocio depende, inevitablemente, de la persona protagonista. Cuenca Amigo (2010:245), reflexionando sobre este tema, afirma que para que se produzca la experiencia de ocio es necesario que el sujeto disfrute de ella y le atribuya un valor intrínseco. Según este autor, nadie puede forzarle al sujeto a atribuir este valor intrínseco a una práctica determinada, sino que se trata de una atribución libre. Dado lo anterior, es lógico que las organizaciones no puedan garantizar una experiencia de ocio profunda, pero lo que sí podrán será favorecer las condiciones de posibilidad de la misma (Cuenca, 2011).

Lo cierto es que la ópera ha pertenecido tradicionalmente a un sector proveedor de emociones (Grötsch, 2003; Colomer, 2010⁹) o, tal y como indican Pine y Gilmore (2000), de experiencias. Estos últimos autores advierten de que este tipo de negocios que, tradicionalmente, han vendido experiencias han sido englobados erróneamente en el sector servicios. Según ellos, la diferencia entre un servicio y una experiencia es clara:

Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía –igual que en una obra teatral– con el fin de involucrarlo personalmente (Pine y Gilmore, 2000:19).

Pine y Gilmore (2000) aconsejan que para que las empresas puedan generar experiencias, es necesario que tengan en cuenta dos aspectos: la tematización¹⁰ y la renovación. La tematización implicaría la creación de una realidad distinta de la cotidiana (coherente con el carácter del negocio), que invite a los clientes a disparar su imaginación y que contribuya, así, a que la experiencia resulte memorable. Pero los autores advierten que esto no funcionará si no se logra implicar a los clientes. Por otro lado, la renovación de la experiencia debe luchar en contra de la rutina, ya que, según estos autores, una experiencia repetida es una experiencia que pierde intensidad: “La segunda vez que experienciamos algo, sentimos menos placer que la primera, la tercera menos que la segunda, y así sucesivamente, hasta que por último admitimos

⁹ Jaume Colomer, en las conclusiones de Escenium 2010 expresaba que: “(...) las emociones son el principal activo de las artes escénicas” (Colomer, 2010:164).

¹⁰ Los autores ponen como ejemplo a Walt Disney, a quien consideran el padre de la tematización.

que la experiencia ya no nos llama la atención como antes” (Pine y Gilmore, 2000:302).

Una de las primeras aportaciones en el ámbito del marketing experiencial es la que realizaron Holbrook y Hirschman (1982). Hasta entonces, la mayor parte de la investigación de los consumidores se centraba en los beneficios tangibles de bienes y servicios convencionales, mientras que el modelo experiencial se comienza a interesar por el significado simbólico de los productos consumidos. Como indican los autores, todos los productos pueden tener asociado un significado simbólico, pero en algunos casos, como en el de la cultura (o, en nuestro caso, la ópera), el simbolismo está especialmente presente. Desde la perspectiva experiencial es el placer el que guía el proceso de búsqueda de los consumidores y, por tanto, los rasgos de personalidad ganan un mayor peso como predictores de la conducta del consumidor, frente a las características demográficas o socioeconómicas¹¹.

Una década después, Arnould y Price (1993) abrieron un nuevo campo de investigación en relación al consumo de experiencias, pero esta vez en relación a las experiencias extraordinarias. Estos autores basaron su estudio en un abundante material empírico recogido, durante los años 1990 y 1991, de las compañías que en aquel entonces ofrecían viajes de rafting de varios días a través de los ríos de la cuenca del Colorado. Sus principales conclusiones fueron tres. En primer lugar, que en la provisión de experiencias extraordinarias, el éxito comercial radica en olvidar, precisamente, su propia naturaleza comercial. En segundo lugar, que no parece haber, en principio, ninguna limitación para la provisión de experiencias, de manera que si no hay ninguna actividad que sea ya de por sí experiencia, tampoco hay ninguna actividad que no pueda llegar a serlo. Y, por último, que la satisfacción en las experiencias extraordinarias no está ligada al cumplimiento de las expectativas sobre la actividad, sino a la construcción de una narración exitosa.

En ocasiones, la gente afirma que [la experiencia] los cambió para siempre. Es mágica. Como tal, la satisfacción con el rafting, un encuentro hedónico entre el consumidor, el guía y la “naturaleza”, no parece estar contenida en los atributos de la experiencia, tales como la cantidad de tiempo invertida en helarse dentro de ropa húmeda, las incómodas condiciones higiénicas, la mala comida o cualquier otro listado de atributos

¹¹ Esto es algo que ya veníamos intuyendo desde el capítulo precedente, cuando afirmábamos que, a pesar de que las variables socio-demográficas se han utilizado tradicionalmente mucho para describir a los públicos y a los no públicos, son varios los autores que recomiendan incluir en las investigaciones aspectos cualitativos, como las motivaciones o los valores profundos de las personas que son los que determinan en gran medida su actitud y su comportamiento.

específicos del viaje. Más bien, la satisfacción se encierra en el éxito de la narrativa, una forma interactiva dirigida por el guía a lo largo de un viaje de varios días hacia lo desconocido (Arnould y Price, 1993:25).

En la investigación de Arnould y Price (1993), los temas asociados de forma recurrente por los consumidores a las experiencias satisfactorias de rafting, y que componían lo que los autores denominaron la narración de la experiencia, fueron la comunión con la naturaleza, la conexión con los otros y la renovación del yo. En relación al porqué de la desconexión entre expectativas y satisfacción, los autores consideran, entre otros aspectos, que parece ser que las expectativas en las experiencias extraordinarias se encuentran únicamente vagamente definidas y que la propia espontaneidad del proceso contribuye a percibir el evento como extraordinario.

Esta línea de pensamiento nos resulta de gran interés y, trasladada al ámbito operístico, nos puede llevar a reflexionar sobre cuándo la ópera puede ser una experiencia extraordinaria y cuándo no y qué implicaciones de gestión pueden tener una y otra situación en la satisfacción de los espectadores. Así, por ejemplo, alguien que acude regularmente a la ópera y tiene un mayor conocimiento del mundo que rodea este arte, probablemente tenga unas expectativas relativamente formadas y esto haga más complicado que la experiencia resulte extraordinaria. En términos de gestión, esto podría significar una oportunidad para crear muy de vez en cuando (quizás una vez al año) experiencias extraordinarias para este tipo de espectador asiduo. En el caso de los espectadores potenciales, probablemente, una primera experiencia operística adecuadamente organizada, constituya ya en sí misma una experiencia extraordinaria.

La vertiente experiencial del marketing se ha ido radicalizando con los años y ya en el siglo XXI, Addis y Holbrook (2001:62-64) defendían que el punto de vista experiencial podía ser aplicado a la mayoría de los productos, desde una película hasta el cajero automático, la luna o las estrellas. Su principal argumento descansaba en el fenómeno de “explosión de subjetividad”, provocado por la customización masiva en el plano práctico y el marketing relacional en el teórico.

Esta exaltación desmesurada del marketing experiencial no ha estado exenta de críticas. Incluso Schmitt (2000:279), que escribe todo un libro dedicado al marketing experiencial, en su epílogo afirma que hay otro tipo de experiencias, “experiencias existenciales”, “más profundas, más sustanciales y más apasionantes” que aquéllas de

las que ha hablado en su libro, y reconoce que “la mayoría de las marcas y las campañas de marketing, en la mayoría de las ocasiones, son incapaces de proporcionar estos tipos de experiencias, incluso temporalmente”.

Carù y Cova (2003), por ejemplo, advierten de que el marketing experiencial puede, incluso, hacernos desembocar en un círculo vicioso de carácter negativo si tratamos de convertir todas nuestras actividades cotidianas en experiencias extraordinarias. Los autores aluden en su crítica al afán norteamericano de búsqueda continua de experiencias intensas y sorprendentes en detrimento de un enfoque latino, que valora más el tiempo contemplativo. Los autores lo expresan de la siguiente manera:

De hecho, existe una relación directa entre la desaparición del tiempo contemplativo y la proliferación de estos nuevos bienes-remedio, es decir, los productos y servicios experienciales que tratan de hacer aceptable un contexto de vida que ya está, por sí mismo, gravemente deteriorado. El aumento del consumo de bienes-remedio, a su vez, conduce a más consumo y a una mayor desaparición del tiempo contemplativo. Y así continúa, en un ciclo negativo que se refuerza a sí mismo (Carù y Cova, 2003:11).

Cuenca Amigo (2010:188) adopta una postura más mesurada y defiende que junto a las experiencias extraordinarias habrá siempre, necesariamente, experiencias ordinarias y que no tiene sentido predicar una vida de constante intensidad experiencial, porque eso, sencillamente, no es posible. Para este autor, la condición de lo extraordinario no es sinónimo de toda experiencia de ocio, sino que caracteriza, más bien, un tipo concreto de experiencias.

Esta última línea de pensamiento nos lleva a seguir afirmando que la ópera como experiencia de ocio puede formar parte tanto de una experiencia ordinaria como de una extraordinaria.

d) La importancia de la relación entre la organización operística y su público

La construcción de una relación sólida entre los espectadores y el propio teatro parece que se perfila como una línea estratégica ineludible. En primer lugar, como indican Langeard y Eiglier (1980:139), el principal problema de las organizaciones culturales, desde un punto de vista de marketing, es el proceso interactivo entre los consumidores y las propias organizaciones, un problema compartido por la mayoría de compañías de

servicios. En segundo lugar, como ya avanzábamos anteriormente, un teatro de ópera se ubica en un contexto limitado, una ciudad. Esta realidad imprime cercanía a la relación y resulta lógico que el teatro, como agente cultural, trate de integrarse al máximo posible en la vida de la comunidad en la que está insertado.

En tercer lugar, son varios los autores que insisten en que el “boca – oreja” tiene un peso específico importantísimo en la promoción de los productos culturales, en general (Sellas y Colomer, 2009:37) y de las artes escénicas en particular (Langeard y Eiglier, 1980; Fernández Torres, 2002; Kotler y Scheff, 2004). Esto implica que los espectadores habituales tienen una gran importancia dentro de la organización, ya que no sólo aportan su propia presencia en el teatro, sino que son capaces de arrastrar consigo a otras personas, influyendo en su toma de decisión. En cuarto lugar, el desarrollo de públicos está muy relacionado con las estrategias de fidelización y, por tanto, con el establecimiento de relaciones a largo plazo con los espectadores. Precisamente, Stein y Bathurst (2008:293) afirman que el desarrollo de la audiencia es el cultivo y el crecimiento de relaciones a largo plazo¹².

Aunque éstas son sólo algunas de las razones que justifican la necesidad de incorporar el desarrollo de relaciones con la audiencia al proceso de gestión de públicos de las organizaciones operísticas, consideramos que son suficientes como para no obviar el tema. Por ello, en este apartado pretendemos realizar un acercamiento al mismo reflexionando sobre el marketing relacional y sobre los mecanismos que se pueden implantar para favorecer la participación del público.

El marketing relacional

Desde la disciplina del marketing, han surgido múltiples conceptos relacionados, como el marketing directo, la gestión de relaciones con clientes (CRM), el micromarketing, el marketing de fidelización y muchos otros (Egan, 2004). Sin embargo, quizás uno de los que más se ha hablado en los últimos años sea el concepto de marketing relacional o marketing de relaciones (Grönroos, 1994; Rentschler, Radbourne, Carr y Rickard, 2002; Egan, 2004; Quero Gervilla, 2004).

¹² “Audience development is the cultivation and growth of long-term relationships” (Stein y Bathurst, 2008: 293)

Grönroos (1994), desde una perspectiva general, afirma que el surgimiento del marketing industrial y el marketing de servicios llevó aparejado un creciente interés por cuidar las relaciones con los clientes. De un enfoque transaccional, centrado en intercambios puntuales, se estaba pasando a un enfoque relacional, basado en el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Grönroos (1994), a modo ilustrativo, sitúa ambos enfoques en los extremos de una línea continua. Según este autor, probablemente, las empresas que comercialicen bienes de gran consumo tenderán a situarse en el extremo transaccional, mientras que las compañías de servicios (y, por tanto, la ópera) es más lógico que apliquen estrategias basadas en las relaciones personales. Según este autor, algunas de las implicaciones de la adopción de uno u otro enfoque son las siguientes.

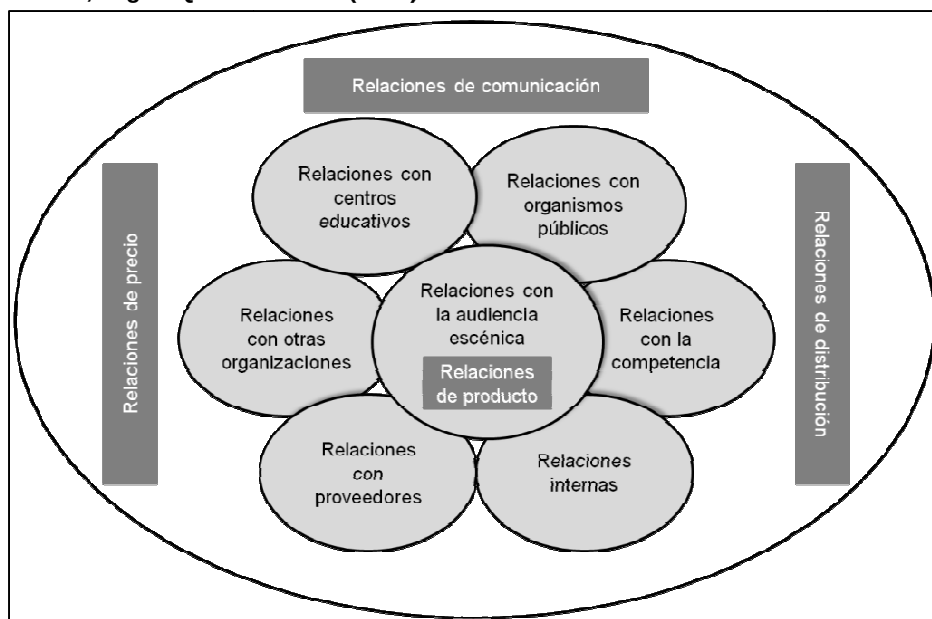
En primer lugar, el marketing de transacciones tiene una orientación de corto plazo, mientras que el de relaciones tiene una visión a largo plazo. En segundo lugar, la función predominante de marketing en el enfoque transaccional es el marketing mix, mientras que en el relacional el marketing mix debe apoyarse en la interacción con otros departamentos de la empresa, que también tienen contacto con el cliente. Por ello, en este último caso, cobra especial importancia la colaboración entre los diferentes departamentos y la motivación de todos los empleados por adoptar una mentalidad de servicio y colocar al cliente en el centro de sus decisiones. En tercer lugar, en la calidad percibida por el cliente, ya no sólo tiene importancia el qué (el servicio principal adquirido), sino el cómo (cómo se han gestionado los momentos de interacción con el cliente). Finalmente, a la hora de controlar y evaluar la gestión, las empresas que hayan establecido una relación con sus clientes podrán obtener una retroalimentación en tiempo real, mientras que las que se basan en un enfoque transaccional tendrán que recurrir a métodos indirectos, como por ejemplo, la monitorización de la cuota de mercado.

En el caso de las artes escénicas, según Quero Gervilla (2004:40), el enfoque de marketing relacional se perfila como el más adecuado, debido a la importancia social de las actividades ofertadas por el sector y a su carácter de servicio, que atribuye especial relevancia a las relaciones. La perspectiva del marketing relacional adoptada por esta autora es amplia, considerando no sólo a los intermediarios y clientes finales, sino a un amplio espectro de grupos de relación. En concreto, identifica los siguientes siete grupos como agentes implicados en la gestión de una entidad escénica: audiencia escénica, organismos públicos, competencia, relaciones internas,

proveedores, centros educativos y otras organizaciones. Este punto de vista tan holístico nos recuerda, inevitablemente, a la teoría de los partícipes sociales, defendida por Freije y Freije (2009) y aplicada a un ámbito más amplio que el marketing, como es la estrategia corporativa de las organizaciones.

Quero Gervilla (2004:41) propone un modelo teórico de marketing relacional para las entidades del sector de las artes escénicas y en él incorpora tanto a los citados grupos como a los instrumentos tradicionales del marketing mix, redefinidos como relaciones de producto, precio, distribución y comunicación. La incorporación de estos dos elementos, le llevó a definir dos tipos de relaciones. En primer lugar, las relaciones instrumentales, relativas a los instrumentos del marketing mix y en segundo lugar las relaciones de grupo, que responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con los colectivos identificados. El gráfico que aparece a continuación presenta de forma esquemática el modelo de marketing relacional al que acabamos de hacer referencia.

Gráfico 3.1: Modelo teórico de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, según Quero Gervilla (2004)



Fuente: Quero Gervilla (2004:41).

El modelo propone introducir a todos los grupos identificados “en la planificación de la entidad y diseñar las relaciones con cada uno de ellos, buscando siempre el desarrollo de estrategias de relación del tipo “ganador-ganador”, que aseguren un nivel de satisfacción y una duración suficientes como para suponer un beneficio para la totalidad de agentes implicados” (Quero Gervilla, 2004:50).

El modelo teórico de Quero Gervilla (2004) derivó en la formulación de una serie de hipótesis para cada uno de los grupos establecidos y en la contrastación de las mismas a través de una investigación empírica a base de entrevistas a directores y gerentes de diferentes entidades de servicios de exhibición de artes escénicas. Sin desmerecer al resto de grupos, nosotros, debido a nuestro objeto de estudio, vamos a centrarnos en revisar los resultados obtenidos para las relaciones con la audiencia escénica. De hecho, Quero Gervilla (2004:42) sitúa las relaciones con la audiencia escénica en el centro, debido a que el objetivo fundamental del marketing relacional es la creación de valor para el cliente¹³. Para el análisis de este tipo de relaciones, la autora utiliza la frecuencia de asistencia como criterio de segmentación, identificando tres tipos de clientes: asistentes intensos (de alto nivel relacional), asistentes ocasionales (de bajo nivel relacional) y no asistentes.

Los resultados de su investigación indican una clara tendencia hacia la captación de nueva audiencia, ya que el 70% de las entidades analizadas catalogó este objetivo como prioritario para su organización. La orientación hacia la audiencia habitual se situó en segundo lugar (23%) y por último aparecía la orientación hacia los asistentes esporádicos. En relación a las estrategias de fidelización, el 58% de las entidades resultó ofrecer alguna forma de vinculación a sus clientes, materializada, fundamentalmente, en forma de abonos de temporada (59,8%) y abonos temáticos (46%). Los destinatarios de este tipo de estrategias son los asistentes habituales y, en menor medida (32%) los esporádicos.

En la misma línea, Rentschler, Radbourne, Carr y Rickard (2002) llevaron a cabo una investigación en Australia y detectaron que, efectivamente, las organizaciones escénicas habían dedicado muchos recursos a la captación de nuevas audiencias, descuidando la relación con las que ya tenían¹⁴. Según estos autores, la viabilidad de muchas organizaciones del sector podría mejorar si se pasara de un enfoque de marketing transaccional (crear nuevas audiencias) a un enfoque de marketing relacional (crear relaciones fuertes y duraderas a largo plazo con miembros

¹³ Küster (2002:44) coincide en este punto y declara que el consumidor juega un papel central en el marketing de relaciones y que tanto adoptando una visión reducida como amplia del término, la creación de valor para el cliente debe ser entendida como la finalidad última para la empresa. En la misma línea, Wakabayashi (2010:120) también alude al elevado número de definiciones existentes para el concepto de marketing relacional y afirma que el elemento común es "que el propósito central del Marketing Relacional es crear valor mutuo a partir de un proceso de gestión en que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes".

¹⁴ Rentschler, Radbourne, Carr y Rickard (2002) señalan que, en muchos casos, las organizaciones escénicas sólo centran su atención en la audiencia actual cuando llega el momento de la renovación de abonos o cuando se producen quejas.

individuales de la audiencia). La principal hipótesis de su investigación descansa en la ineffectividad de las estrategias de marketing comúnmente adoptadas por las organizaciones escénicas. Si el objetivo de las mismas consiste en aumentar la frecuencia de asistencia, atraer a nuevos espectadores y convertir espectadores esporádicos en habituales, entonces es necesaria una agresiva estrategia de marketing de relaciones, ya que todo se reduce a un problema de fidelización.

La pregunta que queda en el aire es cómo conseguir la ansiada fidelización. Los autores señalan que los abonos han sido tradicionalmente el instrumento utilizado para retener a los espectadores, pero que, hoy en día, esta fórmula parece no funcionar con todos los segmentos de la audiencia, especialmente con los más jóvenes¹⁵. Ravanis (2007) describe cómo hace veinte años el 75% de los espectadores del Metropolitan Opera House de Nueva York eran abonados, mientras que, actualmente, dicho porcentaje llega a duras penas al 50% y se encuentra en declive. La organización neoyorquina, en su apuesta por mejorar su relación con el público, ha optado por la implantación de un sistema informático específico, ya que debido al volumen de información manejado, este paso se perfilaba como indispensable para la puesta en marcha de una estrategia de marketing de relaciones.

Según Rentschler, Radbourne, Carr y Rickard (2002), las experiencias exitosas apuntan, en general, a una necesidad de mayor flexibilidad en la configuración de los abonos y el pago de los mismos. Abonos flexibles que combinen distintas ofertas culturales, intercambios de entradas o el pago en el momento de consumo podrían constituir algunos ejemplos. En cualquier caso, las tácticas de marketing destinadas a construir audiencias fieles parecen pasar, necesariamente, por el establecimiento de confianza, compromiso e interdependencia mutua entre la organización y el público. La principal aportación de estos autores consiste en la elaboración de un modelo matemático de marketing relacional que pretende ayudar a los gerentes y directores de las organizaciones escénicas a encontrar el equilibrio adecuado entre dedicar esfuerzos a la captación de nuevos espectadores o a la retención de los mismos.

¹⁵ Volvemos a confirmar el tema de la problemática de los abonos, algo que ya veníamos apuntando desde el capítulo precedente.

Mecanismos que favorecen la participación del público

Si la organización quiere hacer realidad la filosofía del marketing relacional y quiere crear unos vínculos duraderos con su público, deberá instaurar una serie de mecanismos que favorezcan la participación del público en las áreas que la entidad considere. Puig Picart (1998:318), refiriéndose a la gestión cultural en general, expresa lo siguiente:

La participación cultural no es un bello discurso. Ni algo a practicar una vez al año en una jornada de puertas abiertas de la organización cultural. Eso es espectáculo de la participación. La participación cultural supone la estructuración de la organización cultural desde las necesidades de los ciudadanos y la cogestión de equipos de ciudadanos en los procesos de la planificación, la producción, la comunicación, la evaluación y la mejora de la calidad de los servicios culturales de una organización cultural.

Que yo conozca, ninguna organización cultural de nuestras ciudades y nuestro país está en este nivel.

Si trasladamos al ámbito escénico las reflexiones de Puig Picart (1998), podemos afirmar que será muy complicado para una organización conseguir la participación del público a todos los niveles. Sin embargo, el objetivo podría ser mucho menos ambicioso, de tal manera que la participación se acotara a determinados aspectos, que la entidad considerase viables. López de Aguilera (2010), por ejemplo, aborda este tema principalmente desde el área de la programación y defiende que habría que promover iniciativas que contribuyan a que el espectador se sienta partícipe, de manera que se acabe generando una complicidad entre el teatro y el espectador. En este sentido, plantea, por ejemplo, la utilización de encuestas a la salida del teatro para solicitar al público su opinión sobre la programación actual o sugerencias para la programación futura. Así mismo, en el caso de las asociaciones, el autor propone el fomento de reuniones con los socios cada cierto tiempo (por ejemplo, una vez al trimestre), con el objetivo de escuchar sus opiniones y propuestas.

Colombo (2010:91) sugiere la fidelización del público a través de la creación de comunidad, materializada, por ejemplo, en un club de consumidores. En la misma línea, López de Aguilera (2010) considera muy positivo el uso de las nuevas tecnologías (redes sociales, blogs, foros de debate, buzones de sugerencias, etc.), ya que constituyen una herramienta sencilla y barata para generar una comunidad de

espectadores. O'Sullivan (2007), que profundiza en la utilización de los foros de internet por parte de organizaciones escénicas, considera que esta herramienta, efectivamente, puede ayudar a mejorar la relación entre la organización y su público. Sin embargo, para que esto sea así, es necesaria una implicación y una presencia activa en el foro por parte de la organización. Como esta actividad puede consumir un tiempo considerable, la autora propone contar con voluntarios, debidamente formados por la organización.

Los embajadores culturales, un tema que abordaremos al analizar las estrategias de comunicación, también constituyen una manera de fortalecer vínculos entre los espectadores y la organización. En este caso, además, los embajadores son personas colaboradoras con nombres y apellidos, que se convierten en prescriptores activos de la entidad y en una fuente de información muy valiosa para la misma.

Hasta aquí, las posibles áreas de participación que hemos apuntado han sido las de la programación y la comunicación, pero otra posibilidad es implicar al público en la creación, gracias a los encuentros con artistas. Jiménez (2010:19), desde el ámbito teatral, propone la creación de seminarios y espacios de experimentación con públicos diversos como parte de la formación profesional de los actores, directores de escena, etc. En el mismo sentido, Amussen (2001), desde el ámbito musical, defiende la creación de vínculos entre los músicos profesionales y su audiencia, así como entre los profesionales y los aficionados. Esta autora hace referencia a múltiples ejemplos en los que se pone en práctica lo anterior y en las consecuencias positivas que se pueden llegar a producir, tanto en el público como en los propios músicos. En el caso del público, los vínculos creados con las orquestas pueden conducir a una mayor accesibilidad de las interpretaciones y a un sentimiento de participación, pertenencia y proximidad. Por su parte, los músicos pueden sentir también una mayor proximidad del público, así como reacciones diferentes a las que se puedan encontrar en una actuación convencional. En definitiva, según esta autora, los vínculos entre el público y los músicos, permiten que la experiencia sea más humana, más accesible y más íntima.

Finalmente, para concluir, queremos aludir a un punto de las conclusiones que Colomer (2010:166) redactó para clausurar Escenium 2010:

Que debemos trabajar para una mayor implicación del público en el hecho escénico, promoviendo una actitud proactiva y transformando a los espectadores actuales en

cómplices y embajadores para la captación de nuevos públicos. Hasta ahora hemos trabajado para los públicos, y ahora tenemos que encontrar la manera de trabajar con los públicos.

Una vez que hemos revisado qué circunstancias hacen que el marketing de las organizaciones operísticas tenga unas características concretas, veamos, a continuación, qué instrumentos de marketing pueden servir al diseño de estrategias de creación y desarrollo de públicos.

3.3.2. Elementos esenciales previos a un programa de marketing

Antes de pasar a concretar las diferentes estrategias relativas a los elementos del marketing mix, es interesante realizar una reflexión sobre los pilares fundamentales que las sustentan.

Peterson (1980:183) considera que las actividades esenciales, previas al desarrollo de cualquier programa de marketing, son: el análisis de mercado; la segmentación y el targeting (selección de los segmentos de mercado objetivo y posicionamiento). También Kotler y Armstrong (2008) defienden las mismas ideas, si bien estos autores las estructuran de una manera algo diferente. Para ellos, el análisis de mercado es un paso previo y necesario a la definición de la estrategia, que se compone de cuatro etapas: la segmentación del mercado, la selección de los mercados objetivo, la diferenciación y el posicionamiento. Nantel (2003b), sin embargo, considera que la segmentación no forma parte de la estrategia de marketing, sino que es una tarea analítica previa y completamente necesaria. Para este autor, la estrategia de marketing comenzaría con el posicionamiento.

Nosotros no vamos a entrar a discutir qué actividades corresponden a una primera etapa de análisis y cuáles a una siguiente etapa estratégica. Sin más, entendemos que todas ellas son esenciales y constituyen la base sobre la que construir la estrategia de marketing mix orientada a la creación y desarrollo de públicos, que, a su vez, deberá ser coherente y estar integrada con lo anterior.

En el capítulo dos, al haber profundizado en el conocimiento del público de la ópera, hemos aludido, inevitablemente, a estos aspectos, especialmente al conocimiento del mercado de espectadores y a la segmentación. Por ello, en esta ocasión no será necesario extendernos demasiado, sino simplemente contextualizar estos conceptos dentro de la disciplina del marketing, de manera que los situemos como un paso previo a la definición de estrategias relativas al producto, precio, distribución y promoción.

a) Análisis del mercado de espectadores

Según Peterson (1980:186), para una organización del sector de las artes escénicas, el mercado se compone de los espectadores del presente, los del pasado y los potenciales. Para poder analizar dicho mercado, es preciso, según este autor, dar respuesta a seis preguntas: ¿Quiénes son? ¿Qué quieren? ¿Cómo lo quieren? ¿Cuándo lo quieren? ¿Dónde lo quieren? ¿Por qué lo quieren?

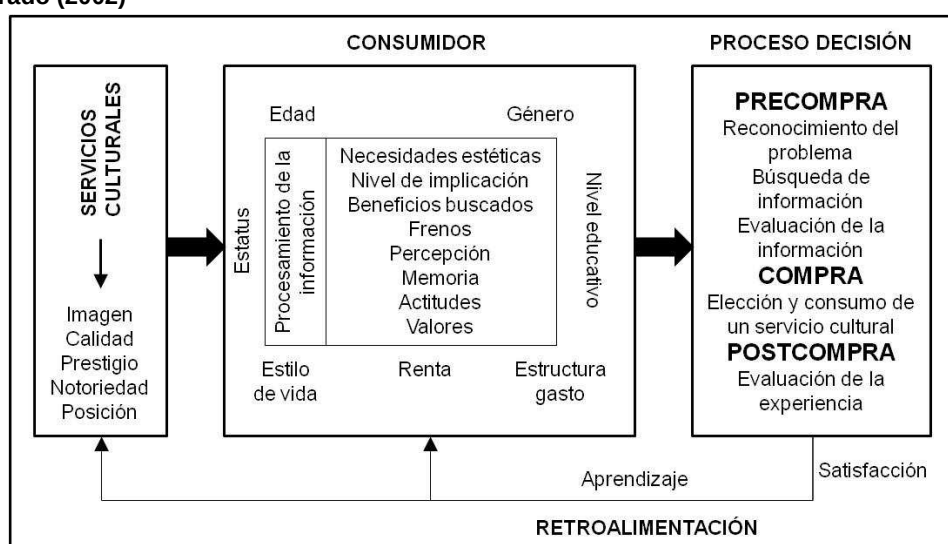
Para contestar a la pregunta quiénes, Peterson (1980) recomienda la utilización de tres categorías de variables: las demográficas, psicológicas y de estilo de vida; las de comportamiento y las relativas a los patrones de exposición a los distintos medios. Las respuestas a las preguntas qué, cómo, cuándo y dónde reflejarán las necesidades de los espectadores y ayudarán a configurar el marketing mix. La pregunta del porqué recoge los motivos de asistencia y resulta la más crítica a la hora de desarrollar la estrategia de marketing¹⁶. En definitiva, la información que se desprenda del análisis de mercado deberá permitir conocer la composición del mercado y, lo que es más importante, los deseos y necesidades que están cubiertos y los que no.

Kotler y Scheff (2004) señalan que son cinco los factores que influyen en el comportamiento de los consumidores: las tendencias macroambientales (fuerzas sociales, políticas, económicas y tecnológicas), los factores culturales (nacionalidad, subculturas, clase social), los factores sociales (grupos de referencia, líderes de opinión, tendencia a la innovación), los factores psicológicos (personalidad, creencias y actitudes, motivación) y los factores personales (ocupación, circunstancias económicas, familia, etapa del ciclo vital).

¹⁶ Ya veíamos en el capítulo anterior cómo han sido varios los autores (Bouder-Pailler, 1999; Cuadrado, 2000; Cuadrado y Mollá, 2000b) que han analizado los motivos de asistencia a espectáculos de artes escénicas y apuntan que este tipo de análisis es clave para una posterior segmentación.

Berenguer y Cuadrado (2002:40-42) establecen un modelo que resume el proceso de comportamiento del consumidor de servicios culturales. En él recogen, por un lado, las variables que caracterizan al propio consumidor y que, a su vez, se pueden dividir en un grupo de factores más bien objetivos (edad, género, nivel educativo, estructura de gasto, renta, estilo de vida, estatus) y otros más bien subjetivos (necesidades estéticas, nivel de implicación, beneficios buscados, frenos, percepción, memoria, actitudes y valores). Esta conjugación de elementos influirá en cómo el espectador procesará e interpretará la información o estímulos que provengan de los propios servicios culturales (imagen, calidad, prestigio, notoriedad, posición). A partir de ahí, se producirá el proceso de decisión (precompra, compra y postcompra), del cual, una vez finalizado, el consumidor extraerá un aprendizaje que influirá en su próxima compra.

Gráfico 3.2: Proceso de comportamiento del consumidor de servicios culturales, según Berenguer y Cuadrado (2002)



Fuente: Berenguer y Cuadrado (2002:42).

Según Nantel (2003a), el proceso de toma de decisión de los consumidores (en nuestro caso, de los espectadores) se basa en lo que este autor denomina la tríada básica: individuo, producto y situación, o lo que es lo mismo, las variables directamente relacionadas con los propios consumidores, las que conciernen a los productos que se consideran y las relativas al contexto o situación de compra. No vamos a entrar ahora en el detalle de todas las variables, pero sí es interesante resaltar dos de ellas: la experiencia y el nivel de implicación. Ambas se ubican en el grupo de variables personales y tienen un importante impacto sobre la complejidad de los procesos de toma de decisiones. Precisamente, en función de dicha complejidad, el consumidor buscará más o menos información y en mayor o menor número de fuentes. A mayor experiencia, más corto será el proceso de decisión. En cuanto al

nivel de implicación, éste se relacionaría con el interés personal hacia la ópera y dependerá en gran medida del riesgo percibido por cada uno de los espectadores; a mayor riesgo, mayor será el nivel de implicación por parte del espectador. Nantel (2003a:100) distingue cuatro tipos de riesgo: el funcional, el económico, el psicológico y el social.

El riesgo funcional hace referencia a la posibilidad de que el producto no cubra las expectativas del consumidor y podría reducirse, por ejemplo, a través de las críticas, las campañas de publicidad, las opiniones de amigos o apostando por lo seguro. En este sentido, podríamos decir que los títulos operísticos más conocidos (*La Traviata*, *Rigoletto*, *La Bohème*, etc.) tienen un mayor éxito, porque implican un menor riesgo funcional para los espectadores.

El segundo tipo de riesgo es el económico, según el cual, cuanto más caro es el producto (teniendo en cuenta el coste total, es decir, precio más gastos adicionales necesarios), más complicado resulta el proceso de decisión. En la ópera, habitualmente, las entradas suelen ser caras en comparación con otro tipo de alternativas de ocio como, por ejemplo, el cine. Si a esto le sumamos, además, el resto de gastos asociados (transporte, canguro, etc.), el riesgo económico de la ópera para los espectadores será relativamente alto, aunque, evidentemente, variará en función del nivel de ingresos de cada cual.

El riesgo psicológico está relacionado con la imagen que tiene un consumidor de sí mismo y el social, con la imagen que otros tienen del individuo. En el caso de la ópera, el riesgo psicológico, podría venir, por ejemplo, por la posible aparición del sentimiento de ansiedad o frustración, debido a que la cantidad de información sensorial fuera superior a la capacidad de percepción del espectador. Así, alguien que no ha asistido nunca a una representación operística, podría sentir miedo a no entender nada. En el caso del riesgo social, el proceso de decisión estaría influido por querer formar parte de un grupo, tener miedo a ser discriminado o por la desaprobación de amigos. La ópera, como ya hemos ido viendo a lo largo de esta investigación, tiene unas connotaciones sociales muy marcadas. Por ello, pudiera darse el caso de que alguien se abonara a una temporada simplemente por pertenecer a una clase social elevada o también que alguien no acudiera a la ópera por miedo a sentirse fuera de lugar.

Para poder conocer sus públicos y no-públicos, así como comprender sus procesos de decisión, una entidad escénica cuenta con dos vías de obtención de información: sus datos propios y los estudios ad-hoc que pueda llevar a cabo (Azpillaga, 2010:132).

Los datos con los que cuenta una organización acerca de sus espectadores suelen provenir de su sistema de venta de entradas¹⁷. En este sentido, Tomlinson y Roberts (2011) han elaborado recientemente un detallado manual que pone de manifiesto todo aquello que las organizaciones del sector de las artes pueden hacer para utilizar los datos que tienen sobre sus clientes y sus transacciones y construir así relaciones provechosas con ellos. Refiriéndose al caso concreto de España, estos mismos autores y también Colombo (2010:82) indican que la venta de entradas está en manos de empresas externas, normalmente entidades bancarias, gracias a las cuales se han simplificado los procesos de venta y esto ha supuesto una mayor comodidad para los espectadores. Sin embargo, la gran desventaja para el sector de las artes escénicas es, precisamente, que la mayoría de los datos de los espectadores los poseen las mencionadas entidades bancarias y no las instituciones teatrales. Así, la principal consecuencia de esta situación es que las entidades escénicas carecen de una información completa sobre sus clientes y sus hábitos de asistencia.

Una buena práctica en este ámbito la podemos encontrar en el Reino Unido, en Audiences UK¹⁸, una red de 12 agencias regionales¹⁹ sin ánimo de lucro, que cuenta con el soporte de las Arts Councils y cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones culturales a desarrollar audiencias. Los miembros de las agencias regionales recogen la información de sus públicos a través de sus sistemas de venta de entradas y, posteriormente, la comparten entre ellos. A cambio reciben información, formación y asesoría por parte de la agencia sobre cómo utilizar extraer un mayor rendimiento de dicha información.

En España, la situación dista mucho de la del Reino Unido. Además de la problemática del origen de los datos, otro gran déficit lo constituyen los sistemas de información de las organizaciones escénicas que, en general, son bastante precarios y no están preparados para realizar un seguimiento y recogida de información regular, más allá de los meros datos globales de asistencia (Azpillaga, 2010:133).

¹⁷ También llamados comúnmente sistemas de ticketing.

¹⁸ <http://www.audiencesuk.org/>

¹⁹ Las 12 agencias regionales son: Culture Sparks; Audiences Northern Ireland; All About Audiences; Audiences Central; Audiences Wales; Audiences South West; The Audience Business; Audiences North East; &Co-The Cultural Marketing House; Cultivate; Audiences London y Audiences South. Cada agencia tiene su propia página web, a las que se puede acceder desde la página web de la red global.

En cuanto a los estudios ad-hoc, estos suelen ser encargados a empresas externas y permiten analizar cualquier aspecto que la organización desee conocer sobre su público y su no-público. Sin embargo, como indica Quero Gervilla (2002:449), la utilización de las técnicas de investigación comercial por parte de las entidades escénicas españolas es limitada, a causa, fundamentalmente, de la consideración de las mismas como inversión de escasa rentabilidad (por parte de los gerentes y directores de dichas entidades) y a la escasez de recursos de las propias organizaciones.

b) Segmentación del público

Una vez realizado el análisis del mercado de espectadores, estaremos en disposición de llevar a cabo una segmentación del mismo. La segmentación representa una situación intermedia entre el tratamiento masivo y el individualizado. Implica dividir el mercado en conjuntos de personas, que sean lo más homogéneas posible, en cuanto a sus necesidades y patrones de consumo, dentro del propio grupo y, al mismo tiempo, se diferencien del resto (Peterson, 1980; Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Berenguer y Cuadrado, 2003; Nantel, 2003b; Kotler y Scheff, 2004; Kotler y Armstrong, 2008; Sellas y Colomer, 2009).

Para que una segmentación tenga sentido, los grupos definidos deben reaccionar de manera distinta a los estímulos de marketing y la organización debe desarrollar una estrategia de marketing diferenciada para cada uno de ellos. Lo que resulta atractivo para un grupo, puede no serlo en absoluto para otro (Kotler y Scheff, 2004). Precisamente, una de las grandes ventajas de la segmentación es la posibilidad de evaluar cada una de las acciones emprendidas en cada uno de los grupos, de manera que es más sencillo detectar si hay iniciativas, cuyos costes superan a los beneficios y, por tanto, no son interesantes. En definitiva, si un teatro decide incluir la segmentación en sus procesos de gestión, entonces deberá ser el segmento la unidad de decisión (Peterson, 1980).

Sin embargo, no hay una única manera de segmentar el mercado y cada organización deberá valorar qué y cuántas variables le resultan más adecuadas para establecer los grupos, en función de sus propias características y circunstancias específicas. Tras

una revisión de varios autores (Levy, 1980; Boudier-Pailler, 1999; Kolb, 2000; Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Berenguer y Cuadrado, 2002, 2003; Nantel, 2003b; Kotler y Scheff, 2004; Sellas y Colomer, 2009), recogemos, a continuación, algunos de los criterios de segmentación que más se repiten en la literatura de gestión para el caso de las artes escénicas:

- Criterios socio-demográficos: edad, género, educación, ingresos, ocupación, etnia, religión, etc.
- Criterios geográficos²⁰: distancia del teatro al domicilio de los clientes, vecindarios de espectadores más probables, etc.
- Criterios psicográficos: estilo de vida²¹: actividades, intereses y opiniones, clase social, etapa de la vida familiar, etc.
- Según la frecuencia de asistencia:
 - o intensos, ocasionales y aislados
 - o actuales y potenciales
 - o abonados, esporádicos y potenciales
- Según el valor que otorgan a la cultura: asistentes tradicionales, asistentes tecnológicos
- Según la actitud hacia las artes:
 - o interesados en la cultura, no interesados en la cultura
 - o interesados en las artes escénicas, no interesados en las artes escénicas
 - o interesados en la ópera, no interesados en la ópera
 - o actitud proactiva, actitud reactiva, actitud inactiva
- Según intereses estéticos²²: en nuestro caso, haría referencia al gusto en relación a la programación, bien sea en relación a la ópera en sí (barroca,

²⁰ En términos generales, un teatro tendrá un público más bien local. Pero, es posible que, dentro de una misma ciudad, haya barrios más propensos a acudir a la ópera que otros. Por otro lado, si somos la única organización operística de la región, es más probable que una parte del público proceda de otras ciudades cercanas. Por ejemplo, en Bilbao, la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera (A.B.A.O.) cuenta con socios procedentes de otras provincias, cercanas a Vizcaya. En la temporada 09-10, este colectivo constituía un 16% del total de socios (ABAO, 2010:20).

²¹ Sellas y Colomer (2009:66), por ejemplo, establecen tres segmentos en función del estilo de vida: el estilo de vida *single*, el estilo de vida en pareja o núcleo familiar sin dependencias y el estilo de vida en núcleo familiar con dependencias (hijos o ascendientes).

²² Levy (1980:39-41) llevó a cabo una investigación en la que las personas entrevistadas tenían que completar la frase "Todo en mi vida debería ser...", eligiendo sus respuestas entre una lista de adjetivos y sus antónimos. Tras la aplicación de un análisis factorial, se extrajeron seis factores que recogían atributos estéticos. El primero se resumió como factor de actividad o excitación y recogía a aquellas personas que deseaban sentirse vivas, estimuladas, activas y con emociones. El segundo factor estaba relacionado con el realismo y el tercero con la identidad sexual. El cuarto factor estaba relacionado con las artes escénicas en general y con su naturaleza humana y abierta. Por último, el quinto factor se orientaba al estatus social y el sexto al binomio seriedad – frivolidad.

clásica, belcantista, wagneriana, contemporánea, etc.) o a la puesta en escena (tradicional, innovadora, etc.)²³.

- Según los motivos de asistencia / beneficios buscados: entretenimiento, celebrar un acontecimiento (cumpleaños, aniversario, etc.), hacer negocios (agasajar a un cliente, etc.), disfrutar con los artistas y obras preferidos, formación, desarrollo y enriquecimiento intelectual, surgimiento de emociones, relaciones sociales, etc.
- Según el nivel de vinculación²⁴: vinculación alta, cierto grado de vinculación, sin vinculación

Una organización cultural no se tiene por qué restringir a un único método de segmentación, sino que puede utilizar varios. De hecho, muchos autores (Kolb, 2000; Kotler y Scheff, 2004) apuntan, por ejemplo, que los criterios demográficos por sí solos no son suficientes. En general, son necesarios, especialmente para determinar el tamaño del mercado y el modo de llegar a él, pero deben ser complementados con otros criterios con mayor poder explicativo, como puedan ser el estilo de vida u otros de índole más psicológica, como los motivos de asistencia.

Según Kolb (2000:189), un primer paso para las organizaciones más pequeñas podría ser la segmentación según criterios geográficos. En este caso, la procedencia de la mayoría de los espectadores nos puede dar pistas sobre qué canales de distribución o comunicación utilizar. La Scala de Milán, por ejemplo, recibe una gran cantidad de turistas al año. Por ello, tiene muy diversificados sus canales de venta de entradas y es posible adquirirlas a través de agencias de viajes, tiendas o representantes, además, claro está, de las vías tradicionales (taquilla, teléfono, internet).

Kotler y Scheff (2004:184-185) afirman que, sean cuales sean las variables utilizadas, un esquema de segmentación óptimo debiera reunir las siguientes características:

1. Todo segmento de mercado debe estar conceptualmente separado de cualquier otro.
2. Todo miembro objetivo potencial debe encajar en alguno de los segmentos.
3. Debe ser posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y el perfil de cada segmento.

²³ Este tipo de segmentación lo encontrábamos en el capítulo 2 de esta investigación, en el ejemplo de la Ópera de París.

²⁴ El Arts Council of England (2008) ha llevado a cabo recientemente una campaña nacional de desarrollo de públicos culturales, basada en una segmentación de los adultos ingleses, en la que utilizaron las variables estilo de vida y nivel de vinculación. Como resultado, se identificaron 13 subsegmentos que se agruparon en tres grandes grupos: vinculación alta, cierto grado de vinculación, sin vinculación.

4. Cada segmento debe incluir un número suficiente de clientes potenciales que compense el esfuerzo de dirigirse a ellos.
5. Es posible diseñar un programa eficaz para atraer y atender a los segmentos.

c) Selección de los segmentos de público objetivo y posicionamiento

Una vez segmentado el mercado, será necesario seleccionar el segmento o segmentos de espectadores en los que concentrar los esfuerzos de marketing. Este proceso se denomina *targeting* y, según Peterson (1980:195-199), consta de dos pasos, uno cuantitativo y otro cualitativo. El cuantitativo hace referencia a la estimación del mercado potencial de cada segmento, a la estimación del volumen de ventas que espera conseguir la organización y a la estimación de los costes del programa de marketing asociado a dicho segmento. Esta información nos ayudará a comparar los diferentes segmentos en términos de rentabilidad. Sin embargo, en el caso de las organizaciones operísticas, probablemente, la rentabilidad no sea el único criterio y quizás pueda interesar dirigirse a un segmento poco rentable, pero que entre dentro de los objetivos de la entidad. El paso cualitativo al que alude Peterson (1980) hace referencia al posicionamiento de la organización y sus productos. Kotler y Scheff (2004:194) definen el posicionamiento como “el acto de diseñar la imagen y la oferta de la organización que le lleve a ocupar una posición clara y valorada en la mente de los clientes objetivo”.

En cuanto a la selección de los segmentos objetivo, son varios los autores (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Nantel, 2003b; Kotler y Scheff, 2004) que señalan que la organización deberá decidir si optar por una estrategia de concentración o una estrategia multi-segmento o, como lo denomina Kolb (2000:177), una estrategia de ampliación o profundización.

La estrategia de concentración supone dirigirse a un segmento muy concreto de la población, como pudieran ser los niños, los discapacitados, una minoría étnica, etc. En general, las organizaciones que optan por este tipo de estrategia es porque responden a una misión muy concreta (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Nantel, 2003b) y /o porque cuentan con unos recursos muy limitados (Nantel, 2003b; Kolb, 2000). En Bilbao, por ejemplo, hay una compañía de ópera muy pequeña, llamada Opera

Divertimento²⁵, que se dedica únicamente al segmento infantil. La organización cuenta con muy pocos recursos y la persona que la gestiona es, además, uno de los cantantes. La misión y la estrategia de la organización son muy específicas y ellos la expresan así: “Opera Divertimento nace con la clara vocación de acercar al público familiar, en general, y al infantil, en particular, el mundo de la ópera. Para ello, crea diferentes adaptaciones de óperas que bien por su temática, bien por su música, bien por la conjunción de ambas cosas, considera adecuadas a la mentalidad de los más pequeños²⁶”.

Las organizaciones que adoptan una estrategia de concentración, dirigen su producto y sus esfuerzos promocionales a un grupo homogéneo y tratarán de desarrollar su audiencia enviando a este grupo un único mensaje claro. Uno de los aspectos primordiales de este tipo de posicionamiento es la generación de credibilidad entre el segmento objetivo que deberá basarse en un excelente conocimiento de las necesidades del mismo (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Nantel, 2003b; Kotler y Scheff, 2004). Así, será posible ganar una reputación y conseguir una posición fuerte dentro del mercado. Sin embargo, tal y como nos recuerdan Kotler y Scheff (2004:188), el marketing concentrado implica grandes riesgos. Si el segmento al que se dirige la organización entra en declive o en él comienzan a entrar nuevos competidores, la vida de la entidad correrá peligro y tendrá más probabilidades de desaparecer que otra que cuente con más segmentos a los que dirigirse. En términos estratégicos, las organizaciones que opten por una estrategia de concentración serán menos flexibles que las que se decidan por una estrategia multi-segmento (Freije y Freije, 2009).

La selección de una estrategia multi-segmento supone tratar de atraer a diversos tipos de públicos y, generalmente, esto implica una mayor complejidad que en la concentración, ya que, en este caso, será necesario establecer diferentes propuestas de valor para cada uno de los segmentos objetivo. Si continuamos con el ejemplo de la ópera en Bilbao, una organización muy diferente a Opera Divertimento es ABAO²⁷, la asociación responsable de la programación de la principal temporada operística de la ciudad. La temporada de ABAO cuenta con siete títulos operísticos, cada uno de los cuales se representa en cuatro funciones diferentes. Además, para dos de los siete

²⁵ www.operadivertimento.com

²⁶ La afirmación está extraída de una de sus tarjetas promocionales que se pusieron a disposición de los asistentes a Escenium 2010.

²⁷ Las siglas ABAO responden a la denominación de la asociación: Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera. La organización operística bilbaína nació en 1953 y cuenta con una gran tradición en la ciudad.

títulos se lleva a cabo una quinta representación, fuera de abono y a precios populares. Por otro lado, dentro de su programación, ABAO ofrece también un concierto lírico y una temporada de ópera para niños, que consta de cinco títulos y se recoge bajo la marca de ABAO Txiki. En este caso, la estrategia de marketing mix de unos y otros segmentos será diferente. A continuación, analizaremos, en forma de tabla, dos de ellos.

Tabla 3.3: Ejemplo de estrategia multi-segmento: ABAO

		Temporada de ópera	ABAO Txiki
Segmento objetivo		Socios y espectadores (adultos) esporádicos	Hijos y nietos de socios Familias de Bilbao Colegios de Bilbao
Producto		7 óperas de la temporada (Temporada principal)	5 óperas infantiles (Temporada ABAO Txiki)
Precio		Precios relativamente altos. El intervalo de precios de las entradas sueltas oscila de 56 a 181 euros, en la temporada 2010-2011. Los precios están segmentados en función de los días de la semana y las localidades.	Precios bajos y poco segmentados. Sólo existe un precio para adultos y otro para niños. En la temporada 2010-2011 el precio de adultos ha sido de 13€ y el de niños de 9€, independientemente del día de la semana o de la localidad del teatro.
Distribución	Lugar	Teatro Euskalduna (con una capacidad de más de 2.100 personas)	Teatro Arriaga (con una capacidad de 1200 personas aprox.)
	Tiempo	Días fijos de función (sábado, martes, viernes y lunes) a las 20:00	Funciones escolares: en días laborables y por la mañana (horario escolar) Funciones familiares: en fines de semana o festivos, por la mañana y por la tarde
	Venta de entradas	Oficinas de ABAO, internet, teléfono y oficinas del teatro Euskalduna	Oficinas de ABAO, internet, teléfono y oficinas del teatro Arriaga
Comunicación		Comunicación directa a socios, difusión en medios de comunicación (radio, prensa, banners de internet), difusión a través de su propia página web	Comunicación directa a socios, difusión en medios de comunicación (radio, prensa, banners de internet), difusión a través de su propia página web Comunicación directa a colegios (en los colegios, además se ofrece una charla de introducción a la ópera y se facilita una guía didáctica a los profesores).

Fuente: Elaboración propia.

Como indica Kolb (2000:178), este tipo de estrategia es más sencilla de acometer por entidades que cuenten con recursos para diferenciar sus productos a través de actividades o eventos diferentes. Esta autora pone el ejemplo de un museo, que para promocionar una misma exposición puede realizar actividades familiares, organizar una fiesta nocturna para “singles” o desarrollar un programa educativo.

Como adelantábamos al comienzo de este apartado, una vez seleccionados los segmentos objetivo, la organización deberá decidir cuál va a ser su posicionamiento para cada uno de los segmentos y, posteriormente, diseñará un marketing mix adecuado para hacerlo realidad. Kotler y Armstrong (2008:254) señalan que “el posicionamiento de un producto implica un conjunto complejo de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores por el producto en comparación con los de la competencia”. Por tanto, el posicionamiento de la competencia es relevante y en la medida en que el posicionamiento de la organización se diferencie del de la competencia, se creará una ventaja competitiva.

Los criterios de posicionamiento pueden ser numerosos y variados, lo mismo que ocurría en el caso de la segmentación. Pero, como indica Nantel (2003b:136-137), sean cuales sean los criterios utilizados, cualquier estrategia de posicionamiento debe ser el resultado de una acertada comprensión de las características y beneficios que desea el consumidor, así como del criterio que éste utiliza para realizar sus elecciones.

Mencarelli y Pulh (2006) han profundizado en el estudio del posicionamiento de los espectáculos en vivo. Estos autores desarrollan dos tipos de posicionamiento, uno que consideran central, que descansa sobre la interacción entre el espectador y espectáculo, y otro periférico, relacionado con la interacción entre el público y el lugar donde se desarrolla el espectáculo. En relación al primero, los autores se refieren al posicionamiento en función del tipo de experiencia ofertada y afirman que para un mismo espectáculo, los espectadores pueden tener diferentes experiencias: unas que remarquen más, por ejemplo, las connotaciones sociales, otras una respuesta intelectual y otras el sentimiento comunitario y de cohesión social. Esta línea de reflexión nos recuerda al posicionamiento en función de los motivos de asistencia, aunque el énfasis en el momento del tiempo es algo diferente. Las motivaciones harían referencia a un momento anterior a la experiencia, mientras que Mencarelli y Pulh (2006) parecen referirse más bien al momento durante el que se desarrolla la experiencia.

También en relación a la interacción entre el público y el espectáculo, los autores se refieren a la participación del espectador. Esta participación puede ser en el proceso creativo o en la construcción de su propia experiencia. La primera implica la interacción entre los intérpretes y el público, mientras que la segunda no implicaría tal interacción, pero sí la puesta a disposición de los medios necesarios para que el

espectador se pueda crear su propia experiencia. Los autores indican que esto último es más sencillo de llevar a cabo, por ejemplo, en festivales de calle, donde hay una oferta continua y recurrente y los espectadores van decidiendo lo que les apetece más en cada momento. Sin embargo, resulta algo más complicado en el caso de un espectáculo tradicional, como la ópera, que se desarrolla en un teatro determinado, a una hora en concreto y que requiere reservar entradas con anterioridad.

El segundo tipo de posicionamiento al que se refieren Mencarelli y Pulh (2006) es el que descansa sobre la interacción entre el público y el lugar donde se desarrolla el espectáculo. El espacio físico, además de servir como lugar de representación, puede también despertar emociones o utilizarse como medio para la interacción social.

Relacionando las ideas de Mencarelli y Pulh (2006) con las procedentes de los Estudios de Ocio, podríamos decir que para un mismo espectáculo, distintas personas pueden enfatizar la experiencia desde diferentes dimensiones del ocio: la creativa (más intelectual), la festiva (de celebración comunitaria), la lúdica (de juego, entretenimiento), la ambiental-ecológica (de comunión y disfrute con el entorno) y la solidaria (de ayuda al prójimo).

3.3.3. Estrategias de marketing mix

Una vez que una organización haya analizado su mercado de espectadores, lo haya segmentado y haya decidido los segmentos a los cuales dirigirse y su posicionamiento, estará en disposición de planificar una estrategia coherente de marketing mix para cada uno de dichos segmentos objetivo. Como hemos avanzado en páginas anteriores, el marketing mix tradicional se compone de cuatro variables: producto, precio, distribución y comunicación. Sin embargo, en el caso de los servicios se suelen añadir variables adicionales (proceso de prestación del servicio; equilibrio productividad /calidad; personas implicadas; evidencia física). En esta ocasión, nosotros hemos considerado más adecuado utilizar la versión tradicional, siendo conscientes que el resto de variables aparecerán implícitamente a lo largo del análisis, de la misma manera que también tendrán su reflejo el resto de características de la ópera identificadas (pertenece al sector de las artes; es una experiencia de ocio; son importantes las relaciones).

La estructura de este apartado se corresponde con cuatro bloques, claramente identificados: estrategias de producto; estrategias de precio; estrategias de distribución y estrategias de comunicación. Todos ellos forman parte de la gestión de públicos.

a) Estrategias de producto

Como hemos analizado en apartados anteriores, la ópera, como espectáculo en vivo, no es un bien tangible, sino un servicio. Sin embargo, generalmente, la palabra producto se utiliza de forma genérica para referirse a todo aquello disponible en el mercado para satisfacer alguna necesidad. Kotler y Armstrong (2008:274) afirman que “definidos de forma genérica, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades”.

A lo largo de este apartado trataremos cuatro grandes temas. En primer lugar, nos preguntaremos si la ópera es un producto de compra esporádica o de especialidad y las implicaciones que esto tiene. A continuación, profundizaremos en aspectos referentes a la programación, el punto central de la experiencia operística. En tercer lugar, abordaremos el tema de la calidad de la programación y la satisfacción de los espectadores y, por último, haremos mención a la gestión de innovaciones.

La ópera, ¿producto de compra esporádica o producto de especialidad?

Los productos se pueden clasificar de muy diversas formas. Kolb (2000) y Colbert y Cuadrado (2003) aluden a la clasificación en función del esfuerzo realizado por el consumidor y distinguen entre productos de conveniencia, de compra esporádica y de especialidad. Los primeros son aquellos que el consumidor compra a menudo y a cuyo proceso de decisión de compra no necesita dedicar mucho tiempo. Normalmente, se corresponden con bienes de primera necesidad. Los productos de compra esporádica son más caros y duran más que los de conveniencia. Por ello, el consumidor dedica más tiempo al proceso de compra, informándose sobre el producto y realizando comparaciones con otros similares. Finalmente, los productos de especialidad cuentan con unas características o una identidad de marca únicas. En este caso, el consumidor

es menos sensible al precio y no realiza comparaciones con otros productos similares, ya que considera que estos no son comparables.

Para Colbert y Cuadrado (2003:42) los productos culturales se enmarcan, generalmente, como bienes de especialidad, mientras que Kolb (2000) considera que la mayoría de los consumidores culturales los trataría como bienes de compra esporádica. En el caso de la ópera, resulta complicado afirmar con rotundidad si ésta será tratada mayoritariamente como un producto de especialidad o de compra esporádica, pero lo que sí parece claro es que se producirán ambas situaciones. Además, como veíamos en el capítulo anterior, en España, según el Ministerio de Cultura (2011a), el porcentaje de asistentes ocasionales (11,8%) a la ópera en 2010-2011 era muy superior al del público más fiel y asiduo (2,6%). Mientras que este último grupo considerará la ópera como un producto de especialidad, probablemente dentro del primero encontremos una mayor heterogeneidad. Es probable que, dentro de él, haya personas que, aunque no asistan con mucha frecuencia, consideren que una noche en la ópera es un bien de especialidad, pero también es probable que encontremos personas para quienes la ópera sea una oferta de ocio cultural más, comparable a una función teatral, un espectáculo de ballet o un musical.

Como hemos podido observar, la ópera, como espectáculo en vivo, puede ser considerada por distintos espectadores al mismo tiempo como bien de especialidad y como bien de compra esporádica. Bajo nuestro punto de vista, la catalogación como uno u otro dependerá en gran medida del grado de conocimiento que tenga cada uno de los espectadores del género operístico, así como del nivel de implicación con el mismo. Así, a menor grado de conocimiento e implicación, mayores probabilidades de que la ópera se sitúe como bien de compra esporádica.

Además, como indica Kolb (2000:131-132), el grado de conocimiento del producto determinará los criterios de decisión del espectador. Si éste decide considerar la ópera como una alternativa de ocio, pero su conocimiento de la misma es relativamente bajo, entonces se guiará (además de por el precio y la accesibilidad) por la reputación e imagen del teatro o de la organización cultural responsable de la programación. Sin embargo, si el individuo posee un conocimiento más profundo de la ópera, entonces

se preocupará especialmente por los detalles de la representación (título de ópera, cantantes principales, puesta en escena, directores, etc.)²⁸.

Todo esto tiene importantes implicaciones de gestión, especialmente, a la hora de comunicar el producto. Como señala Kolb (2000:151), muchas organizaciones culturales se limitan a comunicar en sus mensajes las características de su producto y así se sienten cómodas, porque consideran que es menos comercial. Sin embargo, tras la reflexión realizada, podemos intuir que este tipo de mensaje sólo será efectivo para un segmento pequeño del público, el más implicado y el que considera la ópera un producto de especialidad. Pero para alguien a quien no le resultan familiares los nombres de los cantantes, de los directores y quizás, ni tan siquiera del propio compositor, esta información no será muy relevante. Probablemente, en este caso sea más adecuada una comunicación basada en los motivos por los cuales el espectador debería asistir a la representación.

El producto principal: la programación

Como ya avanzábamos al comienzo de este capítulo, en las artes escénicas, el producto no es sólo la representación artística, sino también todos los servicios adicionales del teatro (servicios de restauración, parking, etc.) o de la organización operística (charlas de introducción a la ópera, información disponible en internet, etc.). A la representación artística la denominábamos producto principal o central, a los servicios adicionales, productos periféricos, auxiliares o secundarios y ambos unidos constituían el producto aumentado (Laczniak, 1980; Cuadrado y Mollá, 2000a; Colbert y Cuadrado, 2003).

En este apartado nos centraremos especialmente en el producto central, es decir, en la programación. Los servicios auxiliares relativos al teatro no los desarrollaremos más y nos quedaremos con la idea de que son importantes y, aunque quizás no sean motivo de reclamo, sí pueden hacer que un espectador repita la experiencia (Colbert y Cuadrado, 2003). Por otro lado, todo el personal del teatro debe ser consciente de que este tipo de servicios también forman parte de la experiencia del espectador y que un fallo en los mismos, puede arruinar una velada. En cuanto a los servicios didácticos

²⁸ Este aspecto lo analizábamos ya en el capítulo anterior, cuando, al revisar los estudios de públicos, veíamos como sólo los espectadores más asiduos podían realizar una elección con conocimiento de causa, mientras que para quienes acudían por primera vez los mejores argumentos eran el propio edificio, el prestigio del lugar y la magia del espectáculo.

prestados por la organización, los abordaremos en el apartado 3.4., que hace referencia a las estrategias educativas.

Las tareas de programación están bajo la responsabilidad del director artístico de la entidad y los criterios de selección de los diferentes títulos operísticos estarán en consonancia con el proyecto y los objetivos artísticos de la misma. Algunas organizaciones cuentan con criterios explícitos de programación. Un ejemplo claro es ABAO (2003:432), que declara que sus temporadas “se programan partiendo de un criterio de empresa, según el cual siempre deben ofrecerse tres títulos de repertorio, dos semi-estrenos (óperas que se han presentado muy pocas veces en la historia de la ABAO) y dos estrenos. (...) Igualmente, y a la hora de repetir un título, se tienen muy en cuenta los años que han transcurrido desde que se programó la última vez.” Además, desde que se puso en marcha en ABAO el proyecto cultural *Tutto Verdi*²⁹, la organización ha añadido a sus criterios la programación de dos o tres óperas de Giuseppe Verdi por temporada.

En relación a los criterios de programación, resultan muy interesantes las siguientes palabras de Gérard Mortier, director artístico del Teatro Real de Madrid desde septiembre de 2010:

Lo importante para mí, hoy en día, es diseñar una programación teatral en la que el público pueda hacer una reflexión. (...) La ópera y el teatro, siempre han sido el espacio donde una sociedad reflexionaba sobre los temas del momento. Creo, por tanto, que una programación de ópera debe seguir la actualidad. (...) La actualidad debe inspirarnos. Así que la obra de apertura para mi primera temporada en el Teatro Real será *Mahagonny*, de Kurt Weill. Porque si hay una obra que refleja Wall Street, la condena del señor Madoff, etcétera, ésa es *Aufstieg und Fall der Stadt Mahagonny* (Mortier, 2010a:26-27).

También Campos (2010) defiende que un teatro de ópera debe ser coherente con su entorno y debe buscar respuestas a las preguntas del ciudadano de hoy:

²⁹ *Tutto Verdi* es un proyecto a largo plazo dedicado al famoso compositor italiano, por quien el público bilbaíno tiene una gran predilección desde que se fundó la ABAO. El objetivo de la vertiente artística del proyecto consiste en programar a lo largo de 15 años (desde la temporada 2006/2007 hasta la 2020/2021) todas las óperas de Verdi en todas sus versiones. La vertiente cultural es un complemento a la vertiente artística y consiste en la edición de publicaciones, organización de conferencias, exposiciones, etc. en torno a la figura de Verdi. El reconocimiento del proyecto quedó reflejado en la recepción de su primer premio el 5 de mayo de 2010 (Premio Ópera Actual 2010, en la categoría de institución lírica).

Un teatro de ópera es o debe ser un centro de cultura, un recinto con un discurso cultural propio, siempre atento a la sociedad a la que sirve y a las carencias o peculiaridades de la misma; un espacio necesariamente relacionado y relacionable con lo que ocurra en su entorno, con las propuestas que procedan de la creación de su tiempo y con el debate que se esté proponiendo desde otros grandes centros de cultura que no tengan a la música como su carácter definitorio. Buscar pues la coherencia con ese entorno debiera ser una de las principales obligaciones de quienes tienen a su cargo el normal funcionamiento de dichos teatros, sin que sea admisible su consideración de simples islotes ajenos a la evolución y a los cambiantes signos del arte en una sociedad que está dando muestras de permanente transformación o, lo que es lo mismo, a la búsqueda de respuestas a las preguntas del ciudadano de hoy.

Todo ello nos lleva a una primera y necesaria conclusión: la urgente defensa del proyecto artístico como núcleo medular de cualquier teatro que se plantee su justificación y supervivencia, su necesidad y su insustituible papel en el enriquecimiento de nuestra cultura (Campos, 2010:129-130).

Autores como Kotler y Scheff (2004) también escriben acerca de la programación y valoran muy positivamente la programación temática³⁰ y aquella que tiene en cuenta a la comunidad local. En cuanto a la primera, utilizan como ejemplo a la American Symphony Orchestra (ASO) de la ciudad de Nueva York, una compañía que adoptó la programación temática con una perspectiva basada en el cliente. Los autores aluden a las palabras del director musical de la ASO, Leon Botstein, cuando afirmaba que su organización debía “reformular la tradición de la música y los conciertos orquestales en un ámbito más amplio de la cultura, relacionar la música con las artes visuales, la vida literaria y la política, al igual que con la cultura popular” (Kotler y Scheff, 2004:321). Gordillo (2007:247), a partir de una reflexión realizada desde la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, afirma que la programación de forma monográfica “suele dar buenos resultados en cuanto a que orienta al público, ordena la oferta, facilita la comunicación, ahorra costes y genera sinergias”.

Precisamente, uno de los aspectos a los que aludíamos anteriormente, es a la desorientación del público menos familiarizado con la ópera, para quienes seleccionar un título de la temporada puede suponer un problema. En este sentido, Oller (2010), director de L’Auditori de Barcelona, cuenta la experiencia de su organización, donde hace años implantaron unos abonos que denominaron “serie de iniciación” y que han contribuido con gran éxito a captar nuevos públicos. Estos abonos consisten en una

³⁰ Recordemos que, según Pine y Gilmore (2000), uno de los aspectos necesarios en el proceso de generación de experiencias es la tematización.

serie de conciertos seleccionados, acompañados de una explicación global al comienzo de la temporada, una charla de 40 minutos previa a cada concierto y un material específico. Joan Oller afirma que el hecho de darle el nombre de “iniciación” hizo que muchas personas del público sintiesen que se había pensado en ellas y se apuntaron masivamente a la nueva serie.

El otro tipo de programación que destacan Kotler y Scheff (2004:324-325) es aquella que tiene en cuenta a la comunidad local. Para argumentar su valoración positiva, los autores se apoyan en algunos casos de éxito de entidades americanas, que tuvieron en cuenta temas y acontecimientos de su comunidad para fijar su programación. Gracias a esto, dichas compañías consiguieron no sólo un aumento de público y patrocinadores, sino también un público orgulloso de tener una orquesta o un teatro que se preocupara por ellos.

En septiembre de 2004, Cuadrado y Pérez (2005) llevaron a cabo una investigación a partir de una muestra de 206 entidades escénicas españolas con programación estable para tratar de dilucidar cuáles eran las principales variables que consideraban los directores artísticos en el proceso de programación. Las variables resultantes se agrupaban en torno a tres aspectos: la audiencia, una programación variada y el coste de las producciones. Por otro lado, la competencia y la búsqueda de una rentabilidad económica resultaron ser muy poco relevantes, especialmente en las entidades públicas.

Como hemos analizado, desde el punto de vista de la programación, las organizaciones tratan de atraer y desarrollar sus públicos a través de puestas en escena actuales e innovadoras, que hagan al público reflexionar y trasladen los mensajes a la realidad de hoy en día. Pero, además, un aspecto que no podemos olvidar son las producciones que se crean pensando en los públicos más jóvenes. Este tipo de producciones consisten en títulos de ópera adaptados o compuestos expresamente para el público infantil. Suelen durar en torno a una hora y utilizan recursos para facilitar la comprensión del público (idioma local³¹, vocabulario sencillo,

³¹ En el caso de las producciones habituales para adultos, las óperas se representan en su idioma original. A pesar de la existencia de los sobretítulos, el idioma constituye una barrera adicional a la comprensión, que algunos teatros de ópera tratan de salvar. Así, tal y como indica Mortier (2010b:51) organizaciones como la English National Opera en Londres o la Volksoper de Viena permiten al público descubrir las grandes óperas del repertorio en su lengua materna. En España esto no es una práctica habitual. Sin embargo, recientemente, hemos podido contemplar en el Teatro Arriaga de Bilbao una obra adaptada al público de Bilbao. Se trataba de una ópera breve de Mozart titulada *Der Schauspieldirektor*. Dicha ópera tiene una cantidad relevante de texto hablado, que en este caso no sólo se tradujo al castellano, sino que se adaptó, introduciendo pequeños guiños, tanto relativos a la actualidad como a elementos locales.

etc.), así como para llamar su atención (decorados y vestuarios llamativos, alguna anécdota graciosa, etc.). Normalmente, llevan asociada una guía didáctica para que los profesores puedan trabajar la obra con sus alumnos con anterioridad a la excursión al teatro. Cada vez es más habitual que las organizaciones operísticas cuenten con dos temporadas, una de adultos y otra dirigida al público infantil y juvenil. A modo de ejemplo, en España, podemos citar al Gran Teatro del Liceo, cuya temporada paralela se llama El petit Liceu o a ABAO, que cuenta con ABAO Txiki.

Reseo³² (2009) llevó a cabo un estudio en el año 2009 sobre las producciones para públicos jóvenes que se estaban llevando a cabo en aquel momento en Europa. El 93% de las organizaciones de ópera y danza que respondieron a la encuesta³³ contaban con producciones para jóvenes dentro de su programación y, en el 79% de ellas, los departamentos educativos habían estado involucrados en su proceso de producción. Según este estudio, la mayoría de las producciones se dirigen a niños en edad escolar y a adolescentes y todavía muy pocas a niños menores de tres años. Por otro lado, parece ser que la mayoría de las organizaciones tratan de llegar a los centros educativos, pero también, cada vez más, se acusa una tendencia de desarrollo del público familiar. El estudio concluye que este tipo de producciones se están imponiendo con fuerza en los teatros europeos.

No podemos concluir este apartado sin referirnos a las interrelaciones entre los distintos géneros. Como hemos analizado en el capítulo anterior, la omnivoridad cultural ha sido un tema ampliamente discutido en la literatura. Fisher y Preece (2002), en su afán por buscar las aplicaciones de gestión de esta teoría, llevaron a cabo una investigación en Canadá³⁴ en la que trataron de medir las interrelaciones entre la asistencia al teatro, los conciertos sinfónicos, la ópera, los conciertos corales y los espectáculos de danza.

En relación a la ópera, que es nuestro objeto de estudio, algunas de las conclusiones más relevantes fueron las siguientes. Según esta investigación, alguien que había acudido al teatro tenía un 15% más de probabilidades de asistir a la ópera que alguien que no hubiera acudido al teatro. De la misma manera, alguien que había acudido

³² "RESEO – European Network for Opera and Dance Education" es una organización paraguas que agrupa a los departamentos educativos de organizaciones de ópera y danza europeos. Fue creada en 1996 y tiene su sede en Bruselas.

³³ RESEO recibió 29 cuestionarios respondidos procedentes de miembros de la red procedentes de 15 países europeos diferentes.

³⁴ Para llevar a cabo su estudio, los autores utilizaron datos de la encuesta de utilización del tiempo del año 1998 (Fisher y Preece, 2002).

conciertos sinfónicos tenía un 18% más de probabilidades de asistir a la ópera que alguien que no hubiera acudido a dicho tipo de conciertos. No ocurría lo mismo con los conciertos corales, cuyos asistentes sólo tenían un 4% más de probabilidades de acudir a la ópera que los no asistentes a dichos conciertos. En el caso de la danza, el porcentaje era de un 7%. Los autores también se acercaron someramente a géneros más populares, como los conciertos de pop. En este caso, concluyeron que las personas que habían acudido a conciertos de pop tenían mayores probabilidades que la población en general de acudir a espectáculos de artes escénicas, con excepción de la ópera. En cuanto a las tasas de omnivoridad entre los géneros escénicos estudiados, las mayores las ostentaban los asistentes a la ópera, ya que un 91,2% había asistido también al teatro, a algún concierto o a algún espectáculo de danza. En el otro extremo se encontraban los asistentes al teatro, entre los que el citado porcentaje se reducía hasta un 57,2% (Fisher y Preece, 2002).

La interrelación entre la asistencia a los diferentes géneros de artes escénicas tiene importantes implicaciones de gestión. Fisher y Preece (2002:29) sugieren que la primera de ellas es la cooperación entre las diferentes organizaciones en diferentes ámbitos, como por ejemplo, las campañas de concienciación, los programas didácticos o, incluso, la financiación. En definitiva, se trataría de adoptar un enfoque colectivo, bajo la filosofía de que la ampliación de la comunidad cultural beneficiaría a todas las entidades escénicas de la ciudad. En segundo lugar, además de las acciones colectivas, también se podrían promover colaboraciones entre organizaciones concretas para facilitar promociones cruzadas o acuerdos publicitarios conjuntos. Los autores afirman que los eventos de artes escénicas son complementarios más que sustitutivos. Por ello, las organizaciones escénicas de una ciudad debieran tratar de colaborar entre ellas, en lugar de verse como competidoras. Una posible idea sería la creación de una especie de “pasaporte cultural”, de manera que fuera posible acceder en una misma ciudad a una selección de espectáculos escénicos de diferentes teatros (Fisher y Preece, 2002).

A nuestro modo de ver, este tipo de estrategias colaborativas, sobre todo las relativas a la configuración de la oferta, pueden resultar beneficiosas, especialmente, en el caso de los espectadores ocasionales, ya que su patrón de consumo está más próximo a un tipo de compra esporádica que a un tipo de compra de especialidad. Esto implica que la ópera es vista por estas personas como una alternativa de ocio más. Por ello,

quizás, un abono variado que incluyera diversos tipos de espectáculos en diferentes equipamientos culturales de la ciudad pueda ser adecuado en estos casos.

La calidad de la programación y la satisfacción de los espectadores

Muy vinculado a la programación se encuentra el debate sobre la calidad de las representaciones. En principio, a mayor calidad, más satisfactoria será la experiencia operística del espectador. Pero, ¿qué factores determinan la calidad en las artes escénicas? Tradicionalmente, la crítica cultural, emitiendo juicios de valor sobre las funciones, ha sido uno de ellos. Según Cameron (2005:174), los críticos son como los guardianes de los valores estéticos y tienen algunas nociones absolutas de lo que es “bueno” y “malo” en arte y cultura³⁵. Con sus afirmaciones, influyen sobre la demanda del consumidor e incluso pueden llegar a determinar el tamaño del mercado.

Otros indicadores tradicionales de la calidad en el sector han sido, entre otros, los premios y reconocimientos, los datos de participación, los apoyos empresariales y la reputación de la organización, de los directores o intérpretes principales (Radbourne, Johanson, Glow, White, 2009). Por otro lado, la satisfacción se ha relacionado con las expectativas. Así, Kotler y Scheff (2004:319) afirman que las organizaciones deberían intentar que las expectativas de los espectadores fueran lo más realistas posibles, porque una de las principales fuentes de insatisfacción en el marco de muchos servicios no son fruto de un servicio inferior al esperado, sino de unas expectativas exageradas.

Sin embargo, ya revisábamos anteriormente que en el caso de las experiencias extraordinarias parece existir una cierta desconexión entre expectativas y satisfacción, entre otros aspectos, porque las primeras se encuentran vagamente definidas (Arnould y Price, 1993). Por tanto, parece ser que la cobertura de expectativas no tiene por qué ser el único factor determinante de la satisfacción del público. De hecho, Radbourne, Johanson, Glow, White (2009) afirman que la calidad percibida del público va mucho más allá que simplemente haber cubierto sus expectativas. Estas autoras han llevado

³⁵ En Colonia (Alemania), Boerner y Renz (2008) llevaron a cabo un estudio que comparaba los juicios realizados por críticos especializados (expertos) y por espectadores (no expertos) en relación a la calidad de una representación operística. Su principal conclusión fue que en cuanto a la calidad artística general de la función, ambos colectivos coincidían. Sin embargo, los críticos especializados eran capaces de ofrecer una mayor información desglosada relativa a aspectos específicos de la representación. Esto sugería que los expertos estaban preparados para abarcar la comprensión de toda la complejidad del trabajo operístico y que el riesgo de sufrir un exceso de información era menor en este colectivo.

a cabo un estudio muy interesante en torno a la propia experiencia del público como indicador de calidad, frente a los indicadores tradicionales³⁶. Para ello, se centran en cuatro de los componentes que conforman la experiencia subjetiva del público: el conocimiento, el riesgo, la autenticidad y la implicación colectiva.

El factor del conocimiento está relacionado con la información puesta a disposición del público para facilitarle la comprensión u ofrecerle una perspectiva de la representación que está experimentando. El riesgo se refiere al riesgo que corre el espectador por el hecho de acudir a un espectáculo de artes escénicas³⁷. Este riesgo puede estar relacionado con la posibilidad de no entender la obra, aburrirse y en definitiva, no pasar un rato agradable. Por otro lado, el riesgo puede ser financiero y, en este sentido, cuanto mayor sea el precio de la entrada, mayor será el riesgo asumido por el espectador y menor será voluntad de este de consumir contenidos desconocidos e innovadores.

El factor de la autenticidad se compone de dos elementos: la autenticidad de la representación ofertada (cumple los estándares técnicos, los intérpretes son los adecuados, es fiel a la partitura, etc.) y la referente a la percepción emocional de la audiencia. Los entrevistados que participaron en el mencionado estudio relacionaron los dos elementos de la autenticidad con el realismo y la credibilidad como factores de calidad. Por último, la implicación colectiva hace referencia al sentimiento de estar implicado con los intérpretes y otros miembros de la audiencia y/o con discusiones anteriores o posteriores a la función³⁸ (Radbourne, Johanson, Glow, White, 2009).

La principal conclusión del estudio fue que si las expectativas de los espectadores relativas al conocimiento o aprendizaje, la asunción de riesgos, la autenticidad y la implicación colectiva se cumplen, entonces será muy probable que repitan la experiencia. Las autoras proponen que las organizaciones utilicen una escala de medición de la programación que incorpore indicadores relativos a estos cuatro factores identificados y que, posteriormente, recurran, para su evaluación, a los

³⁶ El estudio se llevó a cabo en tres organizaciones de artes escénicas de Melbourne (Australia) y se realizaron dos tipos de focus groups, uno con abonados y otro con espectadores que acudían por primera vez a una representación de una compañía en concreto.

³⁷ Esto es algo a lo que ya aludíamos en páginas anteriores.

³⁸ El estudio apuntaba a que los entrevistados que tenían la oportunidad de comentar la función con amigos o familia expresaban una mayor satisfacción que los que no lo hacían. En este sentido, se presentaba también como una ventaja el hecho de que los abonados siempre coincidieran con las mismas personas en las localidades cercanas. Esto provocaba cierto grado de familiaridad entre los espectadores y favorecía la comunicación entre ellos, algo que influía positivamente en el sentimiento de implicación colectiva.

indicadores estándares de asistencia y fidelidad (Radbourne, Johanson, Glow, White, 2009).

La gestión de innovaciones en la programación

En las artes escénicas, igual que en otros sectores de la economía, los productos pasan por un ciclo de vida, caracterizado por cuatro fases distintas: introducción, crecimiento, madurez y declive (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Kolb, 2000; Colbert y Cuadrado, 2003; Kotler y Scheff, 2004).

Quizás, la principal diferencia entre las fases de crecimiento y madurez sea que en la primera la demanda es mayor que la oferta, mientras que en la segunda, la situación se invierte³⁹. Así, en este último caso, las ventas comienzan a estancarse y para tratar de no pasar a la fase de declive (en la que el producto debería ser retirado del mercado), es necesario realizar ciertas modificaciones en la oferta y/o en el mercado (aumentar el número de usuarios o la tasa de consumo). A veces, la alteración de aspectos ajenos al producto, como el precio, la distribución o la comunicación, puede resultar suficiente para reanimar las ventas. Pero, en otras ocasiones, puede ser necesario modificar el producto a través, por ejemplo, de una mejora de la calidad o de un cambio en los criterios de programación. En este caso, la organización deberá abordar la gestión de innovaciones.

Colbert y Cuadrado (2003:60) destacan que las innovaciones en el sector de las artes escénicas conllevan un alto nivel de riesgo (tanto artístico⁴⁰ como financiero) debido, entre otros aspectos, a la imposibilidad de realizar una prueba previa anterior al lanzamiento del producto, a la necesidad de ajustarse a un ciclo de vida limitado y a la incapacidad de almacenar el producto. En el caso de la ópera, la imposibilidad de realizar una prueba previa se refleja en el nerviosismo colectivo del día del estreno. Nadie puede anticipar cuál será la reacción del público. De hecho, hay organizaciones

³⁹ Kotler y Scheff (2004:348) afirman que “algunos observadores creen que muchos de los problemas a los que se enfrentan actualmente las artes escénicas nacen del hecho de que el conjunto de la industria se encuentra en fase de madurez”. En el caso español, Sellas y Colomer (2009:18) también apuntan a una saturación del mercado de las artes escénicas.

⁴⁰ Crealey (2003:28) expone que el término “riesgo artístico” se suele utilizar en relación a nuevos trabajos, retadores o provocadores. Pero, no sólo se refiere a la naturaleza innovadora del trabajo, sino también al impacto en la audiencia, la taquilla y las críticas.

como, por ejemplo, Opera North (Leeds) que venden ese ambiente especial del día del estreno como un valor añadido⁴¹.

La necesidad de adaptarse a un ciclo de vida limitado también es clara. Normalmente, las temporadas operísticas se deciden con cuatro o cinco años de antelación. En ese momento, se cierran los contratos con los cantantes principales y se acuerdan las fechas de representación. Independientemente del éxito, por tanto, cada título de ópera tiene las fechas de inicio y fin establecidas con mucha anterioridad. Esto no ocurre en otros servicios y mucho menos, en la fabricación de bienes tangibles, en la que si un producto no tiene éxito se retira del mercado y si lo tiene, se fabrica en mayor cantidad. Por último, a la incapacidad de almacenar el producto ya hacíamos referencia al detallar las características específicas de los servicios, por lo que no volveremos sobre ello.

El proceso de adopción de un producto innovador está relacionado con la capacidad de asunción de riesgo de cada uno de los espectadores. Como en otros ámbitos, habrá personas propensas a asumir un mayor riesgo que otras. En este sentido, autores como Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000), Kolb (2000) y Colbert y Cuadrado (2003) aluden al *Modelo de difusión de la innovación* creado por el investigador americano Everett M. Rogers en 1962. Según este modelo:

Tabla 3.4: Teoría de difusión de la innovación

Tipo de consumidor	%	Descripción
Innovadores	2,5%	Más jóvenes que el resto. Financieramente estables y con un nivel de educación elevado. Estarán preparados para consumir el producto en cuanto éste salga al mercado
Adoptadores iniciales	13,5%	Perfil similar al anterior, pero se trata de un grupo más grande y que marca tendencias. Tiene conocimiento del género artístico. Los adoptadores iniciales aparecen algo más tarde que los innovadores y juegan un papel clave en la generalización del producto.
Mayoría temprana	34%	Imitan a los marcadores de tendencias. Pertenecen a las clases medias.
Mayoría tardía	34%	Imitan a la mayoría temprana. Son más mayores y más conservadores que la mayoría temprana.

⁴¹ La organización Opera North, en su página web (<http://www.operanorth.co.uk/>), ofrece un paquete de entradas que agrupa todas las noches de estreno y lo promociona de la siguiente manera: "Existe un ambiente especial en las noches de estreno de Opera North – una energía y excitación únicas generadas por el primer encuentro entre artistas y audiencia. Si quieres compartir esa sensación especial, el abono fijo de Noches de Estreno está hecho para ti."

Tipo de consumidor	%	Descripción
Rezagados	13,5%	Aunque resulta complicado, existen posibilidades de alcanzar y motivar a este grupo
No adoptadores del producto	2,5%	Consideran que la cultura es amenazadora y no sólo muestran desinterés en la cultura, sino que se muestran hostiles ante ella.

Fuente: Adaptado de Kolb (2000).

Según Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000:134), este modelo confirma que siempre habrá un mercado para nuevas propuestas, pero también predice que éste será muy restringido. Aún así, estas autoras consideran imprescindibles las innovaciones, tanto para los propios empleados de las organizaciones, para quienes suponen oportunidades de desarrollo profesional, como para el público, que puede beneficiarse de experiencias más frescas.

Aviñoa (2009) opina que la búsqueda del equilibrio en la programación se debe realizar por tanteo:

Crear un público es una tarea paciente de tanteo con el fin de ver hasta qué punto las propuestas son acertadas y hasta qué punto se puede tirar de la cuerda para proponer innovaciones. Es principal programar productos que respondan a las expectativas o a las rutinas que la programación ya ha generado entre los adeptos (Aviñoa, 2009:42).

Crealey (2003), que ha investigado sobre el proceso de lanzamiento de nuevos productos escénicos, propone que la utilización de modelos formales de desarrollo de nuevos productos en este sector puede ayudar a reducir el riesgo artístico y social. Este tipo de modelos implican una gestión de las innovaciones más consciente, realizada por etapas y con una visión estratégica que tiene en cuenta, entre otros aspectos, el análisis del público y el test de producto y audiencia. Así, la autora defiende que, gracias a esta reducción del riesgo, sería posible aumentar la probabilidad de que los consumidores elijan los nuevos productos.

b) Estrategias de precio

Una vez analizada en profundidad la variable producto, pasamos ahora a la siguiente, el precio, probablemente, la menos atractiva de administrar para los gestores culturales. Gestionar el precio implica una visión realista y una tarea de continua búsqueda de equilibrio. Fijar unos precios demasiado bajos puede conducir a la organización a pasar grandes dificultades financieras, que lleguen a poner en peligro su existencia, mientras que unos precios excesivamente elevados pueden desanimar a gran parte del público, especialmente a los espectadores ocasionales o potenciales que queremos atraer. Lovelock y Hyde (1980) afirman que desarrollar una política realista de precios implica la comprensión de la estructura de costes de la organización, la formulación de unos objetivos claros y el análisis de la sensibilidad al precio de los distintos segmentos del mercado. De aquí se desprende que en el precio influyen elementos procedentes de la propia organización y otros que tienen su origen en los espectadores y en su posible reacción ante modificaciones en el precio. Una vez analizados estos aspectos, podremos plantear estrategias de fijación de precios, que nos ayuden a crear nuevos públicos y desarrollar los actuales.

Por todo lo anterior, hemos considerado oportuno dividir este apartado en tres epígrafes diferentes. El primero de ellos abordará los principales elementos que influyen en el precio desde el punto de vista de la organización. El segundo continuará con los elementos que tienen su origen en los propios espectadores. Por último, el tercero concretará algunas estrategias de fijación de precios posibles.

Elementos que influyen en el precio desde el punto de vista de la organización

Desde la perspectiva del propio teatro, los elementos fundamentales que influyen en la decisión del precio son los costes y los objetivos de la organización.

Los costes se deberán cubrir a partir de las subvenciones, las aportaciones de patrocinadores, los ingresos por venta de entradas y otros ingresos⁴² que pueda tener la organización. Por tanto, partiendo de los costes totales, el importe que no quede cubierto por las subvenciones y las aportaciones constituirá el mínimo de ingresos que

⁴² Aparte de la venta de entradas, los teatros pueden obtener ingresos a través del alquiler de producciones propias a otros teatros, por venta de artículos en una tienda propia, por venta de programas, por la explotación de una cafetería propia, etc. Dependiendo de la organización, la magnitud de esta partida tendrá mayor o menor importancia.

deberá conseguir la entidad por sí misma para poder sobrevivir en el mercado. Esta realidad condicionará, en parte, la política de precios.

Uno de los problemas que afecta al sector de las artes escénicas, y al que ya aludíamos en el capítulo anterior, es el llamado *Mal de los costes de Baumol*. El núcleo de este conocido dilema económico es que resulta prácticamente imposible incrementar la productividad de las artes escénicas de forma importante. Hoy en día, hace falta el mismo tiempo para interpretar la ópera de Mozart *La flauta mágica* que el día de su estreno en el año 1791.

En otras industrias, los avances tecnológicos permiten aumentar la productividad, de manera que gracias a ellos es posible al mismo tiempo incrementar los salarios a los trabajadores y reducir los precios al consumidor sin que aumenten los costes totales. Es decir, las mejoras de productividad compensan los aumentos de salarios y las reducciones de precios. Sin embargo, en las artes escénicas, un sector que podríamos calificar de artesanal, esto no es posible, precisamente, por la dificultad de conseguir incrementos de productividad. De hecho, los salarios constituyen una gran parte de los costes de producción y, aunque, según Baumol y Bowen (1967) estos crecen más lentamente que los salarios de otros sectores, al no producirse las mejoras de productividad, los pequeños incrementos salariales se traducen en unos costes totales crecientes. Y, como los costes deben ser asumidos, estos deben compensarse con unos mayores ingresos. En este sentido, Baumol y Bowen (1967) detectaron que los precios de las entradas crecían más que el IPC. También Kotler y Scheff (2004:357) afirman que, pesar de las aportaciones de los mecenas y patrocinadores, un aumento constante de los costes, se traduce en un incremento del precio de las entradas, especialmente en las compañías de ópera, cuyos importantes costes de producción son los más elevados de las artes escénicas.

Por tanto, la paradoja se podría resumir en que el sector de las artes escénicas, a pesar de que cuenta con salarios que tienden a crecer menos que el IPC y con unos precios de entradas que tienden a crecer más que el IPC, se enfrenta a un problema de costes crecientes, debido a la dificultad de conseguir mejoras en productividad. Como apuntan Colbert y Cuadrado (2003) cuanto mayores sean las ganancias de productividad de la economía en su conjunto, mayores problemas tendrá el sector de las artes escénicas. Y al contrario, cuanto menores sean las ganancias de productividad, más saneado estará el sector.

Hasta el momento, hemos aludido al conjunto de costes totales y a su problemática general, pero, además, como observaban Lovelock y Hyde (1980), es necesario comprender su estructura, compuesta de costes fijos y variables⁴³. Los costes fijos son aquellos que existen independientemente de que haya representaciones o no y se corresponden con los gastos de estructura, como por ejemplo, los salarios del personal administrativo, el coste de las oficinas, etc. El importe de este tipo de costes dependerá de cada organización. Así, una entidad que sea propietaria de un teatro tendrá mayores costes fijos que otra que no lo sea y tenga que recurrir al alquiler de una sala para sus representaciones. Cuanto menores sean los costes fijos, mayor será la flexibilidad de una organización para adaptarse a diferentes circunstancias.

Los costes variables son aquellos que dependen de las representaciones, como por ejemplo los salarios de los artistas o los costes de producción. Este tipo de costes puede variar considerablemente de un espectáculo a otro. Pensemos, por ejemplo, que algunas óperas son más caras de producir que otras, porque exigen mayor número de cantantes estrellas y/o protagonistas, mayores coros, escenarios o iluminación más complejos, instrumentación o efectos poco habituales, etc. También ocurre que hay papeles difíciles de interpretar, poco representados⁴⁴ o para los que se requiere un tipo de voz muy concreto y escaso. En estos casos, la contratación de los cantantes resulta más cara. Normalmente, los papeles principales se suelen comprometer con unos cuatro años de antelación, mientras que los secundarios y las producciones se deciden a más corto plazo, teniendo en cuenta el presupuesto con el que se cuenta⁴⁵.

Tal y como avanzábamos al principio, aunque algunos costes sean más controlables que otros, parece claro que el importe total influirá en el precio de las entradas. El otro elemento influyente al que hacíamos referencia eran los objetivos de la organización. Lovelock y Hyde (1980) defienden que la estrategia de precios debe reflejar una

⁴³ También están los costes incrementales, que son aquellos costes adicionales implicados en la venta de una butaca adicional. Sin embargo, como estos suelen ser tendentes a cero (a no ser que cada entrada vendida lleve asociada un regalo, consumiciones gratis, etc., pero esto no suele ser el caso), no los tendremos en cuenta en la explicación. Los costes incrementales prácticamente nulos y el carácter perecedero de la representación operística explican los grandes descuentos que se suelen hacer a última hora.

⁴⁴ Towse (2005) pone de manifiesto que la demanda de los cantantes es una demanda derivada, ya que la frecuencia con la que se representa un repertorio determina la demanda de los cantantes principales. Así, es lógico que los cantantes autónomos, que deben financiarse su propio aprendizaje, tiendan a ofrecer papeles pertenecientes a óperas que se representan de un modo estándar, lo que hace más difícil y caro contratar cantantes para papeles ajenos al repertorio habitual.

⁴⁵ Como podemos observar, la gestión de una organización operística es complicada, porque es necesaria una planificación a largo plazo, que no se puede apoyar sobre un presupuesto cerrado. El presupuesto se cerrará anualmente y será muy dependiente de las subvenciones y las aportaciones de los patrocinadores.

comprensión de los objetivos de la organización. Así, probablemente, los precios serán distintos si el objetivo es maximizar los ingresos o maximizar el volumen de público. Para ilustrar esta idea, estos autores utilizan un ejemplo muy clarificador y al que haremos referencia nosotros también.

Supongamos que un teatro cuenta con un aforo para 1.500 personas y supongamos que, para simplificar la explicación, sólo existe un precio único. Esta situación no se suele dar en la realidad, ya que los precios también se suelen segmentar, pudiendo utilizar una estrategia distinta para cada segmento del público. En cualquier caso, haya un segmento o varios, para cada nivel de precio, tendremos un número de entradas demandadas diferente. Y, multiplicando el precio por el número de entradas, obtendremos los ingresos brutos potenciales. Dada esta situación, la tabla muestra cómo el precio será distinto si nuestro objetivo es la maximización de ingresos (7,50\$) o la maximización de ocupación (4,50\$).

Tabla 3.5: Ejemplo de precios para un objetivo de maximización de ingresos y un objetivo de maximización de ocupación

Precio	Nº de entradas demandadas	Ingresos brutos potenciales	Ingresos brutos con una restricción de 1.500 asientos	Comentarios
20,00\$	300	6.000\$	6.000\$	
15,00\$	400	6.000\$	6.000\$	
12,00\$	500	6.000\$	6.000\$	
10,00\$	650	6.500\$	6.500\$	
7,50\$	950	7.125\$	7.125\$	La ocupación del teatro sería del 63%. Con este precio se maximizarían los ingresos.
5,00\$	1.350	6.750\$	6.750\$	
4,50\$	1.500	6.750\$	6.750\$	La ocupación del teatro sería del 100%. Con este precio se conseguiría maximizar la ocupación.
3,00\$	2.000	6.000\$	4.500\$	La demanda supera la oferta
1,00\$	3.000	3.000\$	1.500\$	La demanda supera la oferta

Fuente: Adaptado de Lovelock y Hyde (1980:249).

En general, las organizaciones escénicas suelen estar muy preocupadas por llenar el teatro, ya que un teatro completo ofrece una experiencia más emocionante tanto al público como a los intérpretes. Además, como indican Kotler y Scheff (2004:375),

cuanto mayor sea el volumen, más favorecedor será el boca a boca, siempre y cuando la representación satisfaga o supere las expectativas.

Una vez revisados los principales elementos que afectan al precio desde el punto de vista de la organización, pasaremos ahora a analizar los que lo hacen desde la perspectiva del espectador.

Elementos que influyen en el precio desde el punto de vista del espectador

Como hemos podido ver en el ejemplo anterior, existe una relación entre el precio de las entradas y la demanda de las mismas. En economía, esta relación se denomina elasticidad de la demanda y se habla de demandas elásticas e inelásticas en función de la reacción de los consumidores ante modificaciones en el precio de los productos. La demanda se considera elástica si, tras un cambio del precio el número de unidades demandadas varía más que proporcionalmente a dicho cambio. Por el contrario, la demanda se considera inelástica si, ante una variación del precio el número de unidades demandadas varía menos que proporcionalmente a dicho cambio. Colbert y Cuadrado (2003) subrayan que el concepto de elasticidad también se puede aplicar al resto de variables del marketing mix.

Son varios los autores que apuntan que, en las artes escénicas, la demanda tiende a ser, en términos generales, inelástica con respecto al precio (Baumol y Bowen, 1967; Diggle, 1994) y que, en cualquier caso, habrá segmentos del público más sensibles a esta variable que otros (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000; Colbert y Cuadrado, 2003; Kotler y Scheff, 2004). Además, debemos tener en cuenta que la elasticidad de la demanda puede variar en función del contenido de la programación. Así, por ejemplo, Towse (2005:571) mantiene que mientras las óperas de repertorio⁴⁶ no suelen tener problemas de público, la audiencia cae drásticamente en el caso de la ópera moderna, incluso aunque se establezcan precios de entradas reducidos. Los abonos de temporada juegan un papel importante en la subvención de este tipo de títulos⁴⁷.

⁴⁶ La ópera del siglo XIX vivió un inusitado esplendor y determinados títulos quedaron consagrados, configurando lo que hoy todavía se llama "el repertorio". El repertorio está constituido por una serie de óperas muy populares, que son muy frecuentes en cualquier teatro de ópera de todo el mundo y que generan ingresos con bastante seguridad (Towse, 2005:571).

⁴⁷ Cuando se suscriben abonos para una temporada completa, se paga por un paquete que incluye un repertorio mixto y pueden producirse subvenciones cruzadas desde las óperas populares a las menos populares (Towse, 2005:573).

Como ya analizábamos en el capítulo anterior, el precio de la entrada no es igual al coste total que asume el espectador cuando decide asistir a un espectáculo operístico. En este sentido, Colbert y Cuadrado (2003:144), basándose en una serie de estudios, afirman que el precio de la entrada supone únicamente un 50% del coste total. Además del precio, el coste de asistir a la ópera para un espectador incluye los gastos relacionados (variable de carácter objetivo) y el esfuerzo realizado (variable de carácter subjetivo). Kotler y Scheff (2004:367-369) sostienen que los costes percibidos pueden ser diferentes para cada segmento del público y que, de hecho, este tipo de costes pueden convertirse en barreras más altas que el precio de la entrada a la hora de decidir si asistir a un espectáculo o no. Estos autores apuntan que son los responsables de marketing quienes deben tratar de determinarlos y desarrollar estrategias para reducirlos. Para ello, es necesario tener en cuenta, por un lado, el coste de reducir cada uno de los costes percibidos por el cliente y, por otro, la reacción esperada del espectador. La combinación de ambos elementos indicará cuál es el coste percibido sobre el que merece más la pena actuar.

El valor percibido es un concepto que tiene una gran influencia en el coste percibido. Lo determina el cliente y se corresponde con lo que el consumidor cree que vale el producto, independientemente de sus costes de producción. Diggle (1994) señala que la publicidad ayuda al espectador a hacerse una estimación del valor del producto ofertado. Así, si la oferta resulta muy atractiva, inusual o algo que no va a volver a estar disponible en mucho tiempo, entonces el espectador estará dispuesto a pagar un precio mucho más alto. Además, Kotler y Scheff (2004) insisten en que, de la misma manera que en el caso anterior, el valor percibido difiere en función del segmento del público. Estos autores apuntan, por ejemplo, que los abonados son un segmento con un gran interés y que algunos estudios han puesto de manifiesto que la razón para abonarse no era el ahorro, sino asegurarse la asistencia al teatro más a menudo y una butaca mejor.

Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) subrayan que los precios también influyen en el valor percibido por el espectador, ya que comunican niveles de calidad. De hecho, estas autoras indican que las localidades más baratas no son siempre las primeras en venderse. Para algunas personas del público, parte del placer experimentado se deriva de la exclusividad del evento y un precio elevado es el principal factor que crea dicha exclusividad. La segmentación constituye, precisamente, una forma de evitar

una carga de elitismo excesiva y permite ofrecer acceso a un mayor número de gente sin sacrificar la posición de precio más elevado.

A continuación, repasaremos algunas estrategias de fijación de precios y veremos que optar por una segmentación de precios resultará muy adecuado de cara a la creación y desarrollo de públicos.

Estrategias de fijación de precios

En primer lugar, queremos reiterar la idea de que la estrategia de fijación de precios no debe analizarse de forma independiente, sino que forma parte de un todo, el marketing mix, en el que intervienen otras variables y que debe ser extremadamente coherente. El teatro debe tratar de diferenciar su oferta de la oferta de la competencia lo máximo posible para evitar caer en una estrategia de precios por imitación, es decir, basados en la competencia. Así, si en una ciudad hubiera varios teatros que programaran ópera, estos deberían tratar de hacer ver a los espectadores que su oferta es diferente, de manera que la variable de decisión del público no sea el precio.

Porter (2008) indica que, en cualquier sector de la economía, si la única dimensión en la que se compite es el precio, la lucha es destructiva, porque cuando esto ocurre los clientes tienden a no prestar atención a otras características del producto o a los servicios ofrecidos. En cambio, la competencia basada en otras dimensiones distintas al precio, mejorará el valor para el consumidor y éste podrá soportar precios más altos. A este tipo de competencia, Porter (2008) la califica como competencia de suma positiva, porque cuando cada competidor trata de satisfacer necesidades de distintos segmentos de consumidores, con diferentes mix de precio, productos, servicios, características o identidades de marca, la media de rentabilidad de un sector puede llegar a aumentar.

Como avanzamos anteriormente, cada segmento del público tendrá una diferente sensibilidad al precio, por lo que una estrategia de segmentación o discriminación de precios puede resultar apropiada. Colbert y Cuadrado (2003:157-158) resaltan que dos segmentos claramente diferenciados de la audiencia son los que presentan escasez de tiempo y los que presentan escasez de dinero. Los primeros se suelen

corresponder con profesionales y trabajadores cualificados que carecen del tiempo para asistir a los espectáculos que desearían y que están dispuestos a pagar más por una suscripción flexible. Los estudiantes y los jubilados, por el contrario están interesados en obtener entradas más baratas ya que a menudo se enfrentan a un presupuesto más limitado. Sin embargo, este colectivo suele contar con un mayor tiempo libre y puede estar dispuesto a asistir a funciones que tienen lugar en horarios menos populares, como por ejemplo las programadas de lunes a jueves.

Kotler y Scheff (2004) declaran que son muchas las técnicas de precios discriminatorias y que cada organización puede utilizar varias a la vez. Para tratar de ofrecer una visión general, hemos resumido las principales técnicas en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 3.6: Principales técnicas de discriminación de precios aplicadas a las organizaciones operísticas

Técnica de discriminación de precios	Aplicación a las organizaciones operísticas
En función del segmento de clientes	Es habitual encontrar descuentos a estudiantes o a la tercera edad. A veces este tipo de descuentos pueden ir asociados a un horario o día de la semana menos atractivo. También son habituales los descuentos a grupos.
En función del tipo de producto	En la ópera este tipo de discriminación de precios se puede dar si: • El título de ópera es más o menos conocido • Los intérpretes principales son mejores o tienen un mayor prestigio (primer y segundo reparto) • Si hay algún cantante estrella • Normalmente, las producciones dirigidas al público más joven llevan asociadas precios especiales que oscilan en 6 y 10€ para los menores de edad y entre 11 y 15€ para el adulto acompañante (Reseo, 2009:49)
En función de la localización	Es muy habitual que las localidades de un teatro de ópera tengan precios diferentes en función de la zona del teatro en la que estén ubicadas. Una primera fila de patio no vale lo mismo que una entrada en el piso más alto del teatro. Puesto que los clientes que compran localidades caras presentan un perfil relativamente inelástico, los responsables de marketing de las organizaciones artísticas suelen subir el precio de sus localidades más costosas en un porcentaje mucho mayor que el de las localidades más baratas.
En función del tiempo	También es habitual que los precios varíen en función del día de la semana o del horario en el que tenga lugar la función. Así, no es lo mismo acudir al teatro un lunes que un sábado. También se pueden ofrecer descuentos, por ejemplo, a aquellas personas que se abonen antes de una fecha determinada.

Técnica de discriminación de precios	Aplicación a las organizaciones operísticas
En función de acontecimientos especiales	Los acontecimientos especiales o la noche del estreno pueden permitir fijar precios más caros, alegando tres tipos de ventajas: tiempo (la primera representación, etc.), la imagen (acontecimiento único que puede incluir ventajas adicionales) y el segmento del público (elitista, clase elevada, etc.).

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Scheff (2004:377-380).

Según Kotler y Scheff (2004), una vez establecida la estrategia de discriminación de precios, la organización deberá evaluar la eficacia de la misma. Para ello, estos autores proponen la utilización del indicador de proporción del rendimiento, que consiste en un ratio que se expresa de la siguiente manera:

Indicador de proporción del rendimiento

$$= \frac{\sum \text{n}^{\circ} \text{ de localidades vendidas en un intervalo de precio} \times \text{Precio del intervalo}}{\sum \text{n}^{\circ} \text{ total de localidades disponibles en un intervalo de precio} \times \text{Precio del intervalo}}$$

Así, si para un segmento de precio, quedan muchas localidades vacías, quizás haya que eliminar algunas filas de ese segmento para dárselas a otro que tenga una mayor demanda. Tal y como señalan Baumol y Bowen (1967), la única forma de llegar a estimaciones fiables de sensibilidad de la demanda es realizando una experimentación controlada.

Finalmente, queremos recordar que la variable precio apoyará, sin duda, la creación y desarrollo de públicos, pero que, como indica Devos (2006:86), casi nunca será un incentivo para los no interesados⁴⁸, sino que, en general, estimulará a los ya interesados a participar aún más. Este autor reflexiona también sobre las entradas gratuitas y afirma que, en el caso del teatro o los conciertos, la capacidad de atracción de esta estrategia no es duradera y que sus efectos desaparecen a los pocos meses.

⁴⁸ Devos (2006:87) afirma que además del precio, hay otras cuatro barreras para la participación cultural: la complejidad de la oferta y la capacidad de comprensión de la misma por parte del público, la percepción de la oferta por parte del círculo social propio, el tiempo necesario para visitar los eventos y la distancia. Según él, el dinero tiene, en muchos casos, menos peso que las otras barreras.

c) Estrategias de distribución

La tercera variable que nos puede ayudar a gestionar el público de la ópera es la distribución. Al mencionar este término, normalmente, las asociaciones que nos vienen a la mente están relacionadas con la distribución de bienes tangibles y su proceso logístico, que abarca desde el almacenaje y el transporte hasta su colocación en el punto de venta. Sin embargo, la distribución es un concepto más amplio, cuyo objetivo principal es hacer accesible al cliente la oferta de la organización (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 2000). De hecho, Sellas y Colomer (2009:59) al estructurar sus estrategias de creación y desarrollo de públicos orientadas al sector de las artes escénicas, identifican tres tipos: las de producto, las de comunicación y las de accesibilidad. En las estrategias de accesibilidad, estos autores, agrupan las variables precio y distribución.

De la misma manera que otro tipo de productos, un espectáculo operístico también necesita ser distribuido y esto se realiza, fundamentalmente, a través de los sistemas de venta de entradas (distribución de entradas) y a través del lugar y el tiempo donde tiene lugar la representación (distribución de la experiencia operística). Tal y como señalan Colbert y Cuadrado (2003), los puntos de venta o los lugares de exhibición deben resultar accesibles, porque el esfuerzo de los consumidores es directamente proporcional a su interés por el producto.

Distribución de entradas

Los directivos de las organizaciones operísticas deberán tomar decisiones estratégicas sobre cómo y dónde se podrán adquirir las entradas para las representaciones. Según Kotler y Scheff (2004:407), estas decisiones tienen una gran importancia, ya que para algunos clientes, la facilidad de acceso a las entradas es un elemento fundamental en la decisión de compra.

En la ópera, los canales de distribución de entradas más comunes son la taquilla, ya sea a través de la venta presencial o telefónica, y la venta por internet, aunque en algunas organizaciones puntuales también es posible encontrar, además de lo anterior, otras opciones originales.

La taquilla de la propia organización es el enlace con el cliente y, a priori, parece el medio ideal para favorecer la comunicación entre ambas partes. Sin embargo, Kotler y Scheff (2004:409) apuntan que, por lo general, esa conexión entre el espectador y la entidad no se aprovecha al máximo, ya que el encuentro entre el comprador de entradas y el vendedor tiende a considerarse una mera transacción que tiene lugar después de que el comprador haya tomado su decisión.

Los autores ven en esta realidad una oportunidad de mejora. Así, los vendedores, apoyándose en sistemas de información, podrían dedicar una mayor atención al cliente, anticipándose a sus necesidades y actuando a modo de prescriptores. Esto requeriría una mayor dedicación de recursos (mayor tiempo dedicado a cada cliente y, por tanto, mayor número de vendedores necesario), pero la inversión realizada tendría un retorno en forma de un mayor compromiso y lealtad del cliente hacia la organización. En este sentido, Colbert y Cuadrado (2003) advierten que en las grandes ciudades, donde la competencia es feroz, la calidad en el servicio al cliente puede jugar un papel crucial. Así, por ejemplo, aquellos consumidores potenciales que intenten contactar con el servicio telefónico de venta de entradas de un determinado recinto escénico desistirán si la línea está siempre ocupada y probablemente llamen a otro teatro.

En cualquier caso, la taquilla requiere que el comprador se desplace físicamente hasta ella o, en el caso de la venta telefónica, que haga el esfuerzo de llamar y de hacerse a la idea mentalmente del tipo de localidad que le están ofreciendo. Internet, sin embargo, evita todo lo anterior y permite al espectador completar su proceso de compra desde casa, fácil y rápidamente. Por ello, no es de extrañar que se esté convirtiendo en la fórmula más extendida. La mayoría de las organizaciones operísticas venden entradas sueltas a través de la red y algunas, incluso, venden abonos. Sin embargo, dentro del mismo canal, el nivel de servicio ofrecido puede variar. Mientras que en algunos casos, es necesario que la organización envíe las entradas por correo postal o que el espectador recoja la entrada en la taquilla el día de la representación, en otros casos está implantado el sistema del "ticket en casa", de forma que el comprador imprime cómodamente la entrada en su casa. En relación al propio proceso de la venta online, también existen grandes diferencias. Así, por ejemplo, un servicio de gran valor añadido es la posibilidad de ver, a través de fotos o vídeos la visibilidad concreta de la butaca que se está comprando. De esta forma, el espectador asume un menor riesgo en la compra en el sentido de que evita sorpresas

tales como llegar el día de la representación y encontrarse una columna delante de su butaca o percatarse de que la sala es enorme y su sitio se encuentra demasiado alejado del escenario.

Continuando con los canales de venta, además de los tradicionales ya mencionados, hay algunos teatros que utilizan canales alternativos. Por ejemplo, la Scala de Milán cuenta con una larga lista de agentes de ventas autorizados que pueden vender tanto entradas como abonos. Otro ejemplo es el Badisches Staatstheater Karlsruhe, que tiene como filosofía facilitar todo lo que sea posible la venta de entradas y, por ello, en Navidad, por ejemplo, venden entradas en el tradicional mercadillo navideño de la ciudad.

En ocasiones, también se utilizan los llamados sistemas de ticketing. En los países anglosajones, este tipo de sistemas son generalmente internos de las organizaciones y han adquirido una gran importancia como ejes del sistema de información de las audiencias. En cambio, en España, este tipo de sistemas tienden más bien a ser externos. Dentro de esta última categoría, Azpillaga (2010:134) distingue dos clases: por un lado, los sistemas tradicionales, entre los que incluye los gestionados por los centros comerciales o los sistemas de venta generalistas y las entidades bancarias, y por otro los sistemas más recientes, cuyo paradigma es el desarrollado por los portales de ocio.

En relación a las producciones dirigidas al público joven, la distribución de entradas también se suele realizar directamente en los centros educativos a través de una venta personalizada. Normalmente, en estos casos, los interlocutores suelen ser personas que trabajan en los departamentos educativos y que ya tienen el contacto con los centros, gracias a sus programas didácticos.

Distribución de la experiencia operística

La distribución de la experiencia está relacionada con el momento y lugar de la representación. Como indican Colbert y Cuadrado (2003), la ópera es un producto planteado para un consumo colectivo en un determinado lugar y tiempo, variables sobre las que el espectador no tiene ningún tipo de control. Pensemos que una persona puede decidir escuchar una ópera en casa cuándo y durante el tiempo que

quiera, pero si esa misma persona decide acudir a una representación en vivo, tendrá que atenerse al tiempo y lugar en los que ésta se oferte, que en el caso de la ópera suelen ser bastante restringidos. El espectador tendrá que planificar su salida y necesitará conocer con antelación, por ejemplo, la hora de comienzo de la función o el tiempo que necesite para acudir al teatro. Colbert y Cuadrado (2003:181) nos recuerdan que, para cualquier espectáculo, el esfuerzo que un consumidor invierte es limitado. Así, si el lugar donde se representa está muy apartado y resulta difícil llegar o si la función se representa a horas inconvenientes, el consumidor reaccionará ante ello.

Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) destacan que el tiempo de la representación es un elemento crucial, pero que, en muchas ocasiones, los horarios de las representaciones son fruto de la inercia ("siempre se ha hecho así"). Una estrategia basada en la segmentación puede ayudar a la organización a pensar de una forma más abierta en las necesidades reales de cada uno de los segmentos objetivo en cuanto a horarios. Fuera de España, es más habitual encontrar una mayor variedad de horarios. Algunas organizaciones ofrecen representaciones a mediodía e incluso por la mañana. Sin embargo, en nuestro país, la hora estándar son las ocho de la tarde, salvo contadas excepciones.

En relación a la ubicación, Colbert y Cuadrado (2003:182) señalan que para cualquier organización cultural la mejor localización es aquella que esté cerca de otros espacios culturales, ya que la atracción que ejerce un grupo de negocios tiene un efecto sinérgico que una sola organización no puede alcanzar por su cuenta. Además de ejemplos emblemáticos como Broadway, uno que nos resulta más cercano es la ciudad de Madrid, donde muchos de sus teatros se concentran en la Gran Vía.

En cualquier caso, la accesibilidad geográfica resulta de gran importancia. Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) advierten que el problema del transporte y el aparcamiento son factores que pueden hacer que una experiencia sea satisfactoria o no. En la ciudad de Bilbao podemos encontrar algunos ejemplos en relación a este tema.

En primer lugar, el auditorio que utiliza ABAO para hacer realidad su temporada operística pertenece al Palacio Euskalduna, un edificio situado en el centro de la ciudad, cerca del metro, el tranvía y con un parking propio. Sin embargo, a pesar de

contar con esta ubicación privilegiada, las funciones que tienen lugar entre semana (normalmente, lunes y martes) tienen un problema: la hora de finalización. Como las representaciones comienzan a las ocho de la tarde, es muy habitual que acaben alrededor de las once, hora en la que finalizan los servicios del metro. Así, es habitual que durante los aplausos se produzca una estampida de gente que sale corriendo para tratar de coger el último tren. En segundo lugar, una iniciativa de ABAO muy loable es cómo ha hecho accesible la ópera a personas residentes en provincias colindantes a Vizcaya. La asociación ha conseguido socios en Álava, Guipúzcoa, La Rioja y Burgos gracias a la facilitación de autobuses gratuitos que llevan y recogen a los espectadores desde su ciudad de origen al teatro.

Otras fórmulas de accesibilidad geográfica son las giras de las producciones a lo largo del país o las estancias. Kotler y Scheff (2004) apuntan que la diferencia entre las giras y las estancias fuera de la ciudad es que las segundas incluyen no sólo actuaciones, sino también oportunidades de relacionarse con la comunidad. En España, no es muy común que las casas de ópera giren sus producciones operísticas, pero no es extraño que los teatros de provincias alberguen giras de producciones, especialmente provenientes de países del este de Europa. En el Reino Unido, sin embargo, esta práctica es bastante habitual y en Holanda es el propio gobierno quien obliga a girar las producciones.

Cuando hablamos de accesibilidad, no podemos dejar de mencionar la accesibilidad para las personas discapacitadas. Hoy en día, todos los teatros están adaptados para estos colectivos, pero hay organizaciones que van aún más allá e incluso ofrecen butacas adaptadas para discapacitados físicos y, en determinadas funciones, también ofrecen servicio de audiodescripción para ciegos o representaciones subtituladas en lenguaje de signos para personas con discapacidad auditiva. En Leeds, por ejemplo, Opera North, incluso realiza visitas guiadas especiales para ciegos (Touch Tours), donde el principal protagonista es el tacto.

Pero, independientemente de la accesibilidad geográfica o física, un tema muy importante que debemos tener en cuenta en relación al lugar de la representación es la influencia que éste tiene en la configuración de la experiencia operística. Pensemos que el diseño del punto de venta es cada vez más importante para los fabricantes de bienes de gran consumo, porque está probado que éste tiene una influencia en la decisión de compra del consumidor. Si esto es así, la influencia del entorno físico será

aún mayor en el consumo experiencial, como es el caso de la ópera, en la que el espectador es co-creador de la experiencia. Boudier-Pailler y Damak (2005) afirman que los lugares de consumo cultural no son neutros y que constituyen una primera aprehensión, por parte del espectador, del proyecto artístico desarrollado por la organización cultural. Por tanto, según estas autoras, el diseño del lugar debiera ser coherente con dicho proyecto artístico.

Podríamos citar varios ejemplos de cómo un lugar contribuye a configurar la experiencia operística del espectador, pero, quizás, uno de los más llamativos sea una producción de la ópera *Fidelio* (Beethoven) realizada para ser interpretada en un antiguo campo de concentración situado en las cercanías de la ciudad de Perm (Rusia)⁴⁹. *Fidelio* es una ópera de connotaciones políticas, cuyo argumento se desarrolla en su práctica totalidad en una cárcel. El teatro nacional de Perm⁵⁰ vio la oportunidad de crear a partir de ella una experiencia de ocio, convirtiendo el escenario en realidad.

La producción se estrenó el 3 de julio de 2010 y se llevaron a cabo siete funciones. A cada representación, sólo podían asistir 250 espectadores, el número exacto de personas que cabían en un barracón del campo de concentración. La experiencia duraba prácticamente todo el día. Los espectadores se reunían a las puertas del teatro a una determinada hora, donde les recogía un autobús, que, tras dos horas de viaje, les dejaría en el campo de concentración “Perm 36” (hoy museo histórico de las represiones políticas). Una vez allí, el público asistía a la representación de pie y se iba moviendo según se iban sucediendo las distintas escenas de la ópera, que tenían lugar en diferentes lugares del campo de concentración: exteriores, interiores de barracones, etc. Posteriormente, el grupo recibía una comida en el campo y volvía a pasar dos horas en el autobús antes de llegar a la ciudad. Los responsables del teatro esperaban llegar con esta producción a un nuevo público, a gente conectada con temas políticos.

Los teatros de ópera pueden ser percibidos, en ocasiones, como templos sagrados y esto puede constituir una barrera para acceder a nuevos públicos. Kotler y Scheff (2004) apuntan que cuando las organizaciones artísticas intentan ampliar su base de público llegando a poblaciones multiculturales o segmentos más jóvenes deben hacerlo en zonas en las que esas personas se sienten cómodas y con las que estén

⁴⁹ <http://fidelio.perm.ru/en/>

⁵⁰ Perm State Tchaikovsky Opera and Ballet Theatre

familiarizadas. En este sentido, podemos encontrar un buen ejemplo en Londres. En Inglaterra, el pub es el lugar por excelencia en el que se reúne la gente joven y es habitual que se utilice para probar nuevas creaciones. Durante el año 2009, la compañía Opera Up Close estrenó en el pub The Cock Tavern una versión de la ópera *La Bohème*. La producción, modesta y adaptada⁵¹ tanto al tipo de público como al formato, tuvo un rotundo éxito y se mantuvo en cartelera durante más de cinco meses, mucho más de lo esperado. Gracias a dicho éxito, otro pub londinense (el King's Head) decidió remodelar su sala de teatro alternativo, y convertirla en un nuevo espacio permanente para la ópera, que ha pasado a llamarse London's Little Opera House. Este lugar, abierto en octubre de 2010, cuenta con el apoyo de Jonathan Miller, un importante director de escena del Reino Unido y, además, hoy en día constituye la sede permanente de la compañía Opera Up Close (Blasco, 2010).

Este tipo de óperas de pequeñas dimensiones son innovadoras y tratan de acercar la ópera a nuevos colectivos, haciéndola accesible en su propio entorno. Además, un aspecto muy positivo de este tipo de formatos es la cercanía existente entre los cantantes y el público. El limitado aforo de las salas, permite crear entre ambas partes una relación más intensa que la que se pueda establecer en un teatro convencional. Por otro lado, estas iniciativas ofrecen oportunidades a cantantes principiantes que, además de tener contacto con la audiencia, pueden cantar papeles que de otra forma no podrían cantar ante un público. La experiencia resulta, por tanto, positiva para ambas partes.

Los edificios emblemáticos también pueden atraer a algunos segmentos del público (por ejemplo, turistas) y, según Boudier-Pailler y Damak (2005), pueden llegar a favorecer una compra por impulso ("me encanta este lugar, quiero entrar y ver un espectáculo"). Algunos ejemplos pueden ser la ópera de Sydney (Australia), el nuevo edificio de la ópera de Oslo (Noruega), la Scala de Milán (Italia) o, en nuestro país, el Palau de les Arts.

Otra forma de atraer a un público más amplio utilizando la ubicación como instrumento consiste en la organización de funciones al aire libre, a pesar de las dificultades técnicas que ello conlleva. A este respecto, Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000:232) mencionan una iniciativa llevada a cabo en la ciudad de Leeds, en la que se organizó

⁵¹ Por ejemplo, se modernizaron los personajes. Los cuatro amigos se rejuvenecieron y se convirtieron en 4 adolescentes. El poeta en lugar de escribir en papel, utilizaba un ordenador portátil. Se modernizó también el lenguaje, que aparte de cantarse en inglés, tenía también connotaciones coloquiales.

un concierto lírico multitudinario en un parque a las afueras de la ciudad. La organización operística local programó extractos de óperas de su próxima temporada, mezclando piezas más y menos conocidas. Así, se consiguió acercar la ópera, gracias a un ambiente festivo y desenfadado, a espectadores potenciales, que quizás nunca hubieran acudido al teatro en circunstancias normales. Este tipo de eventos se suelen programar en fechas veraniegas debido a la climatología y también porque las personas que se encuentran de vacaciones cuentan con un mayor tiempo libre y están más receptivas a esta clase de programaciones.

Los festivales también son otro tipo de acontecimientos que se celebran en torno a fechas veraniegas y que gozan de un gran éxito. De hecho, Frey (2000, 2005) afirma que la situación económica de este tipo de eventos es totalmente distinta a la de las temporadas operísticas normales. En este sentido, los festivales operísticos gozan de muy buena salud y, según este autor, en ellos tiende a no estar presente el mal de los costes de Baumol al que hemos aludido en páginas anteriores⁵². Por ello, en muchas ocasiones, las organizaciones utilizan los beneficios de los festivales para financiar proyectos artísticos que produzcan pérdidas. Algunas de las razones del éxito de este tipo de formatos es que la mayoría de los festivales tienen lugar en temporada alta de turismo, momento en el cual la mayoría de la gente está de vacaciones y dispone de tiempo, que es el principal factor escaso para el consumo de las artes escénicas (por ej. una representación de ópera suele durar entre 3 y 4 horas, dependiendo del número y la duración de los descansos). Esta situación, unida a otras ventajas como el abaratamiento de los viajes en los últimos años, la posibilidad de que la agencia de viajes tramite las entradas, etc. hacen de los festivales un producto muy demandado.

Por último, y aunque no se trate de una representación en directo, una nueva ubicación que ha cobrado fuerza en los últimos años es el cine. Algunas de las principales ventajas de este tipo de formato son la cercanía de la ubicación, el precio y la propia programación, que se nutre de los mejores teatros del mundo. En España, la temporada 2010-2011 es la tercera que se programa en los cines del país y la primera en la que se incorpora el Metropolitan de Nueva York, pionero en este tipo de retransmisiones. A modo de ejemplo, durante la temporada 2009-2010 el Met en el

⁵² Esto se explica por los menores costes que suponen los festivales (tanto laborales como de producción), la posibilidad de eludir las restricciones impuestas por la Administración y los sindicatos en las salas convencionales, y que los organizadores pueden contratar la forma de colaboración que más les convenga con los patrocinadores y las compañías grabadoras. Sin embargo, cuanto más crezcan en importancia y más establecidos estén, menor será su capacidad de explotar sus ventajas en costes y de aprovechar su productividad laboral. Esto es lo que ocurre con festivales como Salzburgo, Bayreuth o Glyndebourne, que se encuentran con los mismos problemas que las salas permanentes (Frey, 2000, 2005).

cine vendió en todo el mundo dos millones cuatrocientas mil entradas, con una recaudación de 48 millones de dólares y unos beneficios de ocho millones (Busquets, 2010). Las cifras son, sin duda, impactantes y apuntan al éxito del fenómeno. Por ello, aunque el cine sólo sea un sucedáneo de una representación en directo, lo cierto es que es una forma de acercar la ópera a nuevos públicos.

d) Estrategias de comunicación

Tras haber analizado las variables producto, precio y distribución, llegamos, finalmente a la última de ellas, la comunicación⁵³. Como este elemento del marketing mix es, probablemente, el más visible de los cuatro, las personas menos familiarizadas con la disciplina del marketing tienden a identificar ambos conceptos. En algunos casos, incluso, la identificación se restringe aún más y se refiere únicamente a uno de los instrumentos de comunicación, la publicidad. Según Sellas y Colomer (2009), esta errónea identificación constituye una de las principales razones que explica la lenta adopción del marketing como herramienta de gestión en el sector de las artes. Así, estos autores declaran lo siguiente:

El sector de las artes escénicas debe superar el reduccionismo del marketing concebido como publicidad engañosa. Debemos estar convencidos de que el marketing es la disciplina que mejor nos permite identificar públicos potenciales y neutralizar las barreras que a menudo impiden el consumo (Sellas y Colomer, 2009:21).

Strang y Gutman (1980:226) advierten que sería completamente erróneo asumir que la relación entre comunicación y asistencia es directa. Aunque las actividades de comunicación traten de persuadir a los potenciales espectadores, la decisión final de estos dependerá también de otra serie de factores, como por ejemplo, la naturaleza del evento, la calidad de la representación, los costes de asistencia o la accesibilidad de la ubicación.

A lo largo de este apartado reflexionaremos sobre los distintos tipos de comunicación que una organización operística puede abordar y sobre las etapas de un programa de comunicación.

⁵³ En muchos manuales esta variable se denomina promoción, traduciéndola directamente del término anglosajón "promotion". Sin embargo, nosotros hemos preferido utilizar la palabra comunicación por dos razones. La primera de ellas es que el término promoción puede llegar a confundirse con la herramienta de promoción de ventas y la segunda es porque consideramos que la palabra comunicación tiene un significado más amplio.

Tipos de comunicación

Según Sellas y Colomer (2009:58), la estrategia de comunicación de una entidad escénica que trate de llegar a nuevos públicos y desarrollar los actuales, debe tener en cuenta dos vertientes, una corporativa y otra de producto. En primer lugar, la corporativa debe concebirse a medio y largo plazo y debe transmitir la imagen institucional deseada, creando valor de contexto y confianza en su marca. Como señala Jiménez (2010), este tipo de comunicación debe tratar de posicionar el espacio escénico en el imaginario urbano. En segundo lugar, la comunicación de producto deberá ser coherente con la anterior, pero manejará un horizonte de corto plazo. Su principal objetivo será la promoción de una temporada o una obra aislada.

Adicionalmente, como indicaba Colomer (2010:165), es necesario desarrollar estrategias globales a nivel de sector para generar interés por las artes escénicas en general. Y, en un punto intermedio entre la comunicación de sector y la corporativa y de producto, podríamos situar la comunicación del propio género operístico. En este caso, el objetivo de las acciones se centraría en tratar de promover que la población en su conjunto considere la ópera como una posible opción dentro sus actividades de ocio. Esto implica, inevitablemente, que no existirá un retorno directo de la inversión, ya que es raro que este tipo de actividades acaben atrayendo inmediatamente a nuevo público al teatro. La adopción de este tipo de estrategias deberá contemplarse en un horizonte de largo plazo, igual que las estrategias educativas.

Por otro lado, este tipo de iniciativas no debieran acometerse de forma unilateral, sino a partir de colaboraciones entre los distintos agentes del sector, ya que ampliar la demanda en su conjunto puede ser beneficioso para todos. Muro (2010:108-109) formula el siguiente reto relacionado con la comunicación en las artes escénicas:

Desarrollar frente a los medios una estrategia comunicativa de sector, no solamente de espectáculo, potenciando la relación con los medios de comunicación y con todos sus agentes –prensa, televisiones, críticos, radios, publicistas, etc.– de cara a impulsar la visibilidad del hecho teatral como un hecho social y cultural relevante. En este sentido puede jugar un papel muy positivo la generación de una marca global específica.

En el caso de las organizaciones operísticas, uno de los momentos en que se suelen realizar este tipo de acciones es durante los European Opera Days, que se llevan celebrando desde el año 2007, fecha en la que se cumplieron los 400 años de la historia de la ópera. Los European Opera Days es una iniciativa impulsada por Opera Europa, en la que participan más de cien organizaciones de ópera procedentes de 22 países. Durante un fin de semana del año, normalmente en mayo, se celebra este evento, en el que los teatros de ópera abren sus puertas e invitan a todo el mundo a descubrir la ópera delante y detrás de los escenarios.

Cada organización planifica las actividades que considere y publica el programa en su página web, así como en la web oficial de los European Opera Days⁵⁴. Algunas de las actividades más habituales son las jornadas de puertas abiertas en el teatro, las pantallas gigantes en las calles retransmitiendo ópera en directo o los eventos puntuales, ya tengan lugar en el teatro o en las calles. Así, por ejemplo, el Liceo viene organizando desde el año 2007, con una gran aceptación por parte del público, una retransmisión de ópera en la playa de la Barceloneta y el Teatro Real organizó, en febrero de 2008, con motivo del día internacional de la ópera, un espectáculo al aire libre de Els Comediants, en los jardines de la Plaza de Oriente, al que acudieron más de 4.000 personas.

Otra vertiente de este tipo de estrategias sería la inserción de las organizaciones en la vida social de las comunidades a las que pertenecen, ya sea a partir de nuevos usos de los teatros o de proyectos sociales. En relación a este tema, Muro (2010:108) formula un nuevo reto del sector de las artes escénicas:

Aumentar la visibilidad y el prestigio social de los espacios de exhibición, implementando cambios que fomenten la inclusión de los teatros en el entorno y que formen parte de la vida social y la percepción diversa de los públicos. En este sentido deben ser tenidas en cuenta medidas como la apertura de los teatros con horarios extensos y la multiplicación de sus funciones y servicios culturales, entre otras.

Por ejemplo, un nuevo uso de un teatro podría ser la creación de una cafetería o restaurante en su interior a la que pudiera acceder todo el mundo, independientemente de que vaya a asistir o no a una función. Un local así podría convertirse en un lugar de reunión social y podría contribuir a que las personas del entorno se familiarizaran con el teatro y quizás un día les apetezca acudir a una representación.

⁵⁴ <http://www.operadays.eu/en/>

El desarrollo de proyectos sociales en el entorno también puede ser un elemento que contribuya a este tipo de estrategias. Un ejemplo es la Royal Opera House, de Londres. Esta organización, apoyada por la Fundación Bob y Tamar Manoukian, ha cofundado un taller de producciones en Purfleet, una zona decaída al este de la ciudad londinense, con el objetivo de que este proyecto se integre en los planes del gobierno para reactivar culturalmente este barrio. Entre otras cosas, allí se construirán las escenografías y en los espacios colindantes habrá una cafetería y lugares de recreación para niños y para que la comunidad desarrolle sus propias actividades con el apoyo de la administración local (Benarroch, 2011).

El programa de comunicación

Una vez definido el tipo de comunicación que una organización quiera desarrollar, es importante partir de una visión global de lo que significa poner en marcha un programa de comunicación. Kotler y Scheff (2004:490) afirman que éste deberá tener los siguientes pasos:

1. Identificación del público objetivo
2. Fijación de los objetivos de comunicación
3. Diseño del mensaje
4. Selección de los canales de comunicación: personales y no personales
5. Distribución del presupuesto total de comunicación
6. Decisión del mix de comunicación
7. Cálculo de los resultados de comunicación
8. Dirección y coordinación del proceso de comunicación de marketing

No es nuestro objetivo entrar en todo el detalle de la preparación de un plan de comunicación, pero sí comprender algunos de sus elementos fundamentales para poder hacer uso de ellos a la hora de gestionar nuestros públicos.

En primer lugar, el público objetivo estará constituido por los segmentos que hayamos establecido anteriormente. Como el marketing mix constituye un todo coherente, los segmentos tratados serán siempre los mismos y es probable que si uno de ellos necesita un mensaje específico, quizás también precise un intervalo de precios o un horario específicos. Aunque la necesidad de realizar una comunicación segmentada

puede resultar evidente, Kolb (2000:151) advierte que para muchas organizaciones no lo es y que muchas de ellas asumen que cualquiera podría estar interesado en su oferta. Por ello, es habitual encontrar mensajes generalistas que sólo ofrecen información objetiva sobre el programa, dando por supuesto que los espectadores potenciales ya cuentan con la motivación suficiente. Sin embargo, según esta autora, lo anterior no es cierto, especialmente cuando se trata de llegar a nuevos públicos.

En la misma línea, Aviñoa (2009) diferencia entre la comunicación dirigida a un público predispuesto y al que no:

Existen estrategias de publicidad que harán hincapié en aquellos elementos que garantizan el cebo que puede convencer al público de asistir al espectáculo y que en cada caso y en cada circunstancia política e histórica pueden ser diferentes. (...) Si se trata de programar en un teatro de ópera se destacará el solista, la escenografía llamativa o la rareza del producto. (...)

Esto sucede cuando el público ya ha sido seducido previamente y busca razones para decantarse por un producto. Cuando no existe esta predisposición la publicidad deberá adoptar una dimensión diferente y aludir a la importancia del contacto con la música de concierto, si uno se dirige a públicos poco acostumbrados a ir a un concierto, a la temática histórica o a la curiosidad, si se buscan públicos especialistas, etc.

En segundo lugar, la fijación de los objetivos de comunicación es una de las tareas más importantes, ya que cuanto mejor definidos estén, más eficaz será la comunicación. Strang y Gutman (1980:227) proponen que los objetivos de comunicación se establezcan en torno a tres ideas principales: informar, persuadir y educar. La información debe proveer al potencial espectador con la información objetiva y básica del propio evento (qué título ofrecemos, quiénes son los artistas, lugar y horario de la función, etc.), mientras que la persuasión debe tratar de ofrecer incentivos adicionales para animar al potencial espectador a asistir. Según estos autores, la educación debe generar un interés por las artes, ya que si un individuo carece de dicho interés no prestará atención a ningún mensaje de comunicación. Nosotros estamos de acuerdo con esta idea y entendemos que la educación también es comunicación, pero defendemos que ésta tiene entidad por sí misma y que no debería mezclarse con las variables del marketing mix, aunque, inevitablemente, esté relacionada con ellas. Además, en las organizaciones operísticas las tareas de marketing y las de educación suelen ser asumidas por personas distintas. Por todo lo anterior, el objetivo educar lo trataremos de forma separada en el siguiente apartado.

Los objetivos dependerán de los segmentos del público. Strang y Gutman (1980) utilizan como ejemplo una segmentación que distinga tres grupos: espectadores habituales, ocasionales y potenciales. En este caso, para los habituales, el objetivo de informar tendría un mayor peso, para los ocasionales sería más importante persuadir y en el caso de los potenciales, el foco debería ponerse en educar. Por otro lado, los objetivos también dependerán del presupuesto disponible. Así, éstos podrán ser más o menos ambiciosos en función de los recursos con los que se cuenten.

En tercer lugar, una vez fijados los objetivos de comunicación, el diseño del mensaje deberá dar respuesta a cuatro interrogantes: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo de una forma lógica (estructura del mensaje), cómo expresarlo (formato del mensaje) y quién debe decirlo (fuente del mensaje) (Eizaguirre, García y Yábar, 2006:117).

A continuación, deberemos decidir si transmitiremos el mensaje a través de canales personales (implican una interrelación directa entre personas), no personales o ambos. En función del presupuesto con el que contemos, los objetivos que nos hayamos marcado y el segmento de público al que nos dirijamos, podremos establecer cuál será la combinación de herramientas de comunicación más adecuada en nuestro caso. A esta combinación de herramientas se le denomina mix de comunicación y, según Kotler y Armstrong (2008) se compone de la publicidad⁵⁵, la promoción de ventas⁵⁶, las relaciones públicas⁵⁷, la venta personal⁵⁸ y el marketing directo⁵⁹. Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) aluden sólo a las cuatro primeras, porque consideran que el marketing directo constituye más bien un enfoque de marketing, aplicable a cualquier herramienta, que una herramienta en sí misma. Colbert y Cuadrado (2003) señalan que la elección de las herramientas de comunicación dependerá también de la complejidad del mensaje. Así, un mensaje sencillo puede comunicarse fácilmente a

⁵⁵ Publicidad: toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios (Kotler y Armstrong, 2008:495).

⁵⁶ Promoción de ventas: incentivos a corto plazo, como cupones y descuentos, para impulsar la compra o la venta de un producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2008:495).

⁵⁷ Relaciones públicas: acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables (Kotler y Armstrong, 2008:495).

⁵⁸ Venta personal: Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong, 2008:495).

⁵⁹ Marketing directo: contactos directos con clientes individuales cuidadosamente identificados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con el cliente: la utilización del correo, el teléfono, los correos electrónicos, internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes concretos (Kotler y Armstrong, 2008:495).

través de la publicidad, mientras que un mensaje complejo requiere de un enfoque más personal.

Según Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000), el mix de comunicación característico del sector cultural tiende a apoyarse fuertemente en las relaciones públicas y en una amplia distribución de material impreso, complementado por publicidad de bajo coste y algunos elementos de promoción de ventas. Kotler y Scheff (2004) también subrayan la amplia utilización del marketing directo por parte de las entidades escénicas. Una de las razones de la utilización de herramientas es el bajo presupuesto de comunicación con el que suelen contar las entidades culturales. Pero, además, no es de extrañar que las relaciones públicas tengan un gran peso, debido al importante papel que juegan las relaciones en el sector, tal y como hemos analizado en páginas anteriores. En este sentido, Jiménez (2010:24) afirma que "la difusión dirigida a los medios masivos es fundamental, pero no depende de ella la afluencia de público. En todo caso, influye entre los públicos habituales y en ese sentido es muy importante, pero no podemos confiar en ella para la captación de nuevos públicos".

Colbert y Cuadrado (2003) subrayan que una de las principales acciones de las relaciones públicas de una organización cultural es la *publicity*, que permite promocionar un producto o una empresa en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello. Algunos ejemplos son las ruedas de prensa y las conferencias, los discursos y las presentaciones, la disponibilidad de cierto tiempo en un programa de radio o televisión y la cobertura general de los medios de comunicación. Las organizaciones operísticas, por ejemplo, antes de cada estreno, suelen ofrecer una rueda de prensa en la que intervienen algunos de los intérpretes principales y, normalmente también, el director musical y el de escena. Además de lo anterior, también es habitual que aparezcan reseñas en prensa (crítica de la función, entrevistas a artistas, etc.).

Colbert y Cuadrado (2003) advierten que es importante distinguir claramente la función de *publicity* y la función de relaciones públicas que se dirige a los diferentes grupos de interés de la organización (trabajadores, socios, voluntarios, público, medios de comunicación, gobierno, patrocinadores, mecenas, etc.). En relación a estos últimos, Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) afirman que entre las organizaciones es bastante habitual infravalorar como grupo de interés al cliente interno (empleados y profesionales involucrados con la organización). Sin embargo, realizar una

comunicación clara de la política de la organización y mantener a los trabajadores informados puede suponer un recurso de comunicación de gran valor y a bajo coste.

En el Reino Unido, una herramienta de relaciones públicas que está cobrando importancia es la figura de los embajadores culturales. Los embajadores culturales, habitualmente, son personas que apoyan de manera voluntaria a las organizaciones culturales propagando mensajes sobre eventos culturales o representando el punto de vista y aspiraciones de un colectivo objetivo, por ejemplo, los jóvenes (Arts Council; 2003). Devos (2006:21), que analiza en detalle el colectivo de los jóvenes, considera que los jóvenes interesados en la ópera son idóneos para convertirse en embajadores de nuestra organización y así, poder llegar a través de ellos a los jóvenes no interesados o a los interesados latentes. Según este autor, a este grupo de personas interesadas le encantan los proyectos en los que puede aprender más sobre arte o participar de forma activa (talleres, proyectos de teatro amateur, encuentros con creadores, etc.). Además, en este caso, los descuentos para jóvenes serán muy adecuados, porque constituirán un elemento motivador.

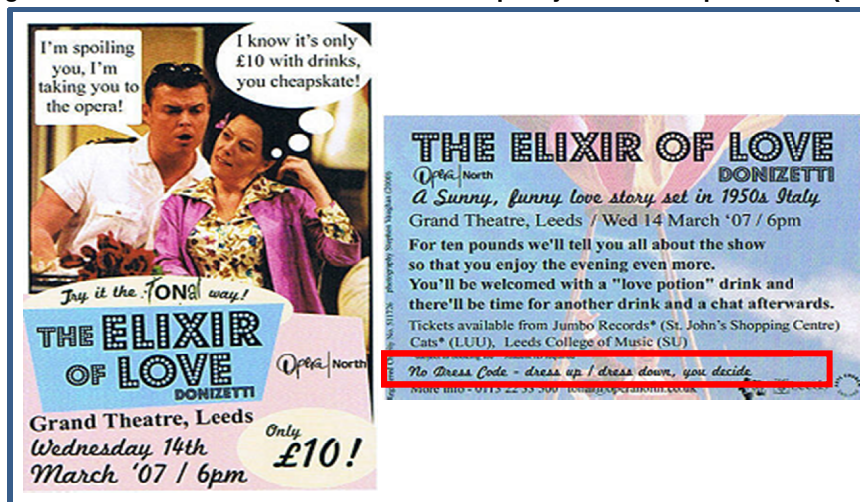
En la ciudad de Leeds, Opera North ha desarrollado un programa de jóvenes embajadores, llamado TONAL⁶⁰. El programa está dirigido a jóvenes de 18-30 años para que atraigan a amigos o conocidos a la ópera. Los precios son reducidos y los embajadores obtienen determinados beneficios, como, por ejemplo, una entrada gratis por cada 5 personas que traigan. Además, tienen una especie de competición entre los embajadores y al final de la temporada se entrega un pequeño premio al embajador que más entradas haya conseguido vender. Una vez al año, se organiza un evento especial que consiste en una entrada por el precio de 10 libras, con derecho a una bebida; charla previa a la representación, ofrecida por alguien de la producción y buenas localidades. Se suelen utilizar lugares familiares, como, por ejemplo, un bar, para reunir a la gente y comenzar la sesión. Los jóvenes embajadores actúan como anfitriones del evento.

Parte de la difusión del evento se hace con postales divertidas que se reparten en diversos lugares y comercios de la ciudad y donde se hace especial énfasis en que no existen requerimientos específicos en cuanto a la forma de vestir. La imagen que se muestra a continuación recoge el anverso y el reverso de una de las citadas postales.

⁶⁰ TONAL son las siglas correspondientes a **The Opera North Ambassadors Link**

En el reverso, hemos remarcado con un recuadro rojo la frase que hace alusión a la vestimenta: “No Dress Code – dress up / dress down, you decide.”

Imagen 3.1: Postales de difusión de un evento para jóvenes en Opera North (Leeds)



Fuente: Opera North.

Una herramienta que también se dirige directamente a las personas, pero de un modo más masivo que las relaciones públicas, es el marketing directo. Esta técnica cuenta con numerosas ventajas, una de las cuales es su bajo coste, especialmente si el vehículo utilizado es el correo electrónico. Por otro lado, la organización podrá seleccionar el colectivo al que quiera dirigirse (personas que se hayan abonado por primera vez, que se les vaya a caducar el abono, que hayan comprado una entrada individual, etc.) y enviarle un mensaje personalizado que se ajuste a sus necesidades. Además, una de las principales ventajas es la posibilidad de medir las respuestas obtenidas y conocer, por tanto, la eficacia de la campaña. Ahora bien, para poder llevar a cabo lo anterior, la organización deberá contar con un sistema de base de datos bien gestionado y actualizado, que le permita aprovechar al máximo la información (Kotler y Scheff, 2004; Tomlinson y Roberts, 2011).

Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) consideran que el marketing directo no es sólo una herramienta de comunicación, sino todo un enfoque de marketing, que trata de desarrollar una relación directa e individualizada entre la organización y sus espectadores. Las autoras se refieren al enfoque de marketing relacional, al que ya hemos aludido en páginas anteriores. Según ellas, la adopción de esta perspectiva es básica para el éxito de las organizaciones escénicas.

Retomando el tema de la comunicación, Colbert y Cuadrado (2003) afirman que son seis los niveles del proceso que llevan a un comprador potencial desde el estadio de ignorancia al de acción: ignorancia, conocimiento, comprensión, convicción, decisión, acción. Según estos autores, la comunicación resultará más compleja cuando el consumidor potencial permanezca alrededor del estadio de ignorancia o tenga un prejuicio hacia el producto. Como analizamos en el capítulo anterior, es habitual que el no público tenga prejuicios sobre la ópera (es elitista, es cara, es para gente mayor, etc.), por lo que podemos intuir que, en muchos casos, las tareas de comunicación de las organizaciones operísticas constituirán un reto.

Finalmente, una vez decididas las herramientas de comunicación, se deberán calcular los resultados de cada una de las acciones para que, una vez que se ponga el programa en marcha, sea posible contrastar los resultados planificados con los reales y establecer acciones de mejora. Además, Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) consideran que el mix de comunicación necesita ser revisado de forma regular para adaptarse a los cambios del entorno y para comprobar la relevancia que tiene cada una de las técnicas utilizadas para la audiencia. Para poder conocer esto último, la organización deberá dirigirse directamente a su público y preguntarle dónde ha oído hablar de la obra. A partir de esta información, la entidad podrá determinar la eficacia de cada medio utilizado.

3.4. Estrategias educativas para fomentar la creación y desarrollo de públicos

Una vez concluido el análisis de las estrategias de marketing, abordaremos, a continuación, las estrategias educativas y dividiremos nuestra reflexión en tres grandes bloques. El primero de ellos centrará su atención en dilucidar por qué son necesarias las estrategias educativas y a quién deben ir dirigidas. El segundo bloque profundizará en el funcionamiento de los departamentos educativos de las organizaciones operísticas y, por último, trataremos de reflexionar sobre una serie de aspectos, que podrían contribuir a la mejora de dichas estrategias educativas.

3.4.1. Las estrategias educativas ¿por qué y para quién?

En general, la mayoría de las organizaciones operísticas cuentan con algún componente educativo, ya esté más o menos desarrollado. A lo largo de este apartado, nos preguntamos por qué son importantes las estrategias educativas y a quién deben ir dirigidas.

Justificación de las estrategias educativas

Como indica Colombo (2010:92), todos los agentes del sector de las artes escénicas reconocen la educación como estrategia de desarrollo de público y la consideran la más fiable y exitosa. Sin embargo, también admiten que resulta la más compleja y difícil de desarrollar, entre otros aspectos, porque sus resultados sólo pueden ser evaluados a muy largo plazo. En general, los autores justifican la necesidad de las estrategias educativas, porque son el instrumento adecuado para llegar a aquellas personas que ni acuden a la ópera ni están interesadas en ella. Así, por ejemplo, Sellas y Colomer (2009:62) afirman que las estrategias educativas sirven para crear interés y que éstas se deben centrar en la educación de valores, tanto en el ámbito familiar como a través del sistema educativo. Diggle (1994) se refiere a ellas como relaciones públicas educativas, cuyo objetivo primordial es cambiar las actitudes adversas hacia un género en concreto de aquellos segmentos del público (o, más bien del no público) inaccesibles.

Dentro del camino hacia la creación de interés y el desarrollo de actitudes favorables hacia la ópera, una de las tareas importantes es la detección de las barreras que afectan a determinados colectivos para tratar de eliminarlas o reducirlas. Según Diggle (1994:219-220), una de las principales barreras es la ignorancia, que puede conducir fácilmente a la generación de prejuicios y a la concepción de una imagen errónea del género. O, también puede ocurrir que, simplemente, el hecho de conocer demasiado poco del género, impida a la persona formarse ni siquiera una imagen sobre el mismo. Para este autor, otra gran barrera es el fenómeno de aceleración del tiempo que vivimos y al que ya hacíamos referencia en el capítulo primero de esta tesis. Este fenómeno se ha visto reflejado en la cultura popular y así, por ejemplo, Diggle (1994) afirma que las canciones, sean del estilo que sean, hoy en día, tienen una duración estándar que gira en torno a los tres minutos. Sin embargo, la ópera, que dura tres o más horas, choca con estas expectativas.

Los análisis que hemos realizado en el capítulo precedente son coherentes con lo anterior. Como veíamos, según el Ministerio de Cultura (2007, 2011a), el principal motivo por el cual los encuestados no acudían o no acudían más veces a la ópera era la falta de interés. Por otro lado, el Ministerio de Cultura (2003) apuntaba que la imagen percibida de la ópera tiene connotaciones negativas. Este organismo destacaba que la ópera se percibe como un acontecimiento formal, que requiere ir bien vestido, caro, que es más bien para gente mayor y que es difícil conseguir entradas. En el mismo sentido, Sellas y Colomer (2009: 24) afirmaban que las artes escénicas en general son percibidas como actividades tediosas, aburridas, formales, serias, demasiado largas y difíciles de entender. En la misma línea, también, razonaba Bărbulescu (2011).

Gran parte de los autores (Strang y Gutman, 1980; Diggle, 1994; Sellas y Colomer, 2009) coinciden en que si no existe un mínimo interés, los espectadores potenciales ignorarán todos los mensajes que la organización pueda lanzar desde estrategias de marketing. Kotler y Scheff (2004:808) van todavía más lejos y afirman que “si no existe un verdadero amor por el arte, si éste no se aprecia, no se puede garantizar una asistencia continuada, ya que las necesidades de estos espectadores pueden verse satisfechas, y probablemente mejor, en otra parte”. Desde el punto de vista de los Estudios de Ocio, nosotros coincidimos con estos autores y consideramos que para que las organizaciones operísticas puedan conseguir una fidelización y una implicación por parte del público, éste tiene que percibir la ópera como una experiencia de ocio. Es más, una asistencia a la ópera continuada en el tiempo se sostendrá en tanto en cuanto exista una afición al género y, por tanto, cuando la experiencia operística no sólo sea una experiencia de ocio, sino que se haya convertido en una experiencia de ocio serio o sustancial (Stebbins, 2008).

Como ya analizábamos en el primer capítulo, la educación, entendida en su sentido más amplio, juega un papel fundamental dentro de las prácticas de ocio sustancial. Esto es así, porque el ocio serio y comprometido implica un desarrollo personal, una mejora, un avanzar hacia delante y esto será posible gracias a la educación en cualquiera de sus formatos (educación formal, no formal, autoformación, etc.). El director artístico, Gérard Mortier se posiciona en este aspecto y declara que la educación debe tratar de evitar que el público se quede únicamente en lo superficial,

ofreciéndole una mayor riqueza o, tal y como nosotros lo entendemos, posibilitarle un desarrollo personal. Él lo expresa con las siguientes palabras:

A mi juicio, la ópera es un arte que exige, si queremos comunicarlo a un público, que guiemos a ese público, que lo acompañemos. No que lo eduquemos, una palabra muy peligrosa, sino que lo guiemos. Esto es mucho más importante que difundirla. Se habla siempre de “difundir” el arte de la ópera para que sea democrático. Pero esto es falso; la difusión viene en segundo lugar, porque si no viene acompañada de pedagogía nos lleva a lo más inmediato, es decir, a las melodías más populares. (...) Hay que dar a la gente la posibilidad de explorar toda la riqueza de la obra. (...) Hay que reflexionar siempre sobre el hecho de que debemos guiar al público, no para decir cómo es algo, sino para darles más riqueza, y que sepan que es bueno escuchar una y otra vez, volver a las obras (Mortier, 2010a:29).

También en este sentido, Kotler y Scheff (2004:811) afirman que “partiendo de la base de que la asistencia repetida a las artes es el resultado de una experiencia satisfactoria, es importante que los públicos actuales aprecien y comprendan lo que ven y oyen”.

Pero, como es lógico, la ópera como práctica de ocio sustancial no será una opción para aquellas personas que no estén familiarizadas con ella. Primero, será necesario un acercamiento al género, más casual y menos comprometido y en esta etapa son básicas las estrategias educativas por parte de las organizaciones operísticas. Además, serán ellas quienes tengan que realizar una labor más activa de contacto con los colectivos objetivo, ya que si estos son ajenos al mundo de la ópera, es previsible que tengan una actitud pasiva hacia esa realidad. En cambio, las personas que se hayan aficionado y hayan pasado de concebir la ópera como una experiencia de ocio casual a concebirla como una experiencia de ocio serio, tenderán a tener una actitud mucho más proactiva que los anteriores.

El público objetivo de las estrategias educativas

Hasta el momento, hemos reflexionado sobre el porqué de las estrategias educativas, pero resulta interesante también hacerlo en relación al público objetivo de las mismas. Diggle (1994:221) distingue, básicamente, dos segmentos. En primer lugar, él alude a

un segmento “soft”⁶¹, es decir, al más sencillo de acceder, en el que se encuentran los estudiantes de centros educativos. El contacto con este grupo es relativamente fácil, ya que la organización puede acceder a él directamente y cuenta con la ayuda de los profesores, cuyos objetivos suelen estar bastante alineados con los de la propia entidad artística. Según este autor, el segundo segmento, menos accesible que el anterior, es, simplemente, el resto de personas que ni pertenecen a centros educativos, ni asisten a la ópera, ni están interesados en ella.

De los dos segmentos anteriormente mencionados, Diggle (1994) profundiza en mayor medida en el relativo a los centros educativos y defiende que los programas didácticos de las organizaciones deben plantearse como colaboraciones a largo plazo con los colegios. Así, estos deberían integrarse en los currículos escolares, de modo que el desarrollo de actitudes favorables hacia la cultura no se realice sobre la base de uno o dos contactos entre la organización cultural y el centro, sino que la transformación se vaya produciendo a lo largo de los años, en diferentes etapas del desarrollo de los alumnos. En este proceso, los profesores serán personas clave. Así, si cuando los jóvenes concluyan sus estudios, la organización ha conseguido que estos pasen de formar parte del público inaccesible a ser parte del público accesible, entonces podría funcionar una estrategia de marketing, que trate de mantener el contacto con ellos a través de promociones u otro tipo de herramientas.

En relación a la edad, autores como Devos (2006) o López (2010) defienden que cuanto menor sea la edad de la persona en el primer contacto con la cultura, más frecuente será su participación posterior, independientemente de si fueron los padres o el colegio quienes organizaron la actividad. Esta postura pone de relieve la importancia de las estrategias educativas dirigidas a la infancia. En este contexto surge el *Protocolo sobre las Condiciones de Exhibición en el Teatro para Niños/as y Jóvenes* impulsado por la Asociación Te Veo y ratificado por el Ministerio de Cultura. Según López (2010:201), se trata de una herramienta colectiva que contiene la siguiente propuesta de acciones encaminadas a garantizar la calidad de las emociones de los espectadores más pequeños:

1. Limitación de aforos
2. Difusión de las edades recomendadas

⁶¹ Soft es una palabra inglesa que significa suave, blando.

3. Garantizar las adecuadas condiciones de recepción, acomodación y percepción de los espectadores
4. Fomentar la contratación o colaboración con especialistas que impulsen las relaciones teatro-escuela, teatro-familia y promueva la formación del espectador
5. Aumentar los recursos dirigidos a la exhibición y estabilizar la frecuencia de la programación
6. Ampliación de la oferta teatral a todas las edades

De la misma manera que en los contactos con los centros educativos, los profesores jugaban un papel esencial, cuando el contacto se produce en el ámbito familiar, son los padres las personas clave. Además, López (2010) defiende que las acciones que se lleven a cabo en el terreno de la pequeña infancia pueden tener un efecto eco, indispensable en la formación e iniciación del no público adulto. Según esta autora, no es extraño que algunos adultos se acerquen a las artes escénicas en este contexto, ya que desean acompañar a sus hijos en su crecimiento y están predispuestos a compartir con ellos una experiencia placentera de encuentro con el arte. Después de ese primer encuentro, será más sencillo atraer a esos padres a otro tipo de espectáculos.

Pero, como señala Oller (2010:175) hay que pensar experiencias educativas más allá de los conciertos para escuelas y familias y es necesario cuidar que sea “educativo” el primer contacto de una persona con una representación teatral o un concierto. Esto, sin embargo, continúa siendo un reto, que Robert Muro expresaba en Escenium 2010 con las siguientes palabras:

Desarrollar permanentemente iniciativas de carácter formativo en los espacios de exhibición como fórmula de estímulo de la demanda, no solamente en el periplo académico. En este sentido hay que incluir ya iniciativas como las escuelas de espectadores, los debates entre espectadores y equipos artísticos tras las representaciones, charlas, exposiciones, etc. La formación no sólo debe darse en la juventud. También afecta al público adulto. Su mejor cualificación como espectadores puede incrementar su relación con las artes escénicas fruto de que el conocimiento y la experiencia generan más placer en el consumo y, por lo tanto, reiteración (Muro, 2010:108).

Tras haber reflexionado sobre la justificación de las estrategias educativas y a quién deben ir dirigidas, profundizaremos, a continuación, en el funcionamiento de los programas didácticos de las organizaciones operísticas.

3.4.2. Los departamentos educativos de las organizaciones operísticas y su funcionamiento

Según Stein y Bathurst (2008:341-343), casi todos los teatros, compañías de danza y ópera y orquestas sinfónicas tienen programas didácticos y tratan de establecer conexiones curriculares con centros educativos de su entorno. Estos autores desgranar el funcionamiento de este tipo de programas y afirman que, normalmente, estos suelen estar gestionados por un director de educación, que coordina la relación entre el centro educativo y la entidad escénica y que, además, subcontrata a los artistas que participarán en el programa educativo.

Las iniciativas didácticas pueden materializarse en diversos formatos, como por ejemplo, los talleres, las estancias o las colaboraciones a largo plazo con centros educativos. Entre unos y otros, la principal diferencia es el horizonte temporal y, en consecuencia, la mayor implicación que permite una colaboración continuada. Habitualmente también, las organizaciones artísticas ponen a disposición de los centros guías didácticas con una planificación de contenidos destinados a preparar a los alumnos para la representación que van a ver y, en el caso de que los colegios no tengan planificado realizar ningún taller con artistas, los profesores pueden utilizar la guía como mejor consideren. Además de las actividades en el centro, los programas pueden incluir actividades en el propio teatro, como por ejemplo, encuentros con los artistas y técnicos, talleres con artistas anteriores y posteriores a la representación o visitas a los entresijos de las producciones. Por último, normalmente, los directores de educación de las organizaciones artísticas suelen llevar a cabo tareas de evaluación para contrastar si los objetivos pretendidos han sido alcanzados o no y mejorar de cara al futuro.

Para analizar el funcionamiento específico de los departamentos didácticos de las organizaciones operísticas, hemos recurrido a la documentación que ofrece RESEO⁶², la red europea que agrupa a los departamentos de educación de compañías de ópera

⁶² www.reseo.org

y danza. Esta asociación ha impulsado en dos ocasiones una encuesta en torno al trabajo de los departamentos didácticos de sus miembros. La primera se llevó a cabo en el año 2002, con el apoyo de la Universidad de Leeds (Tee y Tomlinson, 2002) y recogió una muestra de 25 compañías de ópera pertenecientes a 12 países europeos. La segunda se realizó seis años después (O'Shaughnessy, Joly y Sittler, 2008) con una muestra de 38 organizaciones pertenecientes a 16 países europeos. Nosotros revisaremos ambos estudios, aludiendo únicamente a la información que nos resulta más relevante.

En primer lugar, en cuanto a la nomenclatura, gran parte de los departamentos incluye en su nombre las palabras educación o pedagogía, pero también es posible encontrarlos bajo otros títulos como: público joven, jóvenes audiencias y proyectos, niños y adolescentes, desarrollo cultural, etc. Tal y como revelan los nombres, la mayoría de las organizaciones tratan de acercar la ópera a niños y jóvenes y para algunas, estos colectivos constituyen su principal objetivo. En concreto, O'Shaughnessy, Joly y Sittler (2008) señalan que gran parte de las acciones se desarrollan a través del sistema educativo y que un 50% de la muestra se dirigen adicionalmente a otro tipo de grupos específicos. Algunos ejemplos son las comunidades rurales, las instituciones especializadas en educación musical o de danza, los hospitales o colectivos con necesidades especiales.

Ambos estudios coinciden en que, en general, el tamaño más común para este tipo de departamentos oscila de uno a cinco empleados. Así mismo, es habitual que cuenten con un presupuesto específico, que proceda en su mayor parte de ayudas públicas y también, aunque en una proporción mucho menor, de ingresos propios. La encuesta de 2008 señala que los departamentos educativos influyen también en la política de precios que afecta colectivos objetivo de los programas. Así, el 86% de los encuestados en aquel año contaban con promociones dirigidas a jóvenes de 18 a 26 años materializadas en precios reducidos, abonos jóvenes, ofertas de último minuto y pases culturales.

En cuanto a las actividades educativas, Tee y Tomlinson (2002) ponen de manifiesto que la mayoría de las organizaciones involucran en sus programas didácticos a artistas (cantantes, intérpretes instrumentales, directores, diseñadores, etc.), ya sean autónomos o pertenezcan a la propia organización. El 52% de los departamentos educativos que contestaron a la encuesta de 2002 declararon formar a los artistas que

participaban en sus programas. Ambos estudios (Tee y Tomlinson, 2002; O'Shaughnessy, Joly y Sittler, 2008) coinciden en que las principales actividades acometidas por estos departamentos son las charlas anteriores a la representación, los debates posteriores a la misma, las sesiones específicas y las visitas guiadas. En cuanto a los materiales preparados, tampoco se produce una variación significativa en el tiempo y las tres clases más comunes y significativas son los programas de mano para niños, el material para profesores y el material facilitado a través de la página web.

Por último, las dos encuestas revelan que en torno al 80% de las organizaciones de la muestra estaban involucradas en el proceso de producción de títulos operísticos dirigidos a los colectivos objetivo de los programas educativos⁶³.

Tras haber comprendido en qué consisten las estrategias educativas de las organizaciones operísticas, a continuación, apuntaremos caminos que puedan conducir a una mejora de las mismas.

3.4.3. Aspectos que podrían contribuir a la mejora de las estrategias educativas

A lo largo de este apartado, trataremos de delimitar una serie de aspectos que podrían contribuir a mejorar las acciones formativas llevadas a cabo en el ámbito del ocio creativo. Para ello, nos basaremos en las aportaciones de Cuenca (2004), de Kotler y Scheff (2004) y de Davis (1988).

En primer lugar, Cuenca (2004) propone un modelo de intervención educativa, que parte de la pedagogía del ocio. El modelo se sustenta sobre dos clases de principios, los relacionados con el ocio y los relacionados con la educación. Los procedentes del ámbito del ocio son la vivencia, la libertad, la satisfacción y el autotelismo y, como ya los hemos abordado en el primer capítulo de esta investigación, no vamos a volver sobre ellos. Nos centraremos, por tanto, en los principios relacionados con la educación, que son la personalización, la continuidad, el desarrollo, la inclusión y la

⁶³ En general, se trata de producciones dirigidas a niños y jóvenes, a las que ya hemos hecho referencia en el apartado de las estrategias de producto. Por esta razón, ahora no profundizaremos más en ellas.

solidaridad. En la tabla que aparece a continuación, resumimos cada uno de ellos, relacionándolos con las implicaciones que tendrían (si se llevaran a la práctica) en el desarrollo de líneas de intervención educativas.

Tabla 3.7: Relación de principios y líneas de intervención educativas favorecedoras de la recepción de la experiencia operística

Ámbito	Principios	Líneas de intervención educativas
EDUCACIÓN	PERSONALIZACIÓN Promueve el establecimiento de objetivos de aprendizaje grupales e individuales, que partan del conocimiento de cada persona a quien se dirige la acción educativa. Según este principio, cada persona debe buscar los medios para aprovechar sus posibilidades de ocio.	Promover experiencias de aprendizaje: • Que partan de los sujetos • Que tengan objetivos individuales y grupales • Que favorezcan la personalización
	CONTINUIDAD Promueve la acción educativa a lo largo de la vida, la coherencia entre las distintas experiencias educativas y la continuación en los objetivos y procedimientos.	Promover experiencias de aprendizaje: • Que den continuidad a la formación inicial para que conduzcan a un futuro deseado • Que eviten objetivos y procedimientos opuestos
	DESARROLLO Promueve el desarrollo integral de la persona a partir de conocimientos, actitudes, habilidades y valores de ocio con el objetivo de que ésta aumente su calidad de vida mediante el ocio y la auto-organización. Defiende el interés tanto de la planificación como del desarrollo y la evaluación de la acción formativa.	Promover experiencias de aprendizaje: • Estimulantes y que despierten entusiasmo • Que inicien e introduzcan a las personas en el mundo de la ópera • Que ofrezcan y pongan a disposición la experiencia operística • Que aconsejen y ayuden, proporcionando consejos y aclaraciones, siempre que sea necesario
	INCLUSIÓN Asume que la convivencia y el aprendizaje en los grupos con diferencias es la mejor forma de beneficiar a todos y cada uno.	Promover experiencias de aprendizaje: • Que fomenten la participación de todas las personas de la comunidad • Que fomenten la equiparación de oportunidades
	SOLIDARIDAD Se asienta sobre las ideas centrales de responsabilidad, respeto y sostenibilidad.	Promover experiencias de aprendizaje: • Que se adapten a las necesidades y demandas locales • Que promuevan la conciencia de preservación • Que promuevan un uso sostenible de espacios y recursos

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuenca (2004: 255-260).

Amigo y Cuenca Amigo M. (2011) han analizado el reflejo de estos principios educativos en las iniciativas didácticas de diez organizaciones operísticas europeas y han llegado a la conclusión de que los mejor reflejados son el desarrollo, la inclusión y la solidaridad, mientras que la personalización y la continuidad son los que presentan

mayores oportunidades de mejora. Las autoras afirman que llevar a la práctica el principio de personalización en su máxima expresión es una utopía, pero que éste debiera convertirse en un ideal al que las propuestas educativas deberían tender y en cuyo camino cada organización debiera posicionarse (en función de sus recursos y necesidades). Por otro lado, en relación a la continuidad, las autoras advierten que las organizaciones deberán buscar el equilibrio entre llegar al mayor número de gente posible y tener un mayor impacto en las personas alcanzadas, gracias a acciones educativas continuadas en el tiempo.

En segundo lugar, Kotler y Scheff (2004:819-821) aluden a una lista de diez principios elaborada por Mitchell Korn, una consultora estadounidense de educación artística. Según estos autores, estos principios definen una educación artística efectiva y de ellos se desprende un método que permite una mejor concepción y aplicación de los programas de educación artística en las escuelas.

Los principios son los siguientes:

1. Los programas deberían ser completos y secuenciales
2. Los colegios deberían hacer un esfuerzo por integrar el arte en sus currículos
3. Los profesores son increíblemente importantes, ya que proporcionan continuidad y éxito a la educación artística de los alumnos
4. Los programas artísticos son un vehículo importante para comprender y respetar las diversas culturas que contribuyen a la vida en los Estados Unidos
5. Mientras hacen arte, los alumnos aprenden a resolver problemas y a pensar de forma crítica; a medida que observan, analizan y crean arte, y reflexionan sobre su significado, desarrollan hábitos de trabajo más disciplinado
6. El trabajo común entre organizaciones artísticas, artistas y escuelas combina recursos esenciales que determinan principios y ofrece recursos para la creación de buenos programas artísticos
7. Profesores, artistas y organizaciones artísticas necesitan tiempo para planear buenos programas artísticos
8. Los artistas necesitan preparación para enseñar a los niños
9. La organización no debe rebajar sus principios, sino lograr que sus principios más elevados estén al alcance de los niños
10. El programa de educación artística ha de responder a una necesidad dentro del colegio

Como hemos podido observar, estos últimos principios expuestos están centrados exclusivamente en la intervención en el ámbito escolar, mientras que los defendidos por Cuenca (2004) son principios educativos más universales que pueden ser aplicados a cualquier contexto. Unos y otros son interesantes y pueden contribuir a la elaboración de estrategias educativas más eficaces, destinadas a crear nuevos públicos y desarrollar los actuales.

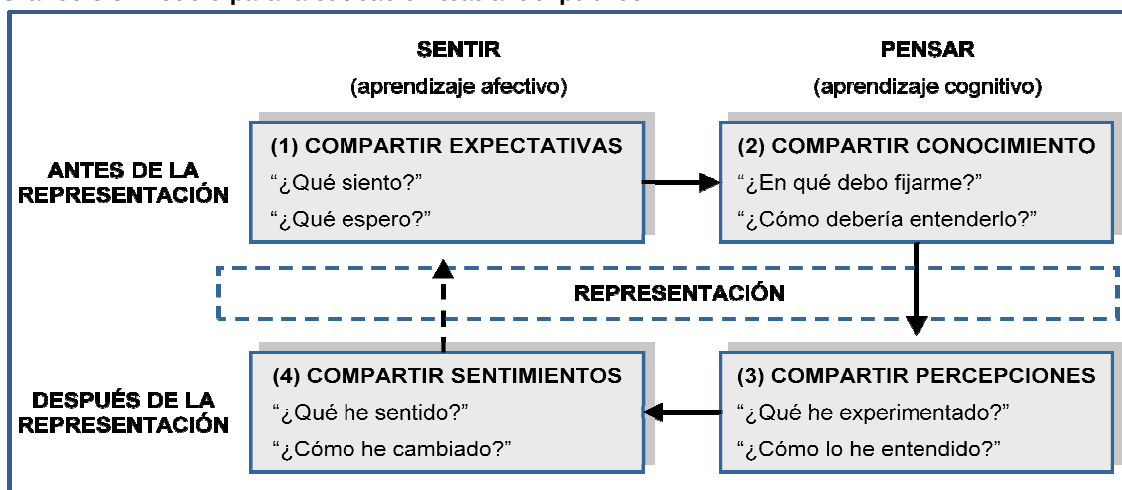
Por último, queremos hacer referencia a un modelo para la educación teatral, que propone Davis (1988:8-10) y que podría trasladarse al ámbito operístico. El modelo se basa en los aspectos afectivos y cognitivos que afectan al proceso de aprendizaje. Este autor propone cuatro clases de actividades en torno a una representación teatral, estructuradas en dos grandes ejes: el tipo de aprendizaje (afectivo y cognitivo) y el momento del tiempo (anterior o posterior a la representación). Así, los cuatro tipos de actividades deberían realizarse en el siguiente orden: compartir expectativas, compartir conocimiento, compartir percepciones y compartir sentimientos.

En primer lugar, “compartir expectativas” agruparía las actividades destinadas a gestionar actitudes y sentimientos y sería el momento de modificar, si hiciera falta, falsos prejuicios que pudieran tener los alumnos en torno al género, la obra, etc.

En segundo lugar, “compartir conocimiento” agruparía aquellas dinámicas orientadas a ofrecer información que permita al colectivo objetivo descodificar mejor la representación. Davis (1988) señala que en esta etapa los alumnos deberían tomar conciencia del argumento y la interpretación. En el caso de la ópera, debido a la confluencia de múltiples aspectos artísticos (música, texto, puesta en escena, etc.), esta etapa puede complicarse en mayor medida que en el caso de una obra de teatro. Sin embargo, gracias a esta mayor complejidad, también tiene la ventaja de poder orientar el contenido de la actividad hacia los aspectos de la obra que más puedan interesar a los alumnos.

Tras la representación, la tercera etapa consistiría en “compartir percepciones”, tratando de identificar y definir lo que se ha visto y oído. Por último, en la cuarta etapa, “compartir sentimientos”, se trataría de identificar y articular lo que los alumnos sintieron durante la representación.

Gráfico 3.3: Modelo para la educación teatral del público



Fuente: Adaptado de Davis (1988:9).

Llegados a este punto, abordaremos, a continuación, las conclusiones del capítulo.

3.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio

Al comienzo del capítulo, hemos clarificado, en primer lugar, que la democratización cultural constituye sólo una parte de la creación y desarrollo de públicos, un concepto mucho más amplio que el anterior. Así, mientras el primero es un término que implica la modificación de la estructura social del público, el segundo alude de un modo más general al aumento de la frecuentación, bien sea a través de público nuevo (creación), independientemente de su origen social, o bien a través de los públicos actuales (desarrollo). Nosotros hemos adoptado este segundo enfoque, más global, ya que consideramos que resulta lógico que sean las propias organizaciones operísticas quienes orienten la gestión de sus públicos de una manera u otra en función de sus objetivos, sus recursos y el riesgo que estén dispuestas a asumir.

Las estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos son complejas y afectan a diversas áreas de la organización, aunque probablemente las que más implicadas estén sean el área de marketing y la de educación. Por esta razón, hemos dedicado apartados independientes a cada una de estas estrategias. En el caso del marketing, la influencia es clara, ya que como señalan Eizaguirre, García y Yábar (2006:103), refiriéndose al marketing en general, “el doble objetivo de la función de marketing de toda organización es el de mantener los clientes/usuarios generando un

valor superior al de otras organizaciones competidoras y el de ampliar cada vez más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción”. Pero, el marketing por sí solo no es suficiente, especialmente cuando nos referimos a tratar de atraer personas que no tienen ningún interés en la ópera. En estos casos, las estrategias educativas juegan un papel importante.

Al analizar las estrategias de marketing, hemos aludido a una serie de características propias de la ópera como producto y a otras propias de las organizaciones operísticas, que tienen implicaciones de gestión y afectan, especialmente, a la función de marketing. La primera de ellas es que la ópera es un servicio y que, como tal, se caracteriza por su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, carácter perecedero y su ausencia de propiedad. Por otro lado, el enfoque de los servicios tiende a ser integral, ya que debido a aspectos como la importancia de las personas o la propia involucración del cliente en el proceso productivo, resulta complicado aislar la función de marketing de otras funciones interrelacionadas⁶⁴, especialmente la gestión de recursos humanos y la gestión de operaciones.

La segunda característica a la que nos hemos referido es que las organizaciones operísticas pertenecen al sector de las artes. La principal consecuencia que se deriva de lo anterior es que el producto tiene su origen en el artista y no en la audiencia, lo que nos impedirá adoptar un enfoque de mercado puro y nos conducirá a buscar un equilibrio entre dicho enfoque y el enfoque producto. Así, bajo nuestro punto de vista, la situación óptima pasaría por encontrar un equilibrio entre objetivos artísticos y necesidades del público. Para ello, además de considerar las variables precio, distribución y comunicación, deberemos contemplar también la diferencia entre producto principal y producto periférico.

En tercer lugar, al ser la ópera una experiencia de ocio su gestión debería tener en cuenta aspectos como la tematización y la renovación. Además, como hemos analizado, la experiencia operística puede ser tanto ordinaria como extraordinaria, siendo en ambos casos diferente la gestión de expectativas. Finalmente, hemos aludido a la importancia de establecer relaciones a largo plazo entre la organización y su público para que sea posible una fidelización de este último.

⁶⁴ Esta es una razón adicional que avala la afirmación de que las estrategias de creación y desarrollo de públicos son complejas y multidisciplinarias.

Consideramos que antes de que un departamento de marketing pueda llevar a cabo acciones orientadas a crear y desarrollar su público, es importante que comprenda su mercado de espectadores, lo segmente, decida a qué segmentos del mismo se va a dirigir y con qué posicionamiento. A partir de aquí, podremos elaborar estrategias de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) para cada uno de los segmentos seleccionados y así, tratar de alcanzar nuestros objetivos.

Al analizar las estrategias de producto, nos hemos preguntado si la ópera es un producto de compra esporádica o de especialidad y hemos concluido que puede corresponderse con ambos tipos, dependiendo de cada persona. En general, para los más aficionados, pensamos que la ópera tenderá a ser considerado un bien de especialidad y que éstos valorarán la información objetiva relativa a los detalles de la producción y los intérpretes. Por otro lado, en el caso de espectadores esporádicos, además de la situación anterior, también podremos encontrar personas para quienes la ópera sea una oferta de ocio más. En este caso, es probable que sea más eficaz una comunicación basada en los motivos por los cuales el espectador debería asistir a la representación. Además, creemos que para dirigirnos a este colectivo puede ser positivo establecer colaboraciones con otras entidades culturales de la ciudad, de manera que se aprovechen las interrelaciones que se puedan dar entre los distintos géneros. También concluimos que puede ser beneficiosa una programación temática o aquella que tenga en cuenta a la comunidad local. Por otro lado, hemos observado que la programación dirigida al público más joven es, cada vez más, una realidad consolidada.

Para profundizar en las estrategias de precio, hemos tenido en cuenta tanto los elementos que influyen en el precio desde el punto de vista de la organización como los que lo hacen desde el punto de vista de los espectadores. En el primer caso, las principales variables son los costes totales y los objetivos de la organización. Como hemos podido comprobar, no es lo mismo que una organización trate de maximizar sus ingresos o su ocupación y, en el caso de las artes escénicas, este último es un objetivo especialmente importante. En el segundo caso, hemos aludido al concepto de elasticidad de la demanda y hemos puesto de manifiesto que el espectador se ve afectado no sólo por el precio de la entrada, sino por el coste percibido, así como por el valor percibido. Finalmente, hemos repasado algunas estrategias de fijación de precios, resaltando los aspectos positivos de adoptar una discriminación de precios. Una conclusión importante es que las estrategias de precios estimularán a los ya

interesados a participar aún más, pero que será difícil que por sí solas atraigan a un nuevo público al teatro.

En el ámbito operístico, las estrategias de distribución hacen referencia a dos aspectos fundamentales: la distribución de entradas y la distribución de la experiencia operística. En relación al primero, hemos repasado diferentes canales como la taquilla (presencial y telefónica), la venta por internet, los sistemas de ticketing, la venta personal en centros educativos y otra serie de canales alternativos menos extendidos. En cualquiera de los casos, el objetivo debería ser el de favorecer la accesibilidad de la venta y, cuando sea posible, además, aprovechar los canales de distribución como canales de comunicación. En cuanto a la distribución de la experiencia operística, hemos aludido a la accesibilidad geográfica, temporal y física, así como a la influencia que puede tener el lugar en la configuración de la experiencia. Concluimos que el lugar de consumo cultural no es neutro y puede constituir una barrera o contribuir a que el sujeto se sumerja más intensamente en la experiencia. Además, hemos puesto de manifiesto que la ópera no siempre tiene que tener lugar en un teatro convencional, sino que los lugares alternativos pueden jugar un papel importante a la hora de tratar de crear nuevos públicos.

Desde nuestro punto de vista, las estrategias de comunicación suelen ser las que tienen una mayor visibilidad en las organizaciones, sin embargo debemos ser conscientes de que este tipo de estrategias no funcionarán por sí solas, sino que deben estar integradas dentro de una estrategia global de marketing mix. Las entidades operísticas deberán llevar a cabo una comunicación corporativa y una comunicación de producto, pero también una comunicación del propio género operístico en general. Según lo estudiado, en el caso de las organizaciones operísticas, el mix de comunicación tiende a apoyarse fuertemente en las relaciones públicas, en una amplia distribución de material impreso, en publicidad de bajo coste, en algunos elementos de promoción de ventas y en la utilización del marketing directo. Los reducidos presupuestos de comunicación y la importancia del cuidado de las relaciones con los diferentes agentes, son algunos de los elementos que explican la citada composición.

Tras haber desgranado las estrategias de marketing, hemos dado paso a las estrategias educativas, que son fundamentales, especialmente en la tarea de tratar de llegar a públicos ajenos a la ópera. En este caso, antes de que la ópera pueda

configurarse como experiencia de ocio, es necesario darla a conocer y desarrollar en el posible público tanto actitudes favorables como un interés hacia ella. Sólo una vez conseguido lo anterior, será posible promover la ópera como una experiencia de ocio casual y, quizás, en un futuro, convertirla en una experiencia de ocio serio o sustancial. A lo largo de este camino, las estrategias educativas juegan un papel fundamental.

Los colectivos objetivo más habituales de los programas educativos son los niños y jóvenes, ya sea a través de los centros educativos a los que pertenecen o a través de sus propias familias. Esta forma de actuar de las organizaciones tiene sentido, ya que, por un lado, el contacto a través de los centros educativos es relativamente sencillo y, por otro, hay una teoría que defiende que cuanto menor sea la edad de la persona en el primer contacto con la cultura, más frecuente será su participación posterior. Sin embargo, opinamos que la labor formativa no debiera frenarse al superar las mencionadas etapas vitales, sino que debiera extenderse al público adulto, promoviendo una formación a lo largo de la vida.

Por último, en relación a las estrategias educativas, hemos revisado una serie de aspectos que pueden contribuir a mejorarlas. El primero de ellos es tratar de promover una continuidad en la formación y no basar los programas en tan sólo un par de encuentros ocasionales, ya que así difícilmente se podrá conseguir una transformación de actitudes en los participantes. En el ámbito escolar, esto implica tratar de integrar los programas en los currículos académicos. Por otro lado, defendemos la idea de que las organizaciones también deberían tender a desarrollar iniciativas didácticas lo más personalizadas posibles para poder lograr un mayor impacto. Además, parece claro que, en el caso concreto de los centros escolares, los profesores se perfilan como personas clave a quienes las organizaciones operísticas debieran hacer partícipes de su planificación, tratando así de conseguir su máxima involucración. Finalmente, los programas didácticos debieran tener en cuenta los distintos tipos de aprendizaje (afectivo y cognitivo), así como el horizonte temporal de la experiencia (antes, durante y después).

Finalmente, para terminar el capítulo, hemos considerado necesario relacionar las estrategias analizadas con los diferentes tipos de público y los distintos tipos de experiencia de ocio posibles. Como hemos subrayado a lo largo de este capítulo y del anterior, los tipos de público variarán en función de la segmentación que utilicemos.

Por ello, nosotros hemos tenido que seleccionar una de ellas y hemos optado por una de las más citadas, que es la siguiente: público no interesado (no público de difícil accesibilidad), público interesado (podría ser un público ocasional o un no público más accesible) y público aficionado (serían los abonados o, en general, el público con altas tasas de frecuentación).

En el caso del público no interesado, en términos generales y bajo nuestro punto de vista, probablemente no se produzca una experiencia de ocio. Las estrategias más adecuadas podrían ser las educativas y las orientadas a la creación de valor de contexto. En nuestra opinión, las estrategias de marketing no tendrían demasiado efecto y deberían circunscribirse a la identificación de los segmentos objetivo.

En el caso del público interesado, podría producirse una experiencia de ocio casual e incluso ésta podría llegar a ser una experiencia de ocio serio. En esta situación consideramos que es previsible que las estrategias de marketing tengan un mayor efecto que en el caso anterior. A nuestro juicio estas deberían orientarse a conseguir la prueba de producto y deberían ir acompañadas de estrategias educativas. En esta ocasión, las estrategias colaborativas podrían resultar beneficiosas.

Por último, el público aficionado también podría considerar la ópera como una experiencia de ocio casual o como una experiencia de ocio serio. Sin embargo, a diferencia del caso anterior, opinamos que en esta ocasión es más probable que la experiencia de ocio serio se llegue a producir, dado el incremento de interés. Además, creemos que, por un lado, en esta ocasión serían apropiadas tanto las estrategias de marketing como las educativas. Por otro lado pensamos que también cobrarían importancia las estrategias de creación de vínculos entre la organización y los aficionados. En la tabla que aparece a continuación hemos tratado de plasmar cada una de las situaciones previamente comentadas.

Tabla 3.8: Relación entre tipos de públicos, tipos de estrategias y tipos de experiencias de ocio

Tipo de público	Estrategias de marketing	Estrategias educativas	Tipo de experiencia de ocio posible
Público no interesado	- Identificación de los segmentos objetivo dentro del público no interesado. - No tendrán efecto las estrategias de marketing mix. Las estrategias para dirigirse a estos segmentos serán, fundamentalmente, educativas. - Estrategias orientadas a la creación de valor de contexto (creación de interés general por el género operístico)	Estrategias dirigidas a colectivos (centros educativos, asociaciones, etc.), cuyo objetivo será dar a conocer la ópera y eliminar o reducir las barreras que afecten a cada uno de los colectivos identificados. En este caso, la actividad podría ser obligatoria.	En general, no se producirá la experiencia de ocio hasta que no se genere un interés
Público interesado	- Identificación de los segmentos objetivo dentro del público interesado. - Estrategias de marketing mix destinadas a conseguir una prueba de producto. - Estrategias orientadas a la colaboración con otras organizaciones del ámbito del ocio	- Continuación de las estrategias dirigidas a colectivos, pero en este caso, la actividad debería ser voluntaria. - Estrategias educativas dirigidas a individuos (público interesado en general)	- Experiencia de ocio casual (más probable) - Experiencia de ocio serio (menos probable)
Público aficionado	- Identificación de los segmentos objetivo dentro del público aficionado. - Estrategias de marketing mix destinadas a conseguir una fidelización. - Estrategias orientadas a la creación de vínculos entre la organización operística y el público	- Estrategias educativas dirigidas a grupos de aficionados identificados - Estrategias educativas dirigidas a individuos (público aficionado en general)	- Experiencia de ocio casual (menos probable) - Experiencia de ocio serio (más probable)

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Bibliografía

ABAO. (2003). *ABAO 50 años de historia 1953-2003*. Bilbao: ABAO.

ABAO. (2010). *Memoria anual 09-10. Informe socios*. Bilbao: ABAO.

ADDIS, M. y HOLBROOK, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (1), 50-66.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. y CUENCA AMIGO, M. (2011). *Propuesta de líneas de mejora de la experiencia operística desde el ocio creativo*. Comunicación presentada en el Foro de Investigación OcioGune 2011, Junio, Bilbao.

AMUSSEN, G. D. (2001). La música como actividad de ocio: métodos, desafíos y tendencias. En M. CSIKSZENTMIHALYI, M. CUENCA CABEZA, C. BUARQUE y V. TRIGO (Eds.), *Ocio y desarrollo: potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 33-39). Bilbao: Universidad de Deusto.

ANDER-EGG, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación socio-cultural*. Madrid: CCS.

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. De los años sesenta a la actualidad*. Barcelona: Ariel.

ARIÑO, A., CASTELLÓ, R., HERNÁNDEZ, G. M. y LLOPIS, R. (2006). *La participación cultural en España*. Madrid: Fundación Autor.

ARNOULD, E. J. y PRICE, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 24-45.

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2003). *A practical guide to working with arts ambassadors*. London: Arts Council England. Obtenido de <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/downloads/toolkits/ambassadors.pdf> (última consulta: 1 de febrero de 2011).

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2008). *Arts audiences: insight*. London: Arts Council England. Obtenido de http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/segmentation_research/Arts_audiences_insight.pdf (última consulta: 1 de febrero de 2011).

AVIÑO, X. (2009). El público activo. En C. TASCÓN y J. OLIVERAS (Eds.), *La música y su reflejo en la sociedad* (pp. 39-47). Barcelona: Indigestió Musical SL.

AZPILLAGA, P. (2010). Conocimiento de los públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 122-143). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

B.O.E. (1978). Constitución española. *Boletín Oficial del Estado*, 311.1, 29317-29339. Obtenido de <http://www.boe.es/boe/dias/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf> (última consulta: 21 de mayo de 2010).

BĂRBULESCU, C. (2011). *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?*. Paris: L'Harmattan.

BAUMOL, W. J. y BOWEN, W. G. (1967). *Performing arts: the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund.

- BENARROCH, E. (2011). La ópera al día. Actualidad. *Opera Actual*, 137, 19.
- BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.
- BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2003). El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo. En A. APRAIZ y M. F. IRIBAR (Eds.), *Experiencias y técnicas en la gestión del ocio* (pp. 161-167). Bilbao: Universidad de Deusto.
- BLASCO, E. J. (2010). El *King's Head* London's Little Opera House. *Opera Actual*, 136, 16.
- BOERNER, S. y RENZ, S. (2008). Performance Measurement in Opera Companies: Comparing the Subjective Quality Judgements of Experts and Non-experts. *International Journal of Arts Management*, 10 (3), 21-37.
- BONET, L. (2008). Características económicas del sector del teatro en España. En L. BONET, C. ELIA y H. SCHARGORODSKY (Eds.), *La economía del espectáculo: una comparación internacional* (pp. 13-29). Barcelona: Gescenic.
- BOUDER-PAILLER, D. (1999). A model for measuring the goals of theatre attendance. *International Journal of Arts Management*, 1 (2)
- BOUDER-PAILLER, D. y DAMAK, L. (2005). *Quelle est l'influence du design de l'espace de diffusion de l'art sur les attitudes et comportements des consommateurs? Etude exploratoire qualitative*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Bouder-PaillerD_DamakL.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).
- BUSQUETS, M. (2010). El Met, en directo a todo el mundo. *Opera Actual*, 135, 42-45.
- CÁMARA, D. (2010). *Diccionario de Marketing*. (2ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- CAMERON, S. (2005). La crítica en la cultura. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 171-178). Madrid: Fundación Autor.
- CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.
- CARIDE GÓMEZ, J. A. (2005). La animación sociocultural y el desarrollo comunitario como educación social. *Revista de Educación*, (336), 73-88.
- CARÙ, A. y COVA, B. (2003). A Critical Approach to Experiential Consumption: Fighting against the Disappearance of the Contemplative Time. En C. H. J. GILSON, I. GRUGULIS y H. WILLMOTT (Eds.), *Proceedings of the 3rd International Critical Management Conference* Obtenido de <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/criticalmarketing/Caru.pdf> (última consulta: 8 de septiembre de 2010).
- COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Boucherville: Gaëtan Morin.

COLBERT, F. (2003). Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*, 6 (1), 30-39.

COLBERT, F. (2005). El marketing en las artes. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 493-505). Madrid: Fundación Autor.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

COLOMBO, A. (2010). Desarrollo de los públicos actuales. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 79-97). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 16 de diciembre de 2010).

COLOMER, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

COLOMER, J. (2010). Conclusiones. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 163-167). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

COUNCIL OF EUROPE. (1983). *Bremen Declaration*. Strasbourg: Council of Europe.

CREALEY, M. (2003). Applying New Product Development Models to the Performing Arts: Strategies for Managing Risk. *International Journal of Arts Management*, 5 (3), 24-33.

CUADRADO, M. (2000). Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos. *Distribución y Consumo*, 51, 118-125.

CUADRADO, M. (2001). La gestión de marketing en las artes escénicas. Una evidencia empírica. *Dirección y Organización*, 25, 80-88. Obtenido de http://www.cepade.es/ademas/fr_pdf.asp?num=25&artic=8 (última consulta: 6 de diciembre de 2010).

CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000a). La relación consumidor-artes: un equilibrio entre satisfacción de necesidades y libertad creativa. *Estudios sobre Consumo*, 53, 24-33. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2000/EC53/EC53_02.pdf (última consulta: 24 de enero de 2011).

CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000b). Grouping performing arts consumers according to attendance goals. *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 54-60.

CUADRADO, M. y PÉREZ, C. (2005). *The Process of Programming in the Performing Arts. An empirical Research in Spain*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/CuadradoM_PerezC.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).

CUENCA AMIGO, J. (2010). *El valor de la experiencia de ocio en la modernidad tardía. Génesis y condiciones de posibilidad*. Bilbao: Universidad de Deusto. Tesis doctoral inédita.

CUENCA CABEZA, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Aproximación a las experiencias culturales desde los planteamientos del Ocio Humanista: Pautas para una profundización cualitativa. En C. ORTEGA (Ed.), *Nuevos desafíos de los observatorios culturales* (pp. 19-48). Bilbao: Universidad de Deusto.

DAVIS, K. (1988). *Rehearsing the Audience*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills and the National Council of Teachers.

DAWSON, W. M. (1980). The arts and marketing. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 7-13). Westport: Praeger.

DEVOS, F. (2006). *Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes*. Madrid: Fundación Autor.

DIGGLE, K. (1994). *Arts marketing*. London: Rhinegold.

DONNAT, O. (2000a). La mesure de la démocratisation: un débat difficile. Présentation. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 18-20). Obtenido de http://fqimello.free.fr/documents/u_presen.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

DONNAT, O. (2000b). Les catégories socioprofessionnelles: un outil encore efficace dans l'analyse des disparités culturelles. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 27-35). Obtenido de http://fqimello.free.fr/documents/u_donnat.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

EGAN, J. (2004). *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.

EIZAGUIRRE, A., GARCÍA, M. y YÁBAR, J. (2006). Marketing de Organizaciones de Ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 103-121). Bilbao: Universidad de Deusto.

EIZAGUIRRE, A. y LONGO, A. (2012). *El arte circular. Cómo VIVIR los negocios, más allá de los éxitos y las dificultades*. Barcelona: Plataforma Editorial.

FERNÁNDEZ PRADO, E. (1991). *La política cultural: qué es y para qué sirve*. Gijón: Trea.

FERNÁNDEZ TORRES, A. (2002). Formación y creación de nuevos públicos. *ADE/Teatro*, (89), 140-158.

FISHER, T. C. G. y PREECE, S. B. (2002). Evaluating Performing Arts Audience Overlap. *International Journal of Arts Management*, 4 (3), 20-32.

FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (2009). *La estrategia empresarial con método*. (3ª ed.). Bilbao: Desclée de Brower, S.A.

FREY, B. S. (2000). *La economía del arte*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Servicio de Estudios.

FREY, B. S. (2005). Los festivales. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 363-369). Madrid: Fundación Autor.

GORDILLO MARTORELL, J. A. (2007). Nuevos formatos para nuevos públicos. Programar actividades en la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. En GÓMEZ DE LA IGLESIA, ROBERTO (Ed.), *Los nuevos centros culturales en Europa* (pp. 237-253). Vitoria: Grupo Xabide.

GRANDE, I. (2005). *Marketing de los servicios*. (4ª ed.). Madrid: ESIC.

GRÖNROOS, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20. Obtenido de http://trp.ilu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk/upfiles/20060527120710.pdf (última consulta: 31 de enero de 2011).

GROSJEAN, E. y INGBERG, H. (1980). Implicaciones de una política de animación socio-cultural. En MINISTERIO DE CULTURA (Ed.), *Animación socio-cultural* (pp. 71-133). Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

GRÖTSCH, K. (2003). Economía de sensaciones o la gestión de las emociones. En A. APRAIZ y M. F. IRIBAR (Eds.), *Experiencias y técnicas en la gestión del ocio* (pp. 43-54). Bilbao: Universidad de Deusto.

HILL, E., O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (2000). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

HOLBROOK, M. B. y HIRSCHMAN, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.

JIMÉNEZ, L. (2010). Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 13-27). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 18 de enero de 2011).

KOLB, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (1996). Crisis in the arts: THE MARKETING RESPONSE. *California management review*, 39 (1), 28-52.

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

KÜSTER BOLUDA, I. (2002). El marketing de relaciones desde la óptica del consumidor. En INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO (Ed.), *Estudios sobre*

Consumo Nº61 (pp. 31-51). Madrid: Instituto Nacional del Consumo. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2002/EC61/Ec61_02.pdf (última consulta: 28 de enero de 2011).

LACZNIAK, G. R. (1980). Product management and the performing arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 124-138). Westport: Praeger.

LANGCARD, E. y EIGLIER, P. (1980). Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 139-150). Westport: Praeger.

LEVY, S. J. (1980). Arts consumers and aesthetic attributes. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 29-46). Westport: Praeger.

LÓPEZ, P. (2010). Experiencias de creación de públicos en el ámbito de la infancia. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 197-205). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LÓPEZ DE AGUILETA, I. (2010). La participación de los espectadores en la gestión de la programación. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 191-196). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LOVELOCK, C. H. y HYDE, P. (1980). Pricing policies for arts organizations: issues and inputs. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 240-262). Westport: Praeger.

LOVELOCK, C. H. y WRIGHT, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

MATARASSO, F. y LANDRY, C. (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy* (4). Strasbourg: Council of Europe.

MENCARELLI, R. y PULH, M. (2006). Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue. *International Journal of Arts Management*, 8 (3), 19-29.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MOKWA, M. P., DAWSON, W. M. y PRIEVE, E. A. (1980). *Marketing the arts*. Westport: Praeger.

MOKWA, M. P., NAKAMOTO, K. y ENIS, B. M. (1980). Marketing management and the arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 14-28). Westport: Praeger.

MORTIER, G. (2010a). La ópera de nuestro tiempo. Entre una mirada actual a los clásicos y la búsqueda de nuevas formas de expresión. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 13-32). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

MORTIER, G. (2010b). *Dramaturgia de una pasión*. (Trad. de S. SALAVERRI). Madrid: Akal.

MUÑOZ SECA, B., RIVEROLA, J. y BIANCO, D. (2007). *Ópera y operaciones: cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI. Reflexiones desde el teatro*. Madrid: Pearson Educación.

MURO, R. (2010). La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 98-121). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 16 de diciembre de 2010).

NANTEL, J. (2003a). Los comportamientos del consumidor. En F. COLBERT y M. CUADRADO (Eds.), *Marketing de las artes y la cultura* (pp. 95-117). Barcelona: Ariel.

NANTEL, J. (2003b). Segmentación y posicionamiento. En F. COLBERT y M. CUADRADO (Eds.), *Marketing de las artes y la cultura* (pp. 119-140). Barcelona: Ariel.

OCTOBRE, S. (2000). Comment mesurer la démocratisation? Proposition de cadre interprétatif. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 21-25). Obtenido de http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/tdp_equip05.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

OLLER, J. (2010). Estrategias educativas para la creación de interés y formación de públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 171-177). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

O'SHAUGHNESSY, L., JOLY, I. y SITTLER, A. (2008). *Mapping report of measures taken to improve education & awareness of opera and dance in 2008*. Brussels: RESEO-European Network for Opera and Dance Education. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/Mapping%20report%20-%20octobre%202008-en.doc> (última consulta: 15 de octubre de 2010).

O'SULLIVAN, T. (2007). Sounding Boards: Performing Arts Organizations and the Internet Forum. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), 65-77.

PÉREZ SERRANO, G. y PÉREZ DE GUZMÁN PUYA, M. V. (2005). *Qué es la animación sociocultural: epistemología y valores*. Madrid: Narcea.

PERMUT, S. E. (1980). A survey of marketing perspectives of performing arts administrators. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 47-58). Westport: Praeger.

PETERSON, R. A. (1980). Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 182-200). Westport: Praeger.

PINE, B. J. y GILMORE, J. H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

PORTER, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 78-93.

PUIG PICART, T. (1998). Gestionemos la cultura de la ciudad con los ciudadanos. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 305-321). Barcelona: Ariel.

QUERO GERVILLA, M. J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Tesis doctoral inédita, Málaga, Universidad de Málaga.

QUERO GERVILLA, M. J. (2004). El enfoque de marketing relacional en las entidades escénicas: propuesta de un modelo y estudio empírico de la realidad española. En INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO (Ed.), *Estudios sobre Consumo N°71* (pp. 37-53). Madrid: Instituto Nacional del Consumo. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2004/EC71/EC71_03.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

RADBOURNE, J., JOHANSON, K., GLOW, H. y WHITE, T. (2009). The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11 (3), 16-29.

RAVANAS, P. (2007). A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), 78-87.

RENTSCHLER, R., RADBOURNE, J., CARR, R. y RICKARD, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 118-130.

RESEO-EUROPEAN NETWORK FOR OPERA AND DANCE EDUCATION. (2009). *Productions for young audiences in Europe*. Brussels: RESEO. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/downloads/etude-reseo-en.zip> (última consulta: 15 de octubre de 2010).

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SCHMITT, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. (Trad. de C. TORRENTE MARTÍNEZ). Bilbao: Ediciones Deusto.

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SIMPSON, J. A. (1979). *Hacia una democracia cultural*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

STEIN, T. S. y BATHURST, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.

STRANG, R. A. y GUTMAN, J. (1980). Promotion Policy making in the arts: a conceptual framework. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 225-239). Westport: Praeger.

TEE, V. y TOMLINSON, P. (2002). *Mapping the work of Education "Departments" within RESEO*. Brussels: RESEO-European Network for Opera and Dance Education; University of Leeds. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/Research%20papers/WG3ReportNov15%2002.pdf> (última consulta: 2 de marzo de 2011).

TOMLINSON, R. y ROBERTS, T. (2011). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. (Trad. de E. VALLEJO). Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor, S.R.L.

TOWSE, R. (2005). La ópera. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 567-577). Madrid: Fundación Autor.

TRILLA BERNET, J. (1998). Concepto, discurso y universo de la animación sociocultural. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 13-39). Barcelona: Ariel.

UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. México: Unesco.

UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales 2005*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (última consulta: 21 de mayo de 2010).

VENTOSA PÉREZ, V. J. (2002). *Fuentes de la animación sociocultural en Europa: del desarrollo de la cultura a la cultura del desarrollo*. Madrid: CCS.

VOGEL, H. L. (2004). *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor.

WAKABAYASHI, J. L. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 15 (29), 119-130.

ZALLO ELGUEZÁBAL, R. y ARANES, J. I. (1995). *Industrias y políticas culturales en España y País Vasco*. Bilbao: Servicio Editorial, Universidad del País Vasco = Argitarapen Zerbitzua, Euskal Herriko Unibertsitatea.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPÍRICO: EL PANORAMA EUROPEO DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PÚBLICOS EN EL ÁMBITO OPERÍSTICO

CONTENIDO

- 4.1. Introducción
- 4.2. Metodología
- 4.3. Análisis y resultados
- 4.4. Interpretación general de los resultados
- 4.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio
- 4.6. Bibliografía

4.1. Introducción

Tras haber sentado las bases teóricas de nuestra investigación, abordamos ahora el contraste empírico con la realidad. Tal y como avanzábamos al inicio de la tesis, dicho contraste empírico constará de dos partes: un análisis de contenido de las páginas web y otros materiales adicionales de 15 organizaciones operísticas europeas y un análisis complementario de tres entrevistas en profundidad. A lo largo de este capítulo cuarto abordaremos la primera parte y a lo largo del siguiente la segunda.

El presente capítulo pretende recoger una visión general de las iniciativas que los teatros de ópera están llevando a cabo para crear nuevos públicos y desarrollar los que ya tienen. La metodología seleccionada es cualitativa y la técnica concreta, el análisis de contenido.

La estructura del capítulo es sencilla y, además de los consabidos apartados de introducción, conclusiones y bibliografía referenciada, desarrollaremos tres grandes bloques. En primer lugar, uno referido a la metodología, en el que justificaremos la técnica elegida y explicaremos cómo hemos definido tanto la muestra de organizaciones operísticas como el proceso de codificación de datos. En segundo lugar, el bloque descriptivo constituirá el apartado más largo de todo el capítulo y realizará un repaso por los resultados hallados. El tercer epígrafe se refiere a la interpretación general de los resultados. Ambos apartados, el descriptivo y el de interpretación, se estructurarán a partir del siguiente orden: datos relativos a variables de clasificación; iniciativas enmarcadas en estrategias de marketing mix y las enmarcadas en estrategias educativas. Las conclusiones incluirán, además, una reflexión final que relacionará el análisis empírico con el ámbito del ocio.

Sin más dilación, damos paso a la explicación de las propuestas metodológicas que se han aplicado en el presente capítulo.

4.2. Metodología

A lo largo del presente apartado, profundizaremos en la metodología que hemos utilizado para llevar a cabo nuestro análisis empírico. En primer lugar, expondremos la técnica elegida: el análisis de contenido. Justificaremos por qué el análisis de contenido resulta adecuado para nuestra investigación, examinaremos las etapas que deberemos seguir para ponerlo en práctica y pondremos de manifiesto las debilidades inherentes al mismo. En segundo lugar, abordaremos el diseño de la muestra seleccionada, tanto en relación a los países como a las organizaciones operísticas y a la documentación. En tercer lugar, describiremos el proceso de codificación de datos, aludiendo al diseño de la ficha de contenidos, al pre-test de la misma y a la codificación definitiva. Finalmente, recogeremos resumidamente las limitaciones de nuestro estudio empírico.

4.2.1. El análisis de contenido

En los últimos años, tal y como indican Andréu (2002) y Fernández (2002), las técnicas¹ de análisis de contenido han ido cobrando una importancia cada vez mayor entre las metodologías de investigación. Estos autores apuntan que la sociedad actual se caracteriza por una disponibilidad excesiva de información provocada gracias, entre otros aspectos, al fenómeno de Internet. En este contexto, la recogida selectiva de la información necesaria se convierte en el principal problema y las técnicas de análisis de contenido contribuyen a solucionarlo.

Según Andréu (2002:2), el análisis de contenido, igual que otras técnicas de recolección de datos de la investigación social, sigue el método científico, en virtud del cual, la recogida de información debe ser sistemática, objetiva, replicable y válida. Sin embargo, se diferencia de ellas en que se trata de una técnica que combina intrínsecamente la observación y producción de los datos, y la interpretación y análisis de los mismos. Precisamente, esta característica diferencial es la que confiere al análisis de contenido una gran complejidad, ya que, como indican Kolbe y Burnett (1991:244), esta simultaneidad de tareas alimenta las principales debilidades inherentes al mismo. Así, el método es susceptible de reflejar los sesgos procedentes

¹ Fernández (2002:36) indica que para algunos autores, el análisis de contenido es una técnica de investigación, para otros un método de investigación y para otros un conjunto de procedimientos. Nosotros, sin embargo, no entraremos en esta discusión.

del propio investigador que, a su vez pueden afectar a las decisiones relativas a la recogida, análisis e interpretación de datos. Por todo lo anterior, según estos autores, dos de los principales problemas de la técnica de análisis de contenido son la objetividad y la fiabilidad.

Consideramos necesario recoger una breve definición de esta técnica y, para ello, recurrimos a las palabras de Andréu (2002:3):

(...) pertenecen al campo del análisis de contenido todo el conjunto de técnicas tendentes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente – el emisor y su contexto- o eventualmente a sus efectos.

El análisis de contenido puede ser cuantitativo o cualitativo y, también, deductivo o inductivo. Según Báez y Pérez de Tudela (2007:290), el análisis cuantitativo se sustenta en el recuento. Así, el valor o la importancia de los contenidos se establece como resultado de la frecuencia con que aparecen las palabras, fragmentos de frases o frases enteras, consideradas como unidades informativas o de significación. En cambio, el análisis de contenido cualitativo busca temas, describe sus particularidades, establece las categorías de análisis y los interpreta. En nuestro caso, el tipo de análisis abordado será cualitativo.

Por otro lado, el análisis de contenido será deductivo si parte de un conocimiento teórico previo, a partir del cual se construyen las categorías, y, por tanto, va de lo general a lo específico. Si ocurre al contrario, el análisis será inductivo. Tal y como indican Elo y Kyngäs (2008:109), el análisis de contenido inductivo está recomendado en aquellos casos en los que no exista suficiente conocimiento previo del tema estudiado o éste se encuentre fragmentado. En esta investigación, el tipo de análisis será predominantemente deductivo, ya que la fundamentación teórica que hemos llevado a cabo nos permite elaborar las categorías, tal y como veremos más adelante. Sin embargo, no sólo pretendemos contrastar la teoría, sino que también estamos abiertos a descubrir nuevas iniciativas o estrategias, relativas a la creación y desarrollo de públicos operísticos, que las organizaciones estén acometiendo y que no hayan

sido identificadas a lo largo del repaso teórico. En este sentido, nuestro análisis contará también con algunas pinceladas inductivas.

Una vez aclarado lo que entendemos por análisis de contenido, trataremos, a continuación, de justificar por qué hemos elegido esta técnica. Posteriormente, profundizaremos en las distintas etapas del proceso de análisis de contenido, aplicándolas a nuestra situación particular. Por último, abordaremos las principales debilidades inherentes al método, así como las acciones que llevaremos a cabo para minimizar su efecto.

a) Justificación de la elección de la técnica de análisis de contenido

La elección del análisis de contenido como metodología principal de nuestra investigación se justifica a partir de los objetivos de la misma. Como ya indicábamos en el capítulo de introducción, nuestro objetivo general es: *Descubrir los elementos esenciales que favorecen la creación y el desarrollo de públicos de la ópera desde el punto de vista del ocio*. A su vez, concretábamos este objetivo general en cinco objetivos específicos, algunos de los cuales serán cubiertos gracias al análisis bibliográfico y otros gracias al análisis empírico. Concretamente, el objetivo 4 debe quedar cubierto por el análisis de la realidad que abordamos en el presente capítulo. Dicho objetivo quedaba expresado de la siguiente manera: *Contrastar si las estrategias identificadas en la literatura científica tienen un reflejo en la realidad operística europea y explorar la existencia de otros tipos de estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos operísticos*.

Dado lo anterior, tanto el objetivo general como los específicos nos conducen a la utilización de una metodología cualitativa. Nosotros no pretendemos predecir la realidad ni tampoco cuantificarla, sino que tratamos de comprender cuál es la realidad actual en torno a la creación y desarrollo de públicos operísticos. Queremos conocer qué hacen las organizaciones para tratar de alcanzar ese objetivo y no por el hecho de que una iniciativa esté menos extendida eso significa que sea menos interesante. Quizás, incluso, al contrario, precisamente por estar poco extendida sea más innovadora. A partir de ahí, con las conclusiones que extraigamos de este análisis y las que hayamos obtenido de la fundamentación teórica, podremos identificar los elementos esenciales que favorecen la creación y desarrollo de públicos desde el

punto de vista del ocio y que puedan resultar de utilidad a las organizaciones escénicas².

Una vez delimitada la clase de metodología que vamos a utilizar, debemos seleccionar la técnica más adecuada a nuestros intereses. Según Báez y Pérez de Tudela (2007:92), las técnicas cualitativas se dividen en dos grandes grupos. El primero de ellos se corresponde con las técnicas directas, que son aquellas que le permiten al investigador acceder a las realidades sociales sin intermediación. Dentro de este grupo se encuentran la entrevista, las dinámicas de grupo y la observación personal, cada una de ellas con todas sus variantes. El segundo bloque engloba las técnicas indirectas, que son las técnicas proyectivas, el análisis de contenido³, la auditoría y la observación mecánica y electrónica. En nuestro caso, el propio objeto de estudio nos impone una serie de limitaciones y dificultades, que claramente nos señalan la técnica de análisis de contenido como la idónea para tratar de finalizar nuestra investigación en el menor plazo de tiempo posible y con los escasos recursos con los que contamos. A continuación, profundizaremos en ellas.

En primer lugar, debemos recordar que la ópera es una actividad minoritaria a la que, por el propio ajuste de oferta y demanda, se dedican pocas organizaciones. Por ejemplo, en el caso de España, Opera XXI es una red que engloba a todas las entidades que se dedican al ámbito de la lírica en nuestro país, cuyo número asciende a 32 y entre las que podemos encontrar teatros, festivales, fundaciones o asociaciones. Sin embargo, de esas 32 entidades, muchas tienen un tamaño muy pequeño y principalmente destacan dos de ellas por encima de las demás, que son el Teatro Real de Madrid y el Gran Teatro del Liceo de Barcelona. Estas dos organizaciones, además de ser las de mayor tamaño, son las que cuentan con mayores recursos y, por tanto, pueden innovar y dedicar esfuerzos a actividades paralelas que sirvan como instrumento para llegar a nuevos públicos. Lo mismo ocurre en otros países. Por esta razón, no podemos circunscribir nuestro análisis a un país concreto, sino que debemos abarcar un radio geográfico mayor y tratar de analizar

² En los últimos años, ha surgido una corriente de pensamiento relacionada con el análisis de contenido y con la generación de teoría, que se llama *Teoría Fundamentada* (*Grounded Theory*). Sin embargo, como indican Andréu, García-Nieto y Pérez (2007), el procedimiento de la *Teoría Fundamentada* es inductivo, es decir, que la teoría emerge de los datos. En nuestro caso, como ya hemos avanzado anteriormente, utilizaremos un procedimiento predominantemente deductivo, ya que elaboraremos las categorías de análisis a partir de la teoría revisada y no de los datos empíricos.

³ Según Báez y Pérez de Tudela (2007:289), en el análisis de contenido, la consideración de éste como técnica indirecta viene dada porque se trabaja sobre datos sin que el investigador haya tenido contacto ni relación alguna con el autor o autores de los mismos.

aquellas organizaciones más activas en la tarea de captar y desarrollar nuevos públicos, que, en general, coincidirá con aquellas organizaciones operísticas con mayor nivel de actividad y mayores recursos.

En segundo lugar, la necesidad de ampliar el radio geográfico de nuestro análisis se convierte, al mismo tiempo, en una gran dificultad para establecer contacto con las organizaciones. Así, por ejemplo, la planificación de entrevistas en profundidad o reuniones de grupo resulta muy complicado, dadas las restricciones de tiempo y recursos con las que contamos. Por ello, hemos optado por la técnica de análisis de contenido cualitativa como metodología principal para poder analizar las iniciativas de teatros de varios países europeos, independientemente de su localización geográfica. Sin embargo, consideramos que las entrevistas en profundidad son muy valiosas, ya que recogen información de manera directa y expresan opiniones y matices que de otra manera es difícil de obtener. Por esta razón, como veremos en el siguiente capítulo, hemos completado nuestro análisis de contenido con entrevistas en profundidad realizadas a los directores artísticos de las tres organizaciones operísticas españolas que forman parte de nuestra muestra.

b) Etapas del proceso de análisis de contenido

Una vez que hemos aclarado por qué la técnica de análisis de contenido resulta adecuada a nuestros propósitos, es interesante reflexionar sobre las distintas etapas que deberemos seguir. Fernández (2002:38) defiende que las etapas del proceso del análisis de contenido son siete: la identificación de la población que se desea estudiar; la selección de la muestra adecuada a los intereses y necesidades particulares de estudio; la determinación de las unidades de análisis y de contexto como sujetos de la observación; la construcción de las categorías como elementos de las variables cualitativas investigadas; la codificación; la cuantificación y el análisis de resultados. En la tabla que aparece a continuación trataremos de aplicar cada una de las etapas mencionadas al caso concreto de nuestra investigación. Dicha tabla recoge una visión general de la metodología utilizada y pretende ser únicamente un primer acercamiento a la misma. Más adelante, a lo largo de los distintos subapartados de este bloque, correspondiente a la descripción de la metodología, iremos profundizando en cada uno de los diferentes aspectos.

Tabla 4.1: Las etapas del proceso de análisis de contenido aplicadas a nuestra investigación

Etapas	Aplicación a nuestra investigación
Población	Organizaciones operísticas europeas.
Muestra	15 organizaciones operísticas europeas seleccionadas a partir de un muestreo por juicio.
Unidades de análisis y de contexto	Información contenida en las páginas web oficiales de las 15 organizaciones operísticas europeas seleccionadas, así como en documentación complementaria obtenida.
Categorías	Nuestras categorías proceden de la fundamentación teórica que hemos establecido en capítulos anteriores y son las siguientes: • Estrategias de marketing: producto; precio; distribución y comunicación • Estrategias educativas Además, hemos añadido una categoría adicional para recoger las variables de clasificación de las organizaciones seleccionadas. Cada una de las categorías contiene, a su vez, una serie de sub-categorías.
Codificación	Para la codificación utilizaremos una hoja Excel que establezca una serie de preguntas concretas para el último nivel de cada una de las sub-categorías existentes.
Cuantificación	La cuantificación se llevará a cabo a partir de preguntas cerradas (ítems) y del establecimiento de un número limitado de respuestas, como por ejemplo sí/no, etc. Sin embargo, en algunos casos, debido a la naturaleza de la propia investigación, que trata de descubrir nuevas formas de creación y desarrollo de públicos, las preguntas serán abiertas y la cuantificación resultará más complicada.
Análisis de resultados	El análisis de resultados se estructurará a partir de las categorías establecidas en la ficha de análisis contenidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández (2002:38).

Por último, para finalizar este apartado introductorio de la técnica de análisis de contenido, revisaremos algunas de sus principales debilidades y su limitación.

c) Limitación de las debilidades de la técnica de análisis de contenido

Como ya avanzábamos en páginas anteriores, dos de los principales puntos débiles de la técnica de análisis de contenido son la objetividad y la fiabilidad. Para Kolbe y Burnett (1991:245), la objetividad se refiere al proceso de desarrollo y utilización de las categorías de análisis. Estos autores consideran que es necesario definir y detallar cuáles serán las reglas y procedimientos de codificación de los datos para asegurar

que dicho proceso sea preciso y fiable. Así, expresar por escrito estas reglas unificará criterios y reducirá la probabilidad de que se produzcan sesgos durante la etapa de codificación por parte de los investigadores. Sepstrup (1981:138) distingue la posibilidad de que se produzcan dos tipos de sesgos, uno procedente del análisis realizado por una única persona, pero en diferentes momentos de tiempo, y otro realizado por varias personas al mismo tiempo.

El establecimiento de criterios comunes de codificación permitirá la participación en la investigación de varios analistas. En este sentido, Krippendorff (1980:133) afirma que para asegurar la fiabilidad de los datos, es necesario que, al menos, dos codificadores participen en el proceso transcripción y, utilizando unos criterios comunes, se responsabilicen de codificar amplios conjuntos de datos. Pero, para que esto sea posible, es necesario que los codificadores comprendan la información que deben interpretar y no la clasifiquen al azar, sino siguiendo las directrices establecidas. De lo contrario, como indica Krippendorff (2004:413), estaríamos ante el peor escenario de fiabilidad posible, ya que, en este caso, los resultados de la investigación dependerían de la casualidad. Por ello, para evitar que se produzca esta situación, cuando concurren varios codificadores, será necesario planificar una formación con los investigadores involucrados, donde se comuniquen los criterios comunes acordados y se resuelvan las dudas que se puedan plantear. Este tipo de sesiones, además, pueden servir de pre-test de las categorías y sub-categorías establecidas.

En definitiva, todas las medidas anteriores tratan de contribuir a que la investigación sea fiable que, tal y como indica Andrén (1981:46), será aquella cuyo resultado no dependa del sujeto que la haya llevado a cabo.

En nuestro caso, trataremos de garantizar la fiabilidad y objetividad de los datos, elaborando una ficha de contenidos detallada, que recoja las categorías desglosadas al máximo nivel, así como las directrices de codificación. Como veremos más adelante, para la codificación, la ficha recogerá preguntas concretas y claras, que no generen ambigüedades y a las que se pueda asociar respuestas cortas y precisas. Para asegurar la claridad de las categorías y las preguntas de la plantilla, llevaremos a cabo un pre-test de la ficha de contenidos con cinco personas diferentes, antes de comenzar con la etapa de codificación.

4.2.2. La muestra seleccionada

Una vez seleccionada la técnica de investigación, el primer paso es tener claro cuál será nuestra población objeto de estudio, así como determinar la muestra y las unidades de análisis y de contexto. En nuestro caso, como ya avanzábamos en la tabla 4.1, la población de nuestra investigación está formada por las organizaciones operísticas europeas, la muestra por las 15 organizaciones seleccionadas y las unidades de análisis y de contexto por la información contenida en las páginas web oficiales de dichas organizaciones, así como por la documentación complementaria obtenida.

Como indica Andréu (2002:25), en una investigación cualitativa, el muestreo exige al investigador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información relevante para el concepto o teoría buscada. Por ello, el tipo de muestreo principal que hemos utilizado ha sido el muestreo por juicio, que se trata de una forma de muestreo por conveniencia, en la que los elementos de población se seleccionan según el juicio del investigador, quien empleando su experiencia, elige a los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés (Malhotra, 2004). Este tipo de muestreo no obedece a unas reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar, sino que acepta que este número sea alterado a lo largo de la investigación.

En nuestro caso, la selección de los países representados en la muestra se ha fundamentado en incluir aquellos que cuentan con una fuerte actividad lírica y con teatros competitivos. Por otro lado, la selección de las organizaciones se ha basado en el tipo de políticas que dichas organizaciones están siguiendo. Así, hemos procedido a contactar con aquellas entidades más activas en cuanto a interés por captar y atender nuevos públicos.

A continuación, entraremos en el detalle de cada uno de los componentes de la muestra.

a) Los países europeos seleccionados

En primer lugar, antes de seleccionar la muestra, es necesario reflexionar sobre nuestra población objeto de estudio, las organizaciones operísticas europeas. Realmente, es complicado determinar cuál es el tamaño exacto de la misma, porque el registro de las organizaciones se realiza por país⁴ y el ámbito geográfico que queremos abarcar es muy amplio. Por ello, el criterio para delimitar la población ha sido recurrir a la organización Opera Europa⁵, que es una asociación que aglutina a un gran número de organizaciones operísticas europeas, si bien no a todas. Por ejemplo, en España, de las 32 organizaciones líricas existentes y que forman parte de Opera XXI, sólo siete⁶ de ellas son miembros de Opera Europa.

Sin embargo, aún teniendo presente que no todos los teatros son miembros de Opera Europa, sí hemos considerado que los países representados en dicha asociación son relevantes dentro del panorama operístico europeo. Dicho de otro modo, será difícil que un país que cuente con una gran actividad lírica, no esté representado en Opera Europa a través de alguno de sus teatros. Así, hemos analizado los países dados de alta en la red de teatros y, en marzo de 2011, Opera Europa cuenta con 114 miembros procedentes de 33 países europeos distintos: Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Luxemburgo, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Mónaco, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Serbia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Turquía, Ucrania y Reino Unido.

Por tanto, en relación a los países europeos, nuestra población objeto de estudio está compuesta por 33 países, que son los representados en Opera Europa. A partir de aquí iremos aplicando una serie de criterios para delimitar nuestra muestra. El primero de ellos ha sido la eliminación de los países que pertenecen a la parte más oriental de Europa. Para tomar esta decisión nos hemos apoyado en las reflexiones surgidas de la conferencia que organizó Opera Europa en Budapest entre el 16 y el 18 de octubre de 2009 y que centró gran parte de las reflexiones en la situación de las

⁴ Por ejemplo, en España, las organizaciones tienen que estar dadas de alta en el Registro Mercantil.

⁵ Opera Europa da servicio a sus organizaciones miembros y supone un punto de encuentro para los profesionales del sector. La asociación realiza dos conferencias al año, una en otoño y otra en primavera, de tres días de duración. Durante estas reuniones se debaten temas de interés y de actualidad en el sector, se presentan iniciativas innovadoras y los gestores de los distintos teatros tienen la oportunidad de conocerse y muchas veces de llegar a establecer relaciones cordiales que derivan en acuerdos de colaboración. La web de Opera Europa es <http://www.opera-europa.org/view.asp?id=55>.

⁶ Las siete organizaciones operísticas españolas que, en marzo de 2011, son miembros de Opera Europa son: Gran Teatro del Liceo, ABAO, Teatro Real de Madrid, Opera de Oviedo, Festival Castell de Peralada, Teatro de la Maestranza y Palau de les Arts.

organizaciones operísticas pertenecientes a Europa del Este⁷. Payne (2009:3) resalta que, en estos países, las heridas provocadas por décadas de regímenes comunistas aún están abiertas y que el proceso de cambio hacia modelos de gestión más competitivos está siendo difícil. Así, por ejemplo, los teatros continúan soportando pesadas estructuras con una gran cantidad de personal fijo y puede darse el caso de cantantes que no hayan cantado en los últimos cuatro años, pero que deben cobrar cada fin de mes. Los antecedentes políticos de estos países también quedan reflejados en el tipo de programación de estas organizaciones, que rara vez acoge títulos del siglo XX en adelante, y en las producciones, predominantemente de corte tradicional. Aunque sólo hemos apuntado un par de ejemplos, como indica Payne (2009:3), los responsables de los teatros de Europa del Este son conscientes de los retos que afrontan y tratan de apoyarse y tomar como modelo a las organizaciones más innovadoras situadas en el oeste de Europa.

Teniendo en cuenta el criterio anterior eliminamos de la muestra los siguientes 12 países: Bulgaria, Croacia, Estonia, Letonia, Lituania, Polonia, Rumanía, Rusia, Serbia, Eslovenia, Turquía y Ucrania.

El siguiente criterio para continuar delimitando la muestra ha sido, precisamente, la tasa de respuesta de cada uno de los países. Es decir, hemos contactado con los 21 países restantes, de los cuales no hemos obtenido ninguna respuesta de 10 de ellos y sí hemos obtenido respuesta de los otros 11. Gracias a este criterio eliminamos de la muestra a los siguientes países: República Checa, Luxemburgo, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Mónaco, Noruega, Portugal y Suecia. Finalmente, exponemos en formato de tabla, los 11 países europeos que forman parte de nuestra muestra.

Tabla 4.2: Países europeos que forman parte de nuestra muestra

País seleccionado en nuestra muestra	Nº de teatros adheridos a Opera Europa
Austria	5
Bélgica	3
Dinamarca	2
Finlandia	2
Francia	17
Alemania	12

⁷ Precisamente, la sesión que abrió la conferencia llevó por título *Making opera today in Central Europe* y tuvo como invitados a Balázs Kovalik, director artístico de la Hungarian State Opera; Waldemar Dąbrowski, director general de la Polish National Opera y Janko Kastelic, director musical de la Opera House of Maribor, Slovenia.

País seleccionado en nuestra muestra	Nº de teatros adheridos a Opera Europa
Italia	7
Países Bajos	4
España	7
Suiza	2
Reino Unido	14

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, los países que están mejor representados en Opera Europa son Francia y Reino Unido, ya que son los que cuentan con un mayor número de teatros adscritos a la red. Esto demuestra una gran actividad operística en dichos países y, por tanto, en ellos seleccionaremos más de una organización para nuestra muestra. En el caso de España, por tratarse del país desde el cual estamos llevando a cabo nuestra investigación, también seleccionaremos más de una organización lírica.

Una vez acotados los países que formarán parte de nuestro análisis, delimitaremos, a continuación, las organizaciones operísticas.

b) Las organizaciones operísticas seleccionadas

De los 11 países que forman parte de nuestra muestra, hemos contactado con un total de 40 organizaciones operísticas, de las cuales han contestado 16, suponiendo, así, una tasa de respuesta del 43%. En la siguiente tabla, hemos querido detallar cuáles han sido las entidades contactadas para cada uno de los países, así como las que han respondido enviando algún tipo de información. Con ambos datos, hemos podido calcular la tasa de respuesta por país.

Tabla 4.3: Organizaciones operísticas contactadas y tasa de respuesta por país

País seleccionado en nuestra muestra	Organizaciones operísticas contactadas		Organizaciones operísticas que responden		Tasa de respuesta por país
Austria	3	• Festival de Bregenz • Wiener Staatsoper • Volksoper Wien	1	• Wiener Staatsoper	33%
Bélgica	2	• La Monnaie / De Munt • De Vlaamse Opera	1	• La Monnaie / De Munt	50%

País seleccionado en nuestra muestra	Organizaciones operísticas contactadas		Organizaciones operísticas que responden		Tasa de respuesta por país
Dinamarca	1	• Royal Danish Opera	1	• Royal Danish Opera	100%
Finlandia	1	• Finnish National Opera	1	• Finnish National Opera	100%
Francia	6	• Opéra de Paris • Opéra National de Lyon • Angers Nantes Opéra • Opéra National de Bordeaux • Opéra National du Rhin • Opéra et Orchestre National de Montpellier Languedoc-Roussillon	2	• Opéra de Paris • Opéra National de Lyon	33%
Alemania	9	• Badisches Staatstheater Karlsruhe • Deutsche Oper Berlin • Staatsoper Stuttgart • Deutsche Oper am Rhein Düsseldorf-Duisburg • Oper Frankfurt • Staatsoper Hamburg • Oper Leipzig • Bayerische Staatsoper • Theater Bremen	3	• Badisches Staatstheater Karlsruhe • Deutsche Oper am Rhein Düsseldorf-Duisburg • Staatsoper Hamburg	33%
Italia	6	• Teatro alla Scala • Teatro La Fenice • Teatro Comunale di Bologna • Teatro Massimo di Palermo • Teatro dell'Opera di Roma • Teatro Regio di Torino	1	• Teatro dell'Opera di Roma	17%
Países Bajos	1	• De Nederlandse Opera	1	• De Nederlandse Opera	100%
España	6	• ABAO • Teatro Real de Madrid • Gran Teatro del Liceo • Palau de les Arts • Ópera de Oviedo • Teatro de la Maestranza	3	• ABAO • Teatro Real de Madrid • Gran Teatro del Liceo	50%
Suiza	2	• Grand Théâtre de Genève • Opernhaus Zürich	1	• Opernhaus Zürich	50%
Reino Unido	3	• Opera North • Royal Opera House • English National Opera	2	• Opera North • Royal Opera House	67%
TOTAL	40		16		43%

Fuente: Elaboración propia.

Basándonos en las respuestas recibidas, contamos, por tanto, con 16 organizaciones. Sin embargo, al profundizar en la documentación recibida, comprobamos que ésta resulta escasa en los siguientes tres teatros, que finalmente, hemos decidido eliminar

de la muestra: Badisches Staatstheater Karlsruhe; Deutsche Oper am Rhein Düsseldorf-Duisburg y Teatro dell'Opera di Roma. Por otro lado, hemos considerado oportuno incluir los siguientes coliseos:

- Teatro alla Scala (Milán): La ópera de Milán constituye uno de los grandes templos operísticos y cuenta con un gran atractivo turístico. Gracias a este potencial turístico, es probable que aquí se estén llevando a cabo acciones de captación de públicos distintas a las que se puedan estar realizando en otros teatros.
- Opéra National de Lyon: Según Estapà (2010:38), la ópera de Lyon es una de las capitales operísticas francesas. Además, su director, Serge Dorny, indica que uno de los objetivos de su mandato es dar a la ópera un sentido contemporáneo. Así, según él, la programación de cada título debe tener su justificación para alcanzar un público cada vez más amplio.

La tabla que aparece a continuación recoge las 15 organizaciones que forman parte de nuestra muestra.

Tabla 4.4: Organizaciones operísticas que forman parte de nuestra muestra

País	Ciudad	Organización operística
Austria	Viena	• Wiener Staatsoper
Bélgica	Bruselas	• La Monnaie / De Munt
Dinamarca	Copenhague	• Royal Danish Opera
Finlandia	Helsinki	• Finnish National Opera
Francia	París	• Opéra national de Paris
	Lyon	• Opéra National de Lyon
Alemania	Hamburgo	• Staatsoper Hamburg
Italia	Milán	• Teatro alla Scala
Países Bajos	Ámsterdam	• De Nederlandse Opera
España	Bilbao	• ABAO
	Madrid	• Teatro Real de Madrid
	Barcelona	• Gran Teatro del Liceo
Suiza	Zúrich	• Opernhaus Zürich
Reino Unido	Leeds	• Opera North
	Londres	• Royal Opera House (ROH)

Fuente: Elaboración propia.

Consideramos que la muestra es adecuada para nuestro análisis, ya que en ella se encuentran representados 11 países, que cuentan con una gran actividad lírica.

Además, hemos considerado grandes organizaciones emblemáticas que no podían faltar como la Opéra national de París, la Royal Opera House de Londres, la Scala de Milán y, en España, el Teatro Real de Madrid o el Gran Teatro del Liceo de Barcelona. Por otro lado, hemos tratado de seleccionar también coliseos establecidos en capitales europeas y que, por tanto, es de suponer que contarán con una mayor afluencia de público que otras ciudades capitales de provincia. Éste ha sido el caso, por ejemplo, de las organizaciones seleccionadas de Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia o Suiza. En definitiva, en general, la muestra contiene teatros preocupados por la creación y desarrollo de nuevos públicos operísticos y que están llevando a cabo iniciativas para tratar de cubrir este objetivo.

c) La documentación seleccionada

Una vez seleccionadas las 15 organizaciones que van a formar parte de nuestra muestra, el siguiente paso consiste en la selección de la documentación que vamos a analizar, es decir, debemos acotar cuáles serán nuestras unidades de análisis y de contexto.

En un primer momento, comenzamos solicitando a las organizaciones planes estratégicos con la intención de comprobar si la creación y desarrollo de públicos constituía un objetivo primordial para ellas y qué tipo de acciones tenía asociadas. Sin embargo, al obtener las primeras respuestas, enseguida tuvimos que rechazar una idea tan ambiciosa. En primer lugar, la mayoría de las organizaciones no contaban con un plan estratégico y, en segundo lugar, aquellas que lo tenían no podían compartirlo con nosotros por tratarse, en numerosas ocasiones, de una información confidencial.

Tras una serie de reflexiones, llegamos a la conclusión de que la información de mayor utilidad y, al mismo tiempo, también la más sencilla de conseguir eran las memorias o informes anuales. Este tipo de documentos suelen recoger toda la actividad llevada a cabo por las organizaciones durante una temporada, las principales magnitudes relativas a temas de ocupación del teatro y número de espectadores, así como a sus fuentes de financiación. Lo cierto es que en muchos casos sí hemos podido recoger este tipo de documentación, pero en otros no ha sido posible, ya que, de nuevo, algunas entidades alegaban temas de confidencialidad. En algunos países, como por ejemplo España, la ley obliga a la elaboración de la memoria anual y, además, se trata

de un documento de acceso público, que se puede consultar en el Registro Mercantil. Sin embargo, en otros países no existe dicha obligatoriedad y, efectivamente, se trata de documentos confidenciales para las organizaciones.

Por todo lo anterior, y por establecer un tipo de documentación que fuera común a todas las organizaciones de la muestra, finalmente, hemos optado por analizar para todas ellas las páginas web oficiales de los teatros de ópera y por considerar información complementaria los informes anuales y demás datos adicionales recabados. Consideramos que la decisión tomada resulta acertada, ya que, como hemos podido concluir en el repaso teórico realizado en capítulos anteriores, Internet se está convirtiendo en un canal de comunicación y de venta cada vez más importante para las organizaciones líricas. Así, resulta lógico que las iniciativas orientadas a captar y desarrollar nuevos públicos tengan su reflejo en la página web de la organización.

Sin embargo, en ocasiones, la tarea no ha resultado sencilla, debido a la diversidad de idiomas a la que nos hemos tenido que enfrentar. Si bien es cierto que en la mayoría de casos, las páginas web pueden ser consultadas tanto en el idioma local como en inglés, también nos hemos encontrado casos en los que la información traducida al inglés no era completa. Así, es muy habitual que esté traducida al inglés toda aquella información que pueda interesar a los turistas (programación, precios, informaciones prácticas, etc.), pero no aquellas acciones dirigidas a un público local, como por ejemplo, los programas educativos orientados a escolares o familias. En este sentido, nuestra forma de proceder ha sido la siguiente: cuando el idioma local de la organización era conocido por los investigadores (alemán, inglés y francés), la página web ha sido analizada directamente en el idioma local y en el resto de casos, la información ha sido analizada en inglés y completada en el idioma local gracias a la ayuda de traductores online. Este último caso se nos ha presentado claramente, por ejemplo, en la Royal Danish Opera o en la Finnish National Opera.

Otro aspecto característico de las páginas web es la variación de sus contenidos a lo largo del tiempo. Por esta razón, y para que sea posible contrastar en cualquier momento la información aquí expuesta, hemos fijado un corpus de cada página web analizada. Así, hemos imprimido en documentos pdf todos los contenidos de la página,

ordenados por niveles⁸, para lo que hemos utilizado como guía un fichero Excel con la estructura de la página web en un momento de tiempo determinado. A continuación, mostramos, de forma ilustrativa, un par de pantallazos con lo anteriormente explicado.

Imagen 4.1: Extracto de fichero Excel con estructura de página web codificada (Royal Opera House)

	A	B	C	D	E	F	G	H
		1er nivel		2º nivel		3er nivel		4º nivel
		Código	Descripción	Código	Descripción	Código	Descripción	Código
1		1	Home					
2				1.1	Sign In			
3				1.2	Sign Up			
4				1.3	View Shopping Basket			
5				1.4	About the Royal Opera House			
6						1.4.1	Who's Who	
7						1.4.2	Hire a Venue	
8								
9								
10								
11								
12								
							1.4.2.a	The Paul Hamlyn Hall

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4.2: Extracto del contenido de una carpeta de primer nivel (Home de Royal Opera House)

Dirección	Nombre	Tamaño	Tipo	Fecha de modificación
C:\Documents and Settings\macarena.cuenca\Mis documentos\03 TESIS\02 Capítulos tesis\04 cap 4 - contraste empírico\05 Corpus páginas web\07 Royal Opera House\01 Home	1 Home.pdf	79 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:20
	1.1 Sign In.pdf	22 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:20
	1.1.1 Forgot password.pdf	11 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:22
	1.1.2 report an issue.pdf	29 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:22
	1.2 Sign Up.pdf	38 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:23
	1.3 View Shopping Basket.pdf	5 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:23
	1.4 About the Royal Opera House.pdf	28 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:26
	1.4.1 Who's Who.pdf	14 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:27
	1.4.2 Hire a Venue.pdf	6 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:28
	1.4.2.a The Paul Hamlyn Hall.pdf	6 KB	Adobe Acrobat Doc...	20/04/2011 23:31

Fuente: Elaboración propia.

Todos estos documentos se encuentran disponibles en formato electrónico en el CD adjunto a esta investigación.

La tabla que aparece a continuación recoge las páginas web oficiales de las 15 organizaciones seleccionadas, así como la documentación complementaria obtenida de cada una de ellas.

Tabla 4.5: Documentación analizada para cada una de las organizaciones operísticas que forman parte de nuestra muestra

País	Organización operística	Página web	Documentación complementaria
Austria	Wiener Staatsoper	http://www.wiener-staatsoper.at/Content.No de/home/index.php	Memoria anual 08-09
Bélgica	La Monnaie / De Munt	http://www.lamonnaie.be/en/home/	Flashback 2009-2010; Financial Questionnaire-05 to 09.xls
Dinamarca	Royal Danish Opera	http://kglteteater.dk/	Informe anual 2009; Informe anual 2010; Programación de la temporada 2010-11;

⁸ Hemos guardado hasta 4 niveles de navegación. Para almacenar los archivos pdf hemos utilizado la misma numeración de la estructura Excel y hemos creado una carpeta diferente para cada primer nivel. Así, por ejemplo, en el caso del ejemplo (Royal Opera House), hemos creado 8 carpetas: Home; Book now; What's on; Discover; Visit; Support; Shop y My Roh.

País	Organización operística	Página web	Documentación complementaria
			Programación de la temporada 11-12; Programación para escolares 11-12
Finlandia	Finnish National Opera (FNO)	http://www.opera.fi/en	Memoria anual 2008; Flyer informativo del departamento de educación de FNO; Misión y Estrategia del departamento de educación de FNO; Documento de valores de FNO, que contiene la misión y visión de la organización
Francia	Opéra national de Paris (OnP)	http://www.operadeparis.fr/cns11/live/onp/accueil.php	Presentación de la temporada 2009/2010 para el público joven; Listado de espectáculos dirigidos al público más joven y plazas disponibles; Presentación de los servicios pedagógicos y las acciones educativas de la temporada 2008/2009
	Opéra National de Lyon	http://www.opera-lyon.com/	Dossier de prensa 2010-2011 (en francés); Dossier de prensa 2011-2012 (en inglés); Programa de la ópera de Lyon 2010-2011; Programación escolar 2010-2011
Alemania	Staatsoper Hamburg	http://www.hamburgische-staatsoper.de/	Libro de programación de la temporada 10-11 Staatsoper Hamburg; Libro de programación de la temporada 10-11 Philharmoniker Hamburg; Musikkontakte: Das Programm für junge Hörer und Schulklassen 2010-2011; Informe anual 2008-2009
Italia	Teatro alla Scala	http://www.teatroallascala.org/en/index.html	Estudio de públicos del teatro
Países Bajos	De Nederlandse Opera	http://www.dno.nl/home.php?&lang=uk	Memoria anual 2008; Memoria anual 2009; Libro de programación de la temporada 10-11; Libro de programación de la temporada 11-12; Cuestionario
España	Asociación Bilbaína de Amigos de la Opera (ABAO)	http://www.abao.org/es/press.html	Memoria 2008; Memoria 2009; Presentación del programa didáctico; Memoria del programa didáctico temporada 57; Anuario 08-09 (temporada 57); Anuario 09-10; Estatutos ABAO
	Teatro Real de Madrid	http://www.teatro-real.com/	Memoria temporada 2007/2008; Resolución de 21 de enero de 2011, de la Dirección General de Política e Industrias Culturales, por la que se publican las cuentas anuales de la Fundación del Teatro Real, correspondientes al ejercicio 2009. Libro de la temporada 10-11; Libro de la temporada 11-12; La Revista del Real 05 de marzo de 2011 (Especial temporada 2011-2012)
	Gran Teatro del Liceo	http://www.Liceobarcelona.cat/es.html	Memoria anual 08-09 Presentación del cierre económico de la temporada 2008/2009; libro de presentación de la temporada 10-11 SALVETTI & LLOMBART. (2010).

País	Organización operística	Página web	Documentación complementaria
			Resumen ejecutivo para rueda prensa del estudio de públicos realizado para el Gran Teatro del Liceo. Material no publicado.
Suiza	Opernhaus Zürich	http://zuerichballet.com/de/	Jahrbuch 2008/2009; Geschäftsbericht (Informe anual) 2008-2009, Geschäftsbericht 2009-2010; Programm der Spielzeit 2011-2012
Reino Unido	Opera North	http://www.operanorth.co.uk/	Memoria anual 08-09 Dossier de prensa de inauguración de la temporada 2009 / 2010; Documento explicativo del programa de jóvenes embajadores
	Royal Opera House (ROH)	http://www.roh.org.uk/	Memoria anual 07-08; Memoria anual 08-09; Plan a un año 2009 / 2010 elaborado para el Arts Council of England; Documento que recoge las prioridades del departamento de educación de la ROH

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. El proceso de codificación de datos

Una vez seleccionados los países, las organizaciones y la documentación que forma parte de nuestra muestra, es preciso codificar la información. Tal y como explica Andréu (2002:14), la codificación consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto. Por ello, resulta imprescindible la elaboración de una ficha de contenidos apropiada que nos permita recoger la información, de manera que ésta pueda ser analizada y comparada. A lo largo de este apartado expondremos cómo hemos realizado el diseño de la ficha de contenidos que hemos utilizado para registrar la información, explicaremos el pre-test realizado a la misma y, por último, aludiremos a la codificación definitiva de datos.

a) Diseño de la herramienta para el análisis de contenido

La herramienta que utilizaremos para llevar a cabo el análisis de contenido es la que hemos denominado la ficha de contenidos. Para su diseño, hemos tomado como punto de partida los objetivos de la investigación, previamente formulados, así como las ideas clave extraídas del repaso bibliográfico que hemos realizado en capítulos

anteriores. De esta manera, hemos ido construyendo las diferentes categorías y sub-categorías que componen la ficha. Según Andréu, García-Nieto y Pérez (2007:69), “las categorías agrupan a conceptos sobre sucesos, objetos y acciones /interacciones que tienen un significado similar o relacionado”.

En nuestro caso, las categorías y sub-categorías utilizadas han sido las siguientes:

Tabla 4.6: Categorías y sub-categorías definidas para la ficha de contenidos

Categoría	Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3
Variables de clasificación	Datos generales de la organización operística		
	Géneros escénicos gestionados	n/a ⁹	n/a
	Pertenencia a redes	n/a	n/a
	Espectadores y ocupación	n/a	n/a
	Oferta 10-11	n/a	n/a
	Precios de referencia 10-11	n/a	n/a
	Presupuesto y financiación	n/a	n/a
Estrategias de marketing	Estrategias de producto	Programación operística 10-11	n/a
		Temporada joven 10-11	
		Estrategias colaborativas	Colaboraciones en su ciudad
			Colaboraciones internacionales
			Otros tipos de colaboraciones
		Productos periféricos del teatro	n/a
		Productos periféricos de la organización operística	n/a
		Otros aspectos	
	Estrategias de precio	Abonos	n/a
		Precios de entradas sueltas	n/a
		Otros aspectos	n/a
	Estrategias de distribución	Distribución de entradas	n/a
		Distribución de la experiencia operística	Accesibilidad temporal
			Accesibilidad geográfica
			Accesibilidad inclusiva
			Influencia del lugar en la configuración de la experiencia operística
			Distribución en soportes tecnológicos
		Otros aspectos	n/a
	Estrategias de comunicación	Objetivos de comunicación de producto	n/a
		Creación de interés general por la ópera	European Opera Days
			Actividades de creación de interés por la ópera en general
		Mix de comunicación	Promoción de ventas
			Relaciones públicas
			Publicidad

⁹ n/a significa “No aplica”.

Categoría	Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3
			Venta personal
		Creación de vínculos entre la organización y el público	Creación de vínculos a través de las nuevas tecnologías
			Creación de vínculos a través de contactos personales
			Participación en áreas artísticas
		Otros aspectos	n/a
Estrategias educativas	Programas dirigidos a centros educativos	n/a	n/a
	Programas dirigidos al público en general	n/a	n/a
	Actividades educativas puntuales abiertas al público en general	n/a	n/a
	Ensayos y visitas a producciones	n/a	n/a
	Materiales educativos disponibles en la web	n/a	n/a
	Otros aspectos	n/a	n/a
Otros aspectos	n/a	n/a	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como podemos observar en la tabla anterior, hemos definido una categoría y hasta tres niveles de sub-categorías, siendo la sub-categoría 1 la de mayor nivel de agrupación y la 3 la correspondiente a un mayor desglose. Sin embargo, no siempre hemos necesitado llegar al mismo nivel de desglose y para designar los niveles sobrantes hemos utilizado la abreviatura “n/a”, que significa “no aplica”.

Como avanzábamos anteriormente, las categorías y sub-categorías definidas a priori han sido generadas a partir del repaso bibliográfico realizado en capítulos anteriores de esta tesis. Hemos seguido por tanto, el método deductivo. Sin embargo, en ocasiones, aparece, a diferentes niveles, la expresión “Otros aspectos”, que pretende recoger aquellos aspectos que podamos encontrar en la realidad y que no estén contenidos en nuestros fundamentos teóricos. Estos hallazgos pueden llegar a producirse a cualquier nivel, pudiéndose generar, por tanto, nuevas categorías o sub-categorías a medida que avance la investigación. En este sentido, el método inductivo también está presente.

En cada caso, después del último nivel de sub-categoría utilizado aparecería lo que hemos designado como “Nivel de codificación”, que se corresponde con los ítems o información concreta que el codificador debe recoger de la organización operística analizada. Dicho nivel de codificación es el que lleva aparejadas las instrucciones de

codificación. Así, seguimos los consejos de Kolbe y Burnett (1991) que recomendaban definir y detallar las reglas y procedimientos de codificación de los datos para dotar al proceso de registro de una mayor precisión y fiabilidad.

Para clarificar la explicación, expondremos, a continuación, un par de ejemplos de ítems con diferente número de sub-categorías. El detalle completo de la ficha de contenidos se podrá consultar en los anexos de esta investigación.

En el primer ejemplo, hemos querido reflejar ítems que se corresponden con un único nivel de sub-categoría.

Tabla 4.7: Ejemplo 1 - Nivel de codificación e instrucciones de codificación con una sub-categoría

Categoría	Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Nivel de codificación	Instrucciones de codificación
Variables de clasificación	Géneros escénicos gestionados	n/a	n/a	Ópera	Marca sí o no
				Danza	Marca sí o no
				Conciertos líricos	Marca sí o no
				Conciertos sinfónicos	Marca sí o no
				Teatro y otros	Marca sí o no

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo ejemplo, aparecen ítems que llevan asociados tres niveles de sub-categorías.

Tabla 4.8: Ejemplo 2 - Nivel de codificación e instrucciones de codificación con tres sub-categorías

Categoría	Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Nivel de codificación	Instrucciones de codificación
Estrategias de marketing	Estrategias de distribución	Distribución de la experiencia operística	Distribución en soportes tecnológicos	¿Existen retransmisiones radiofónicas de algunas funciones?	Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.
				¿Existen retransmisiones a través de TV de algunas funciones?	Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.
				¿Existen retransmisiones a través de cines de algunas funciones?	Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.
				¿Existen retransmisiones completas a través de internet de algunas funciones?	Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.

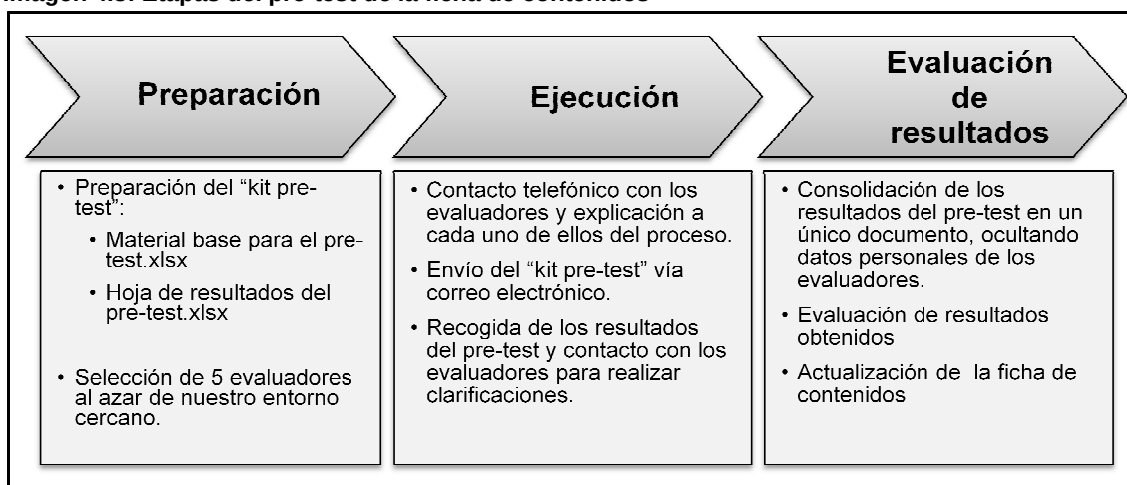
Fuente: Elaboración propia.

Tras diseñar la ficha de contenidos, decidimos llevar a cabo un pre-test de la misma para contribuir a hacer que el proceso de codificación de datos sea más fiable, tal y como señalaban Kolbe y Burnett (1991).

b) Pre-test de la ficha de contenidos

El pre-test de la ficha de contenidos se ha realizado en tres etapas diferenciadas: preparación, ejecución y evaluación de resultados. La ilustración que aparece a continuación, recoge de forma esquemática las tareas correspondientes a cada una de las distintas etapas.

Imagen 4.3: Etapas del pre-test de la ficha de contenidos



Fuente: Elaboración propia.

Durante la fase de preparación del pre-test, hemos seleccionado a las cinco personas participantes que harán las veces de evaluadores. Además, hemos preparado los materiales necesarios: el material base para el pre-test y la hoja de resultados. El primero consiste en una hoja Excel protegida y que cuenta con dos pestañas, una que contiene las instrucciones generales de codificación y otra que incluye la ficha de contenidos completa (es decir, con todas las categorías, sub-categorías, nivel de codificación e instrucciones específicas de codificación). La hoja de resultados ha sido diseñada para que los evaluadores remitan sus respuestas y que, posteriormente, pueda ser consolidada fácilmente.

En la fase de ejecución, hemos contactado con los evaluadores, les hemos explicado el proceso, enviado los materiales y recogido sus respuestas. Por último, en la última etapa, tras consolidar y evaluar las respuestas, hemos actualizado la ficha de contenidos.

c) Codificación de datos

Una vez diseñada y pre-testeada la ficha de contenidos, hemos procedido a codificar definitivamente los datos. Para ello hemos utilizado la ficha de contenidos y una herramienta de planificación y control de avances.

La ficha de contenidos utilizada ha sido única, en el sentido de que se han recogido todas las organizaciones de la muestra en el mismo documento Excel, de manera que se facilite el proceso posterior de análisis de la información. Así, hemos fraccionado la ficha en varias pestañas, dividiéndola en algunos casos a nivel de categoría y en otros a nivel de sub-categoría. Dentro de cada pestaña, hemos colocado los ítems en columnas y las organizaciones operísticas en filas. Además, hemos utilizado filtros para que, en el momento de la codificación, únicamente se encuentre visible la entidad analizada y no se produzcan errores.

La herramienta de planificación y control de avances es otra hoja Excel, que recoge la ficha de contenidos, pero sólo hasta el nivel de sub-categoría 3. Este documento contiene la planificación de fechas para realizar la codificación de datos de cada una de las organizaciones operísticas y, además, un control de estado con código semafórico de cada una de las categorías y sub-categorías. Los posibles estados son tres: No comenzado (rojo); En curso (amarillo) y Completo (verde). De esta manera, podemos comprobar fácilmente el grado de avance del proceso de codificación, así como tener presentes las categorías o sub-categorías en las que hayan quedado aspectos pendientes, que sea necesario retomar en un momento posterior.

4.2.4. Delimitación del análisis empírico

Por último, antes de dar paso al análisis y resultados del trabajo empírico, queremos reconocer los límites del mismo.

En primer lugar, como avanzábamos ya anteriormente, el propio análisis de contenido es una técnica indirecta. Esto significa que trabajamos estrictamente con documentos y que no hemos tenido contacto con los profesionales de las organizaciones operísticas. En este sentido, toda aquella información que no aparezca en las páginas web o en los documentos adicionales recabados, no la podremos detectar. Por ello,

debemos advertir al lector que si nosotros no recogemos una determinada iniciativa, esto no significa que la organización no la esté llevando a cabo, sino que no aparece en la documentación analizada.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta también que habrá aspectos de gestión relacionados con la creación y desarrollo de públicos, que, por su propia naturaleza, no tenga sentido que aparezcan en las páginas web o en la documentación recabada. Éste será, probablemente, el caso, por ejemplo, de la definición del mix de comunicación. Así, será complicado que a través de Internet podamos conocer si han salido anuncios en radio, si se han distribuido carteles a lo largo de la ciudad o en qué tipos de medios de prensa escrita se ha publicitado la organización. En ocasiones, es posible que este tipo de información se encuentre recogida en la memoria anual, pero no en todos, ya que el formato de las mismas no es estándar.

4.3. Análisis y resultados

A lo largo del presente apartado, analizaremos por bloques de categorías y sub-categorías la información obtenida de las organizaciones contenidas en nuestra muestra. Así, repasaremos las iniciativas halladas relativas a estrategias de marketing, las referentes a estrategias educativas y otros tipos de actividades que también contribuyen al objetivo de crear y desarrollar nuevos públicos operísticos.

Sin embargo, antes de entrar en el detalle de todo lo anterior, resulta interesante tratar de delimitar algunas magnitudes básicas de las organizaciones seleccionadas. Esto nos permitirá obtener una visión global de las mismas, así como vislumbrar su dimensión. Para este propósito utilizaremos la primera categoría, que hemos denominado “Variables de clasificación”.

4.3.1. Variables de clasificación

Dentro de las variables de clasificación, hemos revisado por una parte algunos datos generales de las organizaciones operísticas, los géneros escénicos que gestionan, así como su pertenencia a redes. Por otra parte, también hemos observado una serie de datos relativos a presupuesto, oferta de programación, número de espectadores y fuentes de financiación.

En primer lugar, en relación a los datos generales, constatamos que todas las organizaciones analizadas cuentan con un coro estable¹⁰ y que la mayoría de ellas también disponen de una orquesta. Además, aquellos coliseos que siguen un sistema de repertorio, tienen cantantes dentro de su plantilla de trabajadores. Esta situación se produce en Hamburgo, Viena, Copenhague, Helsinki y Zúrich. Por otro lado, es habitual que en muchos teatros, independientemente de que sigan un sistema de repertorio o de stagione¹¹, existan academias¹² de jóvenes cantantes, que durante la temporada suelen asumir pequeños papeles dentro de su proceso formativo.

En segundo lugar, al analizar los géneros escénicos gestionados por las organizaciones operísticas, nos percatamos de que lo más habitual es que se trate de géneros relativamente afines a la ópera, como por ejemplo, recitales líricos, ballet o conciertos de música clásica. Resulta menos frecuente que un teatro de ópera ofrezca además otras formas de teatro musical distintas a la ópera¹³, teatro dramático o conciertos de música moderna (pop, jazz, flamenco, músicas del mundo, etc.). Sin embargo, aunque sea poco corriente, sí encontramos en la realidad algunas muestras de lo anterior.

Así, por ejemplo, Det Kongelige Teater (Copenhague) es una de las pocas instituciones en el mundo que gestiona una temporada de ópera, otra de ballet, otra de teatro y otra de conciertos. El Gran Teatro del Liceo también acoge, puntualmente, espectáculos de música pop, música española, etc. Estos quedan fuera de su

¹⁰ Algunas, incluso tienen varios coros, como por ejemplo, la ópera de Zúrich que tiene cuatro: Chor der Oper Zürich (Coro de la ópera de Zúrich); Zusatzchor (Coro adicional); Kinderchor (Coro de niños) y SoprAlti (Coro de jóvenes entre 16 y 30 años).

¹¹ Ver explicación de ambos sistemas en el capítulo 1.

¹² Estas academias suelen denominarse Opera Studio, Atelier lyrique, etc.

¹³ Salvando alguna opereta consagrada que se integra en la propia temporada operística, como por ejemplo, El murciélago de Johann Strauß (en la temporada 10-11 de Staatsoper Hamburg) o La viuda alegre de Franz Lehár (en la temporada 10-11 de Opera North).

programación artística, pero pueden servir para atraer a otro tipo de público, que de otra manera nunca hubiera entrado en el teatro barcelonés. En noviembre de 2009, por ejemplo, programaron un espectáculo en homenaje a Gardel, llamado *Tango y lágrimas*, que fue interpretado por el tenor José Manuel Zapata, la cantante Marta Sánchez y el cantaor José Mercé.

Ópera de Lyon cuenta con una programación anual de pequeño formato, Amphiopéra, destinada a atraer nuevas audiencias y a integrar el teatro en la vida cotidiana de la ciudad. Además de programar conciertos de jazz o de músicas del mundo, organizan eventos regulares gratuitos para acercarse a nuevos públicos. Así, por ejemplo, son habituales pequeños conciertos de estilos variados¹⁴ a mediodía, aprovechando la pausa para comer de la mayoría de los ciudadanos. En el mismo sentido, tienen todo un programa gratuito al aire libre (Péristyle), que propone un concierto de jazz en los soportales del teatro todas las noches desde mediados de junio a mediados de septiembre.

Royal Opera House tiene una temporada alternativa (ROH2) destinada a favorecer a nuevos artistas y a atraer nuevos públicos. En el mismo sentido, Opera North organiza la temporada de la Howard Assembly Room. Por otro lado, estas temporadas paralelas con nombre propio, les permiten también a las organizaciones experimentar e innovar sin poner en riesgo sus temporadas de ópera consolidadas.

La tercera subcategoría analizada dentro de las variables de clasificación ha sido la pertenencia a redes, una iniciativa beneficiosa para que los propios teatros puedan compartir sus experiencias y buenas prácticas. Como ya avanzábamos al comienzo de este capítulo, la organización Opera Europa aglutina un gran número de teatros y convoca dos reuniones anuales en las que se organizan grupos de trabajo y tertulias sobre temas de interés para sus miembros. Mientras Opera Europa está más centrada en temas relativos a la gestión de los teatros en sus diferentes áreas, Reseo es otra asociación de organizaciones, pero focalizada exclusivamente en la educación en la ópera y en la danza. Ambas demuestran interés por la creación y desarrollo de públicos operísticos y favorecen el fluir de información en relación a estos temas.

De las 15 organizaciones que forman parte de nuestra muestra, el 87% son miembros de Opera y Europa y el 73% de Reseo. Además de lo anterior, también existen

¹⁴ Programan tanto canción francesa, como jazz, góspel o música clásica.

organizaciones que aglutinan teatros a nivel nacional, como, entre otras, Réunion des Opéras de France (ROF) en Francia u Ópera XXI en España. En relación a la apertura a nuevos públicos, ROF, por ejemplo ha promovido estudios de públicos operísticos en Francia (Doublet, 2001) y lidera un evento anual popular, llamado “Tous à l’opéra”.

Por último, hemos recogido una serie de datos relativos a presupuesto, oferta de programación y número de espectadores, que pretenden ofrecer unas pinceladas sobre la dimensión de las organizaciones que forman parte de nuestra muestra. En la mayoría de los casos hemos optado por utilizar intervalos en lugar de los datos exactos con la intención de simplificar la información y presentarla de una manera clara y sencilla.

La primera variable que consideramos que orienta bastante bien sobre el tamaño de la organización es su presupuesto anual en millones de euros. Así, hemos dividido las organizaciones en cuatro grandes grupos: pequeñas, medianas, grandes y muy grandes.

Tabla 4.9: Clasificación de las organizaciones seleccionadas por tamaño según intervalos de presupuesto

Pequeñas <i>Menos de 30 mill €</i>	Medianas <i>Entre 30 y 64 mill €</i>	Grandes <i>Entre 65 y 115 mill €</i>	Muy grandes <i>Más de 115 mill €</i>
• ABAO • Opera North	• De Nederlandse Opera • Opéra de Lyon • La Monnaie • Finnish National Opera • Teatro Real de Madrid • Gran Teatro del Liceo • Staatsoper Hamburg	• Wiener Staatsoper • Royal Opera House • Det Kongelige Teater	• Teatro Alla Scala • Opernhaus Zürich • Opéra Nacional de Paris

Fuente: Elaboración propia.

A continuación presentamos una aproximación a la cantidad de programación ofrecida por los teatros seleccionados, tanto en nº de títulos programados como en nº de funciones.

Tabla 4.10: N° de títulos y funciones programadas por las organizaciones seleccionadas (presentación en intervalos)

Organización	N° de producciones de ópera anuales programadas ¹⁵	N° de funciones de ópera anuales programadas ¹⁶
• ABAO • Opera North	Menos de 10	Menos de 50
• Opéra de Lyon • La Monnaie	Menos de 10	Entre 50 y 99
• De Nederlandse Opera	Entre 10 y 19	Entre 50 y 99
• Teatro Real de Madrid • Gran Teatro del Liceo • Teatro Alla Scala • Finnish National Opera	Entre 10 y 19	Entre 100 y 149
• Royal Opera House • Opéra Nacional de Paris	Entre 20 y 30	Entre 150 y 200
• Det Kongelige Teater	Entre 20 y 30	Más de 200
• Staatsoper Hamburg • Opernhaus Zürich	Más de 30	Entre 150 y 200
• Wiener Staatsoper	Más de 30	Más de 200

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar tras analizar las dos tablas anteriores, no siempre son concordantes el tamaño (medido a partir del presupuesto) y el número de títulos o de funciones ofertadas. Esto es debido, precisamente, a los diferentes sistemas de programación existentes. Así, las organizaciones del área germánica tienden a seguir un esquema de repertorio, que se caracteriza por un gran número de funciones y de títulos, siendo algunos del propio repertorio del teatro, otros reposiciones y sólo algunos estrenos de la temporada. La Staatsoper Hamburg, por ejemplo, contaba con un presupuesto de 61,5 millones de euros en la temporada 08-09 (por lo que en nuestra clasificación aparece como teatro mediano) y, sin embargo, programa más de 30 títulos diferentes y entre 150 y 200 funciones anuales.

En las tablas que aparecen a continuación, hemos clasificado las organizaciones según el tamaño de los teatros que utilizan, así como según el número de espectadores que ostentan.

¹⁵ Sin considerar óperas en versión concierto.

¹⁶ Sin considerar óperas en versión concierto.

Tabla 4.11: Clasificación de las organizaciones según el tamaño de los teatros que utilizan en sus temporadas operísticas (presentación en intervalos)

Teatros con menos de 1500 localidades	Teatros que tienen entre 1500 y 1999 localidades	Teatros que tienen entre 2000 y 2499 localidades	Teatros con más de 2500 localidades
• La Monnaie • Finnish National Opera • Opéra de Lyon • Opernhaus Zürich	• Staatsoper Hamburg • Det Kongelige Teater • Teatro Real de Madrid • De Nederlandse Opera • Opera North	• Wiener Staatsoper • ABAO • Gran Teatro del Liceo • Teatro Alla Scala • Royal Opera House	• Opéra Nacional de Paris

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.12: Clasificación de las organizaciones según el número de espectadores de sus temporadas operísticas (presentación en intervalos)

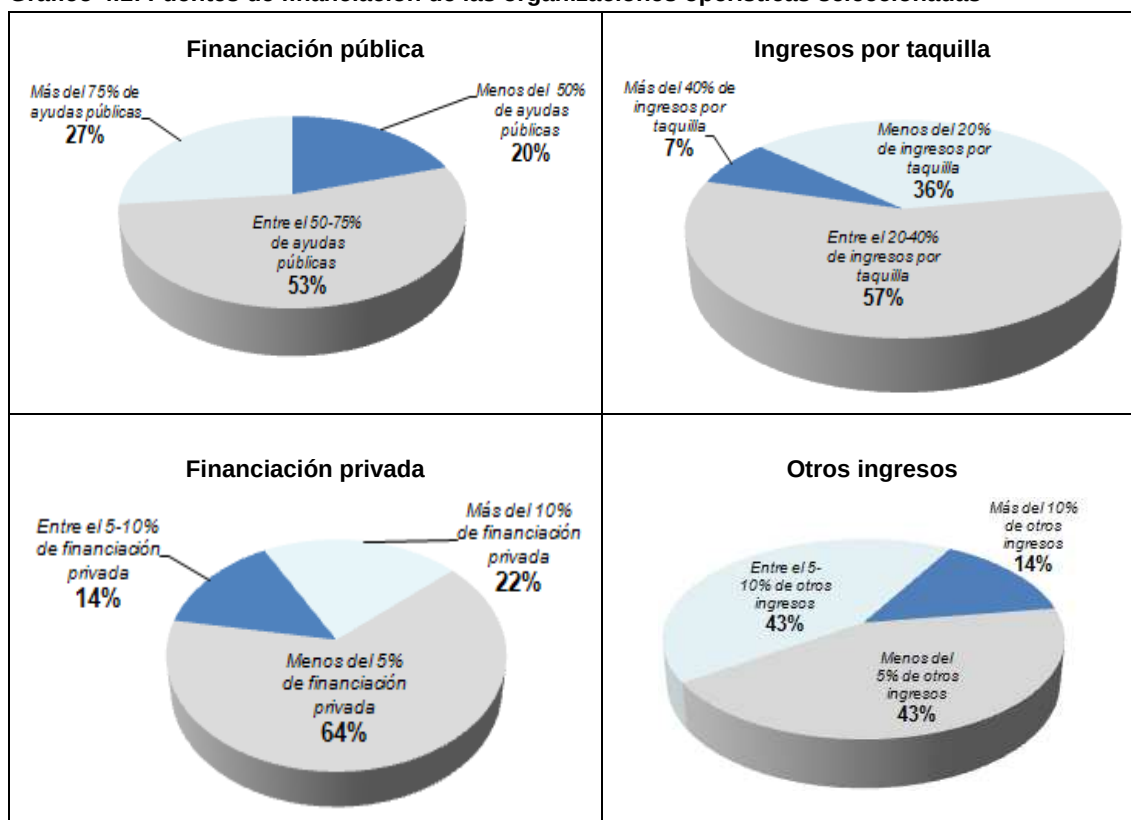
Organizaciones con menos de 100.000 espectadores	Organizaciones con entre 100.000 y 199.999 espectadores	Organizaciones con entre 200.000 y 300.000 espectadores	Organizaciones con más de 300.000 espectadores
• La Monnaie • Opéra de Lyon • ABAO • Opera North	• Opernhaus Zürich • Det Kongelige Teater • De Nederlandse Opera • Gran Teatro del Liceo • Teatro Alla Scala	• Finnish National Opera • Staatsoper Hamburg • Teatro Real de Madrid	• Wiener Staatsoper • Royal Opera House • Opéra Nacional de Paris

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, consideramos interesante lanzar una mirada a las fuentes de financiación, que básicamente se resumen en cuatro epígrafes: financiación pública (subvenciones estatales, autonómicas o locales), financiación privada (fundamentalmente patrocinios de empresas, aunque también a veces donaciones privadas), ingresos por venta de entradas y otros ingresos (alquiler de producciones, alquiler de espacios, venta de la tienda, etc.).

En el caso de la muestra analizada, podemos afirmar que la partida más importante está formada por las subvenciones públicas. Tal y como podemos observar en el gráfico que aparece a continuación, para el 80% de las organizaciones seleccionadas la financiación pública significa más del 50% de sus recursos e incluso en un 27% de los casos, dicho porcentaje supera el 75%. El segundo concepto por orden de importancia está constituido por los ingresos por taquilla, que en la mayoría de los casos oscila entre niveles del 20–40%. De nuestra muestra, tan sólo para una organización (ABAO) la venta de entradas supone más del 40% de sus ingresos. En último lugar se situarían la financiación privada y los otros ingresos.

Gráfico 4.1: Fuentes de financiación de las organizaciones operísticas seleccionadas



Fuente: Elaboración propia.

Según apuntan Agid y Tarondeau (2011:184), en Europa se perfilan dos modelos de financiación: un modelo muy extendido en el que las subvenciones suponen la partida dominante y otro modelo que cuenta con un mayor equilibrio entre los recursos de origen público, los de origen privado y los ingresos por taquilla. Los autores afirman que este segundo modelo es menos habitual y que se corresponde con algunas casas de ópera situadas en capitales nacionales o regionales europeas. Ambos modelos se encuentran reflejados en nuestra muestra.

Tras el repaso realizado a las variables de clasificación, concluimos que existe una gran variedad entre las organizaciones operísticas de nuestra muestra, lo que no es sino reflejo de la realidad. En este sentido Agid y Tarondeau (2011:27) afirman que los teatros de ópera sólo tienen en común su capacidad para representar obras dramáticas cantadas pertenecientes a un repertorio reconocido o compuestas a partir de unas determinadas reglas y que, por todo lo demás, cada teatro es diferente.

4.3.2. Estrategias de marketing mix

A lo largo de este apartado nos centraremos en las estrategias de marketing destinadas a crear y desarrollar nuevos públicos operísticos. Para ello, analizaremos, en primer lugar las estrategias de producto identificadas en las organizaciones de nuestra muestra. En segundo lugar abordaremos las de precio, en tercer lugar las estrategias de distribución y por último las de comunicación.

a) Estrategias de producto

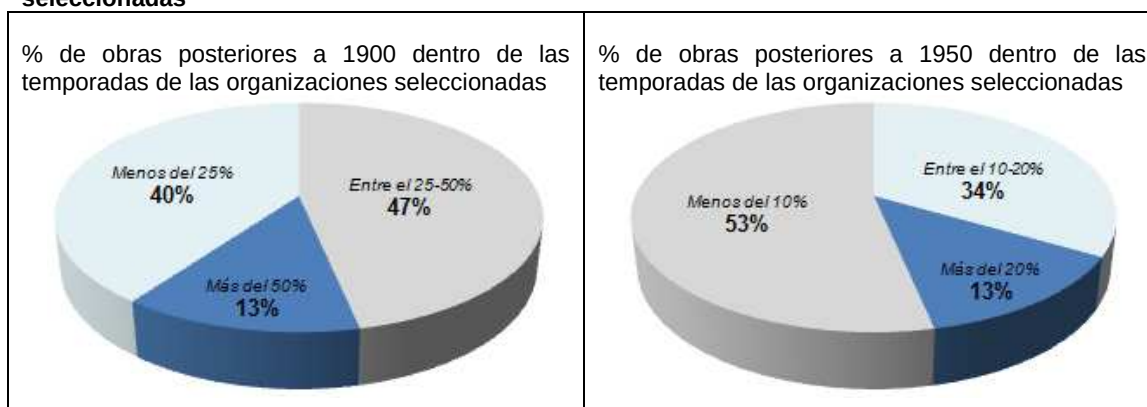
Hemos estructurado el análisis de las estrategias de producto en cinco grandes bloques. En primer lugar abordaremos la programación operística, ya que ésta supone el producto principal de los teatros de ópera. En segundo lugar aludiremos a las colaboraciones con otras entidades relativas a la oferta. En tercer lugar, mencionaremos la proliferación de las temporadas dirigidas a los más pequeños, tanto en el entorno escolar como familiar. En cuarto lugar analizaremos los productos periféricos más comúnmente ofertados. Y, finalmente, haremos alusión a la venta de productos ampliados en forma de paquete.

La programación operística

En relación a la programación operística, somos conscientes de que el grueso de la programación de un teatro de ópera se corresponde con obras pertenecientes especialmente al siglo XIX y también en menor medida a la segunda mitad del siglo XVIII. Por esta razón, hemos observado qué ocurre en las organizaciones de nuestra muestra con las obras de los siglos XX y XXI, así como con obras barrocas¹⁷.

¹⁷ El periodo del barroco se considera que abarca el siglo XVII y primera mitad del XVIII

Gráfico 4.2: % de programación correspondiente a los siglos XX y XXI en las organizaciones seleccionadas¹⁸



Fuente: Elaboración propia.

La primera observación es que el resultado es diferente en función del año de corte que tengamos en cuenta. Así, por ejemplo, el 47% de las organizaciones seleccionadas programa en una temporada entre un 25-50% de obras posteriores a 1900. Sin embargo, cuando subimos el año de corte a 1950, el porcentaje de organizaciones que programa más del 20% de obras correspondientes a esta época es tan sólo de un 13%¹⁹. Dentro de las obras contemporáneas, se localizan también los estrenos mundiales de nuevas composiciones operísticas. Prácticamente la mitad de las organizaciones seleccionadas cuenta con algún estreno mundial, pero en la mayoría de los casos el porcentaje no supera el 5% dentro del conjunto de la programación²⁰. En el caso de las obras barrocas el porcentaje es también pequeño. Así, el 67% de las organizaciones seleccionadas cuenta con obras barrocas en un porcentaje menor al 5% dentro del conjunto de su programación.

Agid y Tarondeau (2010:20-21) apuntan la existencia de una regla de programación no escrita, que se suele cumplir. Estos autores dividen los títulos de ópera en tres grandes grupos: los “clásicos”, los posibles y las rarezas y explican que la proporción habitual dentro de una temporada suele ser del 50-30-20 respectivamente. Esta distribución media les sirve como criterio para catalogar un teatro como más convencional o más innovador. Así, si una casa de ópera programa más del 50% de

¹⁸ Los porcentajes se han calculado, utilizando la programación de la temporada 2010-2011, salvo en el caso de Wiener Staatsoper, La Monnaie y Opernhaus Zürich, que se ha tenido en cuenta la programación de la temporada 2011-2012.

¹⁹ Agid y Tarondeau (2010:271) también analizan el % de obras posteriores a 1950 en su muestra y obtienen un porcentaje medio del 7% con grandes variaciones (en algunos teatros el 0% y en otros el 34%).

²⁰ Agid y Tarondeau (2010:22) observan que la mayoría de obras contemporáneas que programan los teatros están compuestas localmente. Esta relación puede tener sentido si pensamos que en muchos casos, los teatros son nacionales y que pueden intentar apoyar a artistas locales (en algunos casos recibiendo a cambio subvenciones públicas).

clásicos la consideran convencional y en caso contrario, innovadora. Agid y Tarondeau (2010, 2011) realizaron un análisis de la programación de la temporada 2006-2007 de 80 teatros (fundamentalmente europeos y estadounidenses) y concluyeron que los títulos “clásicos” o más representados eran en aquel entonces los siguientes:

Tabla 4.13: Los títulos de ópera “clásicos” o más representados

La Traviata	La flauta mágica	L'elisir d'amore	Cavalleria rusticana
Tosca	Rigoletto	Gianni Schicchi	Fidelio
Don Giovanni	El murciélago	Los cuentos de Hoffmann	Jenufa
Carmen	Lucia di Lammermoor	El caballero de la rosa	Tristan e Isolda
Madame Butterfly	Aïda	Il trovatore	Falstaff
Las bodas de Fígaro	Turandot	Un ballo in maschera	Hansel y Gretel
El barbero de Sevilla	Eugène Onegin	El rapto del serrallo	Il Tabarro
Così fan tutte	Simon Boccanegra	Tannhäuser	La clemenza di Tito
La Bohème	Nabucco	Faust	La reina de espadas
			Lohengrin

Nota de los autores: En orden descendente según el número de veces representados

Fuente: Agid y Tarondeau (2010:21).

Al analizar las obras que conforman la programación, se nos plantea la siguiente pregunta: ¿Los títulos de ópera programados influyen a la hora de atraer nuevos públicos o desarrollar los ya existentes? Para tratar de responder a esta pregunta en esta fase del análisis, hemos buscado en las páginas web referencias explícitas a los criterios de programación de los teatros. Sin embargo, las alusiones a los mismos no son demasiado frecuentes, al menos con explicaciones detalladas. Es frecuente encontrar referencias que, de manera general, se refieren a la variedad de la programación o al equilibrio entre obras más y menos populares. El Gran Teatro del Liceo, por ejemplo, es una de las organizaciones que expone su proyecto artístico en la web. Así, podemos destacar las siguientes afirmaciones:

(...)

Hay que mantener (...) el equilibrio entre dos criterios básicos: la presencia de obras y autores nuevos, que aporten un panorama lo más completo posible del arte de la ópera, y la del gran repertorio, que goza de una gran tradición y de una alta valoración del público.

(...) Debemos alternar producciones literales con otras innovadoras para garantizar la pluralidad de la oferta que debe atender a un público, afortunadamente, muy diverso.

(Liceo, 2011).

En relación con lo anterior, también nos hemos preguntado por las producciones. ¿Pueden las producciones atraer nuevos públicos? Realmente, resulta complicado dar respuesta a este tipo de preguntas a partir del análisis de páginas web y será más

interesante conocer la opinión que los profesionales del sector puedan tener al respecto. Sin embargo, hasta que más adelante profundicemos en sus opiniones, podemos analizar las producciones de las organizaciones objeto de estudio. Así, nos percatamos que la programación de nuevas producciones o coproducciones es muy habitual y que en más de dos tercios de nuestra muestra el porcentaje de nuevas producciones o coproducciones dentro de una temporada oscila entre niveles del 40-60%.

También hemos revisado entre nuestras organizaciones qué ocurre con las programaciones temáticas y nos damos cuenta de que éstas cada vez son más habituales. En algunos casos se selecciona un tema a partir del cual se programan una serie de títulos operísticos y además se organizan otro tipo de eventos relacionados. Así, por ejemplo, Opera North, en su folleto de la primavera de 2011²¹ explica que el tema que está detrás de las tres óperas de la temporada de primavera (*Fidelio*, *De la casa de los muertos* y *Carmen*) es la libertad. De forma paralela a la programación operística, organiza, en colaboración con la Universidad de Leeds, proyecciones y charlas en torno al tema de la libertad. En otros casos, se preparan abonos de 3 o 4 títulos en torno a un tema. Por ejemplo, el Liceo, en su temporada 2010-2011 ofrecía los siguientes abonos temáticos: Heroínas clásicas; Mujeres libres; Siglos XX y XXI; Talento alemán.

Otro aspecto que apuntábamos en el capítulo anterior era la relación entre el contenido de la programación de un teatro y la actualidad. Tras analizar las páginas web de las organizaciones de nuestra muestra percibimos que, en general, en la comunicación digital de cada título de la temporada no se explota especialmente la vinculación entre la obra y la actualidad. Sin embargo, en sus informes anuales, algunas organizaciones sí declaran tener en cuenta este aspecto. Sirva como ejemplo la siguiente declaración de La Monnaie:

Durante la temporada 2009-2010, hemos querido ofrecer al público de La Monnaie las obras líricas más importantes del repertorio fundamentadas en las grandes figuras de la cultura occidental, con el fin de cuestionar nuestro presente, nuestra relación con el mundo y nuestros mundos interiores. Ifigenia, Agamenón, Clitemnestra, Electra, Idomeneo, Medea, Don Quijote, Macbeth... estos personajes nos han conmovido gracias a sus interpretaciones originales, poéticas y contemporáneas de artistas que

²¹ En Reino Unido es habitual que los teatros dividan sus temporadas en cuatro temporadas más pequeñas (primavera, verano, otoño, invierno) a efectos de acciones de comunicación, etc.

consideran que la ópera sólo tiene sentido si habla el lenguaje de nuestro tiempo. (Flashback 2009-2010. La Monnaie-De Munt).

De la misma manera que la vinculación de la programación con la actualidad puede atraer a un determinado público, quizás otro segmento pueda ser atraído por la vinculación con los aspectos locales. En este sentido, Staatsoper Hamburg, en su temporada 2011-2012, con motivo de la celebración de los 333 años de ópera en Hamburgo, ha programado dentro de su temporada dos óperas barrocas compuestas por dos ciudadanos de Hamburgo: Telemann y Mattheson.

Por otro lado, muchas organizaciones tratan también de establecer puentes con otro tipo de expresiones artísticas. Como ya veíamos al analizar los géneros escénicos gestionados, algunos teatros ofrecen de forma estructurada una temporada de conciertos o de teatro dramático. Otros planifican todo un programa de actividades complementarias a cada título de ópera y que, además de charlas, proyecciones o conferencias, puede incluir pequeños conciertos de música de cámara u otro tipo de manifestaciones artísticas de pequeño formato.

En la ópera, una de las posibles barreras para el público puede ser el lenguaje. Las obras se suelen representar en el idioma original y se proyectan sobretítulos que los espectadores van leyendo para seguir el curso de la acción. Por ello, hemos querido revisar si es habitual que se programen óperas traducidas para ser cantadas en el idioma local, pero la respuesta es negativa. Así como en las adaptaciones realizadas para niños o en las nuevas composiciones dirigidas a un público familiar, sí se utiliza el idioma local, en las temporadas “normales”, no. Somos conscientes de que hay teatros que acostumbran a programar obras traducidas (Komische Oper Berlin o English National Opera²²), pero aún así esto no es una práctica habitual

Por último, dentro de la programación operística, hemos analizado si es habitual ofrecer abonos de iniciación que puedan servir para ayudar a aquellas personas para quienes la selección de títulos pueda suponer un problema. La conclusión es que, de las organizaciones de nuestra muestra, las únicas que ofrecen abonos de iniciación como tales son Staatsoper Hamburg y Opernhaus Zürich. Otros teatros especifican

²² Estos teatros de ópera no han formado parte de nuestra muestra.

qué títulos recomiendan para asistir con niños y otros organizan determinadas funciones a precios reducidos²³.

Colaboraciones con otras entidades relativas a la oferta

Las estrategias colaborativas pueden resultar de especial interés dadas las teorías que apuntan a la omnivoridad cultural y a las potenciales interrelaciones existentes entre las personas que asisten a diferentes expresiones artísticas. Por ello, nos hemos preguntado, principalmente, si los teatros de nuestra muestra aprovechan esta realidad a través de colaboraciones con otras entidades culturales de su ciudad.

En primer lugar, hemos partido de aquellas entidades más cercanas a nuestras organizaciones, tanto en términos geográficos, como en su ámbito de actuación y posteriormente, nos hemos ido alejando progresivamente. Por ello, nuestro primer objetivo han sido el resto de teatros de la ciudad. Hemos tratado de ver si existe algún tipo de colaboración entre ellos y nuestras organizaciones dirigida a ofrecer una oferta conjunta o a llegar a algún tipo de vínculo en la programación. Así, por ejemplo, en la ciudad de Hamburgo, el teatro de la ópera, el teatro Thalia y el Schauspielhaus ofrecen una tarjeta familiar, que cuesta 15€ y da derecho a descuentos y compra anticipada de entradas en dichos coliseos. También en colaboración con el teatro Thalia, la ópera de Hamburgo ofrece un paquete de bonos canjeables por entradas. En Viena, los teatros de la ciudad se han asociado²⁴ y han creado una tarjeta llamada “bundestheater.at-CARD”, que funciona con un sistema de puntos, que se obtienen a través de la compra de entradas y que, posteriormente, se pueden canjear por descuentos. La asociación cuenta con su propia página web²⁵, en la que se consolida la programación de todos ellos. En Francia, la ópera nacional de París colabora con la Comédie-Française, ofreciendo abonos conjuntos para fines de semana.

En segundo lugar, hemos buscado este mismo tipo de colaboración orientada a la oferta, pero ampliando el radio a otro tipo de entidades culturales de la ciudad. Esta clase de alianzas no parece demasiado frecuente. Sin embargo, sí hemos observado algunas acciones conjuntas entre teatros de ópera y museos. En este sentido, en Helsinki, con motivo del centenario de Finnish National Opera, se organizaron en la

²³ Suelen denominarse funciones populares y los cantantes principales suelen pertenecer a un segundo reparto.

²⁴ Los teatros asociados son: Burgtheater, Staatsoper, Wiener Staatsballet, Volksoper, Art for Art/Theaterservice

²⁵ <http://www.bundestheater.at/Content.Node2/>

temporada 10-11 varias exposiciones, algunas de ellas en museos. Por ejemplo, la exposición “The Finnish National Opera in Finnish society” tuvo lugar en el Helsinki Post Museum. También en Bilbao, en la temporada 06-07, ABAO colaboró con el Museo de Bellas Artes de la villa, albergando en él la exposición “¡Salid! ¡Sombras serenas!” Esta muestra estaba enmarcada en el proyecto cultural Tutto Verdi y presentaba la historia de la realización escénica de algunas óperas del compositor italiano.

En tercer lugar, hemos analizado si las organizaciones de nuestra muestra realizan colaboraciones con otras entidades culturales de la ciudad para elaborar programas didácticos. En Bruselas, La Monnaie y el Magritte Museum han diseñado una actividad didáctica conjunta para la temporada 11-12 de la organización operística, cuyo tema principal es la búsqueda de identidad. La actividad gira en torno a este tema y consiste en una visita guiada al museo, donde el guía explora los temas y medios trabajados por el artista que cuestionan el ser, el parecer, los nombres de las cosas, etc. Posteriormente, los estudiantes acuden al teatro, donde realizan un taller, que se centrará en el tema de la búsqueda de identidad de la ópera que verán después.

Por último, en lo que se refiere al ámbito internacional, las colaboraciones para llegar a nuevos públicos se realizan a través de asociaciones que aglutinan varios teatros, como por ejemplo Opera Europa o Reseo. Este tipo de entidades organiza jornadas en las que se debaten temas de interés y muchas veces surgen iniciativas, que ellas mismas ayudan a hacer realidad. De esta forma nació el Opass (European Opera Passport), que consiste en una colaboración entre diferentes teatros de ópera para fomentar el consumo de ópera entre los jóvenes. El producto está dirigido a los menores de 30 años y permite, por sólo 90€, asistir a 5 representaciones operísticas de diferentes teatros europeos. De esta manera es posible planificar un viaje por Europa y disfrutar, al mismo tiempo, tanto de la ciudad en sí, como de su oferta cultural.

La temporada joven

Tras analizar la programación correspondiente a las temporadas de ópera y las colaboraciones con otras entidades, hemos centrado nuestra atención en las temporadas de ópera familiares. Como revisábamos en la parte teórica de la tesis, la

familia juega un papel importante en la transmisión del capital cultural y el hecho de asistir en la infancia a espectáculos teatrales parece que tiene una incidencia en el comportamiento del consumidor adulto. Por ello, cada vez es más habitual que los teatros de ópera organicen funciones dirigidas a los niños, bien sea en el entorno familiar o escolar.

Las funciones escolares suelen tener lugar en horario de mañana y están abiertas únicamente a grupos de colegios, mientras que las funciones familiares tienden a organizarse en fines de semana y se dirigen a niños acompañados de adultos. Este tipo de funciones consiste en títulos de ópera adaptados o compuestos expresamente para el público infantil²⁶. De nuestra muestra, el 80% de las organizaciones seleccionadas programa funciones escolares y familiares, aunque son pocos los teatros que engloban este tipo de representaciones en una temporada joven y bajo una determinada marca. Dos casos destacables son el de ABAO con su temporada ABAO Txiki o el del Gran Teatro del Liceo con su temporada Petit Liceo. Por otro lado, no siempre todas las funciones dirigidas al público infantil son óperas para niños, sino que muchas veces también se programan otro tipo de espectáculos (de danza, de canto, de marionetas, etc.). En concreto, en nuestra muestra, la mitad de los teatros que programan funciones escolares y familiares cuenta con menos del 50% de contenido operístico en su programación infantil.

También hemos analizado las edades a las que se dirigen este tipo de representaciones y observamos que la franja mayoritaria se concentra entre los 4 y los 11 años. Prácticamente todas las organizaciones seleccionadas que programan funciones escolares y/o familiares se dirigen a este segmento. Adicionalmente, algunas de ellas también añaden determinados títulos orientados a niños mayores de 12 años, si bien la frecuencia es menor. En relación al extremo opuesto, es decir, a los niños menores de 4 años, lo habitual es que no se realice ninguna acción. El único teatro de los analizados que en la temporada 10-11²⁷ programó alguna obra dirigida a niños de dicha edad ha sido el Gran Teatro del Liceo, que puso en cartel *La primera canción* para niños mayores de 2 años.

²⁶ En el apartado de programación del capítulo teórico explicábamos brevemente las características principales de este tipo de representaciones.

²⁷ La temporada 2010-2011 ha sido la temporada elegida para el análisis de la programación tanto de adultos como familiar.

Otra práctica generalizada es la recomendación de determinados títulos de la temporada para niños o jóvenes. Así, por ejemplo, la ópera de Hamburgo consideraba que 10 de sus obras de la temporada analizada eran aptas para menores de 12 años. En algunos casos, las funciones mantienen su horario normal y en otros casos se programan funciones matinales específicas para atraer a un público más familiar. Éste es el caso de La Monnaie, que en la temporada 10-11 programó una función familiar de *Cendrillon* de Massenet, del Teatro Alla Scala con su programa La Scala in Famiglia o también de Royal Opera House que en dicha temporada organizó funciones matutinas para cuatro de sus óperas, tres dirigidas a colegios y una a familias.

Los productos periféricos

Tal y como veíamos en el repaso teórico, el producto en sentido amplio no se limita únicamente a la función de ópera (producto principal), sino a la experiencia completa del espectador. En este sentido, los productos periféricos, como por ejemplo, la facilidad de aparcamiento, la información recibida o la posibilidad de disfrutar de un rato agradable durante los entreactos, también juegan un papel relevante. Por ello, hemos analizado este aspecto para los teatros de nuestra muestra.

En primer lugar, en relación a la facilidad de aparcamiento comprobamos que es muy habitual que los coliseos tengan su propio parking o tengan acuerdos con parkings cercanos para ofrecer condiciones especiales a su público. En segundo lugar, el guardarropa también es un servicio muy extendido y que, en general, suele estar incluido en el precio de la entrada. Por otro lado, dada la larga duración de las óperas en comparación con otro tipo de espectáculos, todos los teatros cuentan con un servicio de bar o cafetería que da servicio durante los entreactos. Algunos, además, albergan un restaurante en su interior, si bien su utilización se limita al momento anterior²⁸ o posterior a las representaciones, ya que los descansos no son lo suficientemente largos como para disfrutar de una cena. Otras organizaciones, como por ejemplo, Opera North, gestionan acuerdos con restaurantes de la zona para ofrecer descuentos a sus espectadores. En general, también es habitual que los

²⁸ En Europa, que los horarios de cena son más tempranos, no es extraño que los teatros ofrezcan cenas antes de las funciones. Este es el caso, por ejemplo de la ópera de Ámsterdam.

teatros pongan a disposición del público una tienda especializada en productos relacionados con la ópera, fundamentalmente libros, discos y DVDs.

Una característica de las funciones de ópera es que exigen puntualidad por parte del espectador, de forma que, una vez comenzado un acto, el teatro cierra las puertas de la sala principal y no permite el acceso de ningún espectador hasta el próximo descanso. A cambio, se suele habilitar una sala de vídeo, donde los espectadores que han llegado tarde pueden seguir la función. Esto es una práctica muy común en el sector, lo mismo que también lo es la proyección de subtítulos en el idioma local para que el público pueda seguir sin dificultad lo que ocurre en escena. Adicionalmente, algunos teatros como el Gran Teatro del Liceo o el Teatro alla Scala²⁹ también cuentan con un servicio de subtitulación individual en las butacas, de manera que el espectador puede elegir el idioma que quiera entre los que se ofrecen.

También nos hemos preguntado si las organizaciones ofrecen soluciones para padres con hijos y hemos comprobado que la respuesta es negativa para casi todos los teatros analizados. La única excepción es la ópera de Lyon. Esta organización se dirige al segmento familiar, programando determinadas funciones en domingo a las cuatro de la tarde y organizando, de forma paralela a la representación, talleres lúdicos dirigidos a los hijos de los espectadores que deseen utilizar este servicio. Además, el tema trabajado con los niños está relacionado con el tema de la ópera a la que han asistido los padres y cuando finaliza la representación los chicos muestran a sus padres lo trabajado en el taller.

Otros servicios menos extendidos son: el préstamo de prismáticos³⁰; los acuerdos con hoteles de la zona para ofrecer descuentos a espectadores que vengan de fuera de la ciudad y necesiten pernoctar³¹; el préstamo de cojines para que los niños estén más altos o simplemente para que los adultos estén más cómodos³² o la habilitación de una parada de taxis a la puerta del teatro³³.

El programa de mano es un documento que contiene una gran información sobre la obra, la puesta en escena y el reparto artístico. Suele contener el libreto completo y

²⁹ El Teatro alla Scala sólo ofrece el servicio de subtitulación individual en determinadas localidades (boxes, galleries and on seat backs in the stalls). Los idiomas disponibles son el italiano y el inglés, así como el idioma original de la ópera.

³⁰ Opernhaus Zürich

³¹ Opera North

³² Opéra de Lyon

³³ Gran Teatro del Liceo

artículos relacionados con el tema de la ópera. Habitualmente se suele vender en el teatro los días de representación y su precio se sitúa alrededor de los 10-15€³⁴. De forma gratuita se suele ofrecer una hoja con el argumento de la obra y el elenco. El programa puede ser un material muy interesante para preparar la salida a la ópera, sin embargo al repartirse el mismo día de la representación esta posibilidad suele desaparecer. Cada vez más teatros de ópera se han percatado de la utilidad que puede tener para el espectador disponer del programa con anterioridad y ofrecen la posibilidad de enviarlo a domicilio a cambio de un pequeño suplemento.

Otro servicio relacionado con la facilitación de la comprensión de la obra al espectador es la organización de charlas de introducción a la ópera previas a la función. Las variantes que encontramos son diversas: algunos teatros las organizan para todos los títulos de la temporada y otros sólo para algunos recomendados a familias o jóvenes; algunos las llevan a cabo en todas y cada una de sus funciones y otros sólo en algunas, como por ejemplo en los días de estreno; algunos las realizan en el mismo foyer a la vista de todo el público y otros en alguna sala del teatro reservada para ello; algunos las programan media hora antes del comienzo de la representación y otros una o dos horas antes, etc.

Configuración de un producto ampliado

Lo habitual es que los teatros de ópera vendan, distribuyan y comuniquen su producto principal, que es la función operística y que, una vez que el potencial espectador se decide a comprar la entrada, descubra que existen una serie de servicios adicionales que en algunos casos se encuentran incluidos en el precio de la entrada (ej. guardarropa) y en otros casos están disponibles pero hay que pagar aparte (ej. refrigerio, programa de mano). Sin embargo, algunas organizaciones comienzan tímidamente a configurar productos más completos dirigidos a colectivos determinados, por ejemplo, jóvenes, grupos o empresas. Así, diseñan paquetes compuestos por la representación operística como producto principal y un pequeño refrigerio o un trato especial como productos secundarios.

³⁴ De las organizaciones analizadas, la única que ofrece el programa de forma gratuita entre su público es ABAO, si bien éste es más sencillo que en otros teatros, dado que no contiene el libreto.

En este sentido, De Nederlandse Opera cuenta con el programa “Opera Flirt”, que lleva funcionando desde marzo de 2009 y ya ha recibido varios premios. Se trata de un programa dirigido a menores de 30 años, que no han asistido nunca a la ópera. Cuesta 15€ y, además de la representación se ofrece una jornada especial, con visita al interior de los escenarios, cocktail en el descanso y encuentro con algunos cantantes del reparto después de la representación. Sólo se puede participar una única vez en el programa, pero está probado que es un éxito y que el 50% de los que participan, acuden a una segunda representación en los dos meses posteriores a la experiencia de Opera Flirt.

La Monnaie ofrece también un programa muy atractivo a los menores de 26 años. Se llama “A Night at the Opera” y consta de cuatro partes. En primer lugar una original charla introductoria al grupo, seguida de un pequeño refrigerio. A continuación, la asistencia a la representación y por último un encuentro coloquio en el que participan el grupo de jóvenes, algún artista de la producción (generalmente un cantante que haya interpretado un rol principal) y un artista de moda del momento con quien los jóvenes se identifiquen. El artista de moda actúa de reclamo, haciendo la iniciativa muy atractiva y aumentando la probabilidad de éxito de la misma.

Otro ejemplo es Staatsoper Hamburg, que ha configurado una oferta específica para grupos (“Logenplatz im Opernhimmel”). Está dirigida a empresas (para clientes o empleados), a asociaciones (por ej. para excursiones programadas), a círculos de amigos e incluso familias. Ofrecen una cena fría a base de canapés antes de la representación, bebidas en el interludio y programas de mano para todos los miembros del grupo. Esta misma organización también cuenta con una programación específica, llamada “After work” y que está dirigida a la gente que sale de trabajar. Tiene lugar un viernes al mes y dura una hora (de 18:00 a 19:00). La entrada vale 10€ y con el precio va incluida una bebida. Está realizada siempre por artistas de la ópera de Hamburgo: solistas, miembros del Opernstudio, miembros de la orquesta, etc.

b) Estrategias de precio

Tras haber analizado la variable producto, pasamos a continuación a estudiar las diferentes estrategias de precio que los teatros de ópera utilizan para crear nuevos públicos o desarrollar los ya existentes. Tal y como veíamos en la parte teórica, una práctica habitual del sector es la oferta de entradas de abono. Los abonos han constituido durante años un tradicional instrumento de fidelización que, sin embargo, hoy en día está perdiendo fuerza. A pesar de ello, estos se siguen comercializando, por lo que hemos considerado oportuno estructurar este apartado en dos grandes bloques: uno dedicado a los abonos y otro dedicado a los precios de entradas sueltas.

Abonos

En relación a los abonos, el primer aspecto que hemos analizado es si las organizaciones seleccionadas ofrecen abonos que contengan entradas para todas las óperas de su temporada. Observamos que esta tipología de abono existe únicamente en aquellos teatros cuyas temporadas no superan los doce títulos de ópera programados. En general, suele coincidir con teatros de tamaño pequeño o mediano. Sin embargo, entre los teatros medianos también hay algunos que programan un gran número de obras, debido a que siguen el sistema de repertorio, en cuyo caso, tampoco suelen ofrecer abonos completos. Este es el caso, por ejemplo, de la ópera de Hamburgo o la de Helsinki.

Tabla 4.14: Oferta de abonos que incluyen todos los títulos de la temporada por parte de las organizaciones de nuestra muestra

Organizaciones que ofrecen abonos completos	Organizaciones que NO ofrecen abonos completos
• ABAO • Opera North • La Monnaie • Opéra de Lyon • De Nederlandse Opera • Teatro Real de Madrid • Gran Teatro del Liceo	• Staatsoper Hamburg • Finnish National Opera • Wiener Staatsoper • Teatro Alla Scala • Det Kongelige Teater • Royal Opera House • Opernhaus Zürich • Opéra National de Paris

Fuente: Elaboración propia.

Otro tipo de abonos son los abonos parciales, es decir abonos que incluyen un número de obras menor al número total de títulos que componen la temporada operística. Dentro de esta tipología de abono puede ocurrir que sea el propio teatro quien proponga los títulos de estos mini-abonos o que sea el propio espectador quien pueda elegir las óperas que más le apetece ver. Para las organizaciones analizadas, advertimos que el primer caso es más habitual que el segundo. Así, por ejemplo, el 87% de las organizaciones operísticas analizadas ofrece abonos parciales propuestos. El 13% restante está compuesto por la ópera de Lyon que, sin embargo, sí ofrece abonos parciales a la carta y por ABAO, la organización más pequeña de nuestra muestra, que no ofrece ninguna de las dos posibilidades.

Los abonos parciales a la carta comprobamos que están menos extendidos, ya que sólo lo ofrece el 53% de nuestras organizaciones. Detrás de estos números es posible que esté el miedo de los teatros a que únicamente se vendan los títulos más taquilleros. Sin embargo, si es el teatro quien propone los títulos que componen los distintos abonos, éste siempre tenderá a ofrecer combinaciones de títulos populares y títulos más desconocidos para el público.

En el caso de los abonos parciales propuestos es posible que no exista ningún criterio de selección de títulos, más allá de lo ya citado de combinar obras más y menos populares³⁵. No obstante, en otros casos se establece la oferta en función de los días de la semana o en función de criterios temáticos. La Monnaie, por ejemplo, ofrece abonos para días laborables, para fines de semana e incluso unos abonos que denomina matinales y que agrupan las óperas programadas los domingos a las tres de la tarde. La ópera de París ofrece diez abonos temáticos distintos³⁶. Un abono curioso es el que ofrece la ópera de Hamburgo, que ha preparado dos tipos de abonos pensados para regalar en Navidad y que incluyen óperas que tienen lugar a partir del mes de enero. Tampoco es extraño encontrar abonos que combinan ópera y ballet en el caso de aquellas organizaciones que, además de la temporada de ópera cuentan también con temporada de ballet.

En el caso de los abonos parciales a la carta, el espectador elige los títulos en el momento de la compra. En general, el precio varía en función de la elección y no se

³⁵ Opera North cuenta con una gran variedad de abonos parciales propuestos y, entre ellos, ofrece uno, titulado "Adventurer", que aglutina las tres óperas menos conocidas de la temporada.

³⁶ TH1: L'opéra français; TH2: Sur un air italien; TH3: L'esprit viennois; TH4: Chefs-d'oeuvre du 20ème siècle; TH5: Grands metteurs en scène; TH6: Russie éternelle; TH7: Mythes et contes; TH8: Splendeurs orchestrales; TH9: Eternel féminin; TH10: Destins tragiques.

suele garantizar la misma localidad en todas las funciones. Adicionalmente, la ópera de Hamburgo ofrece unos paquetes de bonos (Gutschein-Pakete) que funcionan de la siguiente manera. El espectador compra un paquete de 10 bonos, que lleva asociado un descuento y que puede canjear por entradas para los espectáculos que quiera. Así, por ejemplo, podría canjear, si quisiera los 10 bonos para el mismo espectáculo. De esta manera, la organización cobra por adelantado, pero el espectador no tiene que comprometerse de antemano a ninguna fecha concreta, una de las principales barreras del sistema de abono.

También hemos examinado si las organizaciones operísticas utilizan el sistema de abono para fidelizar al público joven y comprobamos que el 60% de las organizaciones seleccionadas lo hace. Algunas crean abonos jóvenes específicos y otras ofrecen un porcentaje de descuento adicional en sus abonos habituales. Así, por ejemplo el Teatro Alla Scala cuenta con el abono UNDER30, que incluye 3 óperas y que va dirigido a jóvenes menores de 30 años. En cambio, en La Monnaie, los menores de 30 tienen un 50% de descuento en todos los abonos del teatro y, además, reciben la tarjeta Go!pera, que conlleva diversas ventajas adicionales.

En relación a los criterios de discriminación de precios en los abonos, hemos comprobado si los teatros analizados fijan precios distintos en función de la localidad, en función del día de la semana, en función de la programación y hemos tratado de descubrir criterios diferentes a los anteriores. En primer lugar, la oferta de abonos de diferentes precios en función de la localidad es una práctica generalizada, lo mismo que ocurre en el caso de la venta de entradas sueltas. Así, por ejemplo, para el abono Verdi de la temporada 11-12 de la ópera de Zúrich, pagaríamos 1664 francos suizos si queremos un abono en la mejor zona del teatro o tan sólo 269 francos suizos si optamos por la zona más asequible.

En cuanto a la fijación de precios diferentes en los abonos en función del día de la semana, la conclusión es que en muchos casos el precio no varía y en otros muchos casos es muy difícil la comparación, ya que los abonos no están compuestos por los mismos títulos de ópera y, por tanto, no son comparables. Es decir, aunque un abono de miércoles o uno de viernes tengan el mismo número de funciones asociadas, muchas veces ocurre que no son las mismas obras y, por tanto, no podemos saber si

la diferencia en precio se debe al cambio de día³⁷ o a las diferencias en los títulos. Lo mismo ocurre al analizar la propia programación como criterio de discriminación de precio. En este caso tampoco los abonos son comparables en muchas ocasiones, pero cuando lo son, sí parece que existen diferencias en función de los títulos.

Adicionalmente, hemos observado otros criterios de discriminación de precios de abonos. Así, por ejemplo, es habitual ofertar abonos más caros para aquéllos que desean acudir al turno de estreno. En este sentido, La Monnaie no sólo ofrece abonos para las noches de estreno, sino también para las noches de última representación (First- & Last-night performances). Algunos teatros fijan precios diferentes en función de los distintos repartos y otros no. Así, por ejemplo, hay teatros que organizan funciones a precios más económicos con un segundo reparto en el que participan cantantes de menor caché. En cambio, en otros teatros, que programan un gran número de funciones, es habitual que cuenten con dos repartos equivalentes que se vayan alternando. La ópera nacional de Finlandia cuenta con un abono VIP, que además de la entrada da derecho a un pequeño refrigerio. En los teatros que siguen el sistema de repertorio, es frecuente que un criterio de discriminación de abonos sea si el título es un estreno, una reposición o una obra que forma parte del repertorio del teatro. En general, los abonos que agrupan los estrenos de la temporada son más caros que aquellos que incluyen también reposiciones u obras de repertorio.

Para finalizar con los criterios de discriminación de precios, queremos mencionar el establecimiento de precios diferenciados en función del segmento de público al que se dirigen. En este sentido, lo usual es encontrar descuentos en abonos para jóvenes y en algunos casos para familias. No están demasiado extendidos los descuentos en abonos a mayores de 65 años. El Gran Teatro del Liceo, por ejemplo, cuenta con unos abonos reducidos específicos dirigidos a este colectivo. Sin embargo, no son los abonos normales con un descuento adicional, sino que son unos abonos específicamente diseñados al respecto. El Teatro alla Scala ofrece también abonos dirigidos a empresas a un precio mayor, si bien esto forma parte de su estrategia de financiación privada.

Como contrapartida al compromiso a largo plazo del espectador, éste suele recibir a cambio un ahorro en precio (respecto a la opción de comprar las entradas sueltas) y,

³⁷ A priori, parece que la demanda es más alta en fines de semana, por lo que entre semana los precios de abonos podrían ser más reducidos para incentivar la demanda.

en general, también está bastante extendido el mantenimiento de la misma localidad a lo largo de toda la temporada. Esto último no siempre es así, especialmente cuando los abonos son a la carta. Además, algunos teatros también reparten entre sus abonados algún tipo de publicación, en general en formato de revista o de libro de la temporada o de DVD recopilatorio con extractos de la temporada anterior. Otro tipo de ventajas son las siguientes: posibilidad de pago fraccionado; periodo preferente y descuento en la compra de entradas adicionales; posibilidad de cambio de entradas o de devolver las entradas en algunas funciones; envío de mails informativos; descuentos en servicios adicionales (visitas guiadas, tienda especializada, restaurante, parking, etc.); descuentos en otros equipamientos culturales de la ciudad; invitación a eventos exclusivos para abonados,...

Precios de entradas sueltas

Tras haber repasado en detalle la casuística de los abonos, abordamos a continuación la variable precio en su vertiente de entradas sueltas. En esta ocasión, el apartado se dividirá en tres grandes bloques: descuentos de último minuto; descuentos en venta anticipada y criterios de discriminación de precios.

Tal y como argumentábamos en el repaso teórico, los costes incrementales prácticamente nulos y el carácter perecedero de la representación operística, explican los grandes descuentos que llevan asociadas las entradas de último minuto. De la muestra analizada, el único teatro que no menciona la disponibilidad de este tipo de entradas es la ópera de Hamburgo. Los catorce restantes las ofrecen generalmente a colectivos determinados, normalmente jóvenes y, en menor medida, mayores de 65 años. Para conseguir estas entradas de último minuto es necesario acercarse a la taquilla del teatro aproximadamente media hora antes del comienzo de la representación y probar suerte. Sin embargo, Royal Opera House ha diseñado un sistema de reserva de entradas para estudiantes llamado "Student Standby Scheme", a través del cual es posible conseguir entradas a 11€, previa inscripción en la página web. Los estudiantes se apuntan, registran sus datos y cuando haya entradas disponibles, se les envía un correo electrónico, como mínimo 24 horas antes de la representación, indicándoles para qué ópera pueden conseguir entradas y proporcionándoles un código de descuento.

Otros colectivos a los que también algunos teatros dirigen las entradas de último minuto son las personas en paro; los profesores; las personas que están haciendo el servicio militar o social; los beneficiarios de ayudas sociales; los titulares de la tarjeta de familia numerosa; los discapacitados; los residentes de una determinada zona; los titulares de una tarjeta o pasaporte cultural, etc. Cada teatro define los colectivos beneficiados por esta medida y sólo cuatro de las quince organizaciones que componen nuestra muestra ofrecen este tipo de entradas al público en general³⁸.

En relación a los descuentos de compra anticipada, los colectivos prácticamente se repiten y se añaden los descuentos a grupos y touroperadores. En relación a los jóvenes son menos los teatros que realizan descuentos en entradas de venta anticipada que los que utilizan la fórmula de último minuto. En el caso de los mayores de 65 años, a veces se limita la selección de espectáculos en los que obtienen descuento (Ópera nacional de París) y otras veces se limitan las funciones con descuento. Así, por ejemplo, la ópera de Zúrich ofrece a los mayores de 65 años un 50% de descuento, pero sólo en las representaciones de los domingos por la tarde.

De la misma manera que hemos analizado los criterios de discriminación de precios en el caso de los abonos, lo haremos ahora para la venta de entradas sueltas. La discriminación en función de la localidad, igual que en el caso de los abonos, es una práctica común a todas las organizaciones seleccionadas. Así, por ejemplo, para asistir a la representación de *La donna del lago* programada en el Teatro alla Scala durante el mes de noviembre de 2011, podemos pagar 187€ si queremos sentarnos en la localidad más cara o tan sólo 12€ si nos conformamos con la más barata.

Otra característica importante es que entre los teatros estudiados existen importantes oscilaciones de precios, de tal manera que no es lo mismo acudir a la ópera en Leeds, en Hamburgo o en Zúrich. Por ello, consideramos interesante exponer una tabla con los precios máximos y mínimos en las organizaciones de nuestra muestra.

³⁸ Las cuatro organizaciones son: Det Kongelige Teater; Teatro Alla Scala; Opera North y Royal Opera House.

Tabla 4.15: Precios de las localidades más caras y más baratas en la temporada 2010-2011 de las organizaciones seleccionadas

Organización	Precio de la localidad más cara (temporada principal 2010- - primer reparto)	Precio localidad más barata (temporada principal - primer reparto)
Staatsoper Hamburg	158€	10€
Wiener Staatsoper	240€	3€ (sitios de pie)
La Monnaie	160€	10€
Det Kongelige Teater	168€ (1250 coronas danesas)	13€ (95 coronas danesas)
ABAO	181€	56€
Teatro Real de Madrid	Turno estreno: 294€ 164€	6€
Gran Teatro del Liceo	194€	7€
Finnish National Opera	95€	14€
Opéra Nacional de Paris	Palais Garnier: 180€ Opera Bastille: 180€	Palais Garnier: 8€ Opera Bastille: 5€
Opéra de Lyon	92€	13€ También se pueden conseguir entradas de pie por 5€, pero sólo si han vendido todas las localidades con asiento.
Teatro Alla Scala	187€	12€
De Nederlandse Opera	110€	15€
Opera North	66€	11€
Royal Opera House	248€	7€
Opernhaus Zürich	310€ (320 CHF)	16€ (16 CHF)

Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar la tabla precedente, concluimos que las principales diferencias de precios entre los distintos teatros se producen en las localidades más caras. Sin embargo, las localidades más baratas no superan por lo general los 15€, a excepción de ABAO, cuyo precio más bajo se sitúa en los 56€ para la temporada 2010-2011. Por tanto, parece que existe prácticamente unanimidad entre las organizaciones operísticas para ofrecer un segmento de precios equivalente al precio de una entrada de cine y que pueda atraer a jóvenes u otro tipo de colectivos potencialmente interesados, pero con poca capacidad adquisitiva.

La discriminación en función del día de la semana no parece ser muy habitual, ya que sólo el 20% de las organizaciones de nuestra muestra la pone en práctica. En cambio los porcentajes se invierten cuando observamos la discriminación en función de la programación, ya que ésta se produce en el 80% de las organizaciones seleccionadas. La fijación de precios diferentes en función de los diferentes repartos tampoco parece estar demasiado extendida, ya que de las organizaciones seleccionadas, sólo el 26% lleva a cabo este tipo de diferenciación. El análisis de otro tipo de criterios es muy similar al caso de abonos.

c) Estrategias de distribución

De forma análoga al repaso teórico, también aquí la tercera variable analizada es la distribución, tanto de entradas como de la experiencia operística (tiempo y lugar de la representación).

Distribución de entradas

Para estudiar la distribución de entradas, nos hemos fijado tanto en el caso de los abonos como en el de las entradas sueltas. Así, vemos que en el primer caso los canales de venta son más limitados que en el segundo. Los abonos se suelen gestionar a través de formularios de solicitud que se pueden entregar en taquilla, enviar por correo, fax o, algunas veces, también por internet o tramitar por teléfono. Habitualmente suele haber un plazo de recogida de las solicitudes y después la organización las procesa y va adjudicando las localidades. La Monnaie, por ejemplo, distribuye citas para la venta de abonos y la ópera de Lyon primero gestiona los abonos enviados por correo y un mes después saca el resto a la venta en taquilla.

En el caso de la venta de entradas sueltas, el abanico de canales es más abierto y no es necesario tramitar ningún tipo de solicitud. Como era de esperar, el 100% de las organizaciones seleccionadas vende entradas a través de la taquilla. Dicho porcentaje se reduce levemente cuando observamos el canal telefónico. Internet también se ha convertido en un canal generalizado, si bien no está del todo extendido el sistema de impresión de la entrada en casa. De la muestra analizada, únicamente el 47% cuenta con esta posibilidad, mientras que el resto ofrece la opción de envío a domicilio o de recogida en taquilla minutos antes de la representación. La alternativa de venta telefónica y en ocasiones también la venta online no es extraño que lleven un pequeño recargo en concepto de gastos de gestión.

Otro tipo de canales alternativos que hemos encontrado son los siguientes: oficinas de turismo; portales de internet; oficinas de viajes; establecimientos Fnac y agentes de ventas autorizados. Por otro lado, aunque no se trate de un canal, un soporte cada vez más frecuente son las tarjetas regalo.

Distribución de la experiencia operística

Tras la revisión de los canales de distribución de entradas, abordamos ahora la distribución de la experiencia operística, que está relacionada con el momento y lugar de la representación. En el capítulo anterior comentábamos que el concepto de distribución está inevitablemente relacionado con el de accesibilidad. No en vano, hemos estructurado este apartado en los siguientes bloques: accesibilidad temporal; accesibilidad geográfica; accesibilidad inclusiva; influencia del lugar en la configuración de la experiencia operística y distribución en soportes tecnológicos.

En cuanto a la **accesibilidad temporal**, hemos observado en primer lugar los horarios en los cuales se programan las funciones de ópera, ya que, en principio, a mayor variedad de horarios, mayor accesibilidad temporal. Así, advertimos que el 60% de los teatros seleccionados programa sus funciones a última hora de la tarde (19h-20h), salvo las funciones de los domingos que se sitúan en una franja horaria más temprana³⁹. El 40% restante se divide a partes iguales entre las organizaciones que sólo programan funciones a última hora de la tarde (19h-20h), las que puntualmente también utilizan otras franjas horarias más tempranas y las que ofrecen una gran variedad de horarios.

Otro aspecto importante de la accesibilidad temporal es si se permiten cambios de entradas o no, especialmente entre el colectivo de abonados que tiene que comprometer las fechas de su agenda con un año de antelación. Esto suele ser así y la mayoría de las organizaciones facilitan los cambios de entradas a sus abonados, bien de forma gratuita o bien con un pequeño recargo. En este sentido, la ópera de Hamburgo se sitúa en una posición intermedia y ofrece el primer cambio gratis y a partir del segundo cobran 5€ por cada gestión. De la misma manera la ópera de Lyon cobra 3€ por cambio, salvo a los titulares de tarjetas de fidelización del teatro⁴⁰. Un requisito asociado a este trámite suele ser el establecimiento de una fecha límite a partir de la cual ya no se admiten más cambios. Dicha fecha varía de unos teatros a otros y oscila entre las 48 horas y las dos semanas anteriores a la representación. De Nederlandse Opera no menciona de forma explícita en su página web que realicen

³⁹ En algunos países entre las 13:30h y las 15h y en otros, como España, donde los horarios de las comidas son más tardíos, a las 17h.

⁴⁰ Tarjetas Pass'Opéra Fidélité o Famille.

cambios, pero sí pone a disposición de sus espectadores un servicio de intercambio de entradas con otros espectadores.

En segundo lugar, pasamos a observar qué ocurre entre nuestras organizaciones en materia de **accesibilidad geográfica**. Todas ellas se encuentran en un lugar céntrico o bien comunicado a través de transporte público y el 87% de ellas indica en su página web cómo llegar al teatro y dónde aparcar si se va en coche. También nos hemos preguntado si la organización facilita de algún modo que personas que no viven en la ciudad en la que se encuentra el teatro acudan también a la ópera. Para ello, algunos coliseos giran algunas de sus producciones, ABAO pone autobuses a disposición de los socios de otras provincias colindantes para que estos puedan acudir a la ópera a Bilbao y Det Kongelige Teater ha negociado con la empresa de transportes de la ciudad de Copenhague para que cuando haya función se amplíe el horario de autobuses, garantizando autobuses antes y después de la representación.

Muchas veces, para poner en marcha este tipo de iniciativas, también son necesarias las colaboraciones, ya sea con ayuntamientos, medios de comunicación u otro tipo de organizaciones. En este sentido, Det Kongelige Teater colabora con otras ciudades danesas y, en verano, los cantantes de la compañía de ópera realizan una gira, cantando en museos, castillos, iglesias, etc. El programa se llama “Open-air Opera” y los eventos son gratuitos. En Reino Unido, Royal Opera House, con a su programa “On the Road” colabora con múltiples organizaciones locales de Reino Unido para acercar la ópera a todos los rincones del país a través de representaciones y programas didácticos. Esta misma organización también colabora con la BBC para realizar sus retransmisiones a través de radio y televisión y con RealD para sus retransmisiones en cines.

En tercer lugar, en relación a la **accesibilidad inclusiva**, hemos investigado a ver si el teatro tiene en cuenta a colectivos con discapacidad física, visual y auditiva. El primero de los casos es el que la mayoría de las organizaciones contemplan, ya que, en general, los edificios están preparados para la utilización de sillas de ruedas y así lo comunican las organizaciones en sus páginas web. Por otro lado, es habitual que en el auditorio se reserven un número de localidades especiales para sillas de ruedas.

Las acciones dirigidas a invidentes son más escasas. Tan sólo el 20% de las organizaciones de nuestra muestra cuenta con servicio de audiodescripción y éste

sólo está disponible en determinadas funciones. Opera North, por ejemplo, tiene el compromiso de ofrecer este servicio al menos en una ópera de la temporada y después de la representación organiza una sesión para recoger el feedback de los espectadores que han utilizado este servicio. Además, esta compañía también organiza visitas guiadas para invidentes (Touch Tours). En otros casos también se menciona expresamente que está permitido meter al auditorio perros lazarillo.

En cuanto a las personas con discapacidad auditiva, nos preguntábamos si las organizaciones ofrecen representaciones subtituladas en lenguaje de signos. El resultado es que tan sólo un 13% de nuestra muestra lo hace y, además, coincide que las dos organizaciones que lo ofertan son las dos de Reino Unido: Royal Opera House y Opera North. Sin embargo, hemos descubierto otra opción más extendida que las representaciones subtituladas, que es la instalación de un bucle de inducción magnética en alguna zona del teatro. Este sistema transmite una señal directamente a los audífonos y hace que el sonido llegue más limpio, evitando los ruidos de ambiente. Un 40% de las organizaciones seleccionadas ofrece esta posibilidad.

Además de las iniciativas anteriores, Royal Opera House también ofrece la opción a las personas con discapacidad de hacerse un carnet (ROH Access Membership), de manera que reciban una atención personalizada, así como una mayor cantidad de información en relación a temas de accesibilidad.

En cuarto lugar, nos hemos cuestionado sobre **el lugar de la representación**. Como lo habitual es que las funciones de ópera se lleven a cabo en un auditorio convencional, hemos querido comprobar si nuestras organizaciones realizan funciones fuera de los auditorios convencionales y en el caso de que la respuesta fuera afirmativa, por qué lo hacen: para lograr una mayor inmersión en la obra; para reducir barreras ante nuevos públicos, etc.

Por un lado, hemos observado que la utilización de espacios alternativos a los teatros en el caso de la ópera es muy poco frecuente y cuando se hace algo en este sentido se hace en forma de concierto. Así, por ejemplo, Det Kongelige Teater aprovecha la época veraniega⁴¹ para realizar una gira de conciertos de ópera por diferentes ciudades danesas. Dichos conciertos tienen lugar en iglesias, museos, etc. La ópera de Lyon también organiza una vez al año un concierto en una iglesia de la ciudad con

⁴¹ Entre el fin de una temporada y el comienzo de la siguiente.

la orquesta y coros teatro. Además, esta compañía también programa algunos domingos conciertos de cámara que transcurren en la sala de ensayo del ballet, que es una sala situada en el último piso del edificio del teatro, con unas vistas espectaculares y que normalmente está cerrada al público. Finnish National Opera programa conciertos y óperas para niños en los foyers del teatro. Sin embargo, estos son ejemplos relativamente aislados y puntuales.

Por otro lado, las organizaciones tampoco mencionan de forma explícita en su web por qué realizan este tipo de acciones, por lo que, la mayor parte de las veces, seremos nosotros quienes debamos interpretarlo. La ópera de Lyon sí hace una pequeña mención a la importancia del lugar a través de su director general, Serge Dorny, que en uno de los documentos disponibles en la web declara que la modernidad del edificio (refiriéndose al edificio del teatro de la ópera de Lyon) nos recuerda que la ópera, la música, la danza deben permanecer como artes contemporáneos.

En quinto lugar, hemos observado la distribución de la experiencia operística en **soportes tecnológicos**. Lo más habitual es que alguna función de la temporada se retransmita a través de radio o televisión y esto ocurre aproximadamente para un 70% de las organizaciones de nuestra muestra. La retransmisión en cines es menos frecuente en Europa, ya que quien lidera esta área es el Metropolitan Opera House de Nueva York. De hecho, tal y como apuntan Agid y Tarondeau (2010:125) son varios los directores que se declaran abiertamente hostiles a esta iniciativa. Para Gérard Mortier⁴², por ejemplo, la iniciativa del citado teatro de ópera neoyorquino es “un gran golpe publicitario para el Met con una inversión financiera que ninguna casa europea puede permitirse” (Mortier, 2010:73). Dentro de las organizaciones seleccionadas, aquellas que anuncian en su página web la retransmisión en cine de algunas de sus funciones son: Royal Opera House; Teatro Alla Scala y Gran Teatro del Liceo. El Teatro Real de Madrid no lo anuncia en su web, pero sí declara en su memoria anual 2007-2008 que el 19 de mayo de 2008 transmitió la representación L’Orfeo de Monteverdi, en directo y vía satélite, a setenta y ocho salas de España y Europa.

El Gran Teatro del Liceo, además de retransmitir en cines, también lo hace en otros equipamientos culturales como, por ejemplo, teatros de otras ciudades, auditorios o aulas magnas de universidades.

⁴² Gérard Mortier es actualmente el director artístico del Teatro Real de Madrid.

En cuanto a las retransmisiones por internet de funciones íntegras, éstas son todavía muy escasas. Las únicas organizaciones de nuestra muestra que mencionan explícitamente alguna experiencia en este sentido son Royal Opera House y Opéra national de Paris. Así, por ejemplo, el coliseo londinense retransmitió por internet *Rigoletto* en octubre de 2008. La ópera se dividió en 10 capítulos de 20 min de duración y todos ellos se pusieron a disposición de los internautas de forma gratuita.

Por último, hemos observado que algunas organizaciones mencionan el tema de la vestimenta, dirigiéndose a aquellas personas que piensan acudir por primera vez a la ópera. Así, por ejemplo, Royal Opera House explica que no hay un código de vestimenta establecido y que quien quiera puede acudir en vaqueros, aunque no es lo habitual⁴³. En sentido contrario, el Teatro alla Scala recomienda que los hombres vistan traje y corbata en todas las representaciones y que en los estrenos lleven corbata negra. Como vemos, unas organizaciones se presentan más accesibles que otras a los nuevos públicos.

d) Estrategias de comunicación

En el ámbito del marketing, el último elemento que hemos analizado es la comunicación. Y, dentro de ella, aspectos relativos a los distintos tipos de comunicación, al mix de comunicación y a las estrategias de creación de vínculos entre la organización y el público. Como ya avanzábamos en el apartado de metodología, al tomar como base la información aparecida en la página web oficial de los teatros, el análisis de esta cuarta variable es probable que acuse en mayor medida la diferencia existente entre lo que la organización realmente hace y lo que publica en su web. Así, por ejemplo, parece que no tiene demasiado sentido que un teatro publique en su página web que durante unos días tendrá carteles repartidos por la ciudad en lugares reservados al efecto. Por tanto, abordamos la investigación, siendo conscientes de esta limitación.

⁴³ No hay ningún código de vestimenta en la Royal Opera House. Puedes venir en vaqueros (aunque la mayoría de la gente no lo hace) y sobre todo no necesitas vestir un vestido de gala (aunque algunos pocos lo hacen). La mayoría de los espectadores visten de manera justamente elegante, pero cómo te vistas depende de ti. (Apartado *What to expect* de la página web <http://www.roh.org.uk/>)

Tipos de comunicación

Dentro de los distintos tipos de comunicación, nos hemos centrado en la comunicación de producto y en la comunicación del propio género operístico. En cuanto a la primera, hemos querido analizar los objetivos que se esconden detrás de ella y nos hemos planteado dos cuestiones. En primer lugar, si la comunicación que se realiza (en la web) de cada título operístico trata de informar. Para ello, hemos considerado que la respuesta sería positiva si se utiliza un lenguaje descriptivo y neutro, aludiendo a información objetiva, como puede ser la ficha técnica de la representación operística, los horarios programados, etc. En segundo lugar, nos hemos preguntado si, por el contrario, o además, la comunicación realizada trata de persuadir, utilizando un lenguaje que incorpore juicios de valor o que apele personalmente al lector.

En cuanto a la información objetiva, la conclusión es que la ofrecen, como era de esperar, todas las organizaciones de nuestra muestra. Por el contrario, tan sólo el 27% de ellas brinda, además otro tipo de información más persuasiva. Así, por ejemplo, Det Kongelige Teater, refiriéndose a la ópera *Tosca* de Puccini, afirma que ésta es una experiencia increíble, incluso para aquellos que son principiantes en la ópera. Opera North, dentro de los materiales que asocia a cada título de la temporada, suele incluir entrevistas a artistas, en las que habitualmente incluyen la pregunta de por qué el público debería venir a ver esa ópera en cuestión. Por ejemplo, en concreto, entre los materiales de la ópera *Carmen*, en la temporada 10-11, aparece una entrevista a Sandra Piques Eddy, la cantante que asume el rol protagonista y otra al tenor Peter Auty, que encarna a Don José. En ambas entrevistas aparece la pregunta formulada de formas distintas⁴⁴.

En cuanto a la comunicación de género, ya avanzábamos en el bloque teórico que una iniciativa orientada a la creación de interés por la ópera en general es la llamada European Opera Days, celebrada el primer fin de semana de mayo e impulsada por la organización Opera Europa. Y, efectivamente, hemos comprobado que muchos de los teatros seleccionados apoyan este evento anual.

En concreto, los teatros franceses se muestran muy activos en relación a este tema, ya que cuentan con el apoyo de su propia organización nacional Réunion des opéras

⁴⁴ En la entrevista a Sandra Piques Eddy, la pregunta es la siguiente: ¿Por qué deberían los espectadores, ya sean abonados o recién iniciados en la ópera, venir a ver *Carmen*? A Peter Auty le preguntan: ¿Por qué debería la gente venir y verla?

de France (ROF). Dicha organización publica en su propia página web un dossier de prensa que recoge un editorial a cargo del ministro de cultura francés, así como textos de diversos autores que explican la temática elegida para el evento, que en Francia se denomina *Tous à l'Opéra!*. Adicionalmente, el documento recoge los programas de actividades de cada uno de los teatros franceses participantes. Gran parte del éxito del caso francés radica en la actitud colaborativa de los teatros y en su actuación en común, así como en los apoyos conseguidos. En este sentido, la iniciativa, además de tener el apoyo del ministerio de cultura, también cuenta con varios patrocinadores, entre ellos la televisión francesa, que ha hecho posible la creación de un anuncio para televisión⁴⁵. Todo ello ha incrementado la notoriedad e impacto del evento, favoreciendo la participación del público en el mismo.

En segundo lugar, hemos contrastado si se organizan jornadas de puertas abiertas en los teatros y el resultado es que el 53% de las compañías seleccionadas lo hace. En muchos casos, esta iniciativa está vinculada a los *European Opera Days*, pero no siempre es así. *Wiener Staatsoper*, por ejemplo, organiza un día de puertas abiertas en septiembre y *Finnish National Opera*, durante la temporada 10-11, en la que celebró su centenario, organizó dos jornadas de puertas abiertas en el teatro, una en octubre y otra en marzo.

En tercer lugar nos hemos preguntado si las organizaciones colocan puntualmente pantallas gigantes en la ciudad para retransmitir una ópera y hemos comprobado que la respuesta es afirmativa para más de la mitad de las entidades de nuestra muestra. Es destacable el caso de la ópera de Lyon que, a pesar de ser una organización mediana⁴⁶, realiza una vez al año una retransmisión de una de las óperas de su temporada en 12 ciudades de la región de Rhône-Alpes. *Finnish National Opera* también realiza retransmisiones en varias ciudades finlandesas y *Royal Opera House* hace lo propio en Reino Unido. En concreto, en la temporada 08-09, esta última organización llevó a cabo 42 retransmisiones gratuitas a través de pantallas gigantes en 20 ciudades del país. Además, el evento no sólo consistía en la proyección de la ópera, sino que en los descansos se proyectaban entrevistas con artistas y el público tenía la posibilidad de interactuar, gracias a un presentador que se encontraba entre el público.

⁴⁵ El anuncio se puede consultar en la siguiente dirección: <http://www.tous-a-lopera.fr/2011/>

⁴⁶ En cuanto a la clasificación que hemos realizado basándonos en el importe de presupuesto.

La siguiente cuestión analizada se refiere a los eventos relacionados con la ópera y abiertos a todos los ciudadanos que algunos teatros organizan en su ciudad. Varias organizaciones de nuestra muestra desarrollan este tipo de iniciativas con el objetivo de integrarse en la vida cultural de la ciudad. La ciudad de Hamburgo, por ejemplo, organiza en el mes de septiembre una noche de los teatros (Hamburger Theaternacht) y la ópera de Hamburgo participa en la iniciativa, ofreciendo un programa completo en todos sus escenarios. En la misma línea, La Monnaie, en Bruselas, participa en los famosos nocturnos de los museos de Bruselas⁴⁷ o en las jornadas del patrimonio.

Algunos teatros aprovechan la época veraniega para salir a la calle y acercarse a los ciudadanos. Así, en Dinamarca, Det Kongelige Teater ha creado un espacio cultural al aire libre, llamado “Ofelia Beach” y abierto durante todo el verano. Este rincón está abierto tanto a ciudadanos como a turistas y en él se puede pasar un agradable rato en el bar de la terraza al tiempo que se disfruta de actividades gratuitas todo tipo, que van desde un concierto de música moderna o clásica hasta el visionado de importantes partidos de fútbol. Otro caso destacable es el de la ópera de Lyon, que en verano cuenta con un programa cultural (Péristyle) al aire libre gratuito, de manera que, por ejemplo, todas las noches se celebran conciertos de jazz en los soportales del teatro de ópera.

El siguiente aspecto que hemos analizado ha sido si los teatros organizan eventos en sus propias instalaciones, aparte de las jornadas de puertas abiertas ya mencionadas o de los programas vinculados a la iniciativa de los European Opera Days. Algunos ejemplos en este sentido los encontramos en Helsinki y Ámsterdam. Así, por ejemplo, la organización finlandesa programa una vez al mes un concierto gratuito en el foyer de su teatro. En Ámsterdam, De Nederlandse Opera organiza cada semana a la hora de comer conciertos gratuitos, cuyo contenido suele consistir en música de cámara o pequeños recitales. En 2009, esta misma organización realizó en el foyer del teatro un mercadillo de vestuario (DNO costume sale), en el que se vendieron más de 2.200 piezas y en el que se creó muy buen ambiente, que contribuyó al éxito del evento

Por último, nos hemos preguntado si nuestros teatros de ópera realizan proyectos de larga duración orientados a integrar a la organización en la vida de la comunidad.

⁴⁷ Durante el otoño, los museos de Bruselas celebran los nocturnos, que tienen lugar los jueves entre las cinco de la tarde y las diez de la noche. Las entradas a los museos son muy baratas (y en ocasiones gratuitas) y se organizan visitas guiadas, talleres y diversas animaciones, que otorgan un valor añadido a estas visitas nocturnas. La iniciativa cuenta con su propia página web (<http://www.brusselsmuseumsnocturnes.be/>).

Opera North, por ejemplo, realizó entre 2006 y 2009 un proyecto de 3 años (*residency*) con una comunidad de Leeds, llamada Little London. Varios equipos de artistas trabajaron con grupos de familias de difícil acceso, niños de 0 a 4 años, un colegio de primaria, otro de secundaria y un grupo de adultos.

En Ámsterdam, en el año 2008, De Nederlandse Opera, llevó a cabo un proyecto llamado Marco Polo, que se realizó con motivo de la programación de la ópera del mismo nombre. Esta iniciativa supuso un incremento de la visibilidad de De Nederlandse Opera en su ciudad, así como una oportunidad para la organización de explorar nuevas vías para llegar a los ciudadanos. La preparación del evento duró más de un año y fue necesario contar con la colaboración de colegios, coros y estudiantes, entre otros, para poder hacer realidad la iniciativa. El proyecto culminó en una semana cargada de eventos a lo largo y ancho de la ciudad de Ámsterdam: tuvieron lugar coros masivos participativos en el exterior del teatro, un autobús recorriendo la ciudad y proyectando vídeos de los talleres, etc. El proyecto se definió como un proyecto artístico con la comunidad⁴⁸ y contó con 2.250 participantes y más de 15.000 visitantes.

Como podemos observar, gran parte de las iniciativas de creación de interés general por la ópera que hemos revisado son, muchas veces, fruto de colaboraciones entre diferentes entidades u organismos de la ciudad, incluidos los propios ayuntamientos.

Mix de comunicación

En primer lugar, en cuanto a la **promoción de ventas**, nos hemos preguntado si los teatros anuncian promociones a través de sus páginas web. Tan sólo un tercio de nuestra muestra lo hace de una u otra manera. Veamos algunos ejemplos. El primero de ellos se refiere a la Wiener Staatsoper, que es miembro de la asociación de teatros de la ciudad, a través de la cual se ha creado una tarjeta de fidelización que funciona con un sistema de acumulación de puntos al comprar entradas que, a su vez, se pueden canjear por entradas adicionales. Opera North, durante el mes de abril de 2011 anunciaba una promoción en su web, de manera que quien se suscribiera al

⁴⁸ Community art project, en inglés.

boletín electrónico, entraba en un sorteo de una noche en un hotel de lujo para dos personas.

Como podemos observar, las pocas promociones que se anuncian en la red, no se refieren a espectáculos concretos ni tratan de incentivar la venta de una determinada función en particular, sino que son acciones más indirectas. Así, en el primer caso, la acción va dirigida a un público muy frecuente (quizás no de mi teatro en particular, pero sí del género), mientras que en el segundo caso se persigue la apertura de un canal de comunicación entre la organización y un público potencial.

En segundo lugar, en relación a lo que una página web pueda plasmar en torno al elemento de **relaciones públicas** nos hemos cuestionado lo siguiente. Por un lado, si en la web existe un apartado específico para gestionar las relaciones de la organización con la prensa. Por otro lado, si la organización facilita el contacto del exterior con ella, es decir, si se especifican direcciones de correo electrónico o teléfonos de los distintos departamentos, especialmente del departamento de relaciones públicas o marketing. Por último, hemos tratado de dilucidar si el teatro prepara algún evento de presentación de la temporada de ópera abierto al público.

En lo referente a la primera pregunta, el 80% de las organizaciones seleccionadas cuenta con un apartado específico dedicado a la prensa, al que habitualmente se accede a través de un usuario y contraseña específicos. En cuanto a la facilidad de contacto con la organización, la mayoría de los teatros detallan de una u otra forma la manera de contactar con ellos. Algunos indican direcciones genéricas y otros se muestran más cercanos e indican nombres y apellidos de las personas que ostentan los distintos puestos. Las organizaciones de nuestra muestra más exhaustivas en este sentido son Finnish National Opera y Opera North, que publican un directorio muy extenso de empleados⁴⁹. En cualquier caso, el contacto que suele aparecer en la mayor parte de los casos es el de la persona responsable de patrocinio y mecenazgo.

En relación a los actos de presentación de la temporada, observamos que estos pueden adoptar diferentes formatos en función del público al que se dirigen. Así, podemos encontrar desde una simple rueda de prensa hasta actos multitudinarios

⁴⁹ Opera North, por ejemplo, cuenta con un apartado llamado Who's Who, donde se detallan los principales roles de la organización y las personas que los ocupan. Además, en el apartado de contacto indican la fórmula genérica para poder ponerse en contacto vía mail con cualquiera de las personas de la organización (Puede contactar con cualquier persona de la organización utilizando el siguiente formato genérico: nombre.apellido@operanorth.co.uk).

organizados en lugares públicos de la ciudad y pasando por eventos intermedios dirigidos a colectivos concretos, como pueden ser los abonados o los patrocinadores. Las presentaciones multitudinarias no son demasiado habituales, probablemente por la inversión que suponen y la preparación que necesitan, ya que suelen plantear en formato de concierto compuesto de extractos de las óperas de la temporada que se está presentando. De nuestra muestra, únicamente tres organizaciones han abordado esta iniciativa: Det Kongelige Teater; Finnish National Opera y Opera North.

El tercer elemento del mix de comunicación es la **publicidad** y para analizarlo nos hemos preguntado si la organización utiliza vídeos promocionales para publicitar sus óperas a través de la web y si se utilizan frases cortas, a modo de slogan, para referirse a cada uno de los títulos. En relación a la primera cuestión, entendemos que son promocionales aquellos vídeos que tienen muy poca duración (no más de dos minutos), que tratan de llamar la atención de quien lo está viendo y que acaban con la publicación de las fechas en las que se puede acudir al teatro a ver la ópera en directo⁵⁰. En este sentido, podemos afirmar que un tercio de nuestra muestra pone a disposición de los internautas este tipo de vídeos. Hoy en día, el formato audiovisual está muy extendido, pero comprobamos que aunque son muchas las organizaciones que ofrecen vídeos, no todas cuentan con vídeos promocionales, sino que muchas veces se trata de materiales didácticos que profundizan en la ópera. En este caso, aunque la herramienta fuera la misma (el vídeo), el objetivo en un caso y en otro sería distinto.

La utilización de frases cortas, a modo de slogan, para referirse a cada uno de los títulos está menos extendida, al menos, entre las organizaciones seleccionadas. Bajo nuestro punto de vista, Opera North es la compañía de nuestra muestra que mejor gestiona este aspecto. Desde el inicio de la temporada, cuando renueva el contenido digital, esta organización asocia a cada título operístico una imagen y una frase, que aparecen siempre unidos y a los que se hace referencia ya desde la página principal. La imagen que aparece a continuación, corresponde a la ópera *Carmen*, programada en su temporada 2010-2011.

⁵⁰ Además, las propias organizaciones califican estos vídeos con el nombre de trailers o promos.

Imagen 4.4: Imagen y slogan asociado a la ópera *Carmen* programada por Opera North en la temporada 2010-2011



Fuente: Elaboración propia.

Por último, hemos tratado de dilucidar si las organizaciones operísticas seleccionadas realizan algún tipo de **venta personal** y si es así, a qué colectivos se dirigen. El resultado que se desprende de la documentación analizada es positivo y se refiere, fundamentalmente, a escolares, a patrocinadores o abonados corporativos o a grupos en general. La Monnaie, por ejemplo, diferencia tres tipos de grupos diferentes: grupos de empresas, grupos de jóvenes y otro tipo de grupos. Normalmente, la venta se encuentra descentralizada, en función del colectivo al que se dirige. Así, por ejemplo, las ventas a escolares las suele gestionar el departamento didáctico, mientras que las ventas a abonados corporativos las suele gestionar el departamento de patrocinios.

Creación de vínculos entre la organización y el público

Tal y como hemos avanzado en páginas anteriores, dada la importancia del enfoque de marketing relacional, hemos considerado oportuno dedicar una subcategoría de nuestro análisis de contenidos a los aspectos relacionados con la creación de vínculos entre la organización y el público. Así, hemos distinguido entre la creación de vínculos tecnológicos y la creación de vínculos personales.

En cuanto a los **vínculos tecnológicos**, una herramienta sencilla utilizada por todas las organizaciones operísticas para acercar su información al público es el boletín electrónico o newsletter. En él se suelen publicar noticias relacionadas con la organización y se recuerdan las actividades programadas en un determinado intervalo de fechas. Este tipo de boletines se suele enviar de forma regular, generalmente una vez al mes. En algunos casos se envían a grupos específicos (abonados, personas con tarjeta de fidelización, etc.) y otras veces, cualquier persona interesada puede solicitar en página web de la organización la recepción del boletín. En este sentido, el

Gran Teatro del Liceo tiene en su página web un apartado denominado “Quiero recibir más información”, en el que es posible registrarse para recibir los boletines.

En el caso anterior, la información fluye desde la organización al potencial espectador. Pero los teatros también abren canales para recibir feedback de su público. Así, la mayoría de las organizaciones seleccionadas cuentan con formularios para recoger quejas y sugerencias. El Teatro Alla Scala, por ejemplo, ofrece un servicio de atención al espectador llamado “La Scala Replies”,

Las redes sociales se están convirtiendo en imprescindibles a la hora de crear vínculos con el público, ya que no sólo las organizaciones pueden publicar las noticias que puedan resultar de interés a los espectadores, sino que estos pueden contestar en tiempo real. Todos los teatros de nuestra muestra están dados de alta en Facebook y la mayoría de ellos también lo está en Twitter. En relación con este tema también nos hemos preguntado si las organizaciones operísticas seleccionadas utilizan foros de internet y la respuesta es negativa en todos los casos.

La utilización de las redes sociales tiene muchas ventajas, ya que es posible llegar a mucha gente, es un canal de comunicación efectivo con la gente joven y son gratuitas, pero el gran inconveniente es la inversión en tiempo y recursos necesaria para poder mantener la página actualizada a diario. Un ejemplo de difusión de un evento a través de una red social es la Finnish National Opera, que en 2008 organizó un evento para jóvenes publicitado únicamente a través de Facebook. El evento consistió en la oferta de 150 entradas para la ópera Rigoletto a un precio reducido, así como la invitación a un cocktail y a un encuentro con el reparto y con los directores. La iniciativa fue un enorme éxito y la organización recibió más de 1500 solicitudes, 10 veces más de las entradas ofertadas, para participar en el evento.

Pero, las redes sociales, además de constituir un canal más de comunicación, también pueden servir a otros fines como, por ejemplo, la creación. En este sentido, Royal Opera House experimentó a través de Twitter con su iniciativa “Twitter Opera”. En el verano de 2009, la organización invitó a la gente a dejar mensajes en Twitter (máx. 140 caracteres) para escribir así el libretto de una nueva ópera. El teatro comenzó la cadena dejando una frase y, posteriormente, llegaron a participar alrededor de 900 personas. Con el resultado del experimento se compuso una ópera de 25 minutos de duración.

Dada la proliferación de la utilización de videos en sus páginas web por parte de los teatros, hemos comprobado si estos materiales audiovisuales también se ponen a disposición de los internautas a través de otros canales digitales, como por ejemplo, YouTube. Dicho canal es muy utilizado y en él se encuentran disponibles muchos fragmentos de videos de ópera, pero tan sólo un tercio de las organizaciones seleccionadas cuentan con un canal propio en YouTube. Probablemente, el caso más paradigmático de todos sea la Royal Opera House, que dentro de su apuesta por las nuevas tecnologías, ha creado dos canales diferentes, uno para la Royal Opera House en general y otro específico para el departamento de educación. El canal de educación tiene mucho interés, ya que recopila vídeos didácticos, entrevistas, vídeos que recogen las actividades que se llevan a cabo detrás del escenario, vídeos de los ensayos, etc.

Tal y como repasábamos en el bloque teórico, una característica de la sociedad en la que vivimos es la necesidad que tienen las personas de aprovechar el tiempo. Según Igarza (2009) esta realidad ha favorecido la aparición de burbujas de ocio, en la que los tiempos muertos tienden a transformarse en tiempos de ocio a través de los dispositivos móviles. En este sentido, los teatros de ópera están creando también canales en iTunes y desarrollando aplicaciones descargables, que les permitan ser una alternativa dentro de la oferta adaptada a las burbujas de ocio y a la vez fortalecer un vínculo tecnológico que traspasa las limitaciones asociadas al ordenador.

Una forma menos extendida que las anteriores para acercar la organización al público existente o potencial es la utilización de blogs. De nuestras organizaciones, sólo las dos británicas utiliza este tipo de formato. Nuevamente, esta actividad requiere un esfuerzo extra, ya que es necesario pensar y escribir los textos que se desee publicar. Sin embargo es una herramienta adecuada para acercar la organización al público, ya que, normalmente, los autores del blog suelen ser los propios empleados de la organización. En Royal Opera House, suele escribir a menudo el responsable del departamento educativo, mientras que en Opera North, los empleados se turnan para ir escribiendo poco a poco todos. En general, el blog recoge textos más largos que los que aparecen en una red social y refleja opiniones o sentimientos de las personas que escriben en él.

Por último, hemos de destacar las revistas editadas por los teatros, que en muchos casos están disponibles en sus páginas web en formato pdf y además se imprimen en papel y se suelen distribuir en los propios teatros, así como a determinados colectivos como abonados, patrocinadores, etc. La Monnaie, por ejemplo, publica la revista MMM (MonnaieMuntMagazine), que contiene entrevistas, artículos, así como información del día a día del teatro. Los amigos y abonados la reciben de forma gratuita en su domicilio y también está disponible en las taquillas del teatro y en la tienda.

Algunas organizaciones, además de tratar de acercarse a su público a través de medios digitales, también tratan de establecer **vínculos personales** con algunos colectivos determinados. Somos conscientes de que es complicado analizar este aspecto partiendo de las páginas web, ya que lo más lógico es que este tipo de acciones se comuniquen directamente a los grupos implicados. Por ello, abordamos con cautela este apartado.

Los teatros de ópera favorecen la relación con determinados grupos a través de sus programas educativos, como ya hemos analizado anteriormente. Pero también la favorecen a través de otro tipo de iniciativas que conllevan una implicación por parte de las personas que integran los colectivos objetivo o también a través de eventos puntuales dirigidos a ellos.

En relación a las iniciativas que conllevan una implicación, ya adelantábamos en el capítulo anterior la de los embajadores culturales. Los objetivos de este tipo de proyecto pueden ser variados, pero uno de ellos será la creación de vínculos entre el teatro y los embajadores, de manera que estos se sientan parte de la organización y colaboren con ella, convirtiéndose en prescriptores de la misma. De nuestra muestra, únicamente Opera North y Det Kongelige Teater cuentan con embajadores culturales. Curiosamente, en ambos casos, los embajadores son jóvenes universitarios.

Otras actividades en esta línea las constituyen el apoyo a las asociaciones de amigos o de jóvenes amigos del teatro; la organización de concursos o el ofrecimiento de la posibilidad de colaborar de una u otra manera en la vida del teatro. El apoyo a las asociaciones es muy común, mientras que los concursos y la participación en la organización no lo es tanto. Royal Opera House es una de las entidades que suele impulsar diferentes concursos para animar a la participación. Así, por ejemplo, en

2011, con motivo de la representación de la ópera *Aida* de Verdi, organizó un concurso de diseño llamado “Aida Challenge”. El concurso contaba con cuatro categorías: diseño de escenarios; diseño de vestuario; diseño de poster y diseño de contenidos educativos online. Esta misma organización impulsa también un concurso anual de composición corta, llamado “Fanfare Competition” y dirigido a jóvenes de entre 11 y 16 años. El concurso consiste en componer una pieza musical de treinta segundos de duración. Las diez piezas ganadoras se utilizan durante la temporada siguiente para llamar la atención del público segundos antes del comienzo de los diferentes actos y que éste vaya tomando asiento.

En cierto modo, las competiciones anteriormente mencionadas implican a sus concursantes en la vida del teatro. Pero, aparte de ésta, otra forma de crear vínculos personales con colectivos interesados en la ópera es a través de la participación en algún área específica de la organización. Así, por ejemplo, De Nederlandse Opera provocó la participación ciudadana en una de sus producciones. En el año 2009 esta compañía contó con 400 ciudadanos de Ámsterdam para actuar de extras en la escena final de la ópera *Carmen*. Estas personas formaron parte de un programa educativo que incluyó charlas sobre historia de la ópera, un taller de iluminación, visitas guiadas y talleres de canto. Todo ello fue, probablemente, una experiencia difícil de olvidar para los participantes en dicha iniciativa y, quizás, para muchos de ellos supuso el comienzo de una nueva afición.

Otra forma a través de la cual se suele favorecer el establecimiento de vínculos entre las personas interesadas en la ópera y entre ellas y la propia organización es la organización de viajes a ciudades para asistir a representaciones operísticas en otros teatros. En la ópera de Hamburgo, por ejemplo, se ofrecen viajes, en colaboración con una agencia de viajes, para los abonados y los amigos del teatro. La persona que asume las tareas de guía en estos viajes es un musicólogo y periodista cultural. Sin embargo, este tipo de actividad suele ser impulsada más por asociaciones de amigos de la ópera que por los propios teatros.

Por último, como comentábamos anteriormente, otra posibilidad para favorecer la creación de vínculos personales es a través de la organización de eventos puntuales. En este sentido, la Scala de Milán organiza, anualmente, desde el año 2008, una inauguración de la temporada para menores de 30 años. El evento se llama “Anteprima” y ese día consiguen llenar el teatro de jóvenes. El evento puede tener

diversos objetivos como, por ejemplo, aumentar la notoriedad de la organización en la ciudad, crear interés general por la ópera, etc. Sin embargo, consideramos que uno de ellos puede ser favorecer la creación de vínculos entre jóvenes que les gusta la ópera, ya que la originalidad del evento radica, precisamente, en que a la función sólo pueden asistir menores de 30 años.

4.3.3. Estrategias educativas

Tras finalizar la descripción de las estrategias de marketing que las organizaciones de nuestra muestra llevan a cabo para crear nuevos públicos o desarrollar los actuales, abordamos a continuación el ámbito educativo. Tal y como comentábamos en el capítulo anterior, casi todas las compañías de ópera tienen programas didácticos y tratan de establecer conexiones curriculares con centros educativos de su entorno. Por ello, el primer bloque temático recoge, precisamente, datos referentes a los programas didácticos dirigidos a este tipo de centros. El segundo bloque se refiere al público en general, tanto a los programas con una cierta continuidad en el tiempo, como a actividades que se llevan a cabo de forma puntual. En tercer lugar, hemos lanzado una mirada a dos actividades concretas: los ensayos generales y las visitas guiadas. Ambas constituyen iniciativas muy extendidas y se suelen ofrecer a diferentes colectivos en el marco de los programas didácticos. Por esta razón, hemos considerado pertinente dotarlas de entidad aparte. Y, por último, dada la importancia creciente de internet y su potencial como herramienta educativa, hemos revisado los materiales didácticos que las organizaciones ponen a disposición del público en sus páginas web.

a) Programas dirigidos a centros educativos

En el caso de los programas dirigidos a centros educativos, nos hemos fijado, en primer lugar, a qué tipo de alumnos se dirigen las organizaciones. Para ello, hemos observado si los teatros de nuestra muestra cuentan con programas orientados a escolares o si también tienen en cuenta el ámbito universitario. Los primeros tienen una gran tradición y están muy extendidos. Esto se refleja en nuestra muestra, ya que el 100% de las organizaciones seleccionadas cuenta con programas dirigidos a

estudiantes de primaria o secundaria. Por el contrario, no todas las organizaciones tienen programas dirigidos a estudiantes universitarios. Probablemente, una de las razones es que se trata de un público menos localizado y, por tanto, menos accesible que los escolares. Sin embargo, cada vez se están desarrollando más iniciativas en colaboración con universidades.

Ámbito escolar

Las actividades dirigidas a escolares son variadas y van desde sesiones puntuales en el aula hasta programas a más largo plazo. Tal y como apuntábamos en el apartado de programación, una de las iniciativas que cada vez resulta más habitual son las funciones escolares, que se llevan a cabo en horario de mañana y no están abiertas a todo el mundo, sino únicamente a grupos de colegios. En la mayoría de los casos, este tipo de representaciones están adaptadas a un público infantil, pero otras veces, se trata de la función habitual programada en horario de mañana. Este último es el caso, por ejemplo, de Royal Opera House con su programa "Schools' Matinee". Los ensayos generales también suelen cumplir con esta función.

De cualquier manera, independientemente del tipo de espectáculo que esté asociado al programa didáctico, comprendemos que la asistencia a una representación es la pieza fundamental de este tipo de iniciativas. Pero, tal y como estudiábamos en el bloque teórico, el tiempo de la experiencia no es sólo el tiempo objetivo y percibido de duración de la actividad, sino también el tiempo anterior y el posterior (Dewey, 1949; Cuenca, 2000, 2004). En este sentido, revisábamos el modelo para la educación teatral desarrollado por Davis (1988), que proponía cuatro clases de actividades en torno a una representación teatral, estructuradas en dos grandes ejes: el tipo de aprendizaje (afectivo y cognitivo) y el momento del tiempo (anterior o posterior a la representación). En relación con este marco teórico, hemos considerado oportuno comprobar si las organizaciones de nuestra muestra contemplan o no actividades anteriores y posteriores a la representación.

De los dos tipos de actividades, las primeras son las más habituales. Los teatros, a través de sus departamentos educativos, acuden a las escuelas para realizar las introducciones a las óperas. En ocasiones, el contacto es directo con los alumnos y otras veces con los profesores, que, a su vez, se comprometen a transmitir la

información a sus alumnos. Otra actividad previa muy extendida es la visita de los alumnos a la producción y a los talleres del teatro, a través de la cual los chavales perciben la complejidad que tiene el montaje de una ópera.

Por otro lado, descubrimos que las actividades posteriores a la representación son menos frecuentes y cuando tienen lugar, se tienden a realizar con jóvenes y no con niños. Así, por ejemplo, Wiener Staatsoper, en el marco de su proyecto MAGNA, dirigido a jóvenes de entre 15 y 18 años, organiza después de la representación un encuentro entre los adolescentes y los artistas para intercambiar impresiones. También La Monnaie cuenta con una iniciativa llamada “A Night at the Opera” dirigida a menores de 26 años, en la que organiza una tertulia posterior a la función operística.

Otro de los aspectos importantes que repasábamos en el apartado teórico era la continuidad en las acciones formativas. En este sentido, las colaboraciones a largo plazo entre los teatros y los centros escolares se materializan, por ejemplo, en estancias y residencias de artistas en colegios o en proyectos de ópera en el aula. Para ilustrar el primer caso, recurrimos a la ópera de Lyon, cuyo proyecto “Opéra Mix” lleva asociada una residencia artística y pedagógica de un trío musical en el colegio participante con el objetivo de componer y dar forma a un espectáculo musical (cuyo tema está relacionado con alguna de las óperas de la temporada) en colaboración con los profesores y los alumnos. Para ello, los músicos visitan el colegio una vez cada 15 días y todos juntos trabajan el espectáculo durante meses, apoyándose en las aptitudes, conocimientos e intereses de cada cual. El proyecto trata de establecer vínculos entre Opéra de Lyon y los centros y trata también de ligar la programación operística con la cultura musical de los adolescentes.

En segundo lugar, en cuanto a los proyectos de ópera en el aula, estos constituyen unos de los recursos más innovadores y que, poco a poco, van calando en un número cada vez mayor de organizaciones. En este caso, igual que en el de Lyon, son los propios alumnos, normalmente estudiantes de secundaria, los protagonistas. El objetivo de este tipo de iniciativas es que a lo largo de todo un curso los alumnos preparen su propia función de ópera. Se trata de proyectos multidisciplinares, donde los estudiantes trabajan la creatividad, la capacidad de expresión y comunicación y otra serie de habilidades, ya que se encargan de preparar absolutamente todos los elementos de una ópera: el libreto, la música y canciones, la acción teatral, la escenografía, la caracterización, la dirección, la iluminación, etc. Habitualmente, este

tipo de proyectos lleva aparejada una formación de profesores, que son quienes, realmente, llevan el peso del proyecto. Además, suele existir apoyo por parte de la organización operística, quien proporciona ayuda, especialmente cuando se acerca el momento de la representación de la ópera a los padres y amigos. A veces, la ópera se representa en el propio colegio. Otras veces el teatro cede un auditorio para que diversos colegios realicen sus representaciones, de manera que el acontecimiento tenga cierta repercusión en la ciudad.

Más de la mitad de las organizaciones de nuestra muestra realiza, de una u otra forma, esta iniciativa. Así, por ejemplo, en España, tanto Barcelona como Madrid impulsan este tipo de proyectos y la Finnish National Opera declara que, a pesar de ser una iniciativa económicamente cara, merece la pena mantenerla debido a los excelentes resultados que produce. De Nederlandse Opera realiza este tipo de proyectos, pero en lugar de dirigirse a estudiantes de secundaria en general, se focaliza en estudiantes relacionados de alguna manera con el género operístico. Así, su objetivo son las escuelas de arte dramático, los conservatorios, etc. En el entorno anglosajón, tanto Opera North como Royal Opera House apuestan por este modelo y consideran que la participación de los estudiantes es esencial para conseguir una verdadera implicación. Estas organizaciones, además, están tendiendo a organizar proyectos de más larga duración incluso que un curso académico, ya que se han dado cuenta de que cuanto más largos sean los periodos de contacto con los estudiantes, mejores resultados se alcanzan y el impacto conseguido es mayor.

Una vertiente interesante de los proyectos didácticos es la importancia que, cada vez más, está cobrando la formación de profesores, erigiéndose estos como personas clave dentro del proceso formativo de escolares. Las organizaciones operísticas son conscientes de que es muy rentable mimar la relación con los profesores, ya que son ellos los que tienen la llave para estimular y sensibilizar a sus estudiantes, así como despertar su interés por el mundo de la lírica. Por otro lado, y a efectos prácticos, de esta forma, el alcance de las actuaciones de la organización es mucho mayor.

La formación de profesores puede adoptar diversos formatos. Uno de ellos es la formación dirigida a poner en marcha un proyecto de ópera en el aula, como ya hemos mencionado previamente. Otro tipo de formación muy extendida es la orientada a facilitar la comprensión de los títulos de ópera de una temporada.

Aquellos teatros que ponen en marcha funciones escolares, suelen proporcionar a los profesores guías didácticas para que estos puedan trabajar la ópera en clase con sus alumnos. Un caso interesante es el de Det Kongelige Teater, que ya en el programa de su temporada escolar expone un mapa conceptual para cada ópera, de manera que el profesor pueda ver rápidamente los temas que se pueden trabajar. De esta forma, el teatro facilita al centro la elección de los espectáculos, ya que el profesor puede ver rápidamente qué obras encajan mejor en su temario.

Otras entidades, además de proporcionar materiales didácticos a los profesores, también organizan reuniones con ellos. La ópera de Lyon, por ejemplo, denomina a estos encuentros con profesores “Reuniones pedagógicas” y ya en su programa de la temporada escolar publica las fechas y horarios de las mismas. En este sentido, La Monnaie fundó en la temporada 1998-99 la asociación colegio-ópera con el objetivo de estrechar las relaciones con los centros educativos de Bruselas. Así, facilitaron a los profesores la posibilidad de asistir a ensayos, representaciones y los eventos asociados, de manera que a su vez ellos pudieran dinamizar culturalmente sus centros.

Algunas organizaciones, además, también abordan otro tipo de formación más general. Así, por ejemplo, la ópera de Ámsterdam o la de Leeds, realizan sesiones formativas para profesores, dirigidas a aquellos que quieran desarrollar sus habilidades creativas y musicales para aplicarlas en clase. Muchos de estos cursos ofertados se cobran, pero aún así, tienen un gran éxito y cada vez se están implantando con más fuerza. La ópera nacional de París trata de sembrar una semilla en el origen y para ello tiene un acuerdo con facultades de magisterio para colaborar en la formación de maestros, bien sea en su formación inicial o en actividades de formación continua.

Ámbito universitario

En el ámbito universitario, las posibilidades de acción son relativamente amplias, ya que las iniciativas pueden ir dirigidas tanto a estudiantes jóvenes como a gente más mayor que acude a la universidad a cursos especialmente diseñados para ellos. Las acciones son posibles gracias a las estrategias de colaboración entre teatros y universidades.

Habitualmente, la colaboración se centra en la organización de charlas o ciclos de conferencias. Así, por ejemplo, la ópera de Lyon tiene un convenio con la Universidad católica de Lyon para realizar la actividad *L'Ecole du spectateur*, que consiste en una conferencia de introducción a la ópera realizada por un experto en el tema, que tiene lugar el día del estreno, 2 horas antes del comienzo de la representación. En Bilbao, ABAO organiza cada temporada, en la Universidad de Deusto, un ciclo de conferencias en torno a Verdi en el marco de su proyecto cultural Tutto Verdi.

Pero, otras veces el alcance de la colaboración entre el teatro de ópera y la universidad es mayor. Este es el caso del Liceo con su innovador proyecto Opera Oberta, que consiste en un curso universitario de iniciación a la ópera, cuya originalidad reside en la transmisión en directo de diversos títulos de la temporada del Liceo, y en la asistencia, de forma simultánea, de unos 2000 estudiantes universitarios repartidos por 50 universidades de todo el mundo, como si estuviesen ocupando una de las butacas del teatro. El programa se completa con una presentación previa de unos diez-quince minutos, grabada en alguna de las universidades colaboradoras, y con un portal en la Red con informaciones complementarias sobre la ópera que se transmite. En este caso, las universidades no sólo colaboran con la grabación de la charla de introducción previa a retransmisión, sino también ofrecen sus instalaciones y facilitan el acceso a la red académica para que la retransmisión en directo sea posible.

En Reino Unido encontramos un ejemplo de estrecha colaboración entre Opera North y la Universidad de Leeds. En marzo de 2007, ambas organizaciones formalizaron su alianza en el acuerdo DARE. Este programa, que aspira a tener un gran impacto en la vida cultural, trata de fusionar lo artístico con lo académico para inspirar y estimular nuevas formas de pensar y trabajar. Así, son varios los proyectos que cada año se ponen en marcha gracias a esta colaboración. Algunos ejemplos son las investigaciones, los proyectos creativos, las conferencias o los programas de aprendizaje recíproco, entre otros. Ambas organizaciones declaran que los beneficios, tanto internos como externos, que se derivan de este tipo de proyectos no se podrían haber conseguido por cada una de las partes de manera independiente.

La ópera nacional de París ofrece el programa Ópera-Universidad, que consiste en un programa a la carta para grupos de estudiantes y profesores universitarios. La organización propone la posibilidad de organizar visitas a cualquiera de los dos teatros

(Palais Garnier y Opéra Bastille) o diversos tipos de encuentros con personal de la organización, con equipos de producción o con artistas. El Teatro Real también ha desarrollado un programa similar dirigido a universitarios, llamado “El Teatro Real por dentro”, que se puso en marcha durante la pasada temporada 2010-2011⁵¹. La iniciativa está planteada en torno a las producciones de la temporada y consta de visitas técnicas, asistencia a un ensayo de conjunto y encuentros con los profesionales y los artistas. Los estudiantes perciben créditos a cambio y participan de un modo activo con trabajos de análisis y evaluación histórica de la ópera que han presenciado. Además, realizan aportaciones personales sugiriendo nuevas ideas o aplicaciones de su carrera a cada producción.

b) Programas e iniciativas puntuales dirigidos al público en general

Tras haber analizado los programas didácticos más tradicionales, que son los dirigidos a centros educativos, abordamos, a continuación, iniciativas orientadas a otro tipo de colectivos. En esta ocasión, hemos realizado la división de subapartados en función de la duración de las actividades. Así, en primer lugar, nos referiremos a aquellos programas que tienen una cierta continuidad en el tiempo y, en segundo lugar, a iniciativas de carácter más puntual.

Programas con cierta continuidad en el tiempo

En el caso de los programas con cierta continuidad, nos hemos cuestionado en primer lugar, si existen programas dirigidos a centros no educativos o asociaciones. Hemos descubierto que determinadas organizaciones, comprometidas con la inclusión, cuentan con proyectos para colectivos determinados, como, por ejemplo, inmigrantes o discapacitados. Así, por ejemplo, la Finnish National Opera organizó en 2008 un proyecto destinado a niñas inmigrantes, con una serie de talleres sobre *La Cenerentola*. La misma organización también llevó a cabo un ensayo especial de *La Bella Durmiente* para niños y adolescentes discapacitados de Helsinki, así como para un grupo de adultos rehabilitados de enfermedades mentales. Otra organización

⁵¹ Coincidiendo con la llegada a la dirección artística del teatro de Gérard Mortier, que previamente había sido director en la ópera nacional de París.

comprometida con este tipo de colectivos es Opera North, en Leeds, que cuenta con un proyecto destinado a adolescentes de entre 10 y 14 años con el síndrome de Asperger. El proyecto se lleva a cabo durante los meses de enero a marzo y consiste en la realización de unos talleres semanales en los que los niños acaban creando su propia composición de teatro musical.

Algunos teatros también se dirigen al ámbito empresarial, al margen de sus programas de patrocinio. En este sentido, por ejemplo, Opéra de Lyon cuenta con un programa orientado a comités de empresa y asociaciones a través del cual ofrecen, bajo demanda, introducciones a la ópera en las propias instalaciones de las empresas. En Dinamarca, Det Kongelige Teater ha desarrollado un programa de formación de líderes en gestión de la comunicación. Sin embargo, esta iniciativa no parece tener como objetivo la sensibilización en la ópera de los participantes, sino aprovechar los recursos del teatro y que la organización consiga notoriedad con la iniciativa.

En segundo lugar, nos hemos preguntado si los teatros realizan talleres familiares. Estos talleres consisten en sesiones didácticas de preparación y sensibilización hacia la ópera. Lo cierto es que esta actividad está menos extendida que los talleres escolares, probablemente, porque es más complicada llevarla a la práctica, tanto por temas de espacio como de personal. En el caso de los colegios, muchas de las actividades didácticas se llevan a cabo en los propios centros, mientras que en el caso de los talleres familiares es la organización operística la que tiene que facilitar el espacio. Algo similar ocurre con el personal, ya que en los colegios, los profesores actúan en cierto modo de embajadores de la organización y asumen gran parte del liderazgo, mientras que en el caso de las familias todo el peso recae sobre la organización. Por todo esto, no es de extrañar, que de la muestra seleccionada, sólo un tercio de las entidades realicen talleres familiares.

La tercera cuestión recae en contrastar si se realiza algún tipo de acción dirigida a niños menores de 3 años, es decir, en la etapa previa a la escolarización. La única organización de nuestra muestra que trabaja esta franja de edad es Opera North, en Leeds. En la temporada 09-10 el programa se llamaba “Little Movers” y consistía en talleres semanales de música y movimiento dirigidos a niños de 0 a 4 años junto con sus padres o cuidadores. Dicha iniciativa tuvo que ser interrumpida en la temporada 10-11 por temas de presupuesto y se ha vuelto a retomar en la 11-12 bajo el nombre de “Little Voices”. Estas sesiones tienen como objetivo introducir la música, el teatro y

el movimiento en las primeras etapas de desarrollo del niño con el objetivo de provocar en él una conexión con las artes para toda la vida. El precio de cada sesión de £ 3 (por niño) y al final de cada taller se ofrece un ligero refrigerio.

Por último, hemos indagado si se ofrecen cursos accesibles a cualquier persona que lo desee. Y, aunque no es una práctica común a todos los teatros, sí hemos encontrado algunos ejemplos. Staatsoper Hamburg, por ejemplo, ofrece un taller de ópera, que consiste en un seminario, concentrado en la tarde de un viernes y la mañana y tarde de un sábado, donde los participantes aprenden los aspectos más importantes de una producción. Cuesta 48€ y en la temporada 10-11 se organizaron 4 talleres en torno a 4 óperas distintas. De forma similar, Opernhaus Zürich también organiza un taller de ópera, pero con continuidad durante toda la temporada, desde septiembre hasta junio. Generalmente, se realizan una o dos sesiones al mes, de una hora y media de duración. Finnish National Opera, con motivo de su centenario organizó en la temporada 10-11 un curso con diferentes sesiones ('My Opera' lecture series) en colaboración con la Helsinki Open University. De Nederlandse Opera también ha llevado a cabo cursos para adultos. En concreto, en el año 2009 organizó un curso en el que participaron 74 adultos y que cubrió las siguientes producciones: *Così fan tutte*, *La Traviata* y *The Makropulos Case*.

Actividades educativas puntuales abiertas al público en general

Al revisar las iniciativas educativas dirigidas al público en general de carácter más puntual nos hemos preguntado por las charlas de introducción a los títulos operísticos y por las ruedas de prensa o mesas redondas con artistas de la producción, que son las actividades más extendidas en este sentido. Además, hemos tratado de descubrir si existe algún otro tipo de actividad educativa puntual accesible al público en general.

En relación a la charla informativa, el 100% de las organizaciones seleccionadas realiza introducciones a cada uno de los títulos de ópera. Algunas lo realizan un día puntual, diferente a las fechas de las funciones, mientras que otras las llevan a cabo cada día que hay función. El formato de una y otra es distinto y para diferenciarlas nos vamos a referir a ellas con nombres distintos. En el primer caso, estaríamos hablando de la organización de conferencias y en el segundo de introducciones a la ópera. Así, las conferencias suelen tener una duración superior a una hora y ofrecen, por tanto, la

posibilidad de profundizar en diferentes aspectos de la obra. El evento puede organizarse en el teatro, o bien en otro equipamiento cultural de la ciudad y a veces incluso se cobra entrada. Las organizaciones suelen contar para la organización de estas conferencias con profesores de universidad, musicólogos, críticos musicales, etc. En ocasiones, la organización de estas conferencias no corre a cargo de los propios teatros, sino de las asociaciones de amigos de la ópera. Por ejemplo, el Teatro Real de Madrid organiza un ciclo de conferencias en colaboración con la Asociación de Amigos de la Ópera de Madrid. En este caso, además, las conferencias se graban en vídeo y se publican en la página web del teatro para que estén disponibles a todo aquel que esté interesado.

En el caso de las introducciones a la ópera, el formato es bien distinto. La charla tiene una duración de quince o veinte minutos y se realiza con el objetivo claro de orientar al público sobre lo que va a ver. Es decir, tiene un carácter más divulgativo que las conferencias anteriormente comentadas. En este caso, la charla tiene lugar momentos antes del comienzo de la representación y, por tanto, se realiza en el propio teatro, en unos casos, en alguna sala habilitada al efecto y en otros en el propio foyer. Este tipo de introducciones tienden a ser gratuitas y suelen ser llevadas a cabo por alguien de la organización o alguna subcontrata, pero no por expertos en el tema. En el caso de los teatros que siguen el sistema de repertorio y, por tanto, ofrecen un elevado número de funciones a lo largo de la temporada, las charlas introductorias se suelen limitar únicamente a los títulos de estreno.

Los encuentros con artistas son menos habituales que las charlas o conferencias de introducción a la ópera. Además, los teatros que organizan este tipo de iniciativas, no lo hacen para todos sus títulos programados, sino sólo para algunos. Así, por ejemplo, Staatsoper Hamburg, en su temporada 10-11 organizó cinco encuentros con directores y cantantes. La actividad se llama “Vor der Premiere” y se celebra una semana antes del estreno de la ópera. Royal Opera House también organiza, para algunas de sus producciones, encuentros de este estilo, bajo el nombre “Insight Evening”.

Aparte de las iniciativas comentadas, algunos teatros también organizan conferencias en torno a temas más amplios que el título de ópera. Así, por ejemplo, ABAO, dentro de su programa Tutto Verdi, realiza todos los años un ciclo de conferencias en torno al compositor italiano, que se celebran en la Universidad de Deusto. Algunos teatros también organizan exposiciones. En este sentido, el Teatro Real de Madrid organiza

algunas exposiciones paralelas a los títulos de la temporada con la intención de ampliar y profundizar en la información sobre los compositores que los han creado. Royal Opera House organiza también, de forma ocasional y con motivo de algunas producciones, conferencias especiales en relación con algún aspecto de la ópera. Así, por ejemplo, con motivo de *Rigoletto* se organizó una sesión en relación a los tipos de voz y los estilos de canto a cargo de miembros del coro y con motivo de *Roméo et Juliette* se organizó una sesión sobre la ópera francesa a cargo de un experto en el tema.

Opéra de Paris también se muestra bastante activa en este sentido, ya que organiza un encuentro regular todos los jueves a la hora de comer en Studio Bastille. La iniciativa se llama “Les Jeudis de Bastille” y puede consistir en un concierto de música de cámara, una proyección, un encuentro con un artista, etc. En el caso de los conciertos, la entrada cuesta 5€ y en el resto la entrada es libre. Además, esta misma organización, también ofrece veladas literarias, en las que en relación con un tema de la temporada lírica, un autor lee sus textos, entremezclados con música y vídeo.

c) Ensayos y visitas guiadas

Dos actividades muy extendidas entre las organizaciones y que se utilizan para la creación de interés por la ópera son la asistencia a ensayos generales o pre-generales y las visitas a los teatros y a los entresijos de las producciones operísticas.

La mayoría de las organizaciones seleccionadas ofrece ambas actividades, normalmente ligadas a los programas didácticos, especialmente con centros escolares o universitarios. También es habitual que este tipo de actividades se ofrezcan a las asociaciones de amigos de la ópera, que a cambio de una cuota anual, colaboran de forma individual con la financiación de las organizaciones. Los abonados, en cambio, no suelen beneficiarse de ello, a excepción de algunos descuentos en visitas abiertas al público en general. En algunos casos las actividades se ofrecen de forma gratuita y en otros casos, pagando.

En el caso de las visitas a los teatros encontramos diferentes modalidades. En primer lugar, la visita más básica es la visita cobrada a los lugares públicos del teatro, que tiene un enfoque más bien turístico, en el sentido de que se hace énfasis en el propio

edificio, sus diferentes salas y su historia. Hay teatros como, por ejemplo, la Scala de Milán, que tienen incluso un museo en el propio teatro, donde exhiben diferentes objetos, como trajes, vestidos o joyas, utilizados en producciones operísticas pasadas.

Después, hay visitas a las producciones, normalmente enmarcadas en los programas didácticos, donde se muestra todo el trabajo que se realiza detrás de la escena y la complicada labor de coordinación que es necesaria para llevar a cabo la representación. Este tipo de visita es muy atractiva y está muy demandada dentro de los programas didácticos debido a su interés, ya que los grupos pueden ver los diferentes talleres de caracterización, sastrería, salas de ensayo, camerinos, maquinaria del escenario, trabajo de iluminación, regiduría, etc. El nivel de explicación durante las visitas se adecúa a las diferentes edades de los grupos visitantes. Además, muchos teatros ofrecen servicios personalizados, en el sentido de que, aparte de adecuar el lenguaje a los grupos, también se adecúa el contenido, en función del interés del grupo o la duración. Así, por ejemplo, el Liceo ofrece una visita teatralizada para alumnos de educación infantil, con el título del “El Misterio de la partitura”. La actividad consiste en un juego de pistas, a través del cual se conduce a los niños por los distintos espacios del Liceo. Durante el juego, los niños deberán encontrar la partitura desaparecida para que la directora de la orquesta pueda dirigir esa noche la ópera.

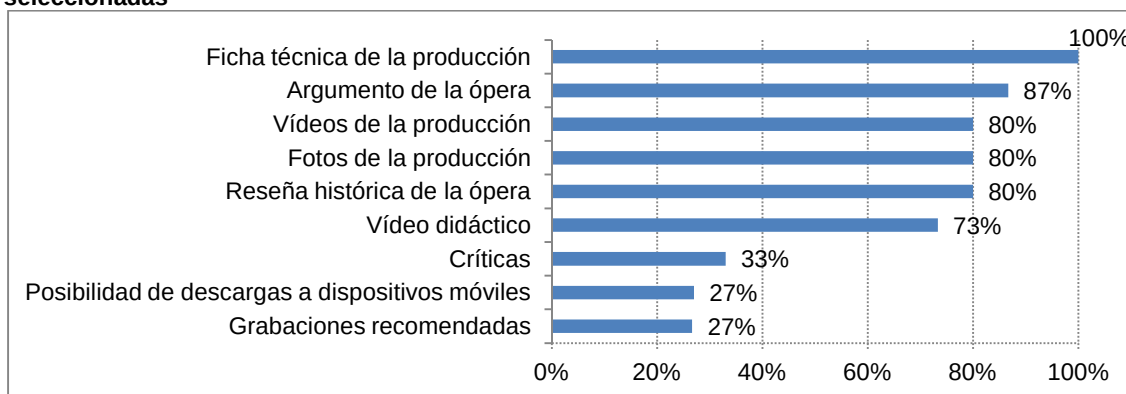
El Liceo también ofrece diferentes opciones de visitas, donde, por ejemplo, para grupos numerosos, es posible incluso concertar un recital al final de la visita. Otra visita muy interesante que ofrece el Liceo es la visita técnica, dirigida a arquitectos e ingenieros (tanto estudiantes como profesionales graduados) con el objetivo de presentar el edificio del Liceo desde el punto de vista arquitectónico (características de su estructura, instalaciones generales, proyecto acústico, entre otros) sin olvidar su funcionalidad como teatro de ópera.

d) Materiales educativos disponibles en la web

Una forma de facilitar a los espectadores la preparación de una ópera es ofrecerles un amplio abanico de información relacionado con el título de ópera, de forma que sea cada persona quien seleccione lo que más le interese. Así, por ejemplo, mientras alguien pueda estar más interesado en la escenografía, otro pudiera estarlo en la música, o en el texto, o el contexto, etc. En cualquier caso, como hoy en día la

búsqueda natural de información es a través de internet, lo lógico es que ésta sea la principal fuente de investigación para el espectador, sin perjuicio de que la información básica se encuentre recogida también en el programa de mano. Además, internet tiene la ventaja de soportar no sólo texto, sino formatos audiovisuales, de manera que es posible escuchar fragmentos de la ópera o visualizar determinadas producciones. Por todo ello, es interesante analizar qué tipos de materiales de apoyo facilitan las organizaciones operísticas de nuestra muestra al público.

Gráfico 4.3: Materiales de apoyo disponibles en las páginas web de las organizaciones operísticas seleccionadas



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico anterior, lo común a todas las entidades seleccionadas es facilitar la ficha técnica⁵². Además, el 87% de ellas también detalla el argumento de la ópera y el 80% de ellas refiere una pequeña reseña histórica de la ópera y ofrece fotos y vídeos de la producción.

Los vídeos constituyen una herramienta con un gran potencial en el caso de la ópera, porque lo importante es poder escuchar y ver al mismo tiempo, ya que es muy difícil expresar sólo con palabras o con fotos estáticas lo que el espectador se va a encontrar. Los teatros utilizan el formato de vídeo no sólo para ofrecer al público pequeños extractos de la ópera, sino también para realizar pequeñas introducciones a la misma. A este tipo de vídeos los hemos denominado vídeos didácticos y en nuestro caso, el 73% de los teatros de nuestra muestra los utiliza. La ópera nacional de París, por ejemplo, no sólo ha creado vídeos didácticos para títulos en concreto, sino también ha elaborado una serie de 6 vídeos didácticos en torno a los talleres de la ópera,

⁵² La ficha técnica recoge la información del reparto de roles y cantantes, quien ostenta la dirección musical, la dirección escénica, etc.

titulados “Los artesanos de la magia”⁵³. Así, por ejemplo, un vídeo se centra en las luces, otro en los decorados, etc.

Por último, sólo el 33% de nuestras organizaciones pone a disposición del público algunas de las críticas aparecidas en prensa y sólo el 27% realiza recomendaciones sobre posibles grabaciones que el público que quiera preparar la ópera puede escuchar. Este mismo porcentaje se refiere también a las organizaciones de nuestra muestra que ofrecen la posibilidad de realizar descargas a dispositivos móviles, bien sea a través de iTunes o bien a través de la instalación de una aplicación específica para el iPhone o similar. En este sentido, Wiener Staatsoper ha creado una aplicación para utilizarla tanto en los productos de apple, como en los sistemas Android y desde ella se puede consultar la programación del teatro, descargar vídeos, informaciones adicionales, etc.

Una organización destacable en cuanto a la cantidad de material educativo que ofrece a través de su página web es Royal Opera House. Esta compañía, que defiende como uno de sus pilares la educación a lo largo de la vida, considera vitales los recursos audiovisuales y por ello ha apostado por las nuevas tecnologías, convirtiéndose en líder en este aspecto entre las casas de ópera europeas. La organización londinense pone a disposición de todos los internautas una multitud de vídeos y podcasts que recogen tanto fragmentos de óperas como vídeos didácticos que muestran el trabajo realizado detrás de los escenarios, entrevistas con artistas o charlas explicativas. Los materiales, además de estar disponibles en la página web, también lo están en un canal de YouTube y en iTunes, de forma que puedan ser descargados y utilizados en dispositivos móviles.

4.4. Interpretación general de los resultados

Una vez finalizada la descripción del análisis de contenidos realizado, abordamos a continuación la interpretación general de los resultados. Siguiendo el mismo esquema, dividiremos el presente apartado en cuatro grandes bloques: las variables de clasificación; las estrategias de marketing mix y las estrategias educativas.

⁵³ Les artisans de la magie.

4.4.1. Variables de clasificación

Las variables de clasificación nos muestran la variedad de perfiles existente entre las organizaciones operísticas seleccionadas. Entre ellas, hemos observado, por ejemplo, un intervalo de presupuesto que oscila desde los 10⁵⁴ hasta los 180⁵⁵ millones de euros por temporada, así como grandes diferencias en el número de títulos y funciones programadas o en el número de espectadores anuales registrados. También hemos advertido la utilización de distintos sistemas de programación (*repertorio/stagione*) y diferentes modelos de financiación, unos más dependientes de las ayudas públicas que otros. Esta realidad nos ha permitido captar un abanico muy amplio de iniciativas dirigidas a crear y desarrollar nuevos públicos.

En relación a la plantilla de los teatros, hemos reparado que algunos de ellos tienen coro y orquesta estables y que otros, además, también cuentan con cantantes o con una academia de cantantes. Bajo nuestro punto de vista, el hecho de tener artistas en plantilla facilita a las organizaciones la realización de actividades para llegar a nuevos públicos. Así, resulta más sencilla la planificación de acciones educativas de contenido creativo como, por ejemplo, talleres o proyectos de ópera en el aula. También puede resultar más fácil la organización de eventos en la calle o en el propio teatro dirigidos a crear en los ciudadanos interés por la ópera en general. Para poder llevar a cabo este tipo de acciones suele ser necesaria, en términos generales, la participación de algún músico y algún cantante e, incluso, en determinados casos, de alguien con conocimientos escénicos. En este sentido, recordemos que generar encuentros entre artistas y público y crear vínculos entre ellos (por ejemplo, a través de estancias en comunidades o colegios o programas de largo plazo) tiene efectos positivos para ambas partes (Amussen, 2001).

En segundo lugar, nos hemos fijado en los géneros escénicos gestionados. Hemos comprobado que la mayoría de las organizaciones analizadas se centran en programar ópera y que no es extraño que muchas de ellas programen también ballet o conciertos de música clásica. Sin embargo, también hemos encontrado el caso enfoques más innovadores. Así, aludíamos al caso de Det Kongelige Teater, que tiene varias temporadas, entre ellas una de teatro. En el bloque teórico estudiábamos que

⁵⁴ ABAO

⁵⁵ Opéra national de Paris

hay teorías que apuntan la existencia de interrelaciones entre la asistencia a los diferentes géneros de artes escénicas (Peterson y Kern, 1996; López y García, 2002; Ariño, 2010). Por ello, consideramos que una organización que gestione varios géneros distintos puede beneficiarse de dichas interrelaciones. Así, por ejemplo, para Det Kongelige Teater el grupo de abonados de su temporada de teatro dramático se convierte en un grupo accesible a quien la organización podría tratar de introducir en la ópera.

Esta reflexión en torno a los géneros escénicos gestionados, enlaza directamente con el primer elemento del marketing mix: el producto.

4.4.2. Estrategias de marketing mix

Continuando con la idea de interrelación entre géneros, también hemos observado iniciativas que utilizan la mezcla de estilos para tratar de llegar nuevos públicos. La mezcla se puede aplicar al producto principal o al producto ampliado. El primer caso lo hemos visto reflejado en el Liceo, con su espectáculo Tango y lágrimas, en el que un cantaor flamenco y un tenor compartían escenario. Así, puede ocurrir que alguien que acuda al teatro atraído por el cantaor, quede gratamente sorprendido por la actuación del tenor y que luego, si lo ve en el cartel de algún título de ópera, decida acudir.

La mezcla de estilos aplicada al producto ampliado queda reflejada en el programa para jóvenes “A Night at the Opera” impulsado por el teatro belga La Monnaie. En esta ocasión, una estrella pop del momento, era invitada a formar parte del coloquio posterior a la ópera, actuando así como reclamo de la iniciativa. Este ejemplo es interesante por la utilización de un personaje famoso como elemento de atracción. Es de suponer que cuanto más admirados sean los personajes escogidos entre el público al que nos queremos dirigir, más éxito tendrá la iniciativa. Además, la posibilidad de grabar el evento y publicarlo en la web de la organización puede generar un mayor tráfico de internautas simplemente por el interés que despierta el personaje. En esta línea, Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000) aludían a la importancia de identificar a todos los posibles colectivos con los que la organización debe gestionar sus relaciones y destacaban entre ellos a los líderes de opinión.

La programación de pequeño formato también pensamos que puede ser una buena alternativa para atraer nuevos públicos. Los teatros tratan de integrarse en la vida cotidiana de la ciudad, programando, por ejemplo, actividades de corta duración a la hora de comer o a la salida del trabajo o conciertos breves en los alrededores del teatro las tardes de verano. Este tipo de iniciativas pueden dotar de vida al teatro, convirtiéndose en una parte esencial de la ciudad. Por otro lado, el hecho de programar un espectáculo de corta duración un día entre semana a mediodía puede ser atractivo ya que puede suponer una burbuja de ocio (Igarza, 2009) en mitad de un tiempo predominantemente laboral. Además, habitualmente, los teatros se localizan en el centro de las ciudades, donde normalmente hay más trabajadores que residentes. Por ello, creemos que un pequeño evento a mediodía puede resultar más accesible para muchas personas que un espectáculo nocturno al que hay que acudir expresamente. En este sentido, Colbert y Cuadrado (2003) afirmaban que, para cualquier espectáculo, el esfuerzo que un consumidor invierte es limitado.

En cuanto a la temporada de ópera, a partir únicamente del análisis de páginas web, no podemos valorar si los títulos de ópera programados influyen a la hora de atraer nuevos públicos o desarrollar los ya existentes. Lo mismo nos ocurre con las producciones. Sin embargo, en ocasiones, las organizaciones operísticas parten de su programación para establecer puentes con otro tipo de expresiones artísticas, que sirven de complemento a las funciones de ópera. Así, en torno a un título operístico pueden organizar exposiciones, conferencias o proyecciones y esto puede atraer a un público nuevo. También la temática en sí misma puede servir como atractivo. Tratar cuestiones universales (ej. la libertad), temas de actualidad (ej. la crisis económica) o temas de interés para la comunidad local (ej. historia local) puede motivar a determinados colectivos (Kotler y Scheff, 2004; Campos, 2010; Mortier, 2010).

En relación a programación dirigida a los niños, hemos comprobado que ésta se consolida muy frecuentemente en temporadas completas. Además, también hemos observado que la franja de edad a la que mayoritariamente van dirigidas las óperas para niños oscila entre los 4 y los 11 años. Por otro lado, algunos teatros organizan programas para menores de 30 años o menores de 26. Este tipo de iniciativas suelen incluir la asistencia a una función de la temporada de ópera “normal” y un programa de actividades anterior y posterior a la misma.

Dado lo anterior, nos da la sensación de que existen franjas de edad desatendidas. En primer lugar, los menores de cuatro años. Tal y como estudiábamos en la parte teórica, cuanto más temprana sea la edad de exposición a las artes escénicas, mayor impacto positivo tendrá en el consumo que se produzca de artes escénicas durante la edad adulta (López 2010). Sin embargo, son muy pocas las funciones que se dirigen a este colectivo. Por otro lado, observamos que ocurre algo similar con los adolescentes. Los niños de entre 12 y 18 años no cuentan con una oferta específica. Para este colectivo, acudir a ver una ópera para niños sobre Alí-Babá, por ejemplo, puede resultar poco atractivo. Lo mismo puede ocurrirles con una ópera convencional, que además, puede ser inaccesible para ellos debido a los horarios.

En cuanto a los productos periféricos, señalábamos su importancia especialmente como motivo de insatisfacción en caso de no cumplir unos mínimos, pero también como elemento que puede propiciar la repetición de la experiencia (Colbert y Cuadrado, 2003). De lo analizado, deducimos que prácticamente el común denominador se refiere a los siguientes servicios: parking propio o cercano; guardarropa; bar; venta de programa de mano; tienda especializada; proyección de sobretítulos y sala de vídeo para los impuntuales. Otros servicios menos extendidos son, por ejemplo, la subtitulación individual en diferentes idiomas; la guardería o ludoteca en determinadas funciones o el préstamo de prismáticos.

Bajo nuestro punto de vista, los servicios comúnmente ofrecidos establecen el mínimo que los teatros deben cumplir. Por ello, consideramos importante que la organización revise el proceso de prestación de dichos servicios básicos, ya que las irregularidades que en ellos se produzcan serán fuente de probables insatisfacciones para el público. En este sentido, Grande (2005:345) afirma que “la satisfacción de un consumidor es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos”. En nuestro caso, imaginamos que será diferente un servicio habitual de uno poco común, ya que en el primer caso el espectador tendrá unas expectativas claramente formadas, mientras que en el segundo caso es menos probable que así sea.

Pensemos, por ejemplo, en el servicio de bar, disponible en todos los teatros de ópera. En principio, está pensado para que el espectador relaje su concentración y tome algo tranquilamente durante el interludio. Sin embargo, eso es sólo la teoría, porque en la práctica la tranquilidad se convierte en estrés debido a las largas colas que se forman

en la barra y a la necesidad de ser atendido lo antes posible para poder disfrutar de lo que quede de descanso. Por tanto, una situación como la descrita puede hacer que un elemento de satisfacción (disfrutar de un refrigerio) se convierta en uno de insatisfacción (perder más de la mitad del tiempo del descanso en la cola). En este caso, la organización podría tratar de solucionar parte del problema, por ejemplo, con un sistema de vales canjeables que se pudieran adquirir, no sólo en los entreactos, sino también antes de la función o en el momento de compra de la entrada.

En cambio, en el caso de los servicios menos habituales, dado que el público no los espera, pensamos que es más probable que provoquen satisfacción que insatisfacción. En cualquier caso, ya sean servicios auxiliares básicos o servicios más avanzados, hemos observado que estos no se suelen promocionar, aunque también hemos encontrado ejemplos, como el de Ámsterdam o el de Hamburgo, en los que, añadidos al producto principal, forman un paquete que se vende como tal.

La segunda variable del marketing mix analizada ha sido el precio, dentro del cual hemos diferenciado los abonos de las entradas sueltas. Así, en el caso de los abonos, hemos percibido que los abonos completos han desaparecido en los teatros de mayor tamaño y con temporadas de mayor contenido. Sin embargo, como contrapartida, están aumentando la variedad de abonos reducidos ofrecidos, ya sean fijos o a la carta. Además, en algunos países, como por ejemplo en Alemania, se está implantando una fórmula de venta que consiste en ofertar al inicio de la temporada paquetes de bonos que, posteriormente, pueden canjearse por entradas.

Nuestra interpretación de esta realidad es que las organizaciones operísticas tienden poco a poco a adaptarse a los nuevos hábitos de consumo, que chocan con las restricciones que imponen los abonos (comprometer fechas con mucha antelación, asumir el contenido de los mismos, limitando la capacidad de elección del espectador, etc.). Como analizábamos en la teoría, eran muchos los autores (Bouder-Pailler, 2007; Doublet, 2001, 2003; Kolb, 2001; Kotler y Scheff, 2004; Petr, 2007; Saint-Cyr, 2005) que apuntaban al declive del sistema tradicional de abonos.

Por otro lado, también hemos observado los criterios de discriminación de precios utilizados por los teatros. Estos se refieren, por un lado al producto y por otro al público al que se dirigen. Dentro del primer grupo, lo más habitual es que el precio del abono varíe en todos los casos en función de la localidad y el título operístico. Además, en

algunos casos, también lo hace en función del día de la semana y diferencia los abonos del día de estreno de los demás. En cuanto a la discriminación de precios en función del segmento de público al que se dirigen, los jóvenes suelen ser casi siempre un colectivo objetivo y en ocasiones también los mayores de 65 años.

En el caso de las entradas sueltas, los criterios de discriminación de precios prácticamente se repiten respecto a los de los abonos, si bien se añaden algunos colectivos a los criterios de discriminación en función del segmento de público. Así, por ejemplo, las entradas de último minuto además de ofrecerse a jóvenes y a mayores de 65 también se ofrecen, en algunos teatros, a colectivos menos favorecidos (personas en paro o destinatarios de ayudas sociales) y a personas con alta probabilidad de estar interesadas en la ópera (profesores, personas con pasaporte cultural). En los descuentos de compra anticipada destacan los descuentos a grupos y, a veces, a touroperadores.

La distribución ha sido la tercera variable de marketing mix examinada y dentro de ella hemos diferenciado la distribución de entradas y la distribución de la experiencia operística. En relación a la distribución de entradas, advertimos que los canales de venta son más limitados en el caso de la venta de abonos que en el de las entradas sueltas. Por ello, interpretamos que el canal de distribución de entradas no es tan importante en el primer caso como en el segundo.

En el caso de los abonos, la compra sólo es necesaria hacerla una sola vez y, además, el público será un público bastante interesado en la ópera, ya que de lo contrario no adquiriría este producto. En el caso de las entradas sueltas, sin embargo, es probable que haya una mayor variedad de público. Habrá gente muy interesada en la ópera que no le apetezca o no pueda comprarse un abono, habrá gente que acuda por primera vez y habrá espectadores esporádicos que acudan de vez en cuando. En estos casos, pensamos que es importante que el canal facilite la adquisición de entradas, ofreciendo un proceso de compra fácil, que no desanime la misma. En este sentido, Kotler y Scheff (2004) defendían que para algunos clientes la facilidad de acceso a las entradas es un elemento fundamental en la decisión de compra.

En cuanto a la distribución de la experiencia operística hemos revisado la accesibilidad temporal, geográfica e inclusiva, así como la influencia del lugar y la distribución en soportes tecnológicos. En relación al primer tipo de accesibilidad, interpretamos que

ésta cada vez es más amplia. Es cierto que siguen siendo habituales las funciones nocturnas, pero cada vez es más frecuente encontrar alguna función en horario alternativo, como por ejemplo los domingos por la tarde, un horario también muy extendido. La accesibilidad geográfica se resume en la ubicación de los teatros que, en la mayoría de los casos, se encuentran en el corazón de las ciudades. En principio, esto es positivo, ya que Colbert y Cuadrado (2003) señalaban que la mejor localización para cualquier organización cultural es aquella que esté cerca de otros espacios culturales y el centro de una ciudad es un lugar propicio para que esto ocurra. Por último, el análisis realizado nos conduce a pensar que los coliseos están cada vez más abiertos a un público con discapacidad física, visual y auditiva.

La accesibilidad inclusiva se materializa, en términos generales, en edificios accesibles con determinados asientos reservados para sillas de ruedas. Adicionalmente, algunos teatros disponen de bucle de inducción para personas con discapacidad auditiva y, en menor medida, subtítulos en lenguaje de sordos o servicio de audiodescripción para ciegos. Bajo nuestro punto de vista, las acciones llevadas a cabo en este ámbito por parte de las organizaciones operísticas son aún muy tímidas. Probablemente, para avanzar en este aspecto, sean necesarias las colaboraciones y la definición de políticas conjuntas:

Como podemos constatar, mientras por un lado se abandera el ocio como derecho y como experiencia vital de la persona, por otro, el acceso a la vivencia del ocio no está garantizada para todas las personas de la misma manera. Ante esta situación, hasta cierto punto contradictoria, es necesario sentar principios, generar herramientas y diseñar políticas que posibiliten llevar la concepción teórica del ocio a la práctica cotidiana en la que se gestionan multitud de servicios y programas desde entidades públicas y privadas para que se responda a las necesidades de todos los usuarios (Madariaga, 2002:153).

Al analizar por qué las organizaciones salen en ocasiones con la programación fuera del teatro, interpretamos que lo hacen para acercar la música a donde se encuentra la gente y para utilizar el propio lugar como elemento de atracción. Tal y como afirmaban Boudier-Pailler y Damak (2005), los lugares de consumo cultural no son neutros. Así, quizás haya gente que acuda a un concierto de cámara de la ópera de Lyon sólo por ver y estar un rato en la sala de ensayo del ballet, un lugar normalmente inaccesible.

Finalmente, la última variable del marketing mix es la comunicación. En primer lugar, hemos tratado de descubrir cuáles son los objetivos de la comunicación de producto. Opinamos que todas las organizaciones operísticas pretenden informar a los potenciales espectadores y sólo algunas, además, también persuadirles para que acudan al teatro. Es posible que detrás de ello se escondan los prejuicios que el mundo cultural en general y el operístico en particular han tenido con respecto al marketing cultural. Kolb (2000) ya advertía de que muchas organizaciones culturales únicamente lanzan mensajes generalistas con información objetiva sobre el programa, dando por supuesto que los espectadores potenciales ya cuentan con la motivación suficiente, algo que no suele ser cierto cuando se trata de llegar a nuevos públicos.

En segundo lugar, en relación a la comunicación de género, nuestra principal reflexión versa sobre la importancia de alcanzar acuerdos de colaboración, tanto a nivel local como nacional, para poner en marcha proyectos de este tipo. Por un lado, entendemos que esta clase de actividades tienen un objetivo de sensibilización ciudadana y son, por tanto, necesarias en el proceso de creación de actitudes favorables hacia la ópera, pero que, por otro lado, no atraen a un público nuevo a un espectáculo concreto. Por ello, dado el dudoso retorno de la inversión a corto plazo para la organización, son apropiadas las colaboraciones entre diferentes entidades con el objetivo de reducir costes, de manera que sea más sencillo desarrollar iniciativas. Pero, además, otra razón, quizás más poderosa que la anterior, sea la necesidad de aunar fuerzas para conseguir un mayor impacto. Colomer (2010:165) ratificaba esta idea cuando afirmaba que “para captar a espectadores nuevos hace falta desarrollar estrategias globales a nivel de sector y, al mismo tiempo, acciones de guerrilla particulares de cada agente en su ámbito de actuación”.

Según lo que hemos observado, los acuerdos a nivel local irían dirigidos a otras entidades culturales, como, por ejemplo, museos, galerías, bibliotecas, otros teatros, mientras que los acuerdos a nivel nacional sería más lógico que se orientaran al sector operístico en concreto. En relación al primer tipo de colaboración, hemos visto ejemplos como la noche de los teatros en Hamburgo o los nocturnos de los museos. En cuanto al segundo, consideramos un buen ejemplo la celebración del día de la ópera en Francia, donde gran parte de los teatros de ópera del país participan. En ambos casos, los instrumentos utilizados son similares y engloban tanto eventos en el propio teatro (jornadas de puertas abiertas, talleres de sensibilización, visitas guiadas,

conciertos gratuitos, etc.) como en la calle (retransmisión de funciones en pantallas gigantes, conciertos en la calle, etc.).

En tercer lugar, hemos intentado analizar el mix de comunicación de las organizaciones seleccionadas. Bajo nuestro punto de vista, las promociones de ventas y la publicidad son elementos con poco peso en el mix de comunicación de las organizaciones analizadas, mientras que las relaciones públicas y la venta personal tienen mayor entidad. Dentro de las relaciones públicas, pensamos que los actos de presentación de la temporada se perfilan como eventos apropiados para acercar la ópera a nuevos públicos. Por ello, algunos teatros convierten este tipo de actos en eventos multitudinarios que, en cualquier caso, redundan en un aumento de notoriedad de la organización.

Por último, hemos centrado nuestra atención en las estrategias de creación de vínculos, tanto tecnológicos como personales, entre la organización operística y el público. Tras haber analizado la realidad, pensamos que los vínculos tecnológicos deben construirse desde lo concreto (el título operístico) a lo más general (la organización) y desde una menor a una mayor participación. Así, un teatro de ópera puede acercar a su público (habitual o esporádico) una ópera en concreto, poniendo a su disposición en su página web una serie de materiales al respecto. Pero, además, si la información es descargable o si se facilitan aplicaciones específicas para los dispositivos móviles, será más sencillo llegar al espectador.

Bajo nuestro punto de vista, el siguiente paso sería acercarle la organización, de manera que éste se sienta parte de ella y, así, quizás, en un futuro se convierta en colaborador de la misma. De lo observado, extraemos que las herramientas más utilizadas en este aspecto son las revistas y los boletines electrónicos. También hemos encontrado dos casos aislados en los que las organizaciones mantienen un blog en el que escriben sus empleados. Esta iniciativa nos parece positiva, ya que la organización se personifica en caras y nombres concretos, lo que otorga a las compañías un toque más humano, que quizás sea más efectivo a la hora de crear vínculos.

Es posible que sólo después de que se haya creado algún vínculo entre la organización y el espectador, éste se decida a participar de alguna forma. En esta etapa entrarían en juego los canales de participación, que, según lo que hemos

analizado, en el ámbito tecnológico se refieren a los buzones de sugerencias y a las redes sociales. López de Aguilera considera muy positivo el uso de las nuevas tecnologías, sin embargo opina que los teatros todavía están lejos de aprovecharlas al máximo:

El uso de las nuevas tecnologías, y en concreto de las redes sociales, puede ser una herramienta sencilla y barata de ir generando una comunidad de espectadores. Poco a poco vamos utilizando dichos mecanismos, y ya existen bastantes teatros que cuentan con un blog o con una página de Facebook, aunque estamos todavía en una fase rudimentaria, en la que usamos la red como mera vía publicitaria para anunciar los espectáculos. Nos falta aprovechar la verdadera potencialidad de las redes, que es la de recibir feedback, creando foros de debate y buzones de sugerencias sobre programación en los que la gente pueda opinar y hacernos propuestas sobre lo que le gustaría ver (López de Aguilera, 2010:193-194).

El segundo grupo de vínculos al que nos hemos referido han sido los personales. Mientras que los vínculos tecnológicos opinamos que tienden a dirigirse a un colectivo mínimamente interesado en la ópera y en asistir a un espectáculo⁵⁶, en el caso de los vínculos personales, también cabe la relación con personas sin interés por el género lírico. Ésta podría ser la situación de los programas educativos dirigidos a colectivos concretos, por ejemplo, los escolares. Pero, aparte de este tipo de programas, las actividades que tratan de crear vínculos entre los espectadores y la organización pensamos que se dirigen también a un público bastante interesado en la organización y que, además, podría llegar a implicarse (embajadores culturales).

4.4.3. Estrategias educativas

Después de las estrategias de marketing mix, hemos abordado las estrategias educativas en sus diferentes vertientes. En primer lugar, nos hemos referido al ámbito escolar, donde cabe destacar la importancia creciente de las colaboraciones a largo plazo. Hoy en día, son habituales en muchos teatros los proyectos de ópera en el aula de un curso escolar de duración u otro tipo de intervenciones a dos o incluso tres años. Sin embargo, no hemos detectado⁵⁷ acuerdos de colaboración teatro – escuela, que impliquen la intervención en todos y cada uno de los cursos escolares o, dicho de

⁵⁶ De lo contrario, no se conectaría a la página web de la organización.

⁵⁷ Quizás porque este tipo de información no se publica en las páginas web.

otro modo, que las intervenciones de la organización operística se encuentren insertas a lo largo de todo el currículo escolar. Bajo nuestro punto de vista y de acuerdo con Diggle (1994), esto sería positivo, ya que, el trabajo en diferentes etapas del desarrollo de los alumnos, aumentaría las probabilidades de conseguir crear en ellos una actitud favorable hacia la ópera. Este autor recomienda que la organización cultural esté presente en las diferentes etapas del desarrollo de los alumnos, de manera que cuando concluyan sus estudios sea más probable que hayan pasado de formar parte del público inaccesible a pertenecer al público accesible, con el que podría funcionar una estrategia de marketing.

Por otro lado, creemos que muchas veces los teatros otorgan un papel activo a los alumnos para que su implicación sea mayor y que, por tanto, el impacto de la acción educativa también sea mayor. Además, los profesores se configuran como personas clave en la relación entre la organización operística y los alumnos, ya que, en la mayoría de las ocasiones, está en su mano motivar e ilusionar a los escolares. De la misma manera que hemos aludido a la continuidad en la formación de escolares, algo equivalente debería ocurrir en la formación de profesores. En este sentido, consideramos muy adecuada la intervención de la ópera de París en las facultades de magisterio, tratando de establecer vínculos con futuros maestros.

Para concluir con el ámbito escolar, de lo observado, interpretamos que las organizaciones operísticas conceden una mayor importancia a las actividades dirigidas a orientar y guiar a los alumnos en lo que van a ver en una función que a las destinadas a reflexionar y poner en común lo que han visto o han sentido. Nuestro posicionamiento respecto a este tema es que no se debe minusvalorar esta etapa, ya que también forma parte de la experiencia y contribuye a fijar los recuerdos. Tal y como indican Cuenca y Goytia (2012), un rasgo esencial de las experiencias significativas es su carácter procesual:

La experiencia de ocio fija su realidad en el presente, pero se enriquece en la medida que incorpora significativamente el pasado y el futuro que le corresponde. Es decir, el tiempo que estamos proyectando o deseando y el tiempo posterior en que disfrutamos recordando o rememorando. La vivencia plena de ocio se produce cuando se lleva a cabo experiencia completa y con sentido, lo que requiere un inicio, desarrollo y final (Cuenca y Goytia, 2012:21).

Después del ámbito escolar, hemos pasado al universitario, un entorno menos trabajado desde los teatros de ópera que el primero, pero en el que hemos encontrado diversas iniciativas exitosas. En todas ellas, la acción educativa tomaba forma de asignatura de libre elección, con un número determinados de créditos. Por ello, interpretamos que, precisamente, gran parte del éxito radica en este formato.

Tras analizar las estrategias enfocadas a centros educativos, hemos abordado el análisis de aquellas dirigidas al público en general. Aquí podemos distinguir algunos programas con cierta continuidad y otras iniciativas más puntuales. Bajo nuestro punto de vista, las primeras se dirigen a un público previamente interesado en la ópera, que decide comprometerse a acudir a un número determinado de sesiones, mientras que las segundas además de dirigirse a este tipo de público, también resultan asequibles para un público más ocasional, especialmente si estas acciones puntuales se celebran en el teatro la noche de la representación.

De forma separada, hemos examinado las visitas a las producciones y los ensayos generales abiertos al público. Ambas son actividades que suelen estar incluidas en los programas didácticos dirigidos a colectivos concretos, que pueden estar o no previamente interesados en la ópera. Pensemos, por ejemplo, en un grupo de escolares, que participa en el programa educativo porque así lo ha decidido su colegio. En esta situación, no todos los participantes tienen por qué estar interesados en el tema. Por otro lado, las visitas al teatro o a las producciones, en ocasiones, se ofertan al público en general a cambio de una entrada. En este último caso, interpretamos que sí se trataría de un público interesado.

Finalmente, hemos analizado los materiales educativos que los teatros de ópera ponen a disposición de los internautas en sus páginas web. Son destacables los vídeos, que se utilizan tanto para ofrecer pequeños extractos de la ópera, como para recoger contenidos más didácticos. En esta ocasión, también nos preguntamos por el tipo de público que accederá a estos materiales. Por un lado, pensamos que puede ser un público curioso que, sin ser un gran aficionado a la ópera, quiera acceder a la programación e informarse sobre la oferta de la organización. Por otro lado, un público aficionado que quiera preparar su salida a la ópera y profundizar en diferentes aspectos de la misma. Ambos son perfiles de públicos muy distintos, que necesitarán niveles de información también distintos. Esta realidad afectará a todo el proceso de comunicación en general y no sólo al apartado educativo.

4.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio

A lo largo de este capítulo, hemos llevado a cabo un análisis de contenido de las páginas web y, en algunos casos, de materiales adicionales, de las 15 organizaciones operísticas europeas que han formado parte de nuestra muestra. Durante el primer apartado hemos profundizado en la metodología seleccionada, así como en la configuración de la muestra. A continuación, hemos abordado el bloque descriptivo de los resultados hallados y seguidamente, hemos realizado nuestra propia interpretación de los mismos. Llegados al final, ahora pretendemos sintetizarlo todo, para lo cual utilizaremos tablas que resuman la información extraída y nos permitan obtener una visión más global de los resultados obtenidos. Por último, relacionaremos lo anterior con los conceptos de ocio que venimos manejando desde el comienzo de la investigación.

En primer lugar, en relación a las variables de clasificación, podemos afirmar que a pesar de la variedad de perfiles existente entre las organizaciones seleccionadas, todas ellas muestran su preocupación por llegar a nuevos públicos y desarrollar los públicos existentes. Evidentemente, no son comparables las iniciativas que pueda poner en marcha un gigante como Royal Opera House con las que pueda llevar a cabo una organización pequeña, como por ejemplo, ABAO. Según lo observado, por tanto, las características propias de cada uno de los teatros condicionarán el tipo de iniciativas que cada uno puede acometer, pero no las impedirán.

En segundo lugar, hemos observado las estrategias de marketing que se dejan entrever a partir de los materiales analizados. En esta área, el primer elemento considerado ha sido el producto, dentro del cual hemos distinguido entre producto principal, auxiliar y ampliado, entendiendo este último como la combinación de los dos primeros. La tabla que aparece a continuación resume los diferentes tipos de producto, que hemos inducido de nuestro análisis empírico.

Tabla 4.16: La gestión de públicos en la ópera: la variable producto

Tipo de producto	Variables del tipo de producto que pueden afectar a la creación y desarrollo de públicos	Subtipo de producto	Producto
Programación	- Facilidad de elección de la programación a la que asistir - Interés del tema para el segmento de público - Calidad de la programación - Interés de la producción - Novedad de la programación (que el espectador entienda que va a descubrir algo nuevo)	Principal	Función de ópera convencional
			Función de ópera adaptada a un segmento del público (por ej. ópera adaptada al público infantil)
		Complementaria a la programación principal	Programación complementaria de pequeño formato (charlas, proyecciones, conciertos de música de cámara, etc.) relacionada con los títulos de ópera programados
		Adicional a la programación principal	Programación adicional clásica (tradicionalmente afín a la ópera): conciertos sinfónicos o de música de cámara; recitales; ballet.
			Programación de otros géneros escénicos con menor afinidad a la ópera: teatro, musical, etc.
			Programación adicional innovadora: conciertos con mezcla de estilos (ej. Lírico con flamenco), etc.
Servicios al espectador	- Calidad del servicio prestado - Gestión adecuada de los picos de demanda que se puedan producir en los descansos - No abuso de precios debido al mercado cautivo	Destinados a facilitar la comprensión de la obra	Programa de mano; proyección de sobretítulos; charla introductoria previa; subtitulación individual en diferentes idiomas
		Destinados a hacer la estancia en el teatro más agradable	Parking propio o cercano; guardarropa; bar; restaurante; tienda especializada; sala de vídeo; préstamo de prismáticos, etc.
Producto ampliado	Atractivo de la combinación de programación y servicios, además de las variables que afectan a cada uno de los dos por separado	Cualquier combinación de programación y servicios	La lista podría ser interminable. Algunos ejemplos encontrados en la realidad han sido los siguientes: "Opera Flirt" en De Nederlandse Opera; "A Night at the Opera" en La Monnaie; "Logenplatz im Opernhimmel" en Staatsoper Hamburg.

Fuente: Elaboración propia.

Pero, además, los teatros de ópera suelen configurar productos específicos orientados a incrementar la frecuencia de asistencia de los espectadores y a fidelizarles. Nos referimos a los tradicionales abonos, que ofrecen un paquete de programación para varios espectáculos. A continuación, resumimos los principales tipos encontrados.

Tabla 4.17: Productos diseñados para fidelizar al público de la ópera

Tipo de producto	Variables del tipo de producto que pueden afectar al desarrollo de públicos		Subtipo de producto	Producto
	Momento de la decisión del espectador	Flexibilidad temporal		
Abonos fijos	El espectador no decide	La poca flexibilidad del abono se puede compensar permitiendo cambios de fechas de entradas concretas.	Abonos de ópera	Abonos completos (para toda la temporada principal)
				Abonos parciales fijos (nº determinado de títulos propuestos por la organización)
			Abonos mixtos (ópera y otros géneros escénicos o musicales)	Se puede llevar a la práctica en colaboración con otros teatros de la ciudad
Abonos a la carta	El espectador decide antes del inicio de la temporada	La poca flexibilidad del abono se puede compensar permitiendo cambios de fechas de entradas concretas		
Paquetes de bonos canjeables por entradas	El espectador decide días antes de la función que le interesa	El paquete de bonos es flexible	Canjeables por ópera	
			Canjeables por ópera y otros géneros escénicos o musicales	Se puede llevar a la práctica en colaboración con otros teatros de la ciudad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, hemos diferenciado los abonos de los paquetes de bonos canjeables, ya que se trata de instrumentos de fidelización distintos. Un abono está dirigido a un espectador y equivale a “n” entradas para “n” espectáculos. En cambio, el paquete de bonos tiene una mayor flexibilidad, ya que cubre la situación anterior y, además, puede utilizarse también como entrada de grupo, es decir, que se pueden canjear “n” entradas para un espectáculo.

El segundo tipo de estrategias de marketing que hemos examinado han sido las de precio. En este caso, hemos concluido que el precio de una entrada de ópera se compone de tres elementos (precio tarifa; descuentos anticipados y descuentos de último minuto) y que cada uno de ellos utiliza criterios de discriminación diferentes, tal y como vemos a continuación.

Tabla 4.18: La gestión de públicos en la ópera: la variable precio

Componente del precio	Criterio de discriminación	Subtipo de componente del precio
Tarifa	En función de características del producto (tipo de localidad; cast; día de la semana; etc.)	Tarifa de entradas sueltas
		Tarifa de abonos
		Tarifa de bonos canjeables por entradas
Descuentos anticipados	En función de los segmentos del público que queremos atraer	Descuentos de entradas sueltas
		Descuentos de abonos
		Descuentos de bonos canjeables por entradas
Descuentos de último minuto	Puede ser en función de los segmentos del público que queremos atraer, pero también puede ser que no exista discriminación de precio y que cualquier persona pueda acceder a los descuentos de último minuto	Descuentos de último minuto de entradas sueltas

Fuente: Elaboración propia.

La tercera variable del marketing mix analizada ha sido la distribución, dentro de la cual hemos distinguido entre la distribución de entradas y la distribución de la experiencia operística. De nuevo, resumimos los hallazgos de una y otra en formato de tabla.

Tabla 4.19: La gestión de públicos en la ópera: la variable distribución

Tipo de distribución	Variables del tipo de distribución que pueden afectar a la creación y desarrollo de públicos	Subtipo de distribución	Distribución concreta
Distribución de entradas	Facilidad del proceso de compra para el espectador. Tiene mayor importancia en el caso de las entradas sueltas.	Comercialización de entradas sueltas	Canales de distribución: internet, teléfono, taquilla, agentes de ventas, etc.
			Soportes de distribución: entradas o tarjetas regalo
		Comercialización de conjuntos de entradas	Canales de distribución: formularios de solicitud; taquilla; fax; internet; etc.
			Soportes de distribución: abonos fijos, abonos a la carta, bonos canjeables por entradas; entradas para grupos
Distribución de la experiencia operística	Que los horarios ofrecidos sean accesibles para los segmentos a los que queremos atraer (accesibilidad temporal)	Horario de la representación	
	Que el lugar de la representación sea accesible para los segmentos a los que queremos atraer (accesibilidad geográfica; accesibilidad inclusiva) Atractivo del lugar de la representación	Lugar de la representación	

Fuente: Elaboración propia.

El último elemento del marketing mix analizado ha sido la comunicación. En este caso, ya avanzábamos a lo largo del texto, que nuestro análisis se ha centrado principalmente en el ámbito digital y que, es posible, que el análisis de esta variable sea el más incompleto de todos, dado que la materialización de la misma se realiza en gran parte en otro tipo de medios⁵⁸ de los cuales no queda reflejo en la página web. Por ello, en esta ocasión, en lugar de optar por estructurar la información como en las variables estudiadas anteriormente, hemos considerado más oportuno realizar algunas reflexiones sobre cada uno de los elementos del mix de comunicación.

Tabla 4.20: La gestión de públicos en la ópera: la variable comunicación

Elemento del mix de comunicación	Reflexiones en torno a los elementos del mix de comunicación
Promoción de ventas	- La promoción es un elemento poco utilizado por las organizaciones operísticas analizadas. - La promoción puede ser utilizada para incentivar la compra de entradas, pero también para otros fines, como por ejemplo conseguir datos de los espectadores
Relaciones públicas	- Los teatros tratan de ser noticia para aparecer en los medios de comunicación. Los estrenos o los eventos específicos, como por ejemplo, los actos de presentación de la temporada sirven a este respecto. - Podría ser interesante la utilización de personajes mediáticos, que sean referente para determinados segmentos del público que queremos atraer. Esto no parece ser una práctica habitual.
Publicidad (digital)	- Parece que es habitual la utilización de vídeos promocionales. No lo es tanto, la utilización de slogans asociados a cada título operístico. - Sería interesante plantear la presentación de la temporada en la página web en tres niveles diferentes: - Un primer nivel donde aparecieran todos los títulos de la temporada, cada uno asociado a una imagen y a una frase a modo de slogan que resumiera la esencia de la ópera - Un segundo nivel en el que una vez que el internauta pinchara en un título de ópera, le llevara a una página donde estuviera la información básica (cast, fechas) junto al vídeo promocional - Y, por último un tercer nivel que contuviera los materiales didácticos ofrecidos por la organización para profundizar en el conocimiento de la obra y poder preparar la salida a la ópera
Venta personal	La venta personal es interesante para dirigirse a colectivos concretos e identificados. En este sentido se podría considerar la posibilidad de vender a empresas como público objetivo y no sólo con objetivo de patrocinio.
Marketing directo	El marketing directo se presenta como la herramienta adecuada para hacer realidad el enfoque de marketing relacional. Se trata de que las organizaciones utilicen la información que tienen de sus clientes en su relación con ellos. De esta manera es posible personalizar la comunicación. Así, no será lo mismo lanzar mensajes a un espectador recién iniciado en la ópera que a un abonado. Sin embargo, para que esto sea posible, las organizaciones tienen que plantearse la implantación de un sistema de información único e integrado.

Fuente: Elaboración propia.

⁵⁸ Prensa escrita, radio, carteles en la ciudad, comunicación personalizada, etc.

Dentro del apartado de comunicación, también hemos abordado las estrategias de creación de interés por la ópera en general. Lo cierto es que ahora, tras las reflexiones realizadas, opinamos que un título más apropiado para esta estrategia sería el de “Organización de eventos destinados a crear interés por la ópera”. De esta forma, distinguimos de una manera más clara las acciones enmarcadas en los programas didácticos de las pertenecientes a la organización de eventos puntuales, ya que ambas pueden servir a un mismo objetivo general: crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la ópera.

Tras nuestro análisis empírico, concluimos que los eventos de este tipo más comúnmente organizados son los siguientes: jornadas de puertas abiertas; retransmisión en pantallas gigantes; participación en eventos culturales de la ciudad; dinamización de espacios en la ciudad durante la época veraniega y organización de eventos gratuitos en el teatro dirigidos a los ciudadanos.

Asimismo, también hemos hecho referencia a las estrategias de creación de vínculos, en las que hemos analizado dos grandes grupos: los vínculos digitales y los personales.

Tabla 4.21: La gestión de públicos en la ópera: los vínculos digitales

Tipo de vínculos	Direccionalidad de la información	Herramienta
Digitales	Unidireccional (teatro-internauta)	• Boletín electrónico • Blog • Aplicaciones para dispositivos móviles o archivos descargables • Revistas
	Bidireccional	• Buzón de sugerencias • Redes sociales • Pequeños concursos o encuestas de opinión

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.22: La gestión de públicos en la ópera: los vínculos personales

Tipo de vínculos	Nivel de implicación requerido	Herramienta
Personales	Relativamente bajo	• Organización de eventos para promover el desarrollo de vínculos entre aficionados (encuentros especiales, viajes a otros teatros, etc.) • Organización de concursos • Apoyo a las asociaciones de amigos
	Relativamente alto	• Embajadores culturales • Participación en la vida de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas las iniciativas que, bajo nuestro punto de vista, recaen bajo el área de marketing, pasamos, a continuación, al área de educación. Dentro de este ámbito, hemos podido observar multitud de iniciativas dirigidas a diferentes colectivos: escolares, universitarios, familias, colectivos especiales, aficionados, público en general, etc.

Hemos comprobado que, en algunos casos, la esencia de las actividades se repite, adaptándose, eso sí, a cada uno de los segmentos. Esto nos ha llevado a reflexionar mucho en torno al modo de sintetizar lo estudiado. Finalmente, hemos decidido estructurar la información en función de tres grandes objetivos generales, que creemos se encuentran detrás de las actividades didácticas que las organizaciones operísticas llevan a cabo: crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la ópera; facilitar la comprensión de un título de ópera concreto y profundizar en un título de ópera concreto. Estos tres objetivos quedan desglosados en la siguiente tabla.

Tabla 4.23: La gestión de públicos en la ópera: la variable educación

Objetivo	Líneas de contenido de las acciones educativas	Posibles acciones formativas
Crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la ópera	Sensibilización hacia la ópera	• Estancias o residencias de artistas en colegios • Funciones de pequeño formato en los colegios • Talleres creativos y de sensibilización musical con escolares • Talleres creativos y de sensibilización musical con familias • Talleres de música y movimiento dirigidos a niños de 0-4 años • Talleres creativos con profesores • Formación a estudiantes de magisterio • Desarrollo de proyectos en comunidades concretas
	La ópera por dentro	• Charla sobre qué es la ópera y cómo es el montaje de una ópera • Formación orientada a poner en marcha un proyecto de ópera en el aula • Proyectos de ópera en el aula • Visitas guiadas al teatro y a las producciones • Encuentros con personal de la organización, con equipos de producción o con artistas
Facilitar la comprensión de un título de ópera concreto	Actividades o materiales sencillos relativos a un título operístico	• Charla de introducción a una ópera en concreto • Edición de programas de mano • Materiales digitales breves que transmitan la esencia de la ópera • Desarrollo de guías didácticas para profesores

Objetivo	Líneas de contenido de las acciones educativas	Posibles acciones formativas
Profundizar en un título de ópera concreto	Actividades o materiales complejos relativos a un título operístico	• Cursos o talleres sobre ópera • Conferencias sobre un título de ópera • Conferencias en torno a compositores • Encuentros con equipos de producción o con artistas • Coloquios posteriores a la función • Materiales digitales que permitan profundizar en diferentes aspectos de la ópera • Edición de libros de la temporada, materiales especializados, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, los programas didácticos, además de las propias actividades didácticas, suelen llevar aparejada la asistencia a una representación (variable producto) y, por tanto, la facilitación de entradas para el mismo. Puede tratarse tanto de entradas para ensayos generales o pre-generales, como entradas para funciones escolares o convencionales.

Una conclusión importante en relación a las colaboraciones entre los teatros de ópera y otras entidades es que éstas pueden afectar a cualquier área funcional de la organización operística (artístico, marketing, educación, patrocinios, etc.). De la misma manera, pensamos que la colaboración puede orientarse a la consecución de cualquiera de los tres objetivos generales expresados anteriormente⁵⁹. Sin embargo, nos da la sensación de que a pesar de que la colaboración es positiva en cualquiera de los tres objetivos, ésta resulta más necesaria en el primero, es decir, cuando se trata de crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la misma. Por todo lo anterior, opinamos que podemos catalogar las estrategias colaborativas como estrategias transversales.

Para concluir el capítulo, consideramos necesario relacionar lo analizado con los conceptos de ocio que venimos manejando desde el comienzo de la investigación.

La primera reflexión se refiere a las acciones educativas. En páginas anteriores analizábamos cómo uno de sus principales objetivos consistía en despertar el interés

⁵⁹ Crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la ópera; facilitar la comprensión de un título de ópera concreto y profundizar en un título de ópera concreto.

del público potencial. Precisamente, éste es uno de los requisitos de los aprendizajes de ocio:

François de Closets (1996) afirmaba que no importa lo que se enseñe, con tal de que se despierten la curiosidad y el gusto por aprender. Éste es un primer requisito esencial en los aprendizajes de ocio, el segundo es que no se puede pasar de la nada a lo sublime sin paradas intermedias (Cuenca, 2010).

Si no existe interés, no existirá experiencia de ocio posible y, por tanto, será complicado que alguien sin interés forme parte del público de forma continuada. Además, tal y como señala la cita anterior, es importante tener presente que el aprendizaje de ocio es un proceso, que puede ser lento y en el que los logros se irán consiguiendo poco a poco. En nuestra opinión, esta idea es importante a la hora de diseñar estrategias educativas, ya que favorecerá la implantación de programas con continuidad temporal.

En segundo lugar, pensamos que sería bueno segmentar el público en dos etapas diferenciadas. La primera consistiría en segmentar el público en función del tipo de ocio. Así, en este nivel obtendríamos tres segmentos: aquellas personas para quienes la ópera no es un tipo de ocio; aquellas personas que viven la ópera como un tipo de ocio casual y aquellas que la viven como un tipo de ocio serio. Este primer nivel de segmentación determinaría gran parte del contenido de cada una de las estrategias, así como la fijación de los objetivos generales. La tabla que aparece a continuación recoge un ejemplo de relación entre segmentos de público y objetivos generales.

Tabla 4.24: Ejemplo de relación entre segmentos de público y objetivos generales

Segmento	Objetivos generales
Personas para quienes la ópera no es un tipo de ocio	• Crear interés por la ópera y favorecer el desarrollo de una actitud positiva hacia la ópera • Propiciar un primer encuentro con la ópera y acompañar a estas personas en su primera experiencia, facilitándola en la medida de lo posible
Personas que viven la ópera como un tipo de ocio casual	• Facilitar la comprensión de un título de ópera concreto
Personas que viven la ópera como un tipo de ocio serio	• Profundizar en un título de ópera concreto

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior hemos aludido a la facilitación, bien de la experiencia en general o bien de la comprensión de un título de ópera en concreto. Bajo nuestro punto de vista,

esto no es algo baladí, ya que no podemos olvidar que la ópera se configura como una experiencia de ocio compleja. Texto (habitualmente en idioma extranjero), música, voces y escena, entre otros, se entremezclan para contarnos una historia sobre la que reflexionar. La riqueza del género ofrece un potencial de disfrute enorme, pero ésta se puede convertir en un potencial de frustración si en un primer encuentro no facilitamos la comprensión de los distintos elementos. En el capítulo primero de esta tesis estudiábamos cómo Csikszentmihalyi (1998a, 1998b) defendía, precisamente, que para poder alcanzar experiencias de flujo es necesario que se dé un equilibrio entre retos y destrezas. Davis (1988), aplicando lo anterior al ámbito teatral aseguraba que si un espectador percibe más de la representación de lo que puede asimilar, aparecerá en él un sentimiento de ansiedad o frustración. Y, si esto ocurre en un primer contacto con la ópera, creemos que es más que probable que el individuo no quiera repetir la experiencia. Tal y como señalaba Oller (2010), es necesario cuidar que sea “educativo” el primer contacto de una persona con una representación teatral o un concierto.

Volviendo a nuestra reflexión relativa a los niveles de segmentación, consideramos que podría tener sentido que en una segunda etapa se utilizaran los criterios descriptivos clásicos, que concretasen cada uno de los distintos colectivos. En esta línea se podrían utilizar criterios socio-demográficos, como la edad, criterios psicográficos, como la etapa de la vida familiar o criterios de comportamiento, como la frecuencia de asistencia, entre otros. En este nivel, cada organización debería decidir los criterios que más se ajusten a su realidad específica.

Según nuestro criterio, la definición de medidas concretas en las áreas de marketing y educación debería surgir a partir de la reflexión sobre los dos niveles de segmentación a los que nos hemos referido anteriormente. Así, no es lo mismo configurar un paquete de medidas para tratar de atraer a “aquellos espectadores que asisten esporádicamente y que viven la ópera como una experiencia de ocio casual” de “aquellos que asisten esporádicamente y viven la ópera como una experiencia de ocio serio”. Pensemos, por ejemplo, que estamos diseñando un nuevo producto ampliado para ambos segmentos. En el primer caso, quizás sería interesante un paquete de oferta que incluyera la entrada a la representación y, posteriormente, una cena en el restaurante del teatro. Sin embargo, en el segundo caso, probablemente, tendría una mayor aceptación un paquete constituido por la entrada a la representación seguida de un coloquio acompañado de un pequeño lunch.

De las variables analizadas, consideramos que las que se ven afectadas en mayor medida por el primer nivel de segmentación propuesto (el tipo de ocio) son las acciones educativas, la configuración del producto y, por tanto también, la comunicación del mismo. En cambio, las variables de precio y distribución son variables más objetivas, que dependerán sobre todo del segundo nivel de segmentación. Así, por ejemplo, no tendría sentido hacer descuentos en función de si alguien acude a la ópera como ocio serio o casual, pero sí en función de la edad (descuentos a jóvenes).

La siguiente reflexión que nos planteamos es la confrontación entre la filosofía del tradicional sistema de abonos y una de las características inherentes a la experiencia de ocio: la libertad.

La vivencia de ocio está unida a la falta de obligatoriedad, a la voluntad de querer hacer algo. La libertad, entendida desde el punto de vista del ocio, no sólo es una libertad condicionada⁶⁰ sino que es, además, una libertad percibida⁶¹ (Cuenca, 2011:35).

Por tanto, los abonos no sólo chocan con los nuevos hábitos de consumo de hoy en día, sino que, además, también chocan con el concepto de ocio, tal y como lo entendemos en esta investigación. Eso no excluye que un aficionado decidiera libremente abonarse a una temporada de ópera. Así, alguien muy seguro de su gusto por la ópera podría percibir una sensación de libertad al abonarse, ya que en cualquier caso habría asistido a todas las representaciones.

Otro aspecto que queríamos resaltar del análisis empírico realizado es que, en muchas ocasiones, las iniciativas orientadas a la creación y desarrollo de públicos comparten un doble componente de marketing y educación. Por ello, pensamos que no sólo es importante la colaboración entre ambos departamentos, sino que sería positivo que fueran uno, es decir que se fusionaran en uno nuevo, llamado, por ejemplo, departamento de gestión de públicos. De esta forma no sería necesario forzar la colaboración, sino que ésta existiría de forma natural.

⁶⁰ Que acepta las limitaciones reales de nuestro ser y circunstancias (Cuenca, 2011:35).

⁶¹ Que pudiera ser no real y responde a un punto de vista psicológico (Cuenca, 2011:35).

La última reflexión que queremos realizar gira en torno al carácter multidimensional del ocio al que hacíamos referencia en el primer capítulo de esta tesis. Tal y como apuntábamos entonces, la dimensión dominante en la ópera es la creativa, lo cual no quiere decir que no puedan estar presentes las cuatro restantes (festiva, lúdica, ambiental-ecológica y solidaria). De hecho, nuestra postura frente a este tema es que las dimensiones debieran también ser tenidas en cuenta a la hora de configurar la oferta para cada uno de los segmentos identificados. Es evidente que en una representación operística es posible destacar tanto el contenido mismo del espectáculo como el ámbito social que conlleva, su carácter único y extraordinario, el reto que asumen los cantantes o el hermanamiento que se produce entre los aficionados. Probablemente, sea muy complicado trabajar todas las dimensiones a la vez en cada función, pero podría ser interesante hacerlo a lo largo de una temporada.

4.6. Bibliografía

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2010). *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2011). *Le Management des opéras. Comparaisons internationales*. Paris: Descartes & Cie.

AMUSSEN, G. D. (2001). La música como actividad de ocio: métodos, desafíos y tendencias. En M. CSIKSZENTMIHALYI, M. CUENCA CABEZA, C. BUARQUE y V. TRIGO (Eds.), *Ocio y desarrollo: potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 33-39). Bilbao: Universidad de Deusto.

ANDRÉN, G. (1981). Reliability and Content Analysis. En K. E. ROSENGREN (Ed.), *Advances in Content Analysis* (pp. 43-67). London: Sage Publications, Inc.

ANDRÉU ABELA, J. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

ANDRÉU ABELA, J., GARCÍA-NIETO, A. y PÉREZ CORBACHO, A. M. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS Centro de Investigaciones Sociológicas.

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. De los años sesenta a la actualidad*. Barcelona: Ariel.

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, JUAN. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic editorial.

BĂRBULESCU, C. (2011). *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?*. Paris: L'Harmattan.

BOUDER-PAILLER, D. (2007). Favoriser la souscription d'abonnements dans la consommation culturelle: Le rôle de la conception individuelle du temps. *Decisions Marketing*, (47), 21-32.

BOUDER-PAILLER, D. y DAMAK, L. (2005). *Quelle est l'influence du design de l'espace de diffusion de l'art sur les attitudes et comportements des consommateurs? Etude exploratoire qualitative*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Bouder-PaillerD_DamakL.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).

CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

COLOMER, J. (2010). Conclusiones. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 163-167). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

CONFORTI, L. y ERCOLE, E. (1999). *Il pubblico di un teatro musicale: identità e comportamento. Il Teatro Regio di Torino*. Turín: Instituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte.

CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (1998a). *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998b). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

CUENCA CABEZA, M. (2000). *Ocio humanista: dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2010). Las artes escénicas como experiencia de ocio creativo. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 13-48). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Valores que dimanan del ocio humanista. En J. CUENCA y A. MADARIAGA (Eds.), *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación* (pp. 17-47). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. y GOYTIA PRAT, A. (2012). Ocio experiencial: antecedentes y características. *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*. En prensa.

DAVIS, K. (1988). *Rehearsing the Audience*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills and the National Council of Teachers.

DEWEY, J. (1949). *El arte como experiencia*. (Trad. de S. RAMOS). México: Fondo de Cultura Económica.

DIGGLE, K. (1994). *Arts marketing*. London: Rhinegold.

DOUBLET, G. (2001). *Les publics d'opéra en France. Etude réalisée pour la réunion des théâtres lyriques de France*. Material no publicado.

DOUBLET, G. (2003). Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 215-234). Paris: Presses de Sciences Po.

ELO, S. y KYNGÄS, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62 (1), 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

ESTAPÀ, J. (2010). Teatros del mundo. La ópera de Lyon. *Opera Actual*, 128 (Marzo), 38-39.

FERNÁNDEZ, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (04825276)*, 96 (2), 35-53.

GRANDE, I. (2005). *Marketing de los servicios*. (4ª ed.). Madrid: ESIC.

HILL, E., O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (2000). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

IGARZA, R. (2009). *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

KOLB, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3 (2)

KOLBE, R. H. y BURNETT, M. S. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18 (2), 243-250.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

KRIPPENDORFF, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.

KRIPPENDORFF, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations. *Human Communication Research*, 30 (3), 411-433. doi:10.1093/hcr/30.3.411

LICEO (2011). <http://www.Liceobarcelona.cat/es/el-Liceo/la-institucion/proyecto-artistico.html> (última consulta: 8 de abril de 2011).

LÓPEZ DE AGUILETA, I. (2010). La participación de los espectadores en la gestión de la programación. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 191-196). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LÓPEZ SINTAS, J. y GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España: comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

LÓPEZ, P. (2010). Experiencias de creación de públicos en el ámbito de la infancia. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 197-205). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

MADARIAGA, A. (2002). Conclusiones. En M. GARCÍA VISO y A. MADARIAGA (Eds.), *Ocio para todos* (pp. 151-158). Bilbao: Universidad de Deusto.

MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (Cuarta edición ed.). México: Pearson Educación.

MORTIER, G. (2010). *Dramaturgia de una pasión*. (Trad. de S. SALAVERRI). Madrid: Akal.

OLLER, J. (2010). Estrategias educativas para la creación de interés y formación de públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 171-177). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

PAYNE, N. (2009). A word from the director. *The newsletter of Opera Europa*, 28 (Winter), 3.

PETERSON, R. A. y KERN, R. M. (1996). Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore. *American Sociological Review*, 61 (5), 900-907.

PETR, C. (2007). Why Occasional Theatregoers in France Do Not Become Subscribers. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), 51-61.

PUEYO, B. (2011). European Opera Forum. Londres, capital europea de la lírica. *Opera Actual*, 138 (Marzo), 28-31.

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SEPSTRUP, P. (1981). Methodological Developments in Content Analysis? En K. E. ROSENGREN (Ed.), *Advances in Content Analysis* (pp. 133-158). London: Sage Publications, Inc.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO 5: ESTUDIO CUALITATIVO COMPLEMENTARIO: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A LOS DIRECTORES ARTÍSTICOS DE TEATRO REAL, GRAN TEATRO DEL LICEO Y ABAO

CONTENIDO

- 5.1. Introducción
- 5.2. Metodología
- 5.3. Análisis y resultados
- 5.4. Interpretación general de los resultados
- 5.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio
- 5.6. Bibliografía

5.1. Introducción

El presente capítulo aborda el análisis de la realidad desde una perspectiva diferente a la utilizada en el capítulo anterior. En él poníamos el énfasis en los hechos, materializados en las iniciativas orientadas a la creación y desarrollo de públicos que las organizaciones operísticas publicaban en sus páginas web. En cambio, en la sección que nos atañe, pondremos el acento en las opiniones. En concreto, escucharemos las opiniones de los directores artísticos de las organizaciones operísticas españolas que han formado parte de nuestra muestra a lo largo del análisis de contenido realizado: Teatro Real (Madrid); Gran Teatro del Liceo (Barcelona) y ABAO (Bilbao).

Dado que el análisis de contenido es una técnica indirecta, las entrevistas en profundidad completan nuestro estudio, al constituir una técnica directa (Báez y Pérez de Tudela, 2007), porque nos permiten acceder sin intermediación a la realidad de la creación y desarrollo de públicos en la ópera. Esto nos ha posibilitado no sólo abordar el tema desde otro punto de vista, sino también profundizar en algunos aspectos a los que nunca habríamos tenido acceso a través de una página web o un informe anual. En este sentido, las conversaciones mantenidas nos han permitido vislumbrar algunos puntos débiles de las organizaciones relacionados con el tema tratado, así como identificar iniciativas más y menos exitosas.

Pero, además de completar nuestra investigación, las entrevistas realizadas aportan a la misma un gran valor añadido debido a las personalidades entrevistadas, quienes ostentan un puesto clave en tres organizaciones de ópera relevantes tanto en España como a nivel internacional.

La estructura del capítulo seguirá el mismo esquema del capítulo anterior, dividiéndose en tres grandes bloques: el primero referido a la metodología; el segundo destinado a la descripción y análisis de resultados y el tercero relativo a la interpretación general de los mismos. Por último, de nuevo finalizaremos el capítulo con unas conclusiones y una reflexión final que relacionará el análisis empírico complementario con el ámbito del ocio.

5.2. Metodología

En este apartado profundizaremos en la metodología elegida para llevar a cabo nuestro estudio cualitativo complementario: las entrevistas en profundidad. En primer lugar, realizaremos una reflexión sobre la técnica en sí misma y, en segundo lugar, explicaremos cómo hemos realizado tanto la preparación de las entrevistas como la realización y transcripción de las mismas.

5.2.1. Las entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad es una de las técnicas más importantes de la investigación cualitativa. En esta línea, Ruiz Olabuénaga (2012:73) señala que, en los estudios cualitativos, son tres las técnicas que destacan sobre todas las demás: la observación, la entrevista en profundidad y la lectura de textos.

En relación a la entrevista en profundidad, Ruiz Olabuénaga (2012:166) resume que ésta es, en definitiva, “una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación”. Según Vallés (1997:202) los usos potenciales de las entrevistas se pueden condensar en dos grandes grupos: usos exploratorios preparatorios y usos de contraste, ilustración o profundización. Pérez Serrano (1994) también coincide en esta diferenciación. En nuestro caso, dado que estamos utilizando la técnica de la entrevista al final de nuestra investigación y como complemento al análisis de contenidos realizado, consideramos que el uso de profundización encaja mejor que el exploratorio. Sin embargo, el uso exploratorio podría reconsiderarse, si en un futuro próximo utilizáramos estas entrevistas como punto de partida para una nueva investigación.

Kvale (1996:27) señala que la entrevista de investigación se asemeja a una conversación cotidiana, pero que, dado su carácter profesional, implica un enfoque específico y una técnica de preguntas. Y, aunque, a primera vista, preguntar y obtener respuestas pueda parecer sencillo, Fontana y Frey (2000:645) destacan la dificultad de esta tarea, especialmente debido a los residuos de ambigüedad que toda palabra hablada o escrita tiene. A lo largo de nuestro proceso de preparación y realización de las entrevistas, hemos tenido esta advertencia muy presente y hemos tratado de

plantear las preguntas de la forma más sencilla y clara posible. En este sentido, de la misma manera que en el análisis de contenidos llevamos a cabo un pre-test de la ficha de contenidos, en esta ocasión también hemos contrastado el guión de entrevista con dos expertos.

Pero, además, la dificultad no sólo reside en las posibles ambigüedades que puedan tener lugar, sino en la capacidad del entrevistador para empatizar con el entrevistado y persuadirle del interés y utilidad de la entrevista. Aquí, la comunicación no verbal juega un papel especialmente relevante. Ruiz Olabuénaga (2012:166) destaca la importancia de este aspecto y, además, considera que la entrevista necesita de cierto grado de intimidad y familiaridad que haga más llevadera la inmersión teatral que el entrevistado tiene que realizar para reconstruir sus pensamientos acerca de lo que se le pregunta. Este mismo autor opina que son tres los procesos que se interrelacionan en una entrevista en profundidad: el proceso social de interacción personal; el proceso técnico de recogida de información y el proceso instrumental de conservar la información, grabando la conversación.

Dentro de los tipos de entrevistas en profundidad encontramos muy diversas clasificaciones, pero una de las más habituales es aquella que distingue entre entrevista no estructurada y entrevista estructurada. Algunos autores (Flick, 2009; Kvale, 1996) diferencian, además, la entrevista semi-estructurada. Hemos encontrado distintas matizaciones de los términos según los distintos metodólogos. Así, por ejemplo, Schwartz y Jacobs (1984) consideran que la entrevista no estructurada suele suponer que el entrevistador no conoce anticipadamente qué preguntas resulta adecuado presentar ni cómo deben ser redactadas de manera que no resulten intimidatorias ni poco claras. Sin embargo, Ruiz Olabuénaga (2012:168) entiende que este tipo de entrevista “sigue un esquema general y flexible de preguntas, en cuanto a orden, contenido y formulación de las mismas”. Además, resalta que una entrevista sin guión es un camino muerto, que con frecuencia no conduce a ninguna parte y pierde las mejores oportunidades de captar el significado que se busca.

Según la bibliografía revisada, podríamos decir que el tipo de entrevista realizada se correspondería con una entrevista no estructurada en el sentido de Ruiz Olabuénaga (2012) o con una entrevista semi-estructurada. Por un lado, hemos partido de un guión escrito común prácticamente en su totalidad, a excepción de la utilización de algunos ejemplos, que hemos adaptado a cada una de las organizaciones. Sin embargo, en el

momento de realización de las entrevistas, hemos ido alterando en algunos casos la secuencia de preguntas. Además, con el objetivo de empatizar con el entrevistado y trabajar en un ambiente distendido, hemos tratado de convertir la entrevista en una conversación. Para ello, hemos evitado leer textualmente las preguntas y las hemos ido reformulando sobre la marcha en términos familiares al entrevistado. Esto ha sido especialmente útil en el caso de la entrevista al director artístico del Teatro Real, Gerard Mortier, de origen belga y para quien el español no es su idioma materno.

Por otro lado, en algunos casos no ha sido posible formular todas las preguntas preparadas debido a la escasez de tiempo del entrevistado. Así, hemos tenido que seleccionar aquéllas que hemos considerado más importantes. En otros casos, además de las preguntas preparadas, han surgido otras nuevas durante el transcurso de la conversación. En este sentido, Schwartz y Jacobs (1984:70-71) afirman que una entrevista puede estar formada por preguntas decididas con anticipación y preguntas que se hacen de forma espontánea durante la entrevista, debido a que parecen adecuadas o importantes.

A continuación, nos centraremos en las entrevistas realizadas y detallaremos el proceso de preparación y ejecución de las mismas.

5.2.2. La preparación de las entrevistas

Según Sanmartín (2003:87), la fase de preparación de las entrevistas es más larga de lo que pueda parecer a primera vista, ya que no se trata tan sólo de pensar unas preguntas y escribirlas en una hoja de papel, sino que supone prepararnos a nosotros mismos, preparar el tema y conseguir la aceptación del encuentro por parte del entrevistado. A lo largo de este apartado, abordaremos en primer lugar, la selección de las personas entrevistadas y en segundo lugar la elaboración del guión de entrevista.

a) Selección de los entrevistados

Para el diseño de la muestra de las entrevistas en profundidad, hemos partido de la muestra de organizaciones operísticas utilizada en el análisis de contenidos previamente realizado. Hemos optado por esta alternativa, ya que el objetivo del presente capítulo es completar y profundizar en el análisis realizado en el capítulo anterior, gracias al manejo de una técnica complementaria. Por ello, resulta coherente que las organizaciones objeto de estudio coincidan en ambos casos. Sin embargo, en las entrevistas en profundidad no nos ha sido posible abordar la muestra completa, compuesta por once países diferentes, debido a la escasez de recursos disponibles para la investigación. Por ello, nos hemos centrado exclusivamente en las organizaciones españolas seleccionadas: Teatro Real; Gran Teatro del Liceo y ABAO.

Una vez seleccionados los teatros, la siguiente decisión se refiere a las personas a entrevistar dentro de cada uno de ellos. Hubiera sido interesante conversar con diferentes responsables funcionales (educación, comunicación, relaciones públicas, prensa, etc.) para obtener diversas opiniones respecto al tema de la creación y desarrollo de públicos. Pero, de nuevo, la escasez de tiempo y recursos, nos obligaban a adoptar un criterio práctico y a ascender de nivel en la organización. Así, en lugar de dirigirnos a las áreas funcionales, lo hemos hecho directamente al nivel de dirección, en concreto de la dirección artística. Asimismo, nuestra hipótesis es que es en la “cabeza de la organización” donde reside la raíz de toda política de gestión. Por tanto, hablar con las personas en la dirección es ir a la fuente del enfoque y diseño de las estrategias de la organización.

Tal y como repasábamos en el capítulo primero de esta tesis, el director artístico es una de las figuras más importantes de un teatro, ya que es quien decide la programación (el producto principal de la organización). Bajo nuestro punto de vista, este grado tan elevado de responsabilidad le obliga a tener una visión global tanto de su organización como de su público. Además, debido al puesto que ostenta, el director artístico viaja con gran frecuencia a otros países y teatros para conocer lo que se hace en otros sitios y actualizar, así, continuamente sus conocimientos acerca del mercado internacional de la ópera. Esto supone una ventaja añadida respecto a los responsables funcionales, ya que su opinión no sólo está formada por lo que ellos mismos llevan a cabo en sus teatros, sino también por lo que observan en sus viajes.

Dado todo lo anterior, la muestra ha quedado concretada en las siguientes personas:

- Gerard Mortier –director artístico del Teatro Real de Madrid
- Joan Matabosch - director artístico del Gran Teatro del Liceo
- Jon Paul Laka - director artístico de ABAO

Todos ellos son personalidades reconocidas en el entorno operístico y mantienen contacto entre sí, bien sea a través de los viajes que realizan a diferentes teatros o a través de su activa participación en foros y puntos de encuentro como los organizados por Opera Europa. En este sentido, por ejemplo, podemos destacar que Joan Matabosch ha sido presidente de Opera Europa desde 2008 hasta 2011.

Jon Paul Laka y Joan Matabosch han estado vinculados a ABAO y al Gran Teatro del Liceo respectivamente durante toda su vida, desde que acudían de niños a ver ópera hasta que, finalmente, han acabado dirigiendo esas organizaciones que admiraban y que tan profundamente conocen. Gerard Mortier, sin embargo, cuenta con un perfil más internacional y a lo largo de su carrera¹ ha dirigido varios teatros europeos. Santiago Salaverri, traductor del libro *Dramaturgia de una pasión*, escrito por Mortier (2010), resume el currículum del director belga de la siguiente manera:

Gerard Mortier (Gante, 1943) es uno de los más prestigiosos directores de teatros de ópera de la actualidad. El primer gran hito de su carrera lo constituye su paso por el Teatro de La Monnaie de Bruselas (director general de 1981 a 1991), de donde pasó al Festival de Salzburgo, al que estuvo vinculado hasta el año 2001. Director fundador de la Trienal del Ruhr, en 2004 se hizo cargo de la Opéra national de París, puesto que ha ocupado hasta 2009. Rodeado habitualmente de polémica, en septiembre del presente año (2010) asume la dirección artística del Teatro Real de Madrid. (Mortier, 2010).

En este contexto, resultan interesantes las entrevistas a Laka y Matabosch por el conocimiento profundo que tienen de sus organizaciones y a Mortier por su conocimiento no tan profundo, pero más amplio, gracias a su experiencia anterior en otros teatros.

¹ No conocemos las fechas de nacimiento de todos los entrevistados, pero podríamos decir que Gerard Mortier es aproximadamente veinte años mayor que Jon Paul Laka y Joan Matabosch. Por ello, inevitablemente, su trayectoria profesional es más amplia.

b) Guión de entrevista

Tal y como indica Vallés (1997:204), “el guión de las entrevistas en profundidad contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, de acuerdo con los objetivos informativos de la investigación”. El análisis de contenidos realizado a lo largo del capítulo anterior se ha centrado fundamentalmente en la gestión del público de la ópera y ha tratado de identificar estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos operísticos. En el caso de las entrevistas, además de lo anterior, núcleo central de nuestra investigación, también hemos afrontado la cuestión del conocimiento del público de la ópera. Este tema lo habíamos abordado desde un punto de vista teórico en el capítulo dos de esta tesis, pero no lo habíamos incluido en el análisis de contenidos debido a la ausencia de información al respecto en las páginas web de los teatros. A continuación explicamos, a grandes rasgos, la estructura del guión de entrevista utilizado.

En primer lugar, incluimos una breve introducción de la entrevista, de manera que los entrevistados comprendieran el sentido de la misma, así como la importancia que ésta tenía para nuestra investigación. En este momento se clarificaban los objetivos de la reunión y se destacaba que lo que nos interesaba era recoger la opinión personal de la persona entrevistada y no tanto la postura institucional de la organización operística que dicha persona dirigía.

Seguidamente, dividimos el cuerpo del guión en tres grandes bloques temáticos: el público de la ópera; los abonos (público ocasional – público habitual) y la gestión del público de la ópera. El primer bloque se centró tanto en el público de la ópera (perfil del público; diferencias de éste a lo largo del tiempo y en distintas geografías, etc.) como en el no público (segmentos a los que interesa atraer; barreras que frenan la asistencia a la ópera del no público, etc.). El bloque de los abonos puso el acento en el fenómeno de la reducción de abonados y en la posible sustitución del abono por otro tipo de herramientas de fidelización. Por último, el apartado destinado a la gestión del público de la ópera abordó aspectos como: la programación; la comunicación; la relación con los espectadores; el papel de los departamentos de educación y de los departamentos de marketing o la importancia del lugar de la representación y el precio.

En tercer lugar, finalizamos con un pequeño apartado de preguntas conclusivas y con nuestro agradecimiento por el tiempo dedicado. Todos ellos mostraron gran interés en

conocer los resultados de la investigación y en recibir una copia de la misma una vez concluida.

5.2.3. La realización y transcripción de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron en los lugares de trabajo de los directores artísticos entrevistados, en Bilbao, Madrid y Barcelona. El cuadro que aparece a continuación resume las fechas de cada una de las tres entrevistas realizadas.

Tabla 5.1: Fechas de las entrevistas realizadas

Director artístico	Organización operística	Fecha entrevista	Hora	Lugar
Gerard Mortier	Teatro Real de Madrid	30/06/2011	13h	Teatro Real Dirección Artística Plaza Isabel II, s/n 28013 Madrid
Jon Paul Laka	ABAO	12/07/2011	12h	ABAO-OLBE Dirección Artística José M ^a Olabarri 2 y 4 bajo, Bilbao
Joan Matabosch	Gran Teatro del Liceo	28/09/2011	16h	Gran Teatro del Liceo Dirección Artística La Rambla, 51-59 08002 Barcelona

Fuente: Elaboración propia.

Todas las entrevistas fueron grabadas en su totalidad, utilizando para ello una grabadora digital. Schwartz y Jacobs (1984:68) destacan que el conservar y recuperar la información que proporciona la entrevista es esencial para descubrir los conceptos sensibilizadores que se utilizarán en la organización de los datos. Pero, además de lo anterior, Ruiz Olabuénaga (2012:188) señala que al consistir la entrevista en una conversación intensa, ésta exige el máximo interés y concentración por parte tanto del entrevistador como del entrevistado. Por ello, este autor considera la grabación una mejor alternativa para el registro de la entrevista que la toma de notas, ya que a pesar de que este último método puede resultar menos intimidatorio, suele tener como consecuencia que el entrevistador pierde la atención y se aísla del entrevistado, perdiendo intimidad y rompiendo el ritmo de una conversación fluida y cómoda. Dado todo lo anterior, consideramos más oportuna la opción de grabar todas las entrevistas, solicitando el debido permiso. El resultado fue muy satisfactorio y las conversaciones se desarrollaron de una forma muy natural, olvidándose los entrevistados de que la grabadora se encontraba activa.

5.3. Análisis y resultados

A lo largo del presente apartado, analizaremos el contenido de las entrevistas realizadas siguiendo la estructura de los bloques temáticos utilizados en el guión de entrevista. Así, el primer epígrafe abordará el contenido relativo al público de la ópera, el segundo el referente a los abonos y el tercero versará sobre la gestión del público de la ópera. Adicionalmente, hemos añadido un cuarto apartado que contiene las llamadas preguntas conclusivas.

En todos los casos seguiremos el esquema pregunta – respuesta. En el caso de las preguntas, éstas serán precedidas por “**P:**” y, además, utilizaremos letra cursiva para transcribir la cuestión planteada a nuestros entrevistados. En cambio, en las respuestas, no tiene sentido una copia literal íntegra de la entrevista, sino que expondremos los datos ya trabajados. Así, sintetizaremos ideas, omitiremos datos considerados no relevantes y extraeremos citas literales cuando lo consideremos necesario.

5.3.1. El público de la ópera

El bloque de preguntas relativas al público de la ópera aborda cuestiones relacionadas con el perfil del público de la ópera, así como otras referentes a aquellos colectivos menos representados y al no público.

a) El perfil del público de la ópera

P: *¿Cómo definiría usted al tipo de público de la ópera de hoy en día?*

Mortier nos transmitió tres ideas fundamentales acerca del público de la ópera: que es un público conservador; que es un público que acude a la ópera “a representarse” y que es un público al que le gusta el canto.

En primer lugar, en relación al hecho de que el público de la ópera sea conservador, el director artístico del Teatro Real nos explicaba que esto se debe, en parte, a que la programación de los teatros se compone en un 80-90% por obras del siglo XIX y XVIII y no por obras modernas. También cree que una parte del público es conservadora, porque utiliza la ópera como una especie de refugio para protegerse de un mundo que cambia muy rápido. Así nos lo contaba:

La ópera representa para muchas personas actualmente un lugar para protegerse contra un mundo que cambia muy rápido, en el que pueden buscar valores que ellos conocen y valores que ellos sienten que perdimos. Ésta es la razón por la que es conservador.

Además, nuestro entrevistado entiende que el público de la ópera es un público más conservador que el público que asiste a la danza contemporánea o a los museos de arte contemporáneo. Sin embargo, partiendo de la base de que el público de la ópera es conservador, Mortier distingue dentro de él dos grupos: un primer grupo que se cierra completamente a toda novedad, bien sea música contemporánea o bien una interpretación moderna de una obra clásica, y un segundo grupo que es un público también conservador, pero más abierto que el público anterior. Él afirma que su trabajo se dirige fundamentalmente a este segundo grupo de personas.

La segunda característica a la que hacía referencia Mortier era la vertiente social de la ópera, es decir, a la ópera como acto social. En este sentido, se refería a la propia arquitectura de los teatros del siglo XIX, como el palacio Garnier en París. Éste es un aspecto que también desarrolla en su libro, del cual recogemos el siguiente extracto:

(...) el Palais Garnier era ante todo un lugar en el que el público estaba “en representación”. De esta representación de sí mismo da testimonio, entre otras cosas, la gran escalera, que sobrepasa en belleza y amplitud todas las grandes escaleras de los palacios aristocráticos y reales. Los salones se encuentran delante, debajo de la sala y detrás de la escena, y Charles Garnier había dado, por lo demás, una enorme importancia al deseo de que, por primera vez, las mujeres pudiesen pasearse vestidas con bellos trajes reflejadas en espejos en todo su esplendor. Por otra parte, resulta fascinante constatar que en la rotonda de los abonados, aún situándose de espaldas a

la entrada, se puede ver exactamente, por el juego de los espejos, quién acaba de llegar (Mortier, 2010:17).

Según Mortier, la ópera todavía arrastra parte de esta necesidad de ostentación del público, que tan importante fue en el siglo XIX. La última característica a la que nuestro entrevistado hacía referencia era al gusto por el canto que comparten los amantes de la ópera. Aquí, Mortier no se refería únicamente a la lírica, sino al canto en general, al “canto como expresión del alma y como posibilidad de hablar sobre temas importantes de la vida, sobre temas existenciales”.

Ante la pregunta planteada, Laka piensa que no se puede opinar sobre cuál es el público de la ópera, ya que son los datos objetivos de las encuestas los que lo definen. Sin embargo, sí alude a la elevada edad media del público y apunta a que la situación es mucho mejor ahora de lo que sería si los teatros no hubieran hecho nada (refiriéndose con ello a acciones educativas, etc.) en los últimos años. En este sentido, apunta que en España hay más trabajo por hacer que en otros países:

La ópera está claro que ha pasado por un periodo de un boom y, quizás, comparado con otros países, yo creo que en España todavía hay bancos de pesca. Comparados con otros países como Francia, Alemania, Italia, donde la presencia de la ópera en las ciudades es mucho más intensa. Yo creo que tienen menos margen, ¿no?

El director bilbaíno señala también que hay muchos tipos de públicos y, refiriéndose a los gustos, explica que hay públicos que se resisten un poco al nuevo repertorio del siglo XX, mientras que otros precisamente están buscando acercarse a nuevas experiencias. Además, reflexiona sobre el porcentaje tan pequeño de la población que representa el público que asiste a la ópera:

Lo que no cabe ninguna duda es que, a veces, la paradoja es que, precisamente, el público es minoritario... Y, por lo tanto, te da la sensación de que realmente los grandes títulos clásicos, que a veces nosotros, los programadores, pensamos que son títulos que bueno, para qué vas a programar, porque son tan clásicos... Y luego te das cuenta de que a efectos de impacto de población, el porcentaje de población que ha visto alguna vez *La Traviata*, por ejemplo, o un *Rigoletto* en el escenario, pues sigue siendo una población muy minoritaria, ¿no?

Matabosch nos responde a la pregunta aludiendo a los estudios de público realizados por el Gran Teatro del Liceo:

Según los estudios de público que ha realizado el Gran Teatre del Liceu existe ciertamente un perfil de público de ópera muy sintomático. El porcentaje de público con estudios medios o superiores es muy superior al de la media de la población. El porcentaje de mujeres es ligeramente superior al de hombres, en sintonía con la demografía. Y el nivel de fidelización del público es muy alto.

En cuanto a la edad, el director catalán se refiere al momento de la implantación de las funciones populares² en el teatro. En dicho momento, la organización acometió un pequeño estudio para comprobar si con esta clase de funciones estaban llegando a otro tipo de público distinto del que ya tenían y se dieron cuenta de que sí. En primer lugar, se percataron de que la media de edad de las funciones populares era más baja que en las funciones convencionales y más adelante fueron percibiendo que, además, se trataba de un público con menos prejuicios y con una actitud mucho más abierta a las propuestas artísticas novedosas.

P: *Tras sus años de experiencia y su paso por distintos países, ¿ha percibido usted que el público de la ópera haya ido cambiando a lo largo de los años que usted lleva trabajando?*

Tanto Laka como Matabosch indican que el público ha cambiado cuantitativamente, ya que en los últimos años el público que asiste a la ópera ha aumentado sustancialmente. En cuanto al aspecto cualitativo del mencionado cambio, Matabosch advierte que es difícil valorarlo, ya que “esto exigiría comparar estudios de público que sencillamente no existen”. Sin embargo, a pesar de esto reconoce que en el Liceo el cambio fundamental de público se produce con la incorporación de la programación de las funciones populares, tal y como hemos indicado anteriormente. Laka realiza una reflexión interesante, resaltando que el público actual es un público acostumbrado al lenguaje televisivo y cinematográfico y que esto ha obligado, entre otros aspectos, a

² Las funciones populares en el Liceo son funciones a mitad de precio con un cast alternativo. No se consideran funciones de menor calidad (de hecho, en general, las críticas suelen ser muy positivas, según Matabosch). El cast está formado por cantantes por los que el teatro apuesta, que no son grandes estrellas internacionales, pero que son candidatos a serlo en el futuro. Cada temporada suele contener 4 ó 5 títulos, en los que, además de las funciones convencionales, se planifican también funciones populares.

que los cantantes sean buenos actores o a que se utilicen efectos especiales en las puestas en escena.

Ambos directores mencionan también la pérdida de importancia del componente social en el sentido de ostentación. Laka opina que hoy en día es posible encontrar entre el público gente curiosa, que investiga y se abre a nuevos repertorios en el aspecto artístico, en las puestas en escena, etc. Matabosch alude al cambio del público desde su propia experiencia como espectador:

El perfil de consumidor de ópera, evidentemente ha cambiado radicalmente. Desde que yo empecé a ir a ahora. Quiero decir, esto es de una obviedad total... Cuando yo empecé a ir a la ópera cuando era un niño, pues lo de la ópera era realmente un acto social. Lo cual no quiere decir que hubiera gente que se enterase y gente que tuviera una sensibilidad... pero la ópera era un acto básicamente social.

En el caso concreto de Barcelona, la apertura del teatro a la ciudadanía estuvo relacionada con el paso de teatro privado a teatro público en los años 80:

Esta asociación del Liceo como una cosa exclusivista, etc. no es que sea una asociación gratuita. Es que ha sido así... El Liceo ha hecho ostentación durante, al menos, de los 160 años, al menos 150 lo ha hecho como tal. Es cierto que en los 80, eso ya no era realmente así. Al menos, no era tan así. Hubo esfuerzos importantes para empezar a deshacer este link, pero evidentemente costaba mucho y todo el proceso traumático del incendio y la reconstrucción... Para eso, se pudo, de alguna manera, aprovechar la circunstancia para romper algunos mitos...

Matabosch reconoce que, a pesar de que ya no se acuda a la ópera “a lucir galas”, ésta sí es una experiencia social intensa que va más allá del espectáculo y que, por ello, hay que cuidar aspectos como el servicio a los espectadores, la comodidad y accesibilidad del teatro o la calidad de los servicios de restauración ofrecidos, entre otros.

P: *Y ¿Ha observado diferencias en el público de la ópera en función, por ejemplo, de los distintos países?*

La opinión de Mortier al respecto es que el público es muy diferente de país a país e incluso dentro de un mismo país, de una ciudad a otra. En relación a los países, el director de origen belga distingue entre el público del norte de Europa, como por ejemplo el alemán, y el público del sur de Europa, como por ejemplo el napolitano, y, en cierto modo, también el español. Según este director, el público del sur tiende a buscar en la ópera el entretenimiento y valora especialmente su vertiente musical y social. Sin embargo, el público del norte es más reflexivo y considera la ópera también como un teatro político. En cuanto a las diferencias entre ciudades de un mismo país, Mortier se refiere a las que él percibe entre Madrid y Barcelona:

Creo que el público español de la ópera es diferente entre Barcelona y Madrid. Barcelona tiene una larga tradición de ópera, que Madrid no tiene y en Madrid la tradición es nueva. Fue a la ópera en el siglo XIX, pero en el siglo XX no existe realmente. Sólo existe un poquito en zarzuela. Con la apertura del Teatro Real el público se multiplica. Y desde el principio, fue un público que se representa. Y no ha tenido un gran guía en descubrir nuevas cosas. Así que el público en el Teatro Real es parcialmente muy reaccionario actualmente. Es lo que a mí me gustaría cambiar.

Laka también considera que los públicos difieren entre los distintos países. Así, por ejemplo, explica que el público alemán está mucho más acostumbrado a ver producciones más modernas o títulos más infrecuentes. El director bilbaíno apunta que el público es muy distinto incluso dentro de España. Pone como el ejemplo el público de Bilbao, que es un público menos extremo (para bien y para mal) que en otros sitios. Laka realiza, además, una afirmación muy interesante relacionada con las diferencias culturales:

El público, ¿si es diferente? Yo creo que sí, sí... porque, evidentemente, culturalmente somos muy distintos, ¿no? Evidentemente, de un espectador austriaco o alemán a un espectador español... Pero también dentro de los públicos, si es público que viaje más, viaje menos,... si están acostumbrados a ver óperas, si están educados en una determinada tradición o no... No lo sé, pero sí, yo creo que sí que hay diferencias entre públicos.

Matabosch coincide con Laka y Mortier en este tema y se expresa de la siguiente manera:

Desde luego que sí que hay diferencias. Cualquiera puede comprobar que en Alemania la asistencia a la ópera es algo habitual, que no tiene el componente de “acto social” que todavía se encuentra en la mayoría de teatros italianos. Las reacciones de los diversos públicos son también muy diferentes, así como las expectativas y las tradiciones.

P: *¿Piensa, entonces, que realmente se podría de hablar de un perfil?*

En general, los tres piensan que hay muchos tipos de públicos y que es complicado hablar de un perfil. Laka señala que el público seguramente responde a un patrón, de la misma manera que también será posible encontrar patrones en el público de los museos o de la cultura en general. Matabosch opina que, probablemente, lo que sí haya sea un perfil de público que jamás se vaya a interesar en la ópera. El director catalán lo explica así:

La singularidad de la ópera consiste en su complejidad formal y, por lo tanto, en su inmensa complejidad potencial de sentido. Porque la ópera se vale de la literatura del texto dramático; de las formas y de los colores de la escenografía; de los cuerpos y de los gestos de los personajes; de la danza, a veces; de la música de la orquesta; de la de los cantantes formando una estructura con un sentido al que, palabras, gestualidad, recursos de las artes plásticas, y música deben servir y expresar. La ópera es la más compleja confluencia de todas las artes al servicio de la expresión. Por su naturaleza de arte de una cierta complejidad la ópera requiere un público con un mínimo de sensibilidad. En esto no es diferente de cualquier otro arte. Cualquier arte llama a la proyección de nuestra propia experiencia en la forma del objeto artístico. Esto presupone tres cosas esenciales: información del código del que se ha servido el autor; identificación del sentido; y sensibilidad para revivirlo en cada matiz formal de la obra. Es muy posible que la propia naturaleza del objeto artístico “ópera” acabe condicionando no tanto un perfil de público potencialmente interesado en la ópera sino más bien un perfil de público que jamás se va a interesar en una forma artística que, por su misma naturaleza, requiere un esfuerzo, o si se quiere, una implicación.

b) Los colectivos menos representados y el no público

P: *Partiendo de la existencia de un “supuesto perfil de público” podría decirse que dentro del mismo, hay segmentos de la población altamente representados y segmentos totalmente ausentes. ¿Cree usted que es importante tratar de llegar a otros colectivos menos representados como, por ejemplo, jóvenes, personas con un menor nivel de estudios, trabajos poco cualificados, etc.?*

Laka piensa que es importante tratar de llegar a colectivos menos representados, porque al depender económicamente de ayudas públicas y de patrocinadores privados, la acción de protección social resulta fundamental y porque cree que el arte tiene que ser, al menos, democrático en el acceso. Esto último, lo expresa de la siguiente manera:

La parte más básica es porque crees que todo el mundo tiene que tener derecho a acceder a determinadas formas de expresión, de belleza creada por la humanidad. Y, para mí, uno de esos espectáculos es la ópera. Es como los museos... pues que estuviera cerrado... que nadie pudiera ver a *Las Meninas*...

En la misma línea se expresa Matabosch:

Desde luego que hay que acercar a la ópera estos segmentos de la población totalmente ausentes y nunca se harán suficientes esfuerzos para lograr captarlos. Esto tiene un sentido muy especial, además, en un teatro de larga tradición como el Liceu, en el que el carácter icónico de la institución y los tópicos asociados a su público no han facilitado los esfuerzos de apertura del teatro. De lo que se trata es de lograr que la ópera deje de ser patrimonio exclusivo de privilegiados y de expertos para convertirla en un hábito de consumo cultural. Es decir, incorporar la ópera dentro de los hábitos de consumo cultural de un ciudadano interesado por otras formas de cultura.

P: *Si tuviera que escoger el dirigirse o acercarse a alguno de estos grupos, ¿cuál escogería?*

Mortier considera fundamental atraer a los jóvenes a la ópera y reducir, así, la edad media del público, ya que, de lo contrario, “la ópera se terminará”. Él explica que gran parte de su trabajo se dirige a ese objetivo y que durante su etapa en la Ópera nacional de París consiguió rebajar la edad media del público a 42 años. Por otro lado, también considera que la ópera es un arte popular y que, por ello, iniciativas como la retransmisión de ópera en pantallas gigantes son interesantes para atraer a un público más popular que el que asiste al teatro de ópera. En este sentido, Mortier recuerda que cuando él era joven y acudía a la ópera en Gante, su ciudad de origen, el anfiteatro era realmente popular y a él acudían, por ejemplo, los trabajadores del puerto. Sin embargo, se lamenta de que en Madrid no se da esa situación.

Laka argumenta que desde un punto de vista de coste – beneficio, no sólo económico sino también social, el público potencial más interesante sería el público joven. Sin embargo, también reflexiona sobre la dificultad de atraer a este segmento del público:

El público joven es, sin duda ninguna, el más interesante. Lo que pasa, quizás, también, quizás por experiencia vital y por haber estado expuesto, aunque sea a estímulos incluso de prensa, pues que un día ves que hay una ópera, oyes ópera, pues quizás esto con la edad... Igual hay un público mayor que nunca ha ido a la ópera y sin embargo, quizás tienen una edad en la que quizás aprecian más eso, ¿no?... El público joven, quieras que no, está acostumbrado a unos códigos de comunicación... es decir, los jóvenes apenas tampoco van al teatro. Pero estoy hablando ya del teatro dramático, o sea qué vamos a hablar de la ópera, ¿no?...

Matabosch también alude al público joven, al que el Liceo ha conseguido llegar a través de las funciones populares. Pero, además, también considera fundamental atraer a aquellos ciudadanos interesados por otras formas de cultura. En este sentido, el director artístico del Liceo barcelonés explica que el teatro ha hecho un gran esfuerzo por establecer puentes con otras formas de consumo cultural. Así nos lo explicaba:

Es decir, incorporar la ópera dentro de los hábitos de consumo cultural de un ciudadano interesado por otras formas de cultura. De ahí la insistencia de la programación del Liceu por establecer puentes entre óperas distintas basadas en la

misma base literaria; o entre ópera y danza; o la importancia que damos a las sesiones de música de cámara en el Foyer que permiten descubrir ramificaciones entre música, literatura y arte; ampliar información sobre un compositor o una estética; conocer cómo ha sido tratado un tema, un mito o un autor literario en la historia de la música; o simplemente conocer rarezas del catálogo de algunos compositores. Algunas de estas iniciativas están en cuarentena por culpa de los recortes de la crisis, pero volveremos a la carga en cuanto podamos.

P: *Y, en relación al no público, es decir a aquellas personas que no asisten a la ópera, ¿cuáles cree usted que son las barreras más importantes que frenan su asistencia? ¿Ha tenido usted alguna vez la ocasión de hablar sobre este tema con personas que no asisten a la ópera?*

Laka explica que la primera barrera que suelen mencionar los no asistentes es el precio, pero él cree que esto no es cierto:

Yo creo que no se trata de lo que es caro o barato, sino que es una cuestión de preferencias, una asignación de presupuesto. Es así de claro. Prefiero un concierto pop aunque cueste tres veces lo que es una entrada de ópera. Entonces, o sensibilizas ese espectáculo que vas a ver y por lo tanto, merece la pena... O, realmente, esa primera barrera no la vas a superar nunca.

El director bilbaíno opina que el desconocimiento del género y el propio idioma en el que se desarrollan las óperas, a pesar de existir subtítulos, son dos de las grandes barreras que frenan la asistencia a la ópera de un público potencial. Adicionalmente, también constituye una barrera, especialmente entre gente mayor, el hecho de que, “o vas con alguien que te lleve o alguien que te acoja o realmente es como que vas a entrar a un público que te da la sensación de que no perteneces a él”.

Matabosch menciona la propia solemnidad del edificio, que puede actuar a la vez como barrera y como atractivo para diferentes segmentos de público:

Durante la reconstrucción del Liceu tuvimos ocasión de comprobar que de la misma forma que existía un público que acudía al Liceu por sus dorados y su carácter icónico y que, en el momento en que las representaciones se celebraron en otros teatros de la ciudad, dejó de acudir, existía también un público que no acudía al edificio del Liceu

precisamente por culpa de los dorados y de su carácter icónico, y que cuando el mismo Liceu se puso a montar óperas en el Teatre Victòria, en pleno Paralelo, estuvo dispuesto a acudir y llenó el teatro. El edificio y la solemnidad de la institución pueden ser una barrera para determinados públicos, pero es evidente que también es un capital con el que se puede jugar.

El director barcelonés también identifica como barrera la propia complejidad del género, algo que el teatro puede gestionar poniendo a disposición del público “la máxima información útil para que el público acuda con el bagaje que le permita comprender lo que va a ver y escuchar y, por consiguiente, disfrutarlo más”.

Así mismo, Matabosch alude a la imagen de producto caro que tiene la ópera, que no se corresponde con la realidad y que esto se debe, en parte, a que existe un gran trabajo por hacer en muchos teatros en cuanto a temas de comunicación. Nuestro entrevistado comenta la siguiente anécdota:

En el último estudio de público “potencial” del Liceu había un apartado en el que se preguntaba a gente que jamás había asistido a la ópera por qué motivo no se había decidido a intentarlo. Una respuesta mayoritaria era que el gran motivo era el alto coste del precio de las entradas. La siguiente pregunta al encuestado era que él mismo dijera cuánto estaría dispuesto a pagar. Y la respuesta era una cifra que se correspondía casi exactamente con el precio de una entrada de ópera en el Liceu. Nos quedamos asombrados. Estábamos de acuerdo de antemano y no habíamos sabido comunicarlo. Hay mucho por hacer en este campo. Diría que es casi virgen.

5.3.2. Los abonos (público ocasional – público habitual)

El segundo bloque temático versa sobre la fórmula del abono tan utilizada en los teatros de ópera. En primer lugar abordamos una pregunta relativa al declive del sistema de abono, una tendencia que hemos detectado en nuestra revisión bibliográfica. Y, a continuación, les preguntamos por posibles herramientas alternativas que podrían, en un futuro, sustituir a los abonos.

a) El declive del sistema de abono

P: Dentro del público, podemos distinguir dos grandes grupos: aquellas personas que acuden ocasionalmente a la ópera y los abonados. Los abonados han sido tradicionalmente un grupo importante para un teatro de ópera y sin embargo, hoy en día, parece que los hábitos de consumo están cambiando y el número de abonados se está reduciendo en muchos teatros. ¿A qué cree que se debe esta reducción?

En primer lugar, Matabosch nos confirma, efectivamente, que la tendencia internacional de los sistemas de abono es de reducción, a pesar de que en España todavía los porcentajes de abonados sean relativamente elevados:

No comparto mucho la distinción entre abonados y público ocasional. Hay también un público muy habitual que no se abona porque rechaza la rigidez del sistema tradicional de abono de la mayoría de los teatros, como el Liceu. Éste es un terreno en el que se están produciendo cambios de gran calado a nivel internacional. Los sistemas de abono están en absoluta decadencia en todos los teatros y esto es así por mucho que nos resistamos a reconocerlo y por mucho que el Liceu todavía se pueda permitir exhibir como un éxito su alta tasa de abonos y lo espectacular de los porcentajes de renovación. Todo esto es, ciertamente, un éxito, pero es un error creerse demasiado que una política tan opuesta a la corriente universal pueda tener futuro.

Mortier y Laka comparten la idea de que la crisis económica ha tenido alguna influencia en este fenómeno, mientras que Matabosch afirma que su sorpresa es que los efectos de la crisis sobre el sistema de abonos no hayan sido todavía mayores.

Otra impresión común es que los hábitos de consumo han cambiado y que el público no quiere comprometer su agenda a largo plazo. Matabosch nos lo contaba así:

Los hábitos de consumo del espectador actual no encajan bien con las rigideces de los sistemas de abono. El público ya no está tan dispuesto como antes a bloquear fechas en su agenda a un año vista porque los hábitos de consumo han cambiado, los viajes y los cambios de agenda se pueden decidir más a última hora y ya no existen productos culturales, aparte de la ópera, que impongan estas servitudes a su público. Hay que renovar los sistemas de abono, hacerlos mucho más flexibles y mucho más manejables. Tenemos que anticiparnos a la evolución del mercado y no andar a rastras y reaccionar cuando ya sea demasiado tarde. Es evidente que en los teatros de ópera

de larga tradición estos cambios son sacrílegos y a lo mejor ni siquiera se pueden plantear más que como un cambio de tendencia. Pero, al menos, tenemos que ser conscientes del problema.

Laka también compara la ópera con otro tipo de oferta cultural, como puede ser el cine, que no impone el sistema de abono a su público:

La ópera es un poco como el cine, ¿no? A veces habrá películas que te pueden parecer maravillosas y películas que no te gusten nada, pero eso no quiere decir que no te guste el cine, ¿no? Te gusta un determinado grupo de películas... Quizás, los abonados más fieles son aquellos que les gusta la ópera y unas les gustan más y otras menos, pero son suficientemente fieles como para mantener el abono y otros no. Otros dicen: "prefiero comprarme una entrada suelta en un momento determinado".

Mortier realiza una reflexión interesante referente a la relación entre el tamaño de la ciudad y el hecho de que el sistema de abono funcione o no. Así, afirma lo siguiente:

En las grandes capitales como Nueva York o como París, el abono no funciona. Cuando la capital es más grande, la gente no quiere comprometerse. Pero en Bruselas, por ejemplo, todos tienen un abono, porque la ópera es tan pequeña, que si tú no tienes un abono, tú no tienes butaca.

Laka alude también a la elevada edad media del grupo de abonados en general y en Bilbao, en particular. Precisamente, el envejecimiento de este grupo ya mayor y el relevo por parte de generaciones más jóvenes es una de las causas de reducción de este colectivo.

b) Herramientas alternativas al sistema de abono

P: La fórmula del abono ha sido tradicionalmente una herramienta de fidelización del público y, sin embargo, ésta parece no funcionar con el segmento más joven de la audiencia. ¿Cree usted que esta herramienta se irá sustituyendo por otras? ¿Hacia dónde cree usted que irá la tendencia?

Laka no se posiciona claramente. Indica que los abonos son importantes para la fidelización y que los teatros con temporadas más largas que ABAO tienen mayores

posibilidades para ofertar diferentes combinaciones de abonos que puedan resultar atractivas a diferentes segmentos de público. Dichas combinaciones suelen estar compuestas por títulos más o menos de repertorio y títulos menos conocidos, en los que la venta va a ser más complicada. Pero independientemente del objetivo de asegurar la venta de un espectáculo más arriesgado, la inclusión en los abonos de este tipo de obras menos conocidas tiene, además, la función de estimular a los abonados a descubrir óperas a las que de otra manera no hubieran asistido

Todos tendemos, incluido yo mismo, a ser a veces un poco perezosos en todos los aspectos de la vida... Te cuesta cambiar... El cambio siempre es... Entonces, una ópera que no conoces, dices “uf...” Yo me acuerdo de la *Rusalka* de Dvorzak... Yo estaba en Londres; tendría unos veintitantos años. Había escuchado hablar de esta ópera, pero jamás la había visto en directo ni había escuchado ni una nota de aquella ópera,... y me acuerdo que no tenía muchas ganas de ir, sinceramente, y dije “me gusta mucho lo que hacen aquí, en este teatro, pero bah, *Rusalka* de Dvorzak vete a saber lo que es...” Pero, sin embargo, a última hora no conseguimos entradas para otro espectáculo, había entradas a mitad de precio,... pues entré en la ENO³ y fue una experiencia que salí transformado, porque realmente fue una de las mejores... de eso que salí del teatro diciendo “bueno, cómo es posible que esta ópera no se haga más”, porque me pareció de una belleza apabullante.

Matabosch está de acuerdo con Laka en que los abonos permiten al público descubrir óperas a las que no se les hubiera ocurrido asistir si no hubieran estado incluidas en su abono. Además, apunta que los paquetes de entradas pueden ser un instrumento de fidelización alternativo:

Se pueden inventar instrumentos alternativos de fidelización como la compra de paquetes de entradas o, si se quiere que el cambio sea tímido, mantener los viejos sistemas de abono pero flexibilizando los cambios de manera que, en definitiva, lo que se esté adquiriendo sea “realmente” un paquete de entradas al que llamamos abono.

El director artístico del Liceo indica que, en su teatro, uno de los elementos de fidelización que mejor ha funcionado hasta el momento ha sido la sensación de posesión de una localidad fija que ofrecen los abonos, al asegurar a sus abonados la misma localidad en todas las funciones de su abono. Sin embargo, Matabosch cree

³ English National Opera

que este aspecto, probablemente, no es visto por el público joven como una ventaja y que, seguramente, este tipo de público “valorará mucho más que sus entradas se puedan cambiar de día, de ópera y de reparto en función de sus intereses, aunque la butaca no sea fija dentro de la misma categoría”.

P: *¿Piensa usted que las programaciones temáticas pueden ser un instrumento útil para fidelizar al público?*

Nuestros tres entrevistados están a favor de las programaciones temáticas, pero cada uno de ellos nos aporta un punto de vista diferente. Mortier, por ejemplo, es un claro defensor de este tipo de programaciones y afirma que ha implantado en el Teatro Real la programación del total de la temporada en torno a un tema:

Creo que existe (refiriéndose a la programación temática) no sólo en la ópera. Es una cosa que todos los grandes museos hacen actualmente. Ellos tienen una gran colección y también hacen siempre temas, un tema que buscan. Para mí es normal. Y yo he cambiado (refiriéndose al Teatro Real), que para mí toda la temporada es un tema.

Laka considera que son positivas las programaciones temáticas, pero las ve, más que como una cuestión artística, como una cuestión de marketing. Nos pone como ejemplo la actual temporada de ópera (11-12) de ABAO:

Por ejemplo, nosotros, este año.... Este año tenemos la ópera de los elixires de amor y de las grandes parejas... porque tenemos parejas tan famosas como *Romeo y Julieta*, *Tristán e Isolda* o *El elixir de amor*... donde en todas ellas siempre hay un filtro y una pareja de enamorados y todo esto, ¿no? O *Luisa Miller* o en *Die tote Stadt*, ¿no? Y entonces, eso hace que puedas componer un ciclo temático sobre los grandes romances o las grandes parejas de amor... Pero creo que es más un instrumento de marketing que otra cosa por el nivel temático, porque las óperas en cuanto a estilos de compositor, a estilos de obra son tan diversas, que... Yo creo que es bueno encontrar quizás un lema para la ópera o dirigir al público, pero me parece más un argumento de marketing.

Matabosch realiza una reflexión muy interesante en torno a la relación de las programaciones temáticas y la fidelización:

Estoy muy a favor de las programaciones temáticas por lo que pueden tener de didácticas y apasionantes pero no estoy seguro de que tengan mucho que ver con el concepto “fidelización”. La programación temática llama a las puertas de un determinado público interesado en la temática en cuestión, pero el paso a un tema diferente en la siguiente temporada no garantiza la fidelización de este público.

Además, el director catalán opina que la programación temática es muy apropiada para un festival de ópera, pero quizás no tanto o, al menos, resulte más difícil de aplicar a una temporada completa. Por otro lado, Matabosch, basándose en su experiencia, reconoce que la programación temática no entusiasma a todo el público en general, sino únicamente a sectores muy concretos. Así nos lo contaba:

Yo creo que, realmente, las programaciones temáticas necesitan un público muy predispuesto a dejarse seducir y que eso está muy bien crearlo, pero yo no sé si en una temporada convencional de teatro de septiembre a julio eso va a ser tan fácil... en cambio, seguro que es perfectamente automático en un festival, que el público va directamente allí. De todas maneras no es que esté en contra, ¿eh? Yo estoy a favor... De hecho, nosotros estamos haciendo bastante programación temática y lo vamos a hacer en el futuro. Y, de hecho, en las épocas en que teníamos foyer, estábamos haciendo programación temática sin parar. Ahora mismo, esta temporada tenemos el *Faust* de Gounod, tenemos las *Escenas del Faust* de Schumann, tenemos el *Faust* del Ballet de Monte Carlo que hace lo del Maillot... Tenemos tres obras basadas en Faust, tenemos el *Pélleas y Melisande* de Debussy, tenemos el *Pélleas y Melisande* de Schönberg... A mí se me van los pies de hacer programación temática, pero no me hago tantas ilusiones de que... dejar todas las energías en esto va a provocar una fascinación colectiva... Creo que esto fascina a sectores muy, de entrada, entusiastas.

5.3.3. La gestión del público de la ópera

El tercer bloque temático es el más amplio de los cuatro y profundiza en la gestión del público de la ópera. Cuestiones como la programación, la comunicación, los vínculos con el público, la importancia de los departamentos de educación y marketing, el lugar de la representación y el precio, se irán sucediendo a lo largo de las siguientes páginas.

a) La programación

P: *Respecto al público que ya tiene un teatro, ¿piensa que los gustos de este público existente deben influir en la planificación de la programación? ¿O esto supondría acabar programando siempre los mismos títulos y, por tanto, contribuir al declive de la ópera?*

Ante esta pregunta, las reacciones fueron diversas. Podemos afirmar que la respuesta más extrema fue la de Mortier. Precisamente, afirmaciones como la que sigue son las que alimentan la polémica que rodea al personaje:

Es normal que en mi primera temporada tengo un público que se va, pero yo no soy un corte inglés que vendo lo que ellos quieren. Yo vendo lo que yo quiero. Y... es normal.

Sin embargo, Laka opina que sí hay que tener en cuenta los gustos del público, aunque a veces sea para desafiarlo. Al contrario que Mortier, el director artístico de ABAO afirmaba lo siguiente:

A mí, como director artístico, me parece una temeridad decir “voy a programar lo que a mí me gusta, lo que yo creo que el público tiene que ver”. Me parece una absoluta temeridad..., sinceramente.

Matabosch nos explica que el gusto del público claro que tiene que influir, pero que un teatro tiene que tener en cuenta otros aspectos, como por ejemplo la responsabilidad del teatro de abrir la sensibilidad al público:

No estoy tan seguro de que el público quiera ver siempre los mismos títulos. Hay un público que, sin duda, sólo es capaz de reaccionar ante el repertorio más trillado, pero existen también otros públicos. Y, sobre todo, existe la responsabilidad del teatro de abrir la sensibilidad del público. (...)

Yo creo que no tener repertorio en una temporada es un absurdo, porque es evidente que esto ayuda a un equilibrio que necesitas y que es básico. Pero que, por otro lado, depender que vamos a hacer una encuesta para ver lo que quiere el público y llegar a la conclusión de que eso es lo que hay que hacer, pues, probablemente, esto priva a la mayor parte de este público de la posibilidad de enriquecerse con las aportaciones

nuevas, que, a lo mejor, después resulta que son las cosas que más le interesan o si no las que más, al menos que les ha interesado lo suficiente...

P: *Ante la necesidad de hacer evolucionar el género de la ópera, evitando que se programen los títulos más taquilleros y la necesidad de conseguir altos niveles de ocupación en los teatros, ¿cree usted que existe una solución que sirva a ambos objetivos? Es decir, ¿se puede motivar al público para que acuda al teatro a ver títulos desconocidos?*

Para Mortier la clave está en un buen programa pedagógico. Nos puso como ejemplo la ópera *San Francisco*⁴, que se estrenaba en el Teatro Real días después de mantener nuestra entrevista. En este caso, el teatro llevaba ya tres semanas organizando conferencias e introducciones a dicha ópera. Mortier cree que siempre en el arte es necesario guiar al público en cierto modo y, de igual manera que a los visitantes una catedral o a un museo les gusta tener algún tipo de guía en su visita, lo mismo ocurre con la ópera.

Yo creo que debemos programar nuevos ciclos y no siempre *Madama Butterfly*... Pero también debemos ayudar a conocer estas obras. Para mí es lo mismo que cuando yo leo un poema; me gusta mucho tener una explicación de expertos en literatura. La educación y la guía son muy importantes.

Laka centró su respuesta en la nueva composición y la evolución del género operístico y defendió las nuevas creaciones americanas frente a sus equivalentes europeas. Nos explicó que en América la ópera depende más de la reacción del público que en Europa y por ello existen creaciones muy interesantes. Sin embargo, en Europa, muchas veces ocurre lo siguiente:

Yo creo que nadie ha nacido para la atonalidad o para ver una ópera con un argumento extrañísimo, metafórico... con una puesta en escena que no se entiende el texto, que es todo un enigma en el que se evita cualquier referencia al sentimiento humano y donde la música no habla para nada el lenguaje del público... Y son obras de un compositor completamente desconectado de su público, que están ya subvencionadas desde el principio,... Los que intervienen saben que no van a perder dinero, porque hay

⁴ Se refiere a la ópera *Saint François d'Assise* de Olivier Messiaen, compuesta en 1983, y que el Teatro Real programó en julio de 2011.

una serie de fondos públicos que lo promocionan y es un título que se hace para cinco o seis funciones y nunca nadie más lo va a volver a ver en la vida. Es que además no tiene ningún interés, porque saben que es una vía muerta... Y acusan al público de no abrirse a nuevas tendencias...

Aparte de las nuevas creaciones, Laka también aludió al caso de aquellas obras clásicas que son difíciles de llegar al público, especialmente a aquellos que acuden por primera vez o tienen poca experiencia.

Hay cuadros y óperas, que son muy accesibles y otras que no te mueven tanto, salvo que tengas ya una base, hayas, no sé..., hayas experimentado, hayas... Quizás, tiene un componente de análisis intelectual, que acaba trasladándose a la parte emocional, sin duda ninguna, pero te hace falta una formación. No puedes meter a nadie que no haya estado nunca en la ópera a ver, yo qué sé, un *Pélleas et Melisande* de Debussy. Vamos, dudo mucho, que una persona entre a la ópera por primera vez, vea eso y salga emocionada de la experiencia... Pero sí, desde luego, si pones una buena producción de una *Turandot* o una *Traviata*...

P: *Otra de las motivaciones tradicionales del público de la ópera han sido los cantantes. La industria fonográfica ha servido muchas veces de guía del público, atrayéndole a los teatros para generar el encuentro entre el público y los cantantes estrella, que la industria quería promocionar. Ahora que la industria fonográfica está en profundo declive, ¿pierde sentido este tipo de motivación?*

Matabosch opina que, efectivamente, este tipo de motivación está perdiendo relieve “en gran parte por las carreras meteóricas de los cantantes actuales, aupados al estrellato desde el anonimato y desaparecidos a los pocos años sin dejar rastro”. Laka afirma que, hoy en día, salvo los grandes divos, los cantantes no venden una función, porque el público no los conoce, por mucho que tengan una gran carrera.

P: *¿Cree usted que a través de las puestas en escena es posible llegar a nuevos públicos?*

Mortier afirma que él no planifica las puestas en escena para atraer a nuevos públicos, sino para decir algo sobre la obra. Sin embargo, también añade que para atraer a un

público joven no se debe plantear una puesta en escena de museo, que simplemente reconstruya el estilo de un periodo histórico pasado.

Laka nos explica que no cree que la renovación por sí misma vaya a atraer a nuevos públicos y afirma:

Nunca he creído en la separación cualitativa entre lo tradicional y lo moderno. Creo que hay buenos montajes clásicos, malos montajes clásicos, buenos montajes vanguardistas y malos montajes vanguardistas. Entonces, lo importante, al final, es la calidad del espectáculo.

Matabosch contesta positivamente a nuestra pregunta, pero nos advierte que la puesta en escena siempre debe servir al sentido de la obra:

La incorporación de los grandes creadores del momento a la ópera favorece la llegada de nuevos públicos y de savia nueva. Sin embargo, éste no es un tema fácil en el que se pueda llegar a la conclusión, frívolamente, que todo lo nuevo está bien y que las polémicas son mejores en la medida en que sean más ruidosas. Lo primero que hay que tener claro es: ¿qué es exigible a una dramaturgia? Es tan fácil como esto: La dramaturgia se debe al sentido de la obra. Es a este sentido que los diversos materiales de la ópera deben adecuarse. Toda interpretación que potencie y que haga accesible este sentido es aceptable, pero no servir este sentido es traicionar la obra. Lo importante no es si la puesta en escena es moderna o clásica, literal o con cambios de época, sino simplemente si potencia y hace accesible el sentido de la obra.

b) La comunicación

P: *Si tratamos de atraer a personas totalmente ajenas a la ópera, probablemente aspectos como la programación o la calidad no sirvan como elemento de atracción. Es fácil que a estas personas les resulte igual de desconocida Rigoletto que Mahagonny⁵ y que no le digan nada los nombres de los cantantes, directores, etc. En estos casos, ¿cuál cree usted que puede ser la manera de acercarse a estas personas y cuáles pueden ser los argumentos para tratar de atraerles a la ópera?*

⁵ Esta cuestión la adaptamos para cada uno de los directores entrevistados, utilizando ejemplos de óperas más y menos conocidas de sus propias temporadas. La pregunta que aparece en el texto fue la planteada a Mortier. Con Laka utilizamos los títulos: *El elixir de amor* y *Die tote Stadt* y con Matabosch la pareja fue *Las bodas de Fígaro* y *Jo, Dalí*.

Para Mortier, de nuevo, la clave está en los programas educativos, tanto en enseñarles la ópera por dentro para impresionarles, como en ayudarles a entender cada ópera en concreto, ofreciéndoles algún tipo de guía para que puedan seguir mejor la música. En esta línea, el director belga se lamenta de que actualmente no existe la educación musical. Además, Mortier opina que, especialmente con este tipo de público, esta labor hay que llevarla a cabo con cualquier título, porque para este colectivo *Mahagonny* es tan clásico como *Rigoletto*, ya que no conocen ninguno de los dos.

Laka nos explica que lo primero que hay que hacer es “escoger muy bien con qué ópera te vas a acercar a ese público”, porque como ya comentábamos anteriormente, no todas las óperas son igual de accesibles. También opina que si queremos acercarnos a un público joven deberíamos escoger una ópera que se lo haga pasar bien, en el sentido de que se trate de un espectáculo interesante y la música sea variada. Pero, ante todo, el director bilbaíno cree que hay que empezar por el hecho teatral, por el contenido, por la historia que cuenta la ópera, que interese al público y le atraiga.

Matabosch afirma que no podemos aplicar recetas universales y que hay que “analizar en cada título cuál es el mejor canal de comunicación y la forma de atraer al público potencial”. El director catalán reflexiona en torno al esfuerzo que deben hacer los teatros por tratar de personalizar el producto e ir a buscar el público para cada ópera en concreto, algo que se hace muy poco en el mundo de la ópera:

Yo tengo la sensación de que una cosa que los teatros hacemos bastante mal es en obsesionarnos con que hay que atraer a la gente a la ópera... Es decir, hay que atraer a la gente a ese título. La ópera está ahí. Es como traer a la gente a comer. No sé... La gente aparece porque le gusta la comida italiana o porque un restaurante es muy bueno. (...)

A mí me parece que hay que hacer el esfuerzo de no sólo vender la ópera como género, no sólo vender la institución, sino hay que atreverse a vender el contenido de lo que estás haciendo al sector de público potencial que pueda acercarse a este producto, porque este producto conecta con él. Y ser capaz de comunicar esto. ¿Dalí? Pues el personaje, la vida escandalosa que le ha rodeado...

P: *¿Cree usted que es importante la comunicación entre un teatro de ópera y su público? Bajo su punto de vista, ¿cuáles son los canales más efectivos para que se produzca la comunicación entre el teatro y el público?*

Nuestros tres entrevistados consideran que la comunicación entre el teatro y su público es muy importante. Laka reflexiona ante la dificultad de utilizar los canales adecuados. Él opina que uno de los canales más efectivos son los medios de comunicación, en los que, sin embargo, es muy difícil conseguir un espacio. Nos cuenta, por ejemplo, que cuando en el periódico aparece una reseña acerca de la ópera, hay gente que se anima a acudir al teatro. También alude a las redes sociales, pero cree que éstas no sirven para acercarse a nuevos públicos, sino a personas que ya están, de alguna manera, dentro del mundo de la ópera.

Matabosch cree que la comunicación es un tema clave de máxima importancia y que es todavía una de las tareas pendientes de los teatros españoles a los que les queda mucho camino por recorrer en este aspecto. El director catalán piensa que cada teatro “tendrá que analizar los canales más efectivos y potenciarlos al máximo”. En concreto en el Liceo, nos cuenta que ha tenido un gran éxito el “Full informatiu”⁶ que se edita antes de cada ópera y que, con una expresa modestia en su edición, ofrece una información sucinta y extremadamente útil sobre el espectáculo con la consigna explícita de que se pueda leer en un trayecto de metro”. Las charlas previas, los programas, la web o las colaboraciones con la asociación Amics del Liceu, entre otros, son también canales de comunicación que utiliza el Liceo.

c) Los vínculos con el público

P: *¿Piensa que fomentar una relación sólida entre los espectadores y el propio teatro puede ayudar a crear nuevos públicos o a convertir a un público esporádico en un público aficionado y asiduo? ¿Ha tenido alguna experiencia en este sentido?*

Mortier afirma rotundamente: “El contacto con el público es esencial (remarca la palabra) para mí”. Nos cuenta que, precisamente, porque piensa que la relación con el

⁶ El “Full informatiu” es una hoja informativa que se publica antes de cada estreno y que sigue siempre la misma estructura: explica la obra y la dramaturgia y después suele haber notas sobre el espectáculo; críticas (si es que se ha estrenado antes); un apunte histórico; a veces, un apunte literario u otro tipo de conexiones con la ópera.

público es muy importante, se compromete él, personalmente, a ofrecer muchas charlas de introducción a la ópera. Además, nos explica que desde que ha llegado al Teatro Real, han creado una revista gratuita⁷ que se publica antes de cada estreno y que éste es el principal método de relación con el público. El director belga reconoce que en España el público no está acostumbrado a comprar los programas y que, por ello ha sido necesario crear la revista.

Laka cree que es fundamental fomentar el sentido de pertenencia del público a la institución, de manera que éste se sienta orgulloso de formar parte de la misma. Matabosch nos responde positivamente a la pregunta y, además, piensa que esto tiene especial valor “si los esfuerzos se hacen alrededor de otros equipamientos culturales con los que tiene sentido compartir público: otros teatros, museos, filmoteca, bibliotecas, etc.” Sin embargo, también reflexiona acerca de lo difíciles que resultan las colaboraciones con otras entidades culturales.

A mí me parece que una estrategia de captación de nuevos públicos para los teatros de ópera pasa por establecer links con otras formas de consumo cultural. (...)

Hay veces que funciona lo de hacer colaboraciones. Pero, realmente, cuesta más de lo que debería. Yo creo que debería haber un esfuerzo de coordinación mayor. Y, de alguna manera, esto es el paso previo para intercambiarse el público y para un poco establecer estas reiteraciones entre diversas disciplinas, que yo creo que benefician a todos... Evidentemente, lo que acaba pasando aquí es que, claro, la ópera tiene un problema respecto a las otras disciplinas... La ópera necesita mucho tiempo de gestación. Una ópera se empieza a programar tres o cuatro e incluso cinco años antes de la temporada en cuestión. Entonces, claro, cuando un teatro de ópera se mete en una operación de este tipo es muy difícil no acabar dando la impresión de que, de alguna manera, marca el paso. Pero, a pesar de todo, yo creo que debería ser posible. Yo creo que sería una estrategia realmente fantástica de captación de nuevos públicos.

⁷ Se refiere a “La Revista del Real”. El formato es similar al “Full informatiu” del Liceo, pero es más extensa, porque tiene una periodicidad trimestral y agrupa varios espectáculos.

d) Los departamentos de educación

P: *¿Qué papel cree usted que juegan los departamentos de educación de los teatros de ópera en la creación de nuevos públicos?*

Los tres entrevistados coinciden en la idea de que los departamentos educativos son básicos en los teatros de ópera. Mortier alude a la labor educativa varias veces a lo largo de la entrevista y considera que para llegar a nuevos públicos es necesario explicarles y guiarles en lo que es la ópera y lo que van a ver. El director belga expresa: “Yo creo mucho en la educación”.

Laka piensa que, hoy en día, no sólo un teatro de ópera, sino cualquier entidad cultural, es impensable y socialmente insostenible sin un departamento de educación. Para él, una de las principales dificultades que entraña esta área de trabajo es no poder conocer el impacto que tendrá en el futuro la labor que se hace en el presente. Pero, en cualquier caso, recalca que: “yo estoy convencido de que sin esos departamentos... ocurra lo que ocurra dentro de 20 años, si no los tuviéramos, sería mucho peor”.

Matabosch remarca especialmente el papel fundamental que tienen los departamentos educativos en el desarrollo de la sensibilidad de los niños: “Luego esta sensibilidad se pondrá al servicio de la ópera o de otras manifestaciones artísticas. Y en cualquier caso, será un equipaje importantísimo para la vida”.

e) Los departamentos de marketing

P: *¿Qué papel cree usted que tienen los departamentos de marketing de los teatros de ópera en la creación de nuevos públicos?*

Mortier piensa que es muy importante, pero también que es muy difícil para los teatros hacer un buen marketing hoy en día, dados los escasos recursos con los que cuentan. Él afirma que cree mucho más en un marketing de contacto personal que en la publicidad. Para el director belga la clave está en las conferencias, los foros o debates o la revista.

Laka reflexiona sobre la dificultad del lenguaje, de cómo comunicar, de cómo pasar del mundo de la ópera al mundo del público. Nos comenta que, incluso, para la propia gente que trabaja en el departamento de marketing es complicado hacerse con el producto. Y, por tanto, es difícil saber cómo vender la ópera y qué comunicar al público. Además, tampoco resulta sencillo conocer el impacto en el propio público de la comunicación realizada.

Matabosch también alude, a lo largo de toda la entrevista, a la importancia del departamento de marketing a la hora de crear nuevos públicos. Para él, la comunicación es uno de los grandes retos de los teatros de ópera y un campo en el que queda mucho camino por recorrer.

f) El lugar de la representación

P: *La ópera Saint François d'Assise, programada para principios del mes de julio tendrá lugar en el Madrid Arena en lugar de en el Teatro Real. ¿Qué papel cree usted que juega el lugar en la experiencia de la ópera para el público? ¿Es importante el lugar a la hora de captar nuevos públicos?*⁸

Mortier piensa que es importante salir de vez en cuando del teatro. Refiriéndose a la arquitectura del Teatro Real, reconoce que desde fuera el teatro parece una cárcel y que da la sensación de ser una institución poco abierta. Nos explica que en el caso de la ópera de *San Francisco* fue necesario llevarla al Madrid Arena por motivos técnicos, pero que, además, él considera muy interesante que la ópera se represente en un emplazamiento deportivo, ya que esto supone un gran cambio respecto al coliseo madrileño. Mortier señala que él programa también algunas óperas en los Teatros del Canal y en verano una ópera al aire libre en la Casa de Campo, un espectáculo de gran éxito en Madrid.

Laka confiesa que en ABAO no se ha jugado mucho con el elemento espacio, pero que él es muy partidario de realizar experimentos de este tipo para atraer al público,

⁸ Esta pregunta también se adaptó a los distintos entrevistados. En el caso de ABAO y el Liceo, la pregunta era la siguiente: *¿Qué opina de las experiencias que se están llevando a cabo en algunos lugares por sacar las óperas de los teatros y acercarlos a otro tipo de ambientes, como por ejemplo la experiencia de OperaUp Close en Londres? ¿Cree que es importante el lugar a la hora de captar nuevos públicos?*

siempre que se haga con unos mínimos de calidad. También se refirió a la posibilidad de adaptar las propias obras, tal y como hacen en el Metropolitan de Nueva York. Allí, adaptan óperas de la temporada para el público infantil y es algo que, según Laka, funciona muy bien. Utilizando las mismas condiciones de producción de la función normal, quitan música y diálogos y reducen la obra a una hora de duración.

Matabosch piensa, por un lado, que este tipo de iniciativas “dinamita los tópicos asociados a la ópera y a los teatros y, por esto mismo, son importantes”. Por otro lado, opina que la utilización de espacios alternativos tiene mucho sentido en proyectos educativos o en determinadas obras, pero que lo importante es atraer al público potencial al propio teatro:

Yo creo que sí que es importante... A ver, yo no sé si es importante para captar nuevos públicos... Yo creo que para eso hay que coger al toro por los cuernos y llevar a la gente al teatro de ópera; me parece que esto no es un sustitutivo. Pero sí que creo que tiene interés hacer esto, básicamente, como actividad educativa y, básicamente, para desritualizar la ópera. Esto por un lado y por otro lado, también, porque realmente hay títulos operísticos que funcionan mucho mejor fuera de la parafernalia de un teatro de ópera. Hay motivos artísticos también para hacer esto.

El director artístico catalán también recuerda que cuando empezaron a programar las llamadas funciones populares, a las que ya hemos aludido en páginas anteriores, el Liceo se encontraba en reconstrucción y las óperas se representaban entonces en el Teatro Victoria. Según él, este hecho favoreció que un determinado público se acercara a este tipo de funciones:

En aquel momento, la ampliación de público se vio muy favorecido por el hecho de que no estábamos en el Liceo. Es decir, esto se empezó a hacer (se refiere a las funciones populares) en el teatro Victoria. Era el momento en que estábamos haciendo las temporadas fuera del teatro, porque el teatro estaba en reconstrucción. Entonces, ese tipo de público que era susceptible de ser captado para la ópera, era un público que probablemente se sentía intimidado por los dorados, la tradición, en fin... los links sociales y burgueses. Entonces, fuera del Liceo era más fácil. Era más fácil atraerlos hacia el género ópera fuera de la ceremonia que implicaba el propio Liceo, sobre todo el Liceo de antes del incendio.

g) El precio

P: *La reducción de precio suele ser una de las primeras medidas que implantan los teatros para tratar de acceder a nuevos públicos. ¿Cree usted que sólo por ofrecer precios más baratos acudirá a la ópera gente que no ha ido nunca?*

Los tres entrevistados coinciden en afirmar que el precio no es un elemento de atracción en sí mismo, pero que sí juega un papel relevante y, por tanto, se debe de tener en cuenta.

Mortier nos explica que, a lo largo de su trayectoria, ha podido comprobar que la gente no acude a la ópera simplemente porque el precio sea bajo. A modo de ejemplo, nos cuenta que en París, cuando programó *Wozzeck*, una ópera muy poco accesible, fijaron precios bajos y no vendieron, por ello, más butacas. Según el director belga, hay elementos más determinantes que el precio:

No es el precio. Es, realmente, lo que la gente ve en la televisión o en los periódicos, que pueden hablar conmigo... Estas son las cosas, realmente. El precio tiene una razón. Por ejemplo, el precio aquí es muy caro, creo, en el Teatro Real. (...)

Nosotros no debemos bajar el precio, pero sí buscar posibilidades para jóvenes, para gente que no tiene mucho dinero y que se han jubilado, mayores de 65... Actualmente, no existe en el Teatro Real; es un error. Seguro. Y después, tener siempre suficientes butacas de precios no tan altos....

Laka nos pone como ejemplo las funciones de Ópera Berri (funciones a mitad de precio con un segundo reparto de cantantes principales) de ABAO, en las que cuesta llenar el teatro. Apunta que, fundamentalmente, es un problema de desconocimiento y que son más importantes otros elementos como la disponibilidad de tiempo y tener ganas.

Es por un problema de falta de conocimiento, no por un problema de precio. Muchos se escudan en la historia del precio, pero es que ni siquiera se preocupan por saber cuánto cuesta. La ópera es cara... y es cara. Pero, les parecería caro pagar, incluso 15€. Porque les parece caro... (...)... es más disponer del tiempo y tener las ganas que otra cosa, ¿no?... Pero no, no creo que esa sea la herramienta fundamental para traer público a la ópera.

Matabosch cree que, aunque quizás no sea el elemento determinante de atracción, sí es necesario mantener el precio dentro de unos límites:

Hay algo que sí que me parece peligroso: que en un momento de crisis algunos teatros estén aumentando el precio de las entradas como forma de equilibrar las cuentas ante los recortes de las subvenciones de las administraciones públicas. Esto es más que peligroso: es suicida. Las funciones “populares” del Liceu demuestran que el precio juega un papel importante.

5.3.4. Preguntas conclusivas

Por último, para finalizar la entrevista, planteábamos a nuestros entrevistados tres preguntas: la primera de ellas se refería a los estudios de públicos; en la segunda les planteábamos la necesidad de que priorizaran las herramientas para llegar a nuevos públicos y en la última pregunta les interrogábamos sobre el público de la ópera del futuro.

a) Los estudios de públicos

P: En primer lugar, ¿cree usted que para un teatro es fundamental conocer a su público? es decir, ¿opina que los resultados de los estudios de públicos que se realizan desde los teatros son útiles a la hora de crear nuevos públicos?

Mortier piensa que es importante llevar a cabo estudios, siempre y cuando no versen sobre los gustos del público:

Para mí es importante. Lo único que no me interesa son los estudios que algunas veces hacen sobre el gusto del público. Lo conozco y no es mi trabajo... Mi trabajo no es hacer una programación para el gusto del público, sino una programación porque es un teatro público. El papel de un teatro público en sociedad es lo que me interesa. Es informar sobre la creación de hoy, es informar sobre la creación del siglo XX, que muchos teatros no hacen... Es informar y comunicar sobre mi idea de nuestra sociedad.

Laka también opina que son positivos los estudios de públicos, aunque no ve muy clara su aplicación en términos de gestión:

Sí, los estudios claro que me parecen importantes. Porque, por lo menos, antes no había nada y, a nada que haya algo, algo habremos avanzado... Pero en aspectos de gestión, pues ya te digo, no lo sé... incluso a nivel de gestión artística... Me parece un diálogo de difícil equilibrio. Quiero decir, que no creo que tenga que ser la vía fundamental, ¿no? Al final tú quieres llenar el teatro y nosotros procuramos, pues eso, tener títulos más populares, menos populares y tratar de hacer una compensación, siempre.

Matabosch se lamenta de que los estudios no se realicen de una forma sistemática y con unas variables comparables, de manera que su utilidad sea mayor. Como Mortier, también se refiere al tema del gusto:

Los estudios de público me parecen útiles si están enfocados a buscar estrategias de fidelización y de apertura del teatro a nuevos mercados. Lamentablemente, muchas veces lo que se busca más o menos explícitamente es demostrar que los aficionados más proactivos quieren ver *La Bohème* otra vez. Para esto, no hace falta un estudio de público. Ya lo sabemos.

b) Priorización de herramientas para llegar a nuevos públicos

P: *Si tuviera que elegir una o dos herramientas de gestión para tratar de captar nuevos públicos, ¿cuáles elegiría? (educación, programación, precio, comunicación, distribución de entradas, etc.)*

Mortier coloca en primer lugar a los programas educativos y en segundo lugar a la propia programación, que considera que debe ser de una alta calidad musical y debe dejar que el público ("a un público más amplio que sólo los aficionados a la ópera", nos dice) se vea reflejado en ella. En tercer lugar, indica que las puestas en escena no deben de ser puestas en escena de museo, sino que deben permitir al público identificarse con sus problemas y ayudarle a entender mejor nuestro tiempo. Por último, menciona la comunicación y expresa que prefiere el término comunicación al de marketing, porque, para él, el marketing se refiere al mercado (al *market*), mientras que la comunicación implica valores más existenciales.

Laka también menciona los programas educativos, pero para él lo fundamental es el impacto en los medios de comunicación:

La ópera es imagen y sonido, y creo que una de las cosas fundamentales sería encontrar un buen programa de televisión. Alguien que realmente encontrara un formato que combinara todo, ¿no? La educación, lo desenfadado, el acercamiento... Sin dejar de perder la perspectiva de lo que es la grandeza de algunas páginas del género... Que a mí me parecería fundamental. (...)

Los teatros de España, que colaborasen, que alguien creyera en ese formato, alguien con talento y pudieras tener eso en el telediario o... Yo lo veo... Este año hemos salido una vez en el telediario o cuando sale una cosa del Real, cantidad de gente que no es de ópera te dice "oye, que en el Real he visto unas imágenes, tal... parece muy interesante, ¿no?"

Matabosch opina que lo más importante es mantener un equilibrio entre todas las variables:

Una vez más, la respuesta es: equilibrio. Hace falta todo, convenientemente equilibrado: un servicio educativo potente, una programación ambiciosa, abierta a las novedades, con riesgo y también con "ganchos" populares, un precio razonable y que, en momentos de crisis tienda a bajar más que a subir, una política de comunicación más centrada en el producto que en la institución, etc. Lamentablemente, si la comunicación es óptima pero el precio es prohibitivo, el fracaso está asegurado. Y si el precio es razonable y la comunicación inexistente, el fracaso también está asegurado.

c) El público de la ópera del futuro

P: *Y ya por último, ¿cómo ve usted el público futuro de la ópera?*

Mortier considera que el público del futuro no será diferente del público del pasado. Para él el teatro juega un papel importante y transformador dentro de la sociedad y eso ha sido así desde la época de los griegos. El director del Teatro Real nos respondía a la cuestión planteada con las siguientes palabras:

No diferente el futuro que el pasado. Para mí, el público más importante fue el público del teatro griego. La ciudad va al teatro para reflexionar sobre su tiempo, sus problemas... El teatro es para mí el centro. Si los parlamentos y las cortes tienen la

misma arquitectura que el teatro..., pero ellos son los segundos. Primero fue el teatro y después las cortes. Mi público ideal es un público que va al teatro para reflexionar sobre su tiempo, emocionarse y cuando se va del teatro, utilizar todo que viene del teatro en su trabajo... eh... todos los días.

Laka no tiene ninguna duda de que en el futuro se seguirá escuchando ópera, aunque la pregunta sea, quizás, en qué tipo de formatos. Compara la situación con el mundo del cine, donde, a pesar de que la asistencia a las salas de cine se reducido considerablemente respecto a años pasados, la gente hoy en día ve más películas que nunca. También reflexiona en torno al tipo de óperas que se escucharán en el futuro:

Si de algo estoy convencido es que el público dentro de 20 años, no será un público que escuchará óperas dodecafónicas o no será un público que verá óperas atonales o no será un público que estará buscando en el espectáculo, continuamente, una trascendencia a su ser... y una experiencia que los sublime en una metáfora de la...No. Yo creo que cosas como *La Traviata* o *Rigoletto* o el *Don Giovanni* de Mozart, o la *Tosca* o la *Butterfly*... seguirán existiendo por los siglos de los siglos amén. Como *Las Meninas* de Velázquez, vamos... es que estoy absolutamente convencido. Otra cosa es, ya te digo, en qué formato lo consumirán o cómo... no lo sé. (...)

¿Cómo se consumirá esa ópera? ¿Si sobreviviremos nosotros o no como compañía? Eso es otro discurso, pero que habrá más público... de eso estoy convencido.

5.4. Interpretación general de los resultados

Tras finalizar la descripción del resultado de las entrevistas, acometemos, a continuación, la interpretación general de resultados, tal y como hicimos también en el capítulo anterior. De nuevo, volveremos a utilizar los bloques temáticos para estructurar este apartado. Así, abordaremos en primer lugar el tema del público de la ópera; en segundo lugar, los abonos; en tercer lugar, la gestión del público y, por último, las preguntas conclusivas.

5.4.1. El público de la ópera

Al preguntar a los directores artísticos sobre el público de la ópera de hoy en día, los tres coincidieron en afirmar que es difícil hablar de un perfil y que son muchos los públicos de la ópera. Sin embargo, sí surgieron alusiones a la elevada edad media y al alto nivel de estudios del público. Según las investigaciones analizadas en el capítulo dos de esta tesis (SGAE, 2000; Ministerio de Cultura, 2003, 2007, 2011a; Eurostat, 2007), efectivamente, estos dos aspectos eran muy característicos del público operístico, en general. Pero, lo más interesante es que nuestros entrevistados pusieron, sobre todo, el acento en ideas relacionadas con el comportamiento y los motivos de asistencia, el gusto o la actitud del público, una información que no aparece en las estadísticas.

En cuanto al comportamiento y los motivos de asistencia, Mortier se refirió a la ópera como acto social y la necesidad del público de “representarse”. En cambio, Laka y Matabosch citaron este fenómeno para mencionar que, hoy en día, ha perdido importancia respecto del pasado y que también hay gente dispuesta a disfrutar de una experiencia cultural intensa.

En relación al gusto, Laka diferenció entre los públicos que se resisten al nuevo repertorio del siglo XX y los que no. Mortier considera que el público es, en general, bastante conservador en cuanto al gusto, aunque también admite que, dentro de ello, hay un sector del público con una actitud más abierta que otro. En esta misma línea, Matabosch identificó al público de actitud abierta con el público que, en el caso del Liceo, acude a las funciones populares y que es un público más joven y con menos prejuicios. Esta idea es coherente con la investigación de Doublet (2001), analizada en el bloque teórico, que afirmaba que el público más joven es más favorable a la innovación, mientras que el público de mayor edad tiende a ser más conservador. El director catalán también consideró que, por las propias características del género lírico, el público de la ópera tiene que ser, necesariamente, un público con un mínimo de sensibilidad.

A continuación, planteábamos dos preguntas relacionadas con las diferencias entre el público de distintas geografías y con las diferencias de un mismo público a lo largo del tiempo. Decidimos formular este par de cuestiones, porque en el repaso teórico

veíamos que el perfil socio-demográfico del público de la ópera atiende a unas características determinadas y que no existen grandes diferencias ni entre las distintas épocas ni entre los distintos países (Colbert y Cuadrado, 2003). Sin embargo, curiosamente, al contestar a las preguntas, ninguno de nuestros entrevistados se refirió al perfil socio-demográfico, sino que nos aportaron una nueva visión.

En primer lugar, Laka y Matabosch coincidieron en que el público ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Así, mencionaron, por ejemplo, la pérdida de importancia del componente de “acto social” o la evolución provocada por el propio entorno, como la habituación al lenguaje televisivo y cinematográfico. En segundo lugar, en cuanto a las diferencias geográficas, según los tres directores artísticos, el público es muy diferente de un país a otro e, incluso, dentro de un país, de una ciudad a otra. Esto es debido, fundamentalmente, a las diferencias culturales y a las tradiciones, costumbres y experiencia operística de cada lugar, que hacen, por ejemplo, que las reacciones del público sean muy distintas de un teatro a otro. En este sentido, Mortier especificó que, bajo su punto de vista, el público de países del norte tiende a ser reflexivo y a considerar que la ópera es también un teatro político, mientras que el público de países mediterráneos tiende a buscar en la ópera el entretenimiento.

A continuación, abordábamos el tema de los segmentos de la población menos representados dentro del público de la ópera. En este punto, los tres entrevistados coincidían en afirmar que es importante tratar de llegar a estos segmentos y resaltaban dentro de ellos el colectivo de jóvenes. En el capítulo anterior ya habíamos percibido la importancia que tiene este colectivo para los teatros, ya que gran parte de las iniciativas orientadas a captar nuevos públicos que hemos analizado estaban dirigidas al público joven.

Según Matabosch, otro segmento especialmente relevante es el público interesado en otras manifestaciones culturales. Esta afirmación concuerda con las teorías de consumo cultural previamente analizadas. Así, según la teoría de la omnivoridad, el público que asiste a la ópera, asiste también a otro tipo de espectáculos, tanto aquellos considerados cultos como populares (Peterson y Kern, 1996; López y García, 2002). Bajo nuestro punto de vista, partiendo del análisis de contenidos realizado, las acciones dirigidas a este colectivo se encuentran menos desarrolladas que las del colectivo de jóvenes. Quizás, una posible explicación sea la dificultad que entrañan las colaboraciones entre las distintas entidades culturales de la ciudad.

Por último, en este apartado, les preguntábamos acerca de las barreras que impiden o frenan la asistencia del no público. De nuevo, aparecen algunas ideas a las que ya habíamos hecho referencia en el repaso teórico. Así, por ejemplo, cuando Laka nos decía que se trataba de “una cuestión de preferencias” se refería a que el principal motivo por el cual la gente no acude a la ópera es por falta de interés, que es, precisamente, el factor que apuntaba el Ministerio de Cultura (2007, 2011a). Otros elementos comunes a las entrevistas y a las encuestas son: el precio; el no tener con quién ir; la propia complejidad del género que dificulta la comprensión y la percepción de falta de información, derivada, quizás, de un proceso de comunicación mejorable. Matabosch también aludía a la propia solemnidad del edificio como barrera, algo que también analizábamos en el bloque teórico, de la mano de Kotler y Scheff(2004).

5.4.2. Los abonos (público ocasional – público habitual)

La primera pregunta de este apartado se refería al declive del sistema de abonos, una idea mencionada por varios autores (Bouder-Pailler, 2007; Doublet, 2001, 2003; Kolb, 2001; Kotler y Scheff, 2004; Petr, 2007; Saint-Cyr, 2005) y que, efectivamente, nuestros entrevistados nos confirman. Matabosch nos indicaba que en España, quizás, esa reducción se note menos que en otros países, pero que, en cualquier caso, la tendencia es bajista y que, viendo lo que está pasando en otros sitios, los teatros de nuestro país deberían de reaccionar más de lo que lo están haciendo.

De igual manera que veíamos al analizar el público, también en el caso del sistema de abono se producen diferencias entre las distintas geografías. En este sentido, Mortier nos aportaba una idea que no habíamos manejado en el apartado teórico, cuando apuntaba la posible influencia del tamaño de la ciudad. Así, el director belga señalaba que el sistema de abono funciona mejor en ciudades pequeñas que en grandes capitales. Del mismo modo, surgieron referencias a conceptos ya trabajados. Así, por ejemplo, Matabosch mencionó el cambio en los hábitos de consumo, que dificultan la compra de entradas con casi un año de antelación, algo que ya repasábamos con Kotler y Scheff(2004). Y, Laka apuntó una idea contenida en Petr (2007), al referirse al envejecimiento del grupo de abonados

Después, les preguntábamos por posibles alternativas a los abonos y Matabosch aludió a los paquetes de entradas y a la flexibilización de cambios de entrada. Según el análisis de contenido realizado, ambas iniciativas se están implantando en diversos teatros. La primera es más frecuente en Alemania, mientras que la segunda está más extendida. En relación con el sistema de abono, Laka y Matabosch alabaron el hecho de que éste permite al público descubrir óperas menos conocidas, a las que quizás no hubiera asistido de no haber estado incluidas en su abono.

Los abonos han funcionado durante muchos años como herramientas de fidelización y, según Matabosch, en España, un elemento importante ha sido la garantía de mantener siempre la misma localidad. Sin embargo, este beneficio parece que no se valora tanto por parte de las nuevas generaciones. Nos preguntábamos si las programaciones temáticas pudieran ser una alternativa y, en principio, parece que no. Si bien este tipo de programaciones son atractivas y pueden servir para captar nuevos públicos interesados en las temáticas desarrolladas, no parecen servir específicamente para la fidelización.

Por otro lado, expresaba Matabosch que la programación temática “fascina a sectores (del público) muy, de entrada, entusiastas”. En principio, parece una contradicción hablar de nuevos públicos y de sectores del público entusiastas, pero quizás no lo sea tanto, si lo interpretamos en un sentido más amplio. Es decir, la programación temática podría fascinar a un público entusiasta de la ópera, pero también a un público entusiasta de la cultura y no necesariamente de la ópera.

5.4.3. La gestión del público de la ópera

Tras conversar sobre el público de la ópera y sobre el sistema de abonos, nos adentrábamos en la gestión del público de la ópera, el bloque temático más extenso. A lo largo del mismo, profundizamos en las diferentes variables del marketing mix, así como en aspectos educativos o las estrategias de colaboración. Por ello, pensamos que, en lugar de seguir el orden pregunta-respuesta, tal y como hemos hecho en la descripción de resultados, tiene más sentido subdividir este apartado en los siguientes epígrafes: variable producto; variable precio; variable distribución; variable comunicación y estrategias educativas. Como podemos observar, esta subdivisión es

similar a la utilizada en el análisis de contenidos, de manera que será más sencillo, posteriormente, comparar ambos tipos de resultados.

a) Variable producto

En relación al producto, las preguntas giraron fundamentalmente en torno al producto principal: la programación. Además, como ésta era, precisamente, la principal responsabilidad de nuestros entrevistados, cada uno de ellos tenía una visión muy definida del tema.

En la primera pregunta les interrogábamos por la influencia de los gustos del público, aludiendo así a la discusión entre el enfoque marketing y el enfoque producto (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980; Kolb, 2000; Colbert y Cuadrado, 2003; Colomer, 2006). Como hemos podido apreciar en la descripción de resultados, la filosofía de Mortier se basa en un enfoque producto puro, mientras que la de Matabosch y Laka resulta menos extrema. Ambos directores se referían a un equilibrio entre títulos de repertorio y títulos menos conocidos. En cualquier caso, todos ellos coincidían en destacar la importancia de los objetivos artísticos del teatro y en la responsabilidad de éste de sensibilizar al público y abrirle nuevos horizontes.

Hablando de la programación para llegar a nuevos públicos, Laka señaló la importancia de elegir bien los títulos con los cuales acercarse a estos nuevos públicos y afirmó que, efectivamente, hay obras más y menos accesibles, lo mismo que ocurre en otras manifestaciones culturales. Pero, además, según él, debemos tener en cuenta que la accesibilidad no sólo se refiere a la parte musical, sino también al hecho teatral, de manera que la ópera cuente una historia que realmente interese al público al que intentamos atraer.

Así mismo, les preguntamos acerca de los elementos de atracción de una ópera, que pueden hacer que un posible espectador acuda al teatro a ver el título programado. Según Matabosch, no es recomendable aplicar recetas universales y habría que tratar de contestar a esta cuestión para cada uno de los títulos programados.

Profundizando en algunos de estos elementos, parece ser que, hoy en día, a excepción de las grandes estrellas, los cantantes no son un factor tan potente como para vender, por sí solos, una función. Sin embargo, esto no está reñido con que el teatro ofrezca un alto nivel de calidad musical. Así, es posible que la calidad se asocie directamente a la programación del teatro en su conjunto, quien con el tiempo se ha ido ganando una reputación en la ciudad debido a su trayectoria histórica.

Por otro lado, tampoco las puestas en escena deben planificarse para atraer a nuevos públicos, sino que éstas se deben al sentido de las obras. Sin embargo, partiendo de lo anterior, Mortier sí cree que la puesta en escena debe actualizarse y debe trasladar los temas que trata la ópera a la actualidad, de manera que los espectadores se sientan identificados y reflexionen sobre la realidad en la que viven y sobre sus problemas. Esta forma de pensar es coherente con Campos (2010), que defiende que un teatro de ópera debe ser coherente con su entorno y debe buscar respuestas a las preguntas del ciudadano de hoy.

Por último, a pesar de no tener prevista ninguna pregunta en torno a las estrategias de colaboración con otras entidades culturales, también surgió alguna referencia a las mismas. Así, por ejemplo, Matabosch puso de manifiesto lo difíciles que resultan las colaboraciones con otras entidades. El director catalán nos ilustraba esta idea con un ejemplo:

Por ejemplo, ¿tú crees que es normal que el Liceo esté programando *El caso Makropoulos* de Janacek y que la semana antes del estreno se acabe en el CCCB una exposición sobre Kafka y Praga?, que es una cosa que es perfectamente... bueno, casi, casi que pide un link inmediato y buscar una manera de que alguien vaya a la exposición... Ya no te digo que lo montemos pensando en ello, que también se podría hacer... Es que no hace falta ni pensar mucho en cosas expresas. Simplemente reciclando las cosas que ya las instituciones hacen y ordenándolas de manera adecuada, eso funcionaría por sí solo.

b) Variable precio

En relación a la variable precio, no tenía mucho sentido preguntar por las diferentes tipologías de precios, ya que eso es algo que ya habíamos podido analizar a través de nuestro análisis de contenidos. Por ello, la pregunta se centró en el precio como posible elemento de atracción para el no público. La respuesta fue unánimemente negativa. Es decir, el precio es un factor que, necesariamente, habrá que tener en cuenta, pero no será un elemento de atracción por sí solo. Esta percepción está en consonancia con el posicionamiento de Devos (2006) que analizábamos en el repaso bibliográfico y que afirmaba que el precio casi nunca será un incentivo para los no interesados. Bajo nuestro punto de vista, un precio bajo no atrae a la ópera a personas no interesadas en ella, pero un precio demasiado elevado puede desanimar a aquellas que tengan un mínimo interés.

c) Variable distribución

En el bloque teórico, dentro de la variable distribución, distinguíamos entre la distribución de entradas y la distribución de la propia experiencia operística, relacionada con el momento y lugar de la representación. En las entrevistas, al contar con un tiempo limitado, era necesario seleccionar las preguntas y no podíamos, por tanto, abordar todos los temas completos. En este caso descartamos la parte de distribución de entradas, por tratarse de un aspecto más objetivo y que consideramos que hemos podido analizar adecuadamente a través del análisis de contenidos. Con la misma premisa, descartamos la variable tiempo y decidimos centrarnos en la variable lugar.

Nuestra pregunta consultaba a los entrevistados si consideraban que el lugar es importante a la hora de captar nuevos públicos. Surgió la idea del teatro percibido como templo y como barrera, algo que también apuntaban Kotler y Scheff (2004) en el repaso bibliográfico. Así, experimentos realizados fuera del teatro de ópera pueden servir para romper este tipo de prejuicios.

Otras veces, coinciden los tres en que puede haber detrás motivos artísticos para que la ópera se represente fuera del teatro y, así, impactar más al público. Boudier-Pailler y

Damak (2005) aludían a esta idea cuando defendían que el diseño del lugar de consumo cultural debe ser coherente con el proyecto artístico desarrollado por la organización cultural. Matabosch apunta que este tipo de iniciativas no son muy frecuentes y que, en cualquier caso, no deben considerarse un sustitutivo del teatro de ópera. Por ello, considera que las iniciativas de creación de públicos deben tratar de atraer a la gente al propio coliseo.

d) Variable comunicación

Según los tres directores artísticos entrevistados, la comunicación es uno de los factores más importantes y también uno de los grandes retos a los que se enfrentan los teatros. Todos coinciden en que es un campo en el que aún queda mucho trabajo por hacer.

Laka resalta la importancia de los medios de comunicación, debido al gran impacto que tienen, pero se lamenta de que en ellos el espacio para la ópera es escaso, especialmente si nos referimos a la televisión. Como indica el director artístico bilbaíno, la ópera es imagen y sonido y, sin embargo, el medio más utilizado por los teatros, debido a su bajo coste, es la prensa. Quizás, en este tema, tenga sentido plantear colaboraciones entre diferentes teatros para llegar a este tipo de medios. Otra posible línea de acción puede ser la búsqueda de colaboraciones (vía patrocinios, etc.) con empresas del sector audiovisual. En este sentido, en el capítulo anterior analizábamos cómo los teatros franceses, unidos en la asociación ROF, colaboran en la organización del evento anual denomina “Tous à l’Opéra!”, para el que cuentan con el apoyo de la televisión francesa.

En relación a las acciones de comunicación de la ópera en general, no habíamos planteado ninguna pregunta específica en el guión, sin embargo, durante las conversaciones surgieron algunas alusiones a la misma. Así, por ejemplo, Mortier explicó que las retransmisiones en pantallas gigantes funcionan muy bien para atraer a un público más popular. De la misma manera se refirió también a la programación de óperas al aire libre durante el verano. Es destacable que ninguno de ellos se refirió al evento del día europeo de la ópera, probablemente, porque en España esta iniciativa no está tan arraigada como en otros países, como por ejemplo Francia o Bélgica.

Matabosch se refiere a la revista del teatro que se edita antes de cada ópera para ofrecer a los espectadores las claves para entender la ópera que van a ver. También alude a las charlas previas o la web como canales de comunicación importantes. Mortier también alude a la revista del Teatro Real y a las charlas de introducción a la ópera. Para él son muy importantes estos encuentros, de manera que, muchas veces, los protagoniza él mismo. La razón principal para implicarse de esta manera es que él cree más en una comunicación directa y personal que en una comunicación a través de medios. Así, piensa que es más efectivo reunirse con pequeños grupos de personas y dejar que fluya el debate que utilizar anuncios o publicidad.

Bajo nuestro punto de vista, el razonamiento que realiza Mortier tiene sentido, ya que, tal y como analizábamos en el bloque teórico, son varios los autores que insisten en que el “boca – oreja” tiene un peso específico importantísimo en la promoción de los productos culturales, en general (Sellas y Colomer, 2009:37) y de las artes escénicas en particular (Langeard y Eiglier, 1980; Fernández Torres, 2002; Kotler y Scheff, 2004). El hecho de establecer un contacto personal con el público, a través de charlas o debates, tendrá, probablemente, un mayor impacto en las personas que participen en la actividad, que cualquier acción publicitaria. Y, así, estas personas hablarán muy bien de la organización, convirtiéndose, quizás, en prescriptores de la misma.

En este sentido, les preguntamos también si pensaban que fomentar una relación sólida entre los espectadores y el propio teatro podría ayudar a crear nuevos públicos o a convertir a un público esporádico en un público aficionado y asiduo. En general, la respuesta fue positiva, si bien no se trata de un tema fácil. Laka reflexionó sobre la dificultad de encontrar los canales adecuados para establecer la relación con el público. En este sentido, se aludió también a las redes sociales como canal y se apuntó que no se perfila como una herramienta para crear nuevos públicos, sino para establecer relación con un público ya existente y bastante motivado.

Laka, en consonancia con Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (2000), realiza una reflexión muy interesante en relación con la comunicación interna. Según él, el departamento de marketing, para saber qué comunicar al público, necesita comprender primero muy bien la ópera y esto no es una tarea sencilla. En definitiva, podríamos resumir esta idea en que para desarrollar una buena comunicación externa, es necesaria previamente una buena comunicación interna entre el departamento de marketing y el

departamento artístico. Probablemente, una manera de forzar esta comunicación sea estableciendo reuniones regulares entre ambos departamentos.

e) Estrategias educativas

Nuestros tres entrevistados coinciden en señalar la importancia de los departamentos educativos y sus programas pedagógicos o, lo que es lo mismo, de una buena estrategia educativa. Este tipo de estrategias forman parte de la base del teatro y, hoy en día, un teatro sin ellas sería completamente insostenible, tal y como apuntaba explícitamente Laka.

Sellas y Colomer (2009) afirmaban que las estrategias educativas sirven para crear interés y, efectivamente, los tres directores interrogados nos lo confirman. Mortier, por ejemplo, indica que es fundamental un buen programa pedagógico para acercar al público las obras menos accesibles o menos conocidas.

Además, los programas educativos son una inversión de futuro y tienen un papel fundamental en el desarrollo de la sensibilidad de los niños. En este sentido, analizábamos en páginas anteriores que casi todos los teatros de ópera tienen programas didácticos y tratan de establecer conexiones curriculares con centros educativos de su entorno (Stein y Bathurst, 2008).

5.4.4. Preguntas conclusivas

La primera pregunta de este bloque final versaba sobre la utilidad de los estudios de públicos para llegar a nuevas audiencias. A pesar de que todos comenzaron su respuesta afirmativamente, acabábamos percibiendo que la utilidad de los mismos no estaba del todo clara. Es posible que uno de los motivos sea el principal punto débil de este tipo de investigaciones, al que hemos aludido en páginas anteriores, es decir, la falta de sistematicidad y de variables comparables (Berenguer y Cuadrado, 2002; Bonet, 2004). Pero, además, los tres coincidían en la idea de que no tiene mucho sentido centrar estos estudios en los gustos del público.

A continuación, tratábamos de que priorizaran las herramientas para llegar a nuevos públicos. Probablemente, lo más sensato sea, tal y como nos indicaba Matabosch, mantener un equilibrio entre las diferentes estrategias y no descuidar ninguna. Sin embargo, nos interesaba conocer si nuestros entrevistados destacarían alguna en particular. Así, por ejemplo, Mortier colocaba las estrategias educativas en primer lugar, mientras que Laka se refería a las estrategias de comunicación y, especialmente, a lo referente a los medios de comunicación.

Un aspecto destacable es la aversión al término marketing que manifestó Mortier. Tal y como estudiábamos en la parte teórica, la incorporación del marketing al mundo de las artes ha costado años (Dawson, 1980; Permut, 1980) y, como podemos ver, todavía hoy en día se pueden encontrar ciertas resistencias.

Por último, la reflexión sobre el público del futuro nos dejó entrever que, a pesar de que habrá aspectos del público que variarán inevitablemente fruto de los cambios del entorno, habrá otros que permanecerán inmutables. Así, por ejemplo, Mortier se refirió a la necesidad de que la ópera, con su mensaje, haga reflexionar a los espectadores sobre su propia sociedad y sus problemas, algo que ya hacían los antiguos griegos. Laka se refirió a la propia ópera en sí, que no dejará de existir, independientemente de en qué formatos se consuma. También afirmó que él está convencido de que el oído humano no está preparado para la atonalidad y que, por ello, él cree que perdurarán aquellas óperas que el público entienda, tanto dramática como musicalmente.

5.5. Conclusiones y reflexión desde el ocio

La principal motivación que nos ha llevado a elaborar este quinto capítulo ha sido la de recoger una visión complementaria acerca de la creación y desarrollo de públicos operísticos, que nos permitiera completar nuestra investigación. Para ello, hemos analizado las entrevistas realizadas a los directores artísticos de tres importantes organizaciones operísticas españolas: Gerard Mortier, del Teatro Real de Madrid; Jon Paul Laka, de ABAO y Joan Matabosch del Gran Teatro del Liceo.

Consideramos que hemos alcanzado nuestro objetivo, porque, realmente, gracias a la técnica de la entrevista en profundidad, hemos obtenido nuevas ideas sobre aspectos ya trabajados en el análisis de contenidos, pero también nos ha permitido abordar temas, que, de lo contrario, no habiéramos podido tener en cuenta.

En este sentido, el primer bloque temático es un ejemplo. En las páginas web de los teatros no es posible encontrar información acerca del público de la ópera, ya que, cuando ésta existe, se trata de una información interna. Por tanto, resultó de gran interés conversar acerca de este tema con nuestros entrevistados, porque, además, aportaron una visión completamente diferente a la recogida en las encuestas o en los estudios de públicos. Así, ellos se centraron sobre todo en las diferencias culturales entre los distintos públicos, que provocan que se produzcan, por ejemplo, reacciones muy diversas ante las mismas propuestas artísticas. Por ello, a pesar de que las estadísticas parecían indicar un perfil sociológico relativamente uniforme, parece ser que es complicado hablar de un único tipo de público. Sin embargo, en relación al público potencial, según Matabosch, sí es posible que, dada la propia complejidad del género, existan determinados colectivos que nunca se interesarán por el mismo.

En relación con el conocimiento del público les preguntamos al final de la entrevista por la utilidad de los estudios de públicos que realizan los teatros. La sensación que nos transmitieron nuestros entrevistados fue que este tipo de estudios no son la pieza fundamental en la creación y desarrollo de públicos.

El bloque relativo a los abonos también ha resultado de gran interés para la tesis. Mientras que en el análisis de contenido nos centrábamos en los distintos tipos de abonos creados para los diferentes segmentos del público, en esta ocasión hemos querido contrastar si, efectivamente, las organizaciones veían una tendencia a la baja en el sistema de abonos y qué herramientas de fidelización alternativas podrían ser una solución para el futuro. Efectivamente, tal y como apuntaban las investigaciones consultadas en capítulos anteriores, la percepción generalizada es que el sistema de abonos se encuentra en declive, aunque en España la tendencia no es tan acusada como en otros países, al menos, de momento. La principal razón aludida es el cambio en los hábitos de consumo de los espectadores. Como herramientas alternativas se mencionan la flexibilización de cambios y la venta de paquetes de entradas. Además, se enfatiza como aspecto positivo la oportunidad que ofrecen los abonos al público para descubrir obras nuevas.

En el tercer bloque abordábamos las estrategias de creación y desarrollo de públicos, núcleo central del análisis de contenidos realizado. Sin embargo, también aquí la perspectiva de estudio es diferente y, por tanto, relevante. En relación a la variable producto, una conclusión importante es que, en el caso de la ópera, es prácticamente imposible adoptar un enfoque mercado puro. Es decir, tener en cuenta los gustos del público y tratar de satisfacerlos no será nunca el objetivo principal de un teatro de ópera. A pesar de que los gustos puedan ser tenidos en cuenta, una organización de este tipo no puede ignorar sus objetivos artísticos y su responsabilidad de sensibilizar al público y abrirle nuevos horizontes. Por ello, no parece que tienen mucho sentido las encuestas relativas a este tema.

Otra línea de reflexión en relación con el producto es que para que éste resulte interesante, el público debe entender lo que está viendo, tanto dramática como musicalmente. Por ello, además de los materiales de apoyo que se puedan utilizar (programas, revistas, charlas, etc.), también es importante que la ópera propuesta resulte accesible para el público potencial que pretendemos captar. Por otro lado, nos parece relevante la indicación de Mortier de que es importante que el público se vea reflejado en la ópera y que no entienda que se trata, únicamente, de un relato histórico.

La principal conclusión respecto al precio es que, actuar sobre esta variable, sólo servirá para atraer a personas que ya tengan interés por la ópera. En cuanto al lugar de la representación, según nuestros entrevistados, las iniciativas de creación de públicos deben ir dirigidas a atraer a la gente al propio teatro. Sin embargo, ocasionalmente, puede ser positivo utilizar espacios alternativos. Esto es especialmente recomendable en proyectos educativos o cuando la obra, por motivos artísticos, así lo requiera.

La variable comunicación es una de las que más oportunidades de mejora presenta. Así, una primera conclusión en relación a este tema es la necesidad de trabajar la comunicación interna como paso previo a la comunicación externa. Por otro lado, un reto pendiente generalizado es la relación con los medios de comunicación audiovisuales. Y, por último, un canal, según Mortier, muy efectivo es la comunicación personal a través de encuentros o foros de debate. Relacionada con las estrategias de

comunicación se encuentra la idea de fomentar una relación entre el teatro y sus espectadores. En este caso, a pesar de que los tres directores entrevistados apoyan esta iniciativa, surge la reflexión relativa a la dificultad de llevarla a cabo y de elegir los canales adecuados para establecer dicha relación.

En cuanto a las estrategias educativas, nuestros entrevistados coinciden en que los teatros son insostenibles sin ellas. Su labor en torno a la creación de interés por la ópera en general y por los títulos de ópera en concreto, así como en el desarrollo de la sensibilidad de los niños es absolutamente fundamental.

También hemos extraído una importante conclusión en relación a las colaboraciones destinadas a compartir público entre las distintas entidades culturales de una ciudad y es que éstas resultan muy difíciles de llevar a cabo. Así como las colaboraciones son habituales entre los propios teatros de ópera para, por ejemplo, crear una nueva producción operística, sin embargo en relación a la captación de público, éstas constituyen todavía un tema pendiente.

En el bloque final tratamos de que los entrevistados priorizaran las herramientas y, aunque se destacaron especialmente las estrategias educativas y las de comunicación, la conclusión es que es necesario mantener un equilibrio adecuado entre todas ellas.

Para finalizar, tal y como hemos procedido en capítulos anteriores, consideramos necesario vincular lo analizado con los conceptos de ocio, presentes durante toda nuestra investigación. En primer lugar, pensamos que es importante resaltar el perfil de ocio de las personas entrevistadas, para quienes la ópera, además de ser su trabajo, es su ocio y constituye su auténtica pasión, a la que dedican todo su tiempo y energías. Todos ellos, en algún momento de la entrevista han aludido a cuando siendo niños o jóvenes acudían a las representaciones, dejando de manifiesto que su relación con la ópera se remonta a toda una vida. Y, lo cierto es que en las conversaciones mantenidas los tres dejaban traslucir el entusiasmo que sienten por el género lírico. Prueba de ello es el tiempo que nos han dedicado a pesar de sus apretadas agendas.

Bajo nuestro punto de vista, los directores artísticos y, probablemente, las personas que trabajan con ellos en el departamento artístico, son los mejores embajadores de la organización y deberían responsabilizarse de la comunicación interna. En este sentido,

creemos que sería muy positivo organizar reuniones formativas internas para cada título de ópera programado, de manera que estos puedan ser comprendidos por el resto de trabajadores y no sólo por los del departamento artístico. En nuestra opinión, esto es especialmente importante para aquellas personas que trabajan en contacto con el cliente y para aquellas que trabajan en departamentos educativos o de marketing y comunicación.

En relación con este tema, nos da la sensación de que, en muchas ocasiones, existe una cadena del ocio, paralela a la cadena de valor, que se rompe. Así, supongamos que simplificamos el proceso en las siguientes fases: planificación, producción, comercialización y consumo. Si reflexionamos en torno a cada una de las fases y si en ellas están implicadas personas para quienes la ópera es un ocio o no, llegamos a la siguiente tabla.

Tabla 5.2: La cadena de valor y la cadena del ocio

Cadena de valor	Planificación	Producción	Comercialización	Consumo
Personas implicadas	• Director artístico	• Artistas • Técnicos	• Atención al espectador / abonado • Marketing y comunicación • Educación	• Espectadores
¿Está presente el ocio?	Sí	Sí, probablemente más en los artistas que en los técnicos, dado el carácter vocacional de su profesión.	Habitualmente, no, salvo en el caso de los departamentos de educación, que suelen estar más próximos a la parte artística.	Sí, normalmente quien se acerca a la organización desea adquirir una experiencia de ocio
¿Tienen contacto con los espectadores?	En general, no	En general, no	Sí	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

El principal razonamiento que se deduce de la tabla anterior es que en la cadena de valor de la ópera hay muchas personas implicadas para quienes la ópera, además de ser su trabajo, es su ocio, pero que, precisamente, esto no suele ocurrir en aquellas personas cuya responsabilidad es el trato con el público. Probablemente, la transformación de estas personas y que la ópera pase a formar parte de sus ocios, sea beneficioso para el proceso de captación y desarrollo de públicos. Pero, evidentemente, esto no es más que una impresión que podría ser contrastada si esta hipótesis se convirtiera en una línea de investigación futura.

Una segunda reflexión en relación con el ocio se refiere a la idea de la formación y de que el espectador entienda aquello que va a ver. Así nos lo contaban nuestros entrevistados y, efectivamente, concuerda con los rasgos característicos de las experiencias de ocio creativo, en las que la formación se perfila como un elemento clave para que la experiencia sea satisfactoria. Cuenca (2010) se refería de la siguiente manera a las artes escénicas:

El ocio creativo es así, hay que arrancar de lo que significa a cada persona, porque creatividad y “re-creación” son ámbitos de ocio dependientes de una formación interesada, intrínsecamente curiosa. En el caso de las artes escénicas significa que ver y hacer teatro, en cuanto acciones culturales, difícilmente pueden convertirse en satisfactorias sin una fuerte carga experiencial. Este requisito tiene que ver con la capacidad para ver o representar obras teatrales y espectáculos. La formación teatral debiera desarrollar competencias mínimas para ser un espectador activo y reflexivo, capacitado para valorar y disfrutar de las obras artísticas en sus diversas dimensiones (Cuenca, 2010:34).

En las entrevistas también hemos reflexionado acerca de las diferentes actitudes con las que el público puede acudir a la ópera. Mortier, por ejemplo, diferenciaba entre una actitud de reflexión y de crecimiento personal y una actitud más cercana al entretenimiento. En los Estudios de Ocio, esto se correspondería con el binomio ocio serio y ocio casual (Stebbins, 2008). Entre uno y otro, Cuenca (2011), citando a Bryan (1979), identifica una serie de estadios intermedios: los principiantes (se interesan por conseguir algunos resultados); los que empiezan a ganar competencia y se marcan otros retos más difíciles; los especialistas en algo (con un interés especializado) y las personas que hacen de sus prácticas de ocio un motivo de identificación. Cuenca (2011:35-36) conjetura que la diferencia más destacada entre las diferentes tipologías de ocio seguramente radique en el tiempo de dedicación. Así, mientras el ocio casual puede asociarse a la práctica de actividades, el ocio serio y sus estadios intermedios deberían ser considerados como experiencias, dado su carácter procesual y su mayor posibilidad de dejar una huella perdurable. Según este autor, las experiencias requieren planteamientos complejos e interrelación.

Precisamente, tal y como analizábamos en el primer capítulo de esta tesis, las experiencias constituyen un todo formado de pequeñas fases sucesivas y dinámicas, que necesitan un proceso de inicio y desarrollo, antes de llegar a su fase de cumplimiento (Dewey, 1949). Tinsley y Tinsley (1986) utilizan otros términos y se

refieren a los antecedentes de la experiencia, los atributos y las consecuencias, a las que identifican con beneficios. Cuenca y Goytia (2012) aluden al carácter procesual de la experiencia de ocio con las siguientes palabras:

La experiencia de ocio fija su realidad en el presente, pero se enriquece en la medida que incorpora significativamente el pasado y el futuro que le corresponde. Es decir, el tiempo que estamos proyectando o deseando y el tiempo posterior en el que disfrutamos recordando o rememorando. La vivencia plena de ocio se produce cuando se lleva a cabo como experiencia completa y con sentido, lo que requiere un inicio, desarrollo y final (Cuenca y Goytia, 2012:21).

En nuestro caso, a lo largo de las entrevistas hemos percibido la importancia de la fase previa a la propia representación. Nuestros entrevistados se referían a las charlas de introducción a la ópera, a las revistas y hojas informativas de los teatros e incluso a la posibilidad de haberse familiarizado con la ópera a través de la radio o la televisión. Todo ello constituye una fase previa, de gestación de la experiencia. De nuevo, no detectamos el mismo énfasis con la fase posterior a la representación.

Resultan también muy interesantes las alusiones a las colaboraciones con otras entidades culturales que han ido surgiendo en el transcurso de las entrevistas. Bajo nuestro punto de vista, la posibilidad de relacionar el tema de la ópera con otros géneros, como pudieran ser la pintura, el cine, la literatura o los conciertos, convierten la experiencia operística en una experiencia cultural integral, más rica y compleja.

Por último, resaltamos la afirmación de Matabosch cuando defendía que acudir a la ópera no significa sólo asistir al espectáculo, sino que conlleva también pasar una noche agradable, poder conversar con amigos, disfrutar de unos entreactos agradables, etc. Efectivamente, estamos de acuerdo con este posicionamiento y desde el ámbito del ocio entendemos que la experiencia de la ópera en directo debe ser una experiencia integral. Por ello, consideramos relevante que las estrategias de creación y desarrollo de públicos tengan en cuenta el carácter multidimensional del ocio, tal y como ya hemos apuntado en páginas anteriores.

5.6. Bibliografía

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, JUAN. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic editorial.

BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.

BONET, L. (2004). Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales. En PORTAL IBEROAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL (Ed.), *Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales* Obtenido de <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf> (última consulta: 13 de enero de 2011).

BOUDER-PAILLER, D. (2007). Favoriser la souscription d'abonnements dans la consommation culturelle: Le rôle de la conception individuelle du temps. *Decisions Marketing*, (47), 21-32.

BOUDER-PAILLER, D. y DAMAK, L. (2005). *Quelle est l'influence du design de l'espace de diffusion de l'art sur les attitudes et comportements des consommateurs? Etude exploratoire qualitative*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Bouder-PaillerD_DamakL.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).

BRYAN, H. (1979). *Conflict in the great outdoors: Toward understanding and managing for diverse sportsmen preferences*. Tuscaloosa: University of Alabama, Bureau of Public Administration.

CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

COLOMER, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

CUENCA CABEZA, M. (2010). Las artes escénicas como experiencia de ocio creativo. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 13-48). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Valores que dimanan del ocio humanista. En J. CUENCA y A. MADARIAGA (Eds.), *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación* (pp. 17-47). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. y GOYTIA PRAT, A. (2012). Ocio experiencial: antecedentes y características. *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*. En prensa.

DAWSON, W. M. (1980). The arts and marketing. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 7-13). Westport: Praeger.

DEWEY, J. (1949). *El arte como experiencia*. (Trad. de S. RAMOS). México: Fondo de Cultura Económica.

DOUBLET, G. (2001). *Les publics d'opéra en France. Etude réalisée pour la réunion des théâtres lyriques de France*. Material no publicado.

DOUBLET, G. (2003). Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 215-234). Paris: Presses de Sciences Po.

EUROSTAT. (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-77-07-296/EN/KS-77-07-296-EN.PDF (última consulta: 8 de noviembre de 2010).

FERNÁNDEZ TORRES, A. (2002). Formación y creación de nuevos públicos. *ADE/Teatro*, (89), 140-158.

FLICK, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Los Angeles: Sage.

FONTANA, A. y FREY, J. H. (2000). The Interview. From Structured Questions to Negotiated Text. En N. K. DENZIN y Y. S. LINCOLN (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2ª ed.), (pp. 645-672). Thousand Oaks, California: Sage.

HILL, E., O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (2000). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

KOLB, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.

KOLB, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3 (2)

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

KVALE, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.

LANGEARD, E. y EIGLIER, P. (1980). Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 139-150). Westport: Praeger.

LÓPEZ SINTAS, J. y GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España: comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta: 29 de septiembre de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MOKWA, M. P., NAKAMOTO, K. y ENIS, B. M. (1980). Marketing management and the arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 14-28). Westport: Praeger.

MORTIER, G. (2010). *Dramaturgia de una pasión*. (Trad. de S. SALAVERRI). Madrid: Akal.

PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: Muralla.

PERMUT, S. E. (1980). A survey of marketing perspectives of performing arts administrators. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 47-58). Westport: Praeger.

PETERSON, R. A. y KERN, R. M. (1996). Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore. *American Sociological Review*, 61 (5), 900-907.

PETR, C. (2007). Why Occasional Theatregoers in France Do Not Become Subscribers. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), 51-61.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SANMARTÍN ARCE, R. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir: la práctica de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ariel.

SCHWARTZ, H. y JACOBS, J. (1984). *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SGAE. (2000). *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid: Fundación Autor.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

STEIN, T. S. y BATHURST, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.

Tinsley, H.E.A. y Tinsley, D. J. (1986). A theory of the attributes, benefits and causes of leisure experience, *Leisure Sciences*, 8, pp. 1-45.

VALLÉS MARTÍNEZ, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

III. CONCLUSIONES

CONTENIDO

- III.1. Introducción
- III.2. Principales conclusiones
- III.3. Nuestra propuesta
- III.4. Contribución del trabajo de investigación
- III.5. Limitaciones del estudio
- III.6. Líneas de futuro
- III.7. Bibliografía

III.1. Introducción

En este último capítulo abordamos el cierre de la presente tesis doctoral. A lo largo del mismo recordaremos los objetivos que nos marcamos en un principio y mostraremos las principales conclusiones alcanzadas, tratando de sistematizar todos los resultados referentes a los objetivos de esta investigación. A continuación, presentaremos nuestra propuesta de enfoque de una estrategia de creación y desarrollo de públicos operísticos. Seguidamente, resaltaremos la contribución de nuestro trabajo de investigación al mundo de la ópera y a la literatura existente sobre la creación y desarrollo de públicos culturales. Después indicaremos y expondremos sus limitaciones y, por último, señalaremos algunas de las líneas que podrían orientar una futura continuación del trabajo que aquí se presenta.

III.2. Principales conclusiones

Para desarrollar las conclusiones recordaremos como punto de partida los objetivos establecidos en la introducción. El principal consistía en descubrir los elementos esenciales que favorecen la creación y el desarrollo de públicos de la ópera desde el punto de vista del ocio.

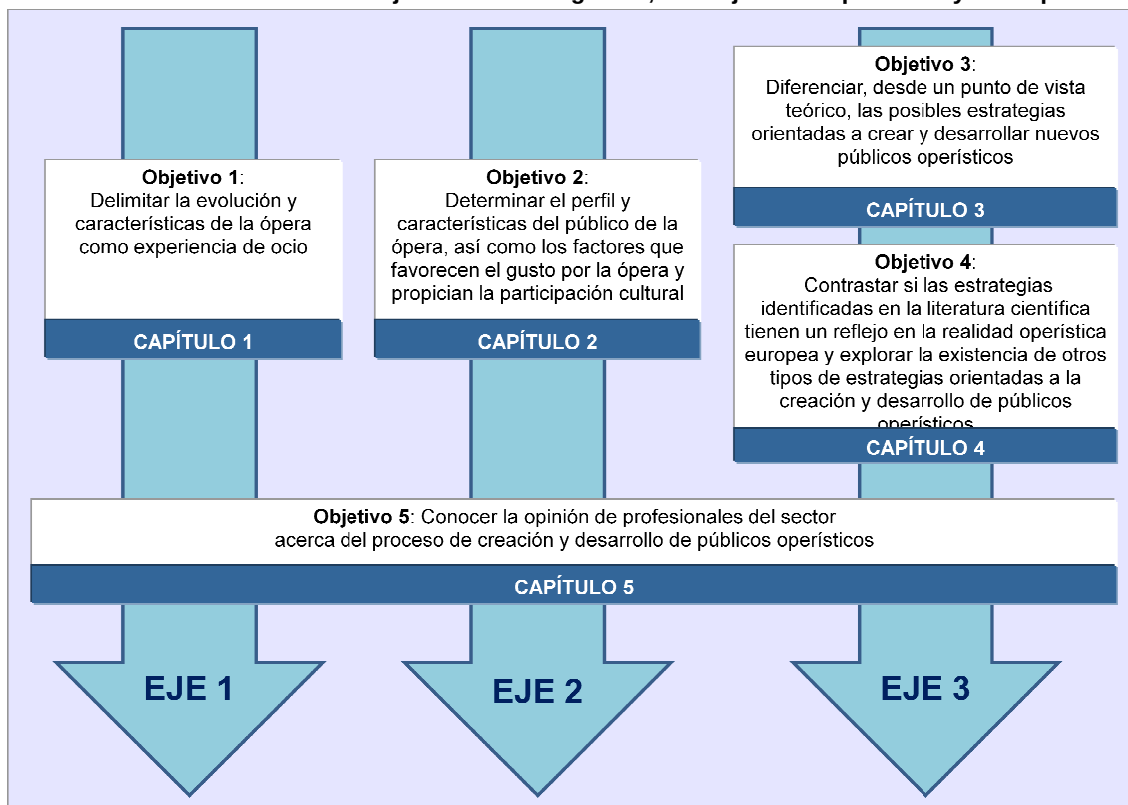
Para ello, en primer lugar, y en los capítulos 1, 2 y 3 hemos establecido las bases teóricas, delimitando la evolución y características de la ópera como experiencia de ocio, determinando perfil y características del público de la ópera y diferenciando, desde un punto de vista teórico, las posibles estrategias orientadas a crear y desarrollar nuevos públicos operísticos. A continuación, ya en los capítulos 4 y 5 hemos acudido a la realidad contrastando si las estrategias teóricas identificadas tenían un reflejo en la realidad de los teatros de ópera europeos y explorando la existencia de otros tipos de estrategias orientadas a la creación y desarrollo de públicos. También hemos conocido la opinión de profesionales del sector acerca del proceso de creación y desarrollo de audiencias. Así, hemos obtenido una doble visión de la cuestión planteada, una visión más académica y otra más próxima a la praxis.

Los objetivos relativos a los capítulos teóricos y empíricos son complementarios y tratan los mismos temas desde diferentes puntos de vista. Por ello, para presentar nuestras principales conclusiones consideramos más apropiado agruparlas en función de los ejes de la investigación que en función de los objetivos. Tal y como exponíamos en el capítulo de introducción, los ejes temáticos son tres:

- Eje 1. La ópera como experiencia de ocio
- Eje 2: El público de la ópera
- Eje 3: Estrategias de creación y desarrollo de públicos operísticos

El gráfico que aparece a continuación, plasma la relación existente entre los tres ejes de la investigación, los objetivos y los capítulos de este trabajo de investigación en que se da respuesta a dichos objetivos.

Gráfico III.1: Relación entre los ejes de la investigación, los objetivos específicos y los capítulos



Fuente: Elaboración propia.

Los tres apartados que abordamos a continuación recogen aquellos aspectos que, bajo nuestro punto de vista y tras haber analizado este trabajo de investigación, son clave dentro del proceso de creación y desarrollo de públicos operísticos.

III.2.1. Conclusiones relativas al eje 1: La ópera como experiencia de ocio

Consideramos que las principales conclusiones relativas a este primer eje son las siguientes:

1. La ópera como experiencia de ocio es subjetiva y personal y las organizaciones operísticas no pueden garantizar que ésta se produzca, pero sí pueden trabajar en aspectos que la favorezcan, atendiendo a las características intrínsecas de la experiencia de ocio expuestas en este trabajo de investigación.
2. La ópera será una experiencia de ocio autotélico cuando el espectador elija realizar la actividad libremente y sin que predomine ningún tipo de motivación externa. Cuando tiene interés y acude a la ópera como fuente de disfrute y satisfacción.
3. El aprendizaje y la formación son elementos esenciales en la configuración de la experiencia operística satisfactoria y en su desarrollo a lo largo del tiempo. En una primera etapa tienen una labor fundamental en la tarea de despertar el interés. En etapas posteriores contribuirán al enriquecimiento de la experiencia y al crecimiento personal de quien la vivencia. No podemos olvidar que el aprendizaje de ocio es un proceso, que puede ser lento y en el que los logros se irán consiguiendo poco a poco.
4. La formación en la ópera requiere un esfuerzo inicial por parte del espectador y un proceso progresivo a lo largo del tiempo. En este sentido es muy importante la preparación de cada representación, de manera que el espectador entienda lo que va a ver. Las organizaciones operísticas pueden favorecer que se produzca la experiencia de ocio poniendo a disposición del público información de diversa índole, organizando charlas previas introductorias, etc.
5. La ópera como experiencia de ocio no se circunscribe únicamente al momento de la representación, sino también al tiempo anterior (de preparación y establecimiento de expectativas) y posterior a la misma (de recuerdo y asimilación).

6. La ópera se puede concebir como una experiencia de ocio ordinaria o extraordinaria. La principal diferencia entre ambas es que en la primera el espectador tendrá unas expectativas relativamente formadas y en la segunda no. En ambos casos es recomendable renovar la experiencia, luchando contra la rutina, ya que una experiencia repetida pierde intensidad.
7. Los estudios analizados indican que una experiencia de ocio también puede ser óptima. Para ello es necesario que se produzca un equilibrio entre los retos planteados al espectador y sus propias habilidades de percepción. Unos desafíos demasiado grandes pueden conducir a la aparición de frustraciones, mientras que el caso contrario puede derivar en el aburrimiento del espectador. La formación juega un papel protagonista en este proceso.
8. La ópera es una experiencia de ocio eminentemente creativa. Los estudiosos de la creatividad señalan a este respecto la importancia del tiempo sosegado y de dedicar a cada actividad el tiempo que se merece. Nuestro entorno de tiempo apresurado y la gran oferta de entretenimiento pasivo existente dificultan la vivencia de este tipo de experiencias.
9. A lo largo de la historia, la ópera, como actividad de ocio, ha evolucionado desde un ocio autotélico lúdico a un ocio exotélico y, posteriormente, a un ocio autotélico creativo. De una u otra manera, el componente social ha estado presente en todos ellos.
10. Desde un punto de vista humanista, la ópera como experiencia de ocio operística tiene un carácter multidimensional. Aunque la dimensión dominante es la creativa, las cuatro dimensiones restantes (festiva, lúdica, ambiental-ecológica y solidaria) también deben ser tenidas en cuenta a la hora de configurar la oferta para cada uno de los segmentos identificados. Es evidente que en una representación operística es posible destacar tanto el contenido mismo del espectáculo como el ámbito social que conlleva, su carácter único y extraordinario, el reto que asumen los cantantes o el hermanamiento que se produce entre los aficionados. Estratégicamente no sería necesario trabajar todas las dimensiones a la vez en cada función, pero podría ser interesante hacerlo a lo largo de una temporada.

11. La ópera, en cuanto experiencia de ocio creativo, es una experiencia madura, que posibilita la creatividad y el desarrollo personal, pero que requiere a cambio una actitud activa, creadora y abierta al encuentro con la obra.
12. La complejidad de la representación operística propicia la vivencia de diferentes tipos de experiencias de ocio, a partir de diversos elementos de interés: la música; el texto; la puesta en escena; el vestuario; la luminotecnia, etc. Todos ellos son elementos complementarios de la experiencia global y, a la vez, específicos, que posibilitan la creación de experiencias de ocio distintas.
13. La interacción de la ópera con otros géneros, como por ejemplo la pintura, el cine, la literatura o los conciertos, es una oportunidad muy interesante para abrir el espectáculo a nuevas experiencias de ocio más profundas y complejas.
14. La rica potencialidad de la ópera, entendida como experiencia de ocio, abre la posibilidad de vivirla con una amplia escala de niveles de intensidad y compromiso. En este sentido, el acercamiento a la ópera puede ser despreocupado y superficial, creativo y comprometido de forma puntual o creativo y comprometido y, además, duradero. Para dar respuesta a esta diversidad de realidades experienciales, las organizaciones operísticas debieran configurar diferentes tipos de productos.
15. Los múltiples estudios analizados indican que los clichés más comúnmente asociados a la ópera son: elitismo y códigos formales; público de edad elevada; género anticuado y aburrido; género difícil de comprender y elevado precio de las entradas. Estos prejuicios actúan muchas veces como barreras subjetivas que impiden el acercamiento a la ópera de determinados colectivos. Las organizaciones operísticas debieran actuar contra estas ideas preconcebidas a través de acciones de comunicación y de programas educativos de sensibilización hacia la ópera.
16. La magia de la ópera es el espectáculo en vivo, que es único y abre la posibilidad de tener una experiencia de ocio personal e irrepetible. Esta es una idea importante para transmitir a aquellas personas menos familiarizadas con la ópera.
17. Del estudio de la praxis se deduce que las organizaciones operísticas debieran preocuparse por conquistar a sus propios trabajadores, especialmente a aquéllos

que tienen contacto con el público, tratando de que la ópera se convierta en uno de sus ocios. De esta forma, no sólo aumentará su propia motivación, sino que se convertirán en los mejores embajadores de la organización y podrán comprender mejor al cliente.

18. La fidelización del público sólo será sostenible a lo largo del tiempo siempre y cuando éste conciba la ópera como experiencia de ocio sustancial.

III.2.2. Conclusiones relativas al eje 2: El público de la ópera

Pasamos ahora al segundo eje que configura la investigación: El público de la ópera. Destacamos, en este caso, las conclusiones que siguen:

19. El público de la ópera pertenece a un segmento de mercado que se puede situar en torno al 15%, en el que la mayoría se corresponde con un público ocasional y sólo alrededor de un 3% se correspondería con un público relativamente habitual. Podemos afirmar, por tanto, que el público de la ópera es minoritario, si se considera desde la práctica de ocio serio, pero tiene un área de expansión llena de posibilidades a partir de una mayor atención a los espectadores ocasionales.
20. El análisis de la situación de la ópera en Europa hace pensar que el público esporádico constituye un segmento de mercado muy atractivo. Sin embargo, los responsables de las organizaciones escénicas tienden a valorarlo poco.
21. El perfil socio-demográfico del público de la ópera no presenta grandes diferencias entre las distintas geografías y atiende a unas características determinadas: público trabajador o jubilado, con alto nivel de estudios, de origen urbano y una edad media más elevada que la de otros géneros de las artes escénicas. No existen grandes diferencias entre hombres y mujeres, si bien se observa una ligera feminización entre los colectivos más jóvenes.
22. A pesar de que las encuestas apuntan un perfil sociológico del público relativamente uniforme a nivel general, las diferencias culturales y de tradición hacen ver que no existe un único tipo de público. Incluso dentro de un mismo país las reacciones del público son muy distintas de un teatro a otro.

23. La actitud del público, más o menos abierta a propuestas artísticas novedosas, establece diferencias entre distintos tipos de públicos. En este sentido parece que el público joven es más favorable a las innovaciones que el público de edad elevada.
24. Entre el público de la ópera existe una elevada proporción de los llamados omnívoros culturales. Este tipo de consumidores se interesa por un amplio abanico de actividades culturales, tanto cultas como populares. La principal implicación que de ello se deriva es que el público de la ópera es muy interesante para otras entidades, como por ejemplo museos, conciertos, etc. ya que es un público potencial de su oferta.
25. En relación a los públicos de otras actividades culturales, comprobamos que existe una mayor probabilidad de asistir a la ópera entre las personas que acuden a conciertos de música clásica, a espectáculos de danza y a galerías.
26. Las barreras que frenan la asistencia del no público de la ópera son subjetivas y se corresponden, principalmente, con una falta de interés, que, a su vez, está relacionada con el desconocimiento, la falta de información y con una imagen preconcebida y con connotaciones negativas del género.
27. Las resistencias que limitan el incremento de asistencia del público de la ópera tienden a ser objetivas y responden a cuestiones externas, como el alto precio de las localidades, la inaccesibilidad geográfica o la dificultad para conseguir entradas.
28. La complejidad de la ópera probablemente requiere un perfil de público con un mínimo de sensibilidad, capaz de acoger la riqueza del espectáculo.
29. En España, el colectivo de jóvenes de entre 15 y 19 años ha pasado de estar infrarrepresentado en el público de la ópera en el año 2003 a estar sobrerrepresentado en el año 2011, gracias a la proliferación de programaciones específicas para familias y escolares.

30. Sobre el público de la ópera, la variable explicativa con un mayor peso es el nivel de estudios, ya que la mayoría de las personas que asiste a la ópera cuenta con estudios universitarios.
31. Los abonados han sido un colectivo tradicional dentro del público de la ópera, aunque en la actualidad el tamaño de dicho segmento es cada vez menor. El cambio en los hábitos de consumo y el cambio de valores¹ de las nuevas generaciones son algunas de las causas del declive.
32. Las organizaciones operísticas consideran a las empresas, normalmente, como proveedores de fondos y no como proveedores de público potencial. Sus trabajadores pueden ser personas con la capacidad intelectual y financiera para asistir a espectáculos de ópera. La colaboración con los departamentos de recursos humanos para participar en sus programas de motivación de empleados y de gratificación de colaboradores es un camino interesante e inexplorado para crear nuevos públicos operísticos.
33. Teóricamente, los Estudios de Ocio señalan que el público que acude por primera vez a la ópera debiera ser asesorado y acompañado. No importa si sus motivos de asistencia están más centrados en salir una noche con amigos, el edificio, el prestigio del lugar o la magia del espectáculo operístico. Importa mucho la huella positiva del recuerdo para propiciar un próximo encuentro.
34. Cuando los espectadores son más asiduos y tienen conocimientos suficientes como para realizar su elección, interesa la propia obra y su autor. En menor medida, y en el caso de los espectadores más expertos, también influyen los cantantes, el director musical o el director de escena.
35. Los espectadores más aficionados y comprometidos deberían constituir un segmento del público especialmente cuidado por las organizaciones operísticas. Estas personas pueden actuar de prescriptores, ayudar a crear nuevos aficionados y desarrollar un ocio solidario en este ámbito.
36. Aunque desde el plano académico se recomienda la realización de estudios de públicos, en el caso de las organizaciones operísticas, sólo las más grandes

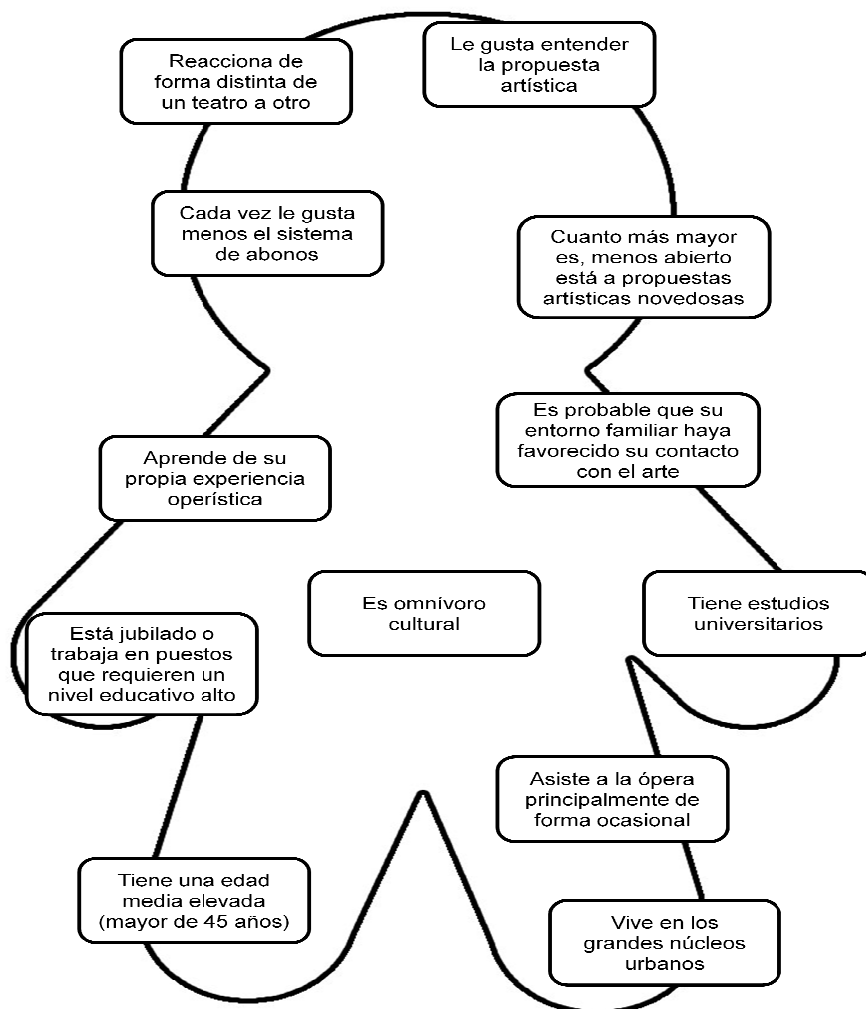
¹ Por ejemplo, las generaciones más jóvenes no valoran tanto el hecho de tener una localidad fija como la posibilidad de poder cambiar las entradas o decidir en el último momento.

acometen este tipo de análisis ocasionalmente y lo hacen de una forma poco sistemática. Dado el problema económico de costes crecientes al que se enfrenta la ópera, pensamos que resulta más factible la obtención de información del público a través de los sistemas de información internos.

37. Los estudios apuntan que la asistencia a espectáculos, durante la infancia o la adolescencia, aumenta la probabilidad de que se produzca la asistencia en la edad adulta. Además, cuanto menor sea la edad del primer contacto con la ópera, mayor será el impacto futuro.
38. Los valores familiares que fomentan o rechazan las artes, influyen en la participación cultural futura.
39. La asistencia a representaciones operísticas hoy afectarán a nuestra percepción de las representaciones operísticas a las que asistamos en un futuro. El espectador aprende de su propia experiencia.
40. Tener formación musical o haber practicado de forma no profesional actividades culturales influye positivamente en las probabilidades de asistir a la ópera.
41. Los jóvenes constituyen un segmento objetivo de público muy atractivo, porque representan el relevo generacional y posibilitan la continuidad de la ópera en el futuro.

Para finalizar la exposición de las conclusiones de este segundo eje, hemos considerado oportuno presentar una síntesis gráfica de las ideas clave del perfil del público de la ópera tal. Para ello, hemos utilizado la figura de un muñeco, que simboliza el público y a quien le hemos colgado etiquetas con sus características.

Gráfico III.2: Ideas clave del perfil del público de la ópera



Fuente: Elaboración propia.

III.2.3. Conclusiones relativas al eje 3: Estrategias de creación y desarrollo de públicos operísticos

Dado que las conclusiones relativas a este tercer eje son las más numerosas, hemos considerado apropiado subdividir este apartado en seis epígrafes diferenciados: el primero de ellos versará sobre las estrategias de creación y desarrollo de públicos en general; el segundo se referirá a las estrategias de producto; el tercero a las de precio; el cuarto a las de distribución; el quinto a las de comunicación y el sexto abordará las conclusiones referentes a las estrategias educativas.

a) Sobre las estrategias de creación y desarrollo de públicos en general:

42. Antes de llevar a cabo cualquier iniciativa de creación y desarrollo de públicos, cada organización operística deberá determinar a qué segmento de público quiere dirigirse.
43. Todas las organizaciones operísticas, independientemente de su tamaño y sus recursos, pueden llevar a cabo estrategias de creación y desarrollo de públicos.
44. Las estrategias de creación y desarrollo de públicos son estrategias complejas, que afectan a diversas áreas de la organización y cuyos resultados deben ser contemplados con un horizonte de largo plazo. Desde la teoría y desde la praxis se ve la conveniencia de fusionar los departamentos educativos y los de marketing en un único departamento de educación y gestión de públicos.
45. Un teatro de ópera tratará de mantener siempre un equilibrio entre el enfoque marketing y los objetivos artísticos. A pesar de que los gustos puedan ser tenidos en cuenta, una organización operística no puede ignorar sus objetivos artísticos y su responsabilidad de sensibilizar al público y abrirle nuevos horizontes. Algunos expertos opinan que los teatros deben tratar de buscar un equilibrio entre los objetivos artísticos y las necesidades del público. Este equilibrio no se tiene por qué lograr únicamente a través de la programación, sino que juegan un papel relevante los servicios auxiliares del teatro.
46. Desde un horizonte de ocio se puede afirmar que, para conseguir la fidelización del público, resulta de vital importancia que los teatros de ópera traten de establecer relaciones a largo plazo con sus públicos.
47. Una estrategia de creación y desarrollo de públicos requiere buscar un equilibrio entre las distintas estrategias de marketing y educativas y no descuidar ninguna de ellas.
48. Así como en el área de producción son habituales las colaboraciones entre distintos teatros para crear una nueva co-producción operística, no ocurre lo

mismo cuando se trata de crear y desarrollar nuevos públicos. La colaboración también tiene sentido que se produzca entre las distintas entidades culturales de una misma ciudad. El potencial de las colaboraciones es enorme, aunque no sea fácil llevarlas a la práctica. La intervención de organismos públicos a través de políticas culturales puede ser eficaz.

b) Sobre las estrategias de producto:

49. El análisis realizado hace pensar que los espectadores más aficionados tenderán a considerar la ópera como un bien de especialidad y no realizarán comparaciones con otros productos similares. En cambio, para los menos aficionados, la ópera puede ser considerada un bien de compra esporádica. En este caso, el espectador dedicará más tiempo al proceso de compra, informándose sobre el producto y realizando comparaciones con otros, a su juicio, similares.
50. Los servicios adicionales del teatro pueden favorecer que un espectador repita la experiencia o no lo haga, de ahí que el enfoque marketing sea completamente aplicable a este tipo de servicios. Los servicios ofrecidos comúnmente en los teatros debieran ser revisados periódicamente por la organización, ya que las irregularidades que en ellos se produzcan serán fuente de probables insatisfacciones para el público. En cambio, en el caso de los servicios no esperados por los espectadores se considera más probable que provoquen satisfacción que insatisfacción.
51. Los servicios auxiliares del teatro, unidos al producto principal, pueden servir para configurar un paquete de oferta. Así, para algunos segmentos del público puede resultar atractivo, por ejemplo, comprar un paquete compuesto por la representación operística y una cena en el restaurante del teatro.
52. Para que una ópera resulte interesante, el público debe entender lo que está viendo, tanto dramática como musicalmente. De ahí la importancia de los departamentos educativos y su necesaria coordinación con los departamentos artísticos.

53. La programación temática se perfila como una herramienta adecuada para atraer a la ópera a los ciudadanos interesados en otras formas de cultura (pintura, conciertos, proyecciones, etc.). No olvidemos que, dadas las interrelaciones existentes entre las distintas artes, las personas interesadas en otros formatos culturales, tienen más probabilidades de acudir a la ópera que aquellas que no se sienten atraídas por la cultura. Desde los conocimientos actuales del ocio se puede considerar que este tipo de programación es muy apropiada para desarrollar los públicos de nuestra época, ofreciéndoles experiencias de ocio más complejas e integrales. Entendemos por programación temática aquella que se centra en el tema de una ópera y que éste es abordado desde perspectivas diferentes, bien a través de otras artes o bien, dentro del mismo género operístico, a través de otras óperas. En esta estrategia juega un papel especialmente relevante la colaboración con otras entidades culturales de la ciudad y con organismos públicos, como pueden ser los ayuntamientos. El análisis de la praxis indica que esta estrategia se presenta como un reto con un gran potencial y en el que aún queda mucho camino por recorrer.
54. Una programación coherente con la actualidad puede actuar como elemento de atracción y favorecer la creación de nuevos públicos operísticos. El ideal puede estar en un programa que responda a las preguntas del ciudadano de hoy, le interese, le divierta y provoque su reflexión.
55. La creación de una serie de iniciación, que evite al nuevo espectador el problema de tener que seleccionar las obras y le ayude a disfrutar de ellas, puede favorecer la creación de nuevos públicos.
56. Los estudios señalan que el sistema de abonos se encuentra en decadencia. Parece que funciona mejor en ciudades pequeñas mientras que en grandes ciudades los abonos completos prácticamente han desaparecido. Como contrapartida, están aumentando la variedad de abonos reducidos ofrecidos, ya sean fijos o a la carta y, en algunos países, como Alemania, se está implantando una fórmula de venta que consiste en ofertar al inicio de la temporada paquetes de bonos que, posteriormente, pueden canjearse por entradas.
57. La libertad, pilar fundamental de la experiencia de ocio, puede llegar a chocar con algunas prácticas habituales de las organizaciones operísticas. Un ejemplo puede

ser el funcionamiento del sistema tradicional de abono, por el cual un espectador se compromete al comienzo de la temporada a asistir a un número determinado de funciones de ópera. Si el espectador está muy seguro de su gusto por la ópera podría percibir una sensación de libertad al abonarse, ya que en cualquier caso habría asistido a todas las representaciones. Pero, si el espectador no tiene tal seguridad y se ve, de alguna manera, forzado a abonarse (debido a la insistencia de la organización o a cualquier otro motivo), esto podría llegar a ser contraproducente para la propia percepción de la experiencia.

58. Una de las bondades del sistema de abono es que permite al público descubrir óperas menos conocidas, a las que quizás no hubiera asistido de no haber estado incluidas en su abono.
59. A la hora de implantar una estrategia de creación de públicos, es necesario elegir bien los títulos con los cuales acercarse a estos nuevos públicos, ya que en la ópera, igual que ocurre en otras manifestaciones culturales, hay obras más y menos accesibles. En este sentido, la accesibilidad no sólo se refiere a la parte musical, sino también al hecho teatral, de manera que la ópera cuente una historia que realmente interese al público al que intentamos atraer.
60. Es habitual que se produzca una adaptación de las óperas en la programación diseñada para el público infantil, cuya franja de edad se sitúa, en términos generales, entre los 4 y los 11 años. Por el momento, los menores de 4 años y los adolescentes de entre 12 y 18 años constituyen intervalos de edad desatendidos por los teatros de ópera en cuanto a programación se refiere. Aunque los programas educativos sí tienen en cuenta a este último colectivo y existen muchas iniciativas didácticas para ellos, esto no se refleja en la programación, que pasa a ser la de adultos. Podría pensarse en una oferta específica a través de óperas adaptadas a este segmento del público.
61. El análisis de los tiempos de las representaciones permite pensar que la programación de espectáculos de corta duración un día laborable a mediodía o a la hora de salida del trabajo puede ser una forma de integrarse en la vida cotidiana de la ciudad y de tratar de llegar a los trabajadores de empresas del centro urbano. Si durante la hora de la comida hay gente que aprovecha para mirar tiendas y

gente que va al gimnasio, ¿por qué no puede haber gente dispuesta a comer algo mientras disfruta de un recital lírico de media hora?

c) Sobre las estrategias de precio:

62. La reflexión sobre las estrategias de precios parece indicar que éstas estimularán a los ya interesados a participar aún más, pero será difícil que por sí solas atraigan a un nuevo público al teatro.
63. La estrategia de fijación de precios deberá tener en cuenta los objetivos y costes totales de la organización, así como la posible reacción de los espectadores ante cambios en el precio, que variará en función de la programación. También hay que considerar que, para los espectadores, el precio no se refiere sólo a la asistencia, sino que hay que añadirle los otros gastos relacionados (variable de carácter objetivo) y el esfuerzo realizado (variable de carácter subjetivo). Hay estudios que determinan que el precio únicamente supone el 50% del coste total. En este caso, ante una reducción en el precio, el coste de asistencia del espectador sólo disminuiría en un 50% de la rebaja realizada.
64. Si la oferta operística resulta muy atractiva, inusual o algo que no va a volver a estar disponible en mucho tiempo, el valor percibido por parte del espectador aumentará. Cuanto mayor sea el valor percibido, mayor será el precio que los espectadores estarán dispuestos a pagar.
65. La discriminación de precios se presenta como una estrategia adecuada para tratar de llegar a un mayor número de gente sin sacrificar la posición de precio más elevado. Existen dos segmentos de público claramente diferenciados: aquellas personas que presentan escasez de tiempo y las que presentan escasez de dinero. Las primeras estarán dispuestas a pagar más por entradas más flexibles, mientras que las segundas valorarán más los precios baratos y estarán dispuestas a acudir en horarios menos populares.
66. Las estrategias de gestión de precios señalan que la discriminación óptima se irá alcanzando a base de experimentación y tanteo. En este sentido, es importante ir

evaluando la eficacia de la misma para comprobar si es necesario añadir o quitar localidades en un segmento de precio.

d) Sobre las estrategias de distribución:

67. En el caso de venta de entradas sueltas es importante que el canal de distribución facilite la adquisición de entradas mediante un proceso de compra fácil, que no desanime. En el caso de los abonos este aspecto pierde importancia, dado que el proceso de compra se realiza con menor frecuencia (normalmente, una vez al año) y el potencial espectador tiene, a priori, un mayor interés.
68. La venta a través de taquilla puede convertirse en una estrategia de fidelización de públicos si en lugar de considerarse una mera transacción de compraventa, se contempla como un momento de encuentro entre el espectador y la organización. El vendedor podría anticiparse a las necesidades del cliente y actuar a modo de prescriptor. Para que esta acción pueda llevarse a la práctica, es necesario implementar un proceso de formación interna relativa a la programación operística. La situación ideal sería que la ópera fuera considerada una experiencia de ocio por todas aquellas personas de la organización que se encuentran en contacto con el público.
69. El análisis de la realidad hace ver que Internet se perfila como el canal de venta con mayor potencial para llegar a aquellas personas que presentan una mayor escasez de tiempo. Son apropiadas, por tanto, las inversiones destinadas a introducir mejoras que faciliten el proceso de compra y reduzcan su riesgo percibido. Un ejemplo en este sentido sería la introducción de vídeos que muestren la visibilidad real de una localidad (distancia respecto al escenario, ángulo de visión, etc.)
70. Cualquier innovación respecto a los canales de distribución de entradas debe ir acompañada de una reflexión acerca del segmento al que nos queremos dirigir. Así, si nuestro público objetivo son los universitarios, podría tener sentido la venta de entradas en la universidad, mientras que si estamos pensando en turistas, tendrá más sentido la venta a través de touroperadores.

71. A lo largo del estudio se ha podido percibir que la flexibilidad en cuanto a cambios de entradas es un aspecto básico para tratar de llegar a nuevos públicos hoy en día.
72. La planificación espaciotemporal que se lleva a cabo en una organización operística debiera tener en cuenta que el esfuerzo que un espectador invierte es limitado y proporcional a su grado de interés.
73. El lugar de consumo no es neutro y puede contribuir a que el sujeto se sumerja más intensamente en la experiencia. El propio edificio puede ser un elemento de atracción en sí mismo o puede constituir una barrera. En este sentido, las óperas al aire libre o las óperas de pequeño formato representadas fuera del teatro de ópera pueden servir para acercar la ópera a nuevos públicos. También el teatro podría abrirse a otros usos e integrarse, así, en la vida diaria de los ciudadanos.

e) Sobre las estrategias de comunicación:

74. Las estrategias de comunicación son un eslabón fundamental en la tarea de crear nuevos públicos y, al mismo tiempo, constituyen también uno de los grandes retos a los que se enfrentan los teatros de ópera, ya que es un campo en el que aún queda mucho trabajo por hacer.
75. Las organizaciones operísticas debieran prestar atención a la comunicación de producto, a la corporativa y a la del propio género operístico. En este último caso, las acciones de comunicación se debieran llevar a cabo a nivel de sector, aunando esfuerzos y recursos para tratar de conseguir un mayor impacto. De nuevo, las colaboraciones con otras entidades se presentan como una oportunidad.
76. Para cada ópera de la temporada, la organización operística debiera buscar un público específico al que le pueda interesar la propuesta artística. Así, el público ocasional de la primera ópera de la temporada pudiera ser completamente diferente al público ocasional de la segunda. La comunicación de producto debiera

poner, por tanto, el acento en aquellos aspectos que puedan interesar al público objetivo identificado en cada caso.

77. La reflexión sobre la praxis actual permite aconsejar a las organizaciones operísticas que presten especial atención a la comunicación interna. Una manera de favorecerla puede ser estableciendo reuniones regulares entre el departamento artístico y el resto de departamentos, especialmente el de marketing y el de educación.
78. Aunque los espectadores más aficionados valorarán la información objetiva relativa a los detalles de la producción y los intérpretes, para los menos aficionados puede ser más eficaz una comunicación de tipo más persuasivo. Este último tipo de comunicación no es habitual en las organizaciones operísticas y, por ello, ésta se presenta como una línea de actuación interesante para tratar de llegar a un público más ocasional.
79. La utilización de un slogan asociado a cada título operístico contribuye a generar una comunicación de estilo persuasivo.
80. Los actos de presentación de la temporada son eventos muy apropiados para acercar la ópera a nuevos públicos y, además, una ocasión para incrementar la notoriedad de la organización operística en la ciudad. Algunos teatros europeos organizan este tipo de eventos de forma multitudinaria, al aire libre, durante la época veraniega.
81. El “boca-oreja” tiene un peso específico muy relevante en la promoción de la ópera. Esto implica que los espectadores habituales tienen una gran importancia dentro de la organización, porque no sólo aportan su propia presencia en el teatro, sino que son capaces de arrastrar consigo a otras personas.
82. La organización que quiera crear unos vínculos duraderos con su público debiera optar por mecanismos que favorezcan la participación del público, de manera que la comunicación sea bidireccional. Sin embargo, este ideal es complejo en su realización y la dificultad radicarán, precisamente, en encontrar los canales adecuados para establecer la relación con el público.

83. La comunicación personal a través de encuentros o foros de debate es una forma de establecer una relación entre la organización y su público. Este tipo de iniciativas tendrá un mayor impacto en las personas que participen en ellas, que el que cualquier acción publicitaria pudiera tener.
84. El marketing directo se presenta como la herramienta adecuada para llegar a un gran número de espectadores de forma personalizada. Así será posible diferenciar los mensajes que se puedan enviar a los espectadores ocasionales de los que se puedan enviar a los abonados.
85. Desde el punto de vista del marketing tiene gran interés poder contar con la colaboración con un personaje conocido y admirado por el segmento de público al que queremos atraer (ej. cantante pop de moda para atraer a los jóvenes).
86. La promoción de ventas es una herramienta poco utilizada por los teatros de ópera. Podría explorarse con el objetivo de conseguir datos de los espectadores que, posteriormente, pudieran ser utilizados a través del marketing directo.
87. El acceso al gran público requiere que la ópera como género esté presente en los medios de comunicación masivos, especialmente en la televisión. Un programa dedicado a la ópera que enseñara cómo es la ópera por dentro y que fuera ameno podría lograr nuevos públicos. Pero este tipo de iniciativa sólo sería asumible con la colaboración de todos los teatros para poder llevarla a la práctica.

f) Sobre las estrategias educativas:

88. En el momento actual, un teatro de ópera sería completamente insostenible si no tuviera en cuenta las estrategias educativas. Éstas son, por tanto, imprescindibles en la tarea de crear y desarrollar públicos operísticos, pero sus resultados sólo pueden ser evaluados a muy largo plazo.
89. Las estrategias educativas deben facilitar a los espectadores la comprensión de aquello que van a ver y escuchar, especialmente cuando se trata de obras menos

accesibles o menos conocidas. Deberán favorecer la experiencia de ocio estético en su riqueza complejidad.

90. Las estrategias educativas son fundamentales para llegar a nuevos públicos y crear en ellos un interés, ya que sin él la ópera nunca podrá ser considerada una experiencia de ocio. Relacionada con la creación de interés se encuentra también la construcción de una actitud favorable hacia la ópera, en la que una de las tareas importantes es la detección de las barreras que afectan a determinados colectivos para tratar de eliminarlas o reducirlas.
91. Las estrategias educativas son también básicas para desarrollar los públicos actuales, de manera que éstos vayan paulatinamente incrementando sus capacidades de percepción y consigan experiencias más ricas y profundas. En este sentido, internet es una herramienta adecuada para crear y desarrollar nuevos públicos a través de materiales educativos online. El formato audiovisual es ideal para que el espectador pueda hacerse una idea de lo que se va a encontrar, gracias a la visualización de pequeños extractos de la ópera. Esta herramienta puede complementar las acciones educativas tanto de las organizaciones operísticas, como las desarrolladas desde la universidad u otros referentes culturales.
92. La proliferación de los dispositivos móviles, que favorecen el desarrollo de “burbujas de ocio” en la vida cotidiana, hace que los contenidos audiovisuales digitales (educativos y de comunicación), claros, sencillos y breves se perfilen como adecuados al estilo de vida actual. En este contexto, el espectador valora la posibilidad de preparar la ópera en sus desplazamientos ciudadanos gracias a materiales diseñados para ese propósito (por ejemplo, una hoja informativa que desgrane los aspectos clave de la obra y de la producción en cuatro párrafos o un vídeo breve que persiga el mismo objetivo).
93. El estudio realizado aconseja que las organizaciones operísticas sigan desarrollando sus programas educativos dirigidos a niños y jóvenes, ya que la teoría corrobora que este tipo de iniciativas en edades tempranas tienen efectos positivos en el consumo cultural de la edad adulta.

94. Las organizaciones operísticas deberían desarrollar con mayor intensidad programas educativos dirigidos a adultos, promoviendo una formación a lo largo de la vida. Esta línea de acción se presenta como una oportunidad poco explorada por el momento. En este sentido, se aconseja prestar atención a los programas educativos de mayores y los orientados a la educación del ocio comunitario.
95. Es importante que los teatros favorezcan la continuidad en sus programas educativos si realmente quieren conseguir una transformación de actitudes en los participantes, ya que este objetivo es muy difícil de lograr únicamente a través de un par de encuentros ocasionales.
96. Las organizaciones operísticas deberían favorecer la personalización en sus programas educativos para tratar de facilitar experiencias autotéticas de ocio estético. Somos conscientes de que hacer realidad en su totalidad el principio de personalización es una utopía, pero esto no significa que debamos ignorarlo por completo. Debiera convertirse en un ideal al que las propuestas educativas deberían tender, buscando un equilibrio entre la personalización, la satisfacción de los participantes y la calidad del servicio, sin perder de vista la productividad y el coste de la actividad.
97. Los programas didácticos debieran tener en cuenta el aprendizaje cognitivo y el afectivo, así como el horizonte temporal de la experiencia (antes, durante y después de la representación de ópera). Deberían estar orientados a desplegar las diferentes dimensiones de desarrollo personal que posibilita la experiencia de ocio estético de la ópera.
98. Los profesores son personas clave a quienes las organizaciones operísticas debieran hacer partícipes de su planificación, tratando de conseguir su máxima involucración. Su papel es básico a la hora de motivar a los alumnos y transmitirles entusiasmo por la ópera. Por ello, puede resultar interesante acudir a las escuelas de magisterio y tratar de seducirles desde el momento de su propia formación. Por otro lado, implicar a los profesores en la planificación del programa didáctico aplicado a un centro, aumentará la probabilidad de que el principio de personalización se pueda llevar a la práctica.

99. Incidir en la fase posterior a la representación se presenta como una oportunidad de mejora para los programas educativos. Se ha detectado que las organizaciones operísticas conceden una mayor importancia a las actividades dirigidas a orientar y guiar a los alumnos en lo que van a ver en una función que a las destinadas a reflexionar y poner en común lo que han visto o sentido. Sin embargo, esta etapa posterior a la representación también forma parte de la experiencia y contribuye a fijar recuerdos.
100. Todos los aspectos anteriores requieren una formación para los impulsores de las estrategias educativas, que posibilite la comprensión de la ópera como experiencia de ocio. De este modo, se podrá favorecer mejor la realización de programas encaminados a facilitar experiencias de ocio más ricas y plenas por parte del público.

III.3. Nuestra propuesta

Consideramos crucial que una organización, que haya decidido acometer una estrategia de creación y desarrollo de públicos operísticos, siga un enfoque que tenga en cuenta la ópera como experiencia de ocio. Bajo nuestro punto de vista, sin un enfoque claro, no tiene mucho sentido empezar a aplicar los aspectos que en el apartado anterior hemos identificado como claves en la tarea de crear y desarrollar nuevas audiencias.

Nuestra propuesta consiste en implantar un proceso de segmentación de públicos en dos etapas. La primera de ellas se referiría al tipo de ocio y la segunda a los criterios descriptivos clásicos, que hemos analizado en páginas anteriores.

La segmentación en función del tipo de ocio contaría con tres grupos: “no ocio”, “ocio casual” y “ocio serio”. En el primer grupo estarían aquellas personas que no tienen ningún interés por la ópera y que, incluso, pueden tener una serie de barreras subjetivas, formadas a partir de prejuicios e ideas preconcebidas, que dificulten aún más su posible acercamiento a la ópera. En este primer grupo podríamos encontrar también a aquellas personas que, teniendo un mínimo interés por la ópera, no han

asistido nunca y, por tanto, al no haber tenido todavía una primera experiencia, la ópera en vivo todavía no forma parte de su ocio.

En los otros dos grupos se encontrarían las personas para quienes la ópera sí es una experiencia de ocio, bien sea casual o serio (Stebbins, 2008). El primero de ellos agruparía a aquellos espectadores cuyo acercamiento a la ópera tiende a ser despreocupado y superficial y cuyos motivos de asistencia se inclinan más hacia el entretenimiento, pasar un rato agradable en compañía de la pareja o amigos y experimentar la ópera como una experiencia cultural más. El grupo de espectadores que conciben la ópera como una experiencia de ocio serio tenderán a acercarse a la ópera de una forma más creativa y comprometida y, aunque en este caso los motivos sociales también sean importantes, tenderán a pesar más los motivos relacionados con el descubrimiento, la formación y el desarrollo personal.

Somos conscientes de que la realidad no es tan simple como para poder agrupar a todo un colectivo en tres grupos y que, inevitablemente existirán estadios intermedios y situaciones mixtas (Bryan, 1979; Cuenca, 2011). Sin embargo, entendemos que una división sencilla puede ser muy beneficiosa en términos de gestión.

Una vez segmentado el público en función del tipo de ocio, cada organización operística debería seleccionar aquellos criterios descriptivos clásicos que mejor se adapten a su caso concreto: frecuencia de asistencia; criterios socio-demográficos, geográficos o psicográficos, etc. Así, tendría sentido, por ejemplo, identificar en grupos diferenciados aquellos que conciben la ópera como una experiencia de ocio casual y asisten de forma esporádica de los que lo hacen asiduamente y lo mismo para aquellos que conciben la ópera como una experiencia de ocio serio.

Bajo nuestro punto de vista, el primer nivel de segmentación afectará, sobre todo, a las acciones educativas, la configuración del producto y la comunicación del mismo, mientras que el precio y la distribución, al ser variables más objetivas, dependerán sobre todo del segundo nivel de segmentación. Así, por ejemplo, no tendría sentido hacer descuentos en función de si alguien acude a la ópera como ocio serio o casual, pero sí en función de la edad.

La segmentación en función del tipo de ocio podría ser común a todas las organizaciones que quisieran adoptar el enfoque de la ópera como experiencia de ocio

y el segundo nivel de segmentación variaría para cada una de las organizaciones en función de sus propias necesidades. Por esta razón, a continuación vamos a profundizar un poco más en el primer nivel de segmentación y en las estrategias que consideramos más adecuadas en cada caso.

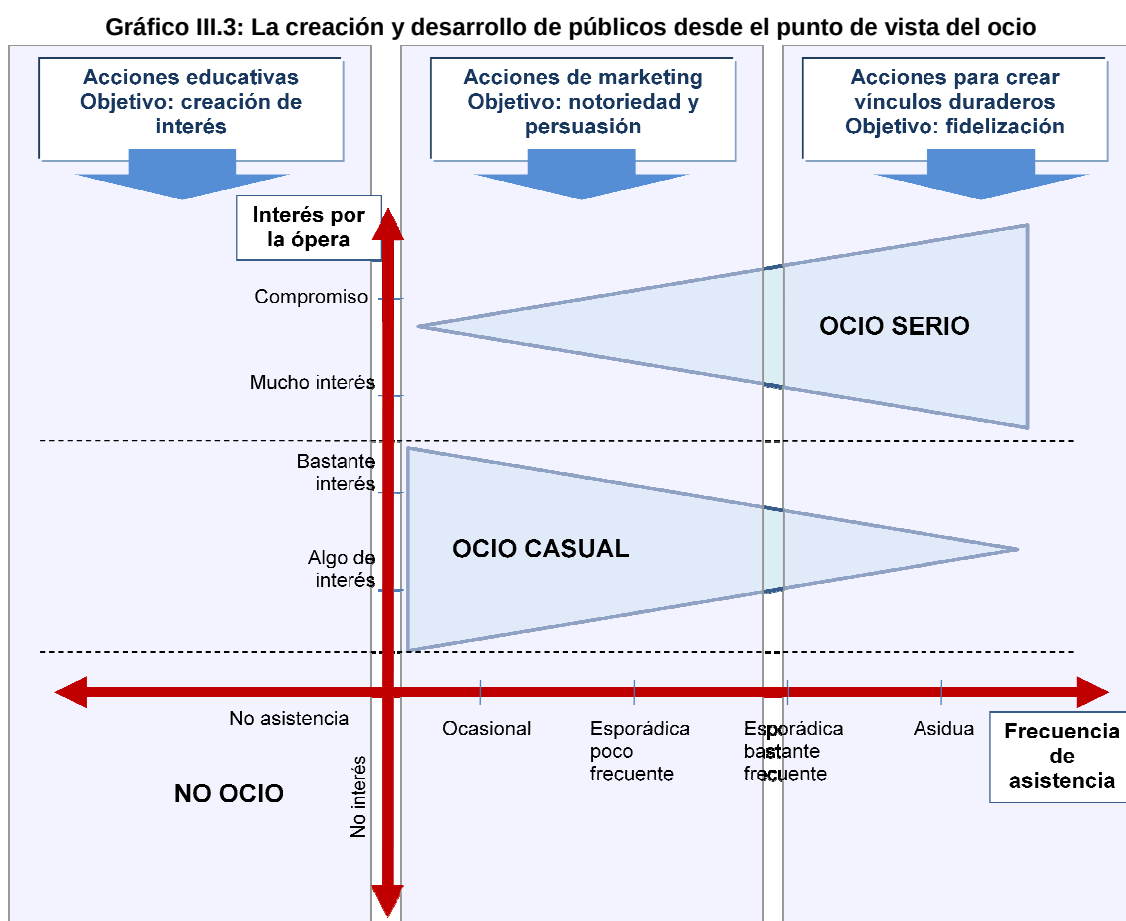
Dado que el grupo “no ocio” está fundamentalmente compuesto por personas que carecen de interés por la ópera, en nuestra opinión, las estrategias más adecuadas en este caso serían las educativas y las orientadas a la creación de valor de contexto. Las primeras tendrían como objetivo la creación de interés por la ópera y el favorecimiento del desarrollo de una actitud positiva hacia la misma. Las segundas contribuirían a este mismo objetivo, pero de una forma más general y, además, otorgarían notoriedad al propio género operístico y a la organización dentro de la ciudad. En el caso de las personas que cuentan con un mínimo interés, pero que no han asistido nunca a la ópera, pensamos que sí podrían tener sentido aquellas estrategias de marketing que favorecieran una primera prueba de producto. Y, para que esta primera experiencia sea satisfactoria, será necesario planificar, así mismo, un acompañamiento a través de acciones educativas. Salvo en esta situación, pensamos que en el resto no tendrán efecto las estrategias de marketing, porque los individuos ignorarán los mensajes que desde ellas se envíen.

Para el grupo “ocio casual” pensamos que las estrategias dominantes deberían de ser las de marketing, sin perjuicio de que se implantaran también estrategias educativas destinadas a facilitar la comprensión, en sus diferentes aspectos, de un título de ópera concreto. Nuestra hipótesis es que será más probable que la experiencia de ocio casual tenga lugar en aquellos espectadores ocasionales o esporádicos. Por ello, bajo nuestro punto de vista, en este grupo son especialmente importantes las estrategias de marketing, que, entre otros aspectos, faciliten el proceso de compra de entradas o lancen mensajes de comunicación persuasivos. Además, es posible que para dar respuesta a este colectivo sean muy interesantes las colaboraciones con otras entidades culturales, de manera que se puedan plantear ofertas conjuntas que puedan atraer a individuos interesados en otras formas de consumo cultural.

El grupo “ocio serio” suponemos que estará integrado por aquellas personas con un mayor nivel de interés por la ópera y nuestra hipótesis es que será más probable que este tipo de experiencia de ocio tenga lugar en aquellos espectadores con mayor frecuencia de asistencia. En nuestra opinión, en este caso son apropiadas las

estrategias educativas, destinadas a profundizar en un título de ópera concreto y en aspectos relacionados. Probablemente, este tipo de espectador, que parte de un nivel de interés alto, sea más proactivo a la hora de buscar materiales que le puedan ayudar a preparar una salida a la ópera. Por ello, pensamos que los contenidos online son muy apropiados en este caso, así como los programas educativos implementados en la universidad o centros culturales, orientados al disfrute de la ópera. Además, en el caso de las estrategias de marketing, opinamos que tendrán especial sentido aquellas que traten de establecer una relación a largo plazo entre la organización y este grupo de espectadores, quienes, con la motivación adecuada, pueden llegar a convertirse en embajadores de la misma.

El gráfico que aparece a continuación, trata de plasmar la propuesta anteriormente descrita.



Fuente: Elaboración propia.

III.4. Contribución del trabajo de investigación

Como recordábamos al comienzo de este último capítulo, el objetivo general de esta tesis es descubrir los elementos esenciales que favorecen la creación y el desarrollo de públicos de la ópera desde el punto de vista del ocio. Tras la revisión de la literatura, el análisis y la discusión de los resultados, podemos decir que el objetivo general y los objetivos específicos planteados al comienzo de la investigación han sido alcanzados con éxito y, por tanto, consideramos que este trabajo contribuye de manera positiva a la literatura existente sobre creación y desarrollo de públicos culturales.

Creemos que la principal contribución de esta tesis radica en la aplicación de los planteamientos procedentes de los Estudios de Ocio a las estrategias de creación y desarrollo de públicos operísticos. El lector habrá vislumbrado a lo largo de las páginas que muchas afirmaciones son generalizables a otras experiencias asociadas al ocio cultural. En los últimos años se ha escrito mucho sobre la gestión de públicos, pero se ha hecho desde un enfoque eminentemente de gestión, que no tenía en cuenta la Teoría del Ocio. Pero, en el siglo XXI, resulta imposible tratar el disfrute de la cultura ignorando su íntima relación con el ocio experiencial. Bajo nuestro punto de vista, estos últimos planteamientos enriquecen las estrategias de búsqueda de nuevos públicos, porque sientan una serie de premisas básicas cuando se trata de intervenir en el ámbito del ocio.

Por otro lado, el haber centrado nuestro estudio en el público de la ópera también aporta valor, dado que es un tema muy específico y sobre el que la producción científica no es muy numerosa. Esta tesis pretende ayudar a subsanar ese déficit, a la vez que llama la atención sobre la necesidad de conocer más profundamente los ocios minoritarios, poco estudiados como ámbito de desarrollo personal y cultural.

Una importante aportación de esta tesis es el horizonte europeo en el que se profundiza. Esta mirada ha tenido una primera dificultad en el acceso a los documentos originarios en diversas lenguas: alemán, inglés, francés, italiano y español. Sin embargo, el esfuerzo ha valido la pena. Las conclusiones que se acaban de significar tienen en cuenta distintos contextos que nos han permitido hablar tanto de iniciativas convenientes en el presente como de prospectivas de futuro. Esto ha sido posible al haber profundizado en planteamientos de países que se encuentran en niveles diferentes de experimentación según el aspecto que tratemos.

Desde la perspectiva de las propias organizaciones operísticas, este estudio pretende ser una fuente de ayuda e inspiración para su gestión diaria, en su afán por crear y desarrollar nuevos públicos. Para ellas, puede resultar de utilidad tanto la reflexión teórica realizada como el contraste empírico llevado a cabo. Pero, pensamos que, sobre todo, será provechosa la relación de los cien aspectos clave identificados a modo de conclusión y la propuesta de segmentación en dos etapas que hemos presentado.

III.5. Limitaciones del estudio

Desde el principio de la investigación, hemos tenido que ir tomando decisiones para acotar el alcance de la misma y que ésta pudiera hacerse realidad en un periodo razonable de tiempo. Inevitablemente, esto ha supuesto una delimitación del trabajo, de la que hemos sido conscientes en todo momento.

En primer lugar, hemos centrado nuestra atención en las organizaciones operísticas, dejando expresamente de lado el campo de las políticas culturales públicas. Es indudable que éstas tienen un impacto en la creación de demanda a nivel de sector, ya sea de la cultura en general o de las artes escénicas en particular. Sin embargo, para nuestro estudio, hemos considerado más interesante focalizarnos en el caso concreto de los teatros de ópera.

En segundo lugar, nos hemos limitado a estudiar el caso europeo que es al que hemos tenido mayor acceso, gracias a las jornadas de Opera Europa a las que hemos podido asistir.

En tercer lugar, al haber centrado nuestro análisis de contenidos principalmente en el ámbito digital, hay aspectos que han quedado menos reflejados que otros. En este sentido, aludíamos en páginas anteriores a la variable comunicación, que se suele materializar en medios como la prensa escrita, la radio, las carteleras, etc. En definitiva, todo aquello que no tuviera un reflejo en las páginas webs de las organizaciones operísticas, ha quedado fuera de nuestro análisis de contenido.

Por último, en lo referente a las entrevistas en profundidad, hemos limitado el análisis a obtener la opinión de los directores artísticos.

III.6. Líneas de futuro

A continuación, presentamos las líneas de investigación y aplicación que se abren a partir de este trabajo. Abordamos estos planteamientos considerando dos puntos de vista. Por un lado, conscientes de que nuestro estudio es limitado, planteamos líneas de investigación que permitirán tanto el contraste y validación de los resultados obtenidos como su complemento con otros aspectos que no han sido considerados en este trabajo. Por otro lado, planteamos algunas líneas de aplicación de los resultados obtenidos principalmente atendiendo a las utilidades que estos pudieran tener para el sector operístico.

III.6.1. Líneas de investigación

Algunas líneas de investigación que se derivan de este trabajo son las siguientes:

- Profundizar en el estudio cualitativo realizado, bien ampliando el número de directores artísticos a entrevistar, o bien complementando la información entrevistando a directores de otras áreas, como por ejemplo, directores de marketing o directores de educación.
- Realizar la comparación entre la opinión de los directores artísticos, respecto a la de los directores de marketing o de educación entrevistando a una cifra suficiente de unos y otros respecto a cómo generar, mantener y entusiasmar los públicos de la ópera.
- Comprobar si existe una relación entre el nivel de asistencia y el tipo de experiencia de ocio. Es decir, si es más probable que se produzca una experiencia de ocio serio en espectadores asiduos que en ocasionales y si es más probable que se produzca una experiencia de ocio casual en espectadores ocasionales que en asiduos.

- Comprobar si la participación en programas educativos orientados al disfrute de las artes conduce a la asistencia a la ópera como experiencia de ocio serio.
- Comprobar si existe una relación entre los tipos de experiencia de ocio y los distintos países. Por ejemplo, se podría comprobar si es más probable que se produzcan experiencias de ocio serio en los países del norte de Europa que en los países del sur.
- Comprobar si efectivamente existe una relación entre la edad del público y la actitud más o menos favorable a las propuestas artísticas novedosas.
- Comprobar si es beneficioso para el proceso de creación y desarrollo de públicos que un trabajador, en contacto con el público, tenga en la ópera una parte de su ocio personal. Además, sería relevante identificar dónde se materializan principalmente dichos beneficios.
- Comparar el efecto de los programas educativos en unos países y otros.
- Estudiar el caso americano, cuyos teatros han estado tradicionalmente, más cerca del público que los europeos. La principal razón que explica esta realidad es que los teatros europeos dependen sobre todo de las subvenciones públicas, mientras que los estadounidenses dependen mucho más del mercado de espectadores y patrocinadores (Agid y Tarondeau, 2010).
- Explorar la posibilidad de crear nuevos públicos operísticos a través de programas de motivación de empleados en las empresas.
- Profundizar en la identificación de los canales óptimos para establecer vínculos duraderos con el público.
- Investigar nuevas fórmulas de venta de entradas que sirvan para fidelizar al público y que puedan sustituir en un futuro al sistema tradicional de abono, que se encuentra en decadencia.
- Analizar el proceso de creación y desarrollo de públicos para el caso de otras artes escénicas y musicales como el teatro, la danza, los conciertos, etc.

- Analizar los programas educativos en el mundo del teatro o conciertos y ver su posible aplicación o adaptación para el mundo de la ópera.
- Aplicar estos análisis a otros públicos de la cultura con el fin de ir encontrando el sustrato común que subyace en el ocio creativo.

III.6.2. Líneas de aplicación al sector operístico

Dentro de las líneas de aplicación al sector operístico, podemos diferenciar entre las que podrían ser aplicadas a nivel político y las que podrían ser tenidas en cuenta directamente por los teatros de ópera.

En cuanto al plano político, la principal línea de intervención se presenta en forma de promoción de las colaboraciones en sus diferentes vertientes. En primer lugar, dentro del proceso de creación y desarrollo de públicos, resulta completamente necesario impulsar acuerdos entre las diferentes entidades culturales de la ciudad (teatros, museos, galerías, centros culturales, orquestas, etc.). En este contexto, se podrían planificar programaciones que abordaran un mismo tema desde distintas perspectivas, ofreciendo así a los ciudadanos experiencias de ocio formativas, que puedan contribuir a las líneas de acción suscritas en la Carta de las Ciudades Educadoras (Asociación Internacional de Ciudades Educadoras, 2004)

Así mismo, desde la vertiente política se podrían promover las colaboraciones para dar un impulso a la comunicación de género, bien sea de las artes escénicas en general o de la ópera en particular. En este sentido, se podría intervenir para incrementar la presencia de la ópera en los medios de comunicación.

Las organizaciones operísticas podrían aplicar en el enfoque propuesto en este trabajo que tiene en cuenta la ópera como experiencia de ocio, con las implicaciones que ello conlleva. También podrían tratar de poner en marcha los aspectos clave identificados en el presente capítulo de conclusiones que mejor se adapten a su caso particular.

III.7. Bibliografía

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2010). *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CIUDADES EDUCADORAS. (2004). Carta de Ciudades Educadoras. Obtenido de http://www.bcn.es/edcities/aice/estatiques/espanyol/sec_charter.html (última consulta: 19 de marzo de 2012).

BRYAN, H. (1979). *Conflict in the great outdoors: Toward understanding and managing for diverse sportsmen preferences*. Tuscaloosa: University of Alabama, Bureau of Public Administration.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Valores que dimanan del ocio humanista. En J. CUENCA y A. MADARIAGA (Eds.), *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación* (pp. 17-47). Bilbao: Universidad de Deusto.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

ABAO. (2003). *ABAO 50 años de historia 1953-2003*. Bilbao: ABAO.

ABAO. (2010). *Memoria anual 09-10. Informe socios*. Bilbao: ABAO.

ADDIS, M. y HOLBROOK, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1 (1), 50-66.

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2010). *The management of opera. An International Comparative Study*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

AGID, P. y TARONDEAU, J. (2011). *Le Management des opéras. Comparaisons internationales*. Paris: Descartes & Cie.

ALIER, R. (1998). Resumen histórico de la ópera en España. En R. PARKER (Ed.). *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.483-508). Barcelona: Paidós.

ALIER, R. (2002). *Historia de la ópera*. Barcelona: Ediciones Robinbook, S.L.

ALIER, R. (2004). *¿Qué es esto de la ópera?: introducción al mundo de la lírica*. Barcelona: Ma Non Troppo.

ALONSO PEREIRA, J. R. (2005). *Introducción a la historia de la arquitectura*. Barcelona: Editorial Reverté.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2000). *El arte como vivencia de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2006). Estética del ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 41-58). Bilbao: Universidad de Deusto.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. (2009). El tiempo en la experiencia de ocio estético. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 105-130). Bilbao: Universidad de Deusto.

AMIGO FERNÁNDEZ DE ARROYABE, M. L. y CUENCA AMIGO, M. (2011). *Propuesta de líneas de mejora de la experiencia operística desde el ocio creativo*. Comunicación presentada en el Foro de Investigación OcioGune 2011, Junio, Bilbao.

AMUSSEN, G. D. (2001). La música como actividad de ocio: métodos, desafíos y tendencias. En M. CSIKSZENTMIHALYI, M. CUENCA CABEZA, C. BUARQUE y V. TRIGO (Eds.), *Ocio y desarrollo: potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 33-39). Bilbao: Universidad de Deusto.

ANDER-EGG, E. (2000). *Metodología y práctica de la animación socio-cultural*. Madrid: CCS.

ANDRÉN, G. (1981). Reliability and Content Analysis. En K. E. ROSENGREN (Ed.), *Advances in Content Analysis* (pp. 43-67). London: Sage Publications, Inc.

ANDRÉU ABELA, J. (2002). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.

ANDRÉU ABELA, J., GARCÍA-NIETO, A. y PÉREZ CORBACHO, A. M. (2007). *Evolución de la Teoría Fundamentada como técnica de análisis cualitativo*. Madrid: CIS Centro de Investigaciones Sociológicas.

ARIÑO, A. (2007). Música, democratización y omnivoridad. *Política y Sociedad*, 44 (3), 131-150. Obtenido de <http://academia.edu.documents.s3.amazonaws.com/371942/POSO0707330131A.pdf> (última consulta: 6 de diciembre de 2010).

ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. De los años sesenta a la actualidad*. Barcelona: Ariel.

ARIÑO, A., CASTELLÓ, R., HERNÁNDEZ, G. M. y LLOPIS, R. (2006). *La participación cultural en España*. Madrid: Fundación Autor.

ARNOULD, E. J. y PRICE, L. L. (1993). River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 24-45.

ARRUTI GÓMEZ, M. A. (2010). *La educación del ocio en los parques naturales protegidos: una propuesta de modelo y de herramienta de evaluación*. Tesis doctoral. Universidad de Deusto.

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2003). *A practical guide to working with arts ambassadors*. London: Arts Council England. Obtenido de <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/downloads/toolkits/ambassadors.pdf> (última consulta: 1 de febrero de 2011).

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2008). *Arts audiences: insight*. London: Arts Council England. Obtenido de http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/segmentation_research/Arts_audiences_insight.pdf (última consulta: 1 de febrero de 2011).

ARTS COUNCIL OF ENGLAND. (2008). *Great Art for everyone 2008-2011*. London: Arts Council of England. Obtenido de <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/our-plan-2008-2011/> (última consulta: 2 de enero de 2011).

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CIUDADES EDUCADORAS. (2004). Carta de Ciudades Educadoras. Obtenido de http://www.bcn.es/edcities/aice/estatiques/espanyol/sec_charter.html (última consulta: 19 de marzo de 2012).

ATECA-AMESTOY, V. (2005). *Demanda y valoración de bienes culturales*. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis doctoral inédita.

ATECA-AMESTOY, V. (2008). Determining Heterogeneous Behavior for Theater Attendance. *Journal of Cultural Economics*, 32 (2), 127-151. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=0982873&lang=es&sited=eohost-live;http://dx.doi.org/10.1007/s10824-008-9065-z;http://www.springerlink.com/link.asp?id=100284> (última consulta: 28 de julio de 2010).

ATECA-AMESTOY, V. (2009). El capital humano como determinante del consumo cultural. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (1), 87-110.

ATECA-AMESTOY, V. (2010). Análisis del comportamiento de los consumidores de arte. Una aproximación económica al estudio de públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 183-190). Obtenido de <http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum=1&doclist=0&totalRows=39> (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

ATTARD, A. (2010). *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country profile MALTA*. (11ª ed.) Council of Europe/ERICarts. Obtenido de http://www.culturalpolicies.net/down/malta_022010.pdf (última consulta: 24 de noviembre de 2010).

AVIÑOA, X. (2009). El público activo. En C. TASCÓN y J. OLIVERAS (Eds.), *La música y su reflejo en la sociedad* (pp. 39-47). Barcelona: Indigestió Musical SL.

AZPILLAGA, P. (2010). Conocimiento de los públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 122-143). Obtenido de <http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum=1&doclist=0&totalRows=39> (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

B.O.E. (1978). Constitución española. *Boletín Oficial del Estado*, 311.1, 29317-29339. Obtenido de <http://www.boe.es/boe/dias/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf> (última consulta: 21 de mayo de 2010).

BÁEZ Y PÉREZ DE TUDELA, JUAN. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic editorial.

BĂRBULESCU, C. (2011). *Les opéras européens aujourd'hui: comment promouvoir un spectacle?*. Paris: L'Harmattan.

BAUMAN, T. (1998). El siglo XVIII: la ópera dramática. En R. PARKER (Ed.), *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.47-83). Barcelona: Paidós.

BAUMAN, Z. (2002). *Modernidad líquida* (trad. de M. Rosenberg). Buenos Aires: FCE.

BAUMOL, W. J. y BOWEN, W. G. (1967). *Performing arts: the economic dilemma: a study of problems common to theater, opera, music and dance*. New York: Twentieth Century Fund.

BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980). De Gustibus Non Est Disputandum: a Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts. *Advances in Consumer Research*, 7 (1), 109-113.

- BENARROCH, E. (2011). La ópera al día. Actualidad. *Opera Actual*, 137, 19.
- BENZECRY, C. (2009). Becoming a Fan: On the Seductions of Opera. *Qualitative Sociology*, 32 (2), 131-151. doi:10.1007/s11133-009-9123-7
- BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2002). *El consumo de servicios culturales*. Madrid: ESIC.
- BERENGUER, G. y CUADRADO, M. (2003). El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo. En A. APRAIZ y M. F. IRIBAR (Eds.), *Experiencias y técnicas en la gestión del ocio* (pp. 161-167). Bilbao: Universidad de Deusto.
- BLANNING, T.C.W. (2002). Historia de Europa Oxford. El siglo XVIII (trad. de Omar Rodríguez). Barcelona: Editorial crítica.
- BLASCO, E. J. (2010). El *King's Head* London's Little Opera House. *Opera Actual*, 136, 16.
- BOERNER, S. y RENZ, S. (2008). Performance Measurement in Opera Companies: Comparing the Subjective Quality Judgements of Experts and Non-experts. *International Journal of Arts Management*, 10 (3), 21-37.
- BONET, L. (2004). Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales. En PORTAL IBEROAMERICANO DE GESTIÓN CULTURAL (Ed.), *Boletín GC: Gestión Cultural Nº7: Indicadores y Estadísticas Culturales* Obtenido de <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf> (última consulta: 13 de enero de 2011).
- BONET, L. (2008). Características económicas del sector del teatro en España. En L. BONET, C. ELIA y H. SCHARGORODSKY (Eds.), *La economía del espectáculo: una comparación internacional* (pp. 13-29). Barcelona: Gescenic.
- BOUDER-PAILLER, D. (1999). A model for measuring the goals of theatre attendance. *International Journal of Arts Management*, 1 (2)
- BOUDER-PAILLER, D. (2007). Favoriser la souscription d'abonnements dans la consommation culturelle: Le rôle de la conception individuelle du temps. *Decisions Marketing*, (47), 21-32.
- BOUDER-PAILLER, D. y DAMAK, L. (2005). *Quelle est l'influence du design de l'espace de diffusion de l'art sur les attitudes et comportements des consommateurs? Etude exploratoire qualitative*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Bouder-PaillerD_DamakL.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).
- BOURDIEU, P. (1988 [1ª ed. de 1979]). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto* (trad. de M. C. Ruiz de Elvira Hidalgo). Madrid: Taurus.
- BROCKWAY, W. y WEINSTOCK, H. (1946). *La ópera: historia de su creación y desarrollo, 1600-1941*. Barcelona: Pal-las.

BRYAN, H. (1979). *Conflict in the great outdoors: Toward understanding and managing for diverse sportsmen preferences*. Tuscaloosa: University of Alabama, Bureau of Public Administration.

BUSQUETS, M. (2010). El Met, en directo a todo el mundo. *Opera Actual*, 135, 42-45.

CABALLO, B. (2006). Animación teatral, pedagogía del ocio y tiempo libre. En J. A. CARIDE GÓMEZ y M. F. VIEITES (Eds.), *De la educación social a la animación teatral* (pp. 205-221). Gijón: Trea.

CÁMARA, D. (2010). *Diccionario de Marketing*. (2ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

CAMERON, S. (2005). La crítica en la cultura. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 171-178). Madrid: Fundación Autor.

CAMPOS, J. A. (2010). La insoportable levedad de la ópera. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 117-137). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

CARIDE GÓMEZ, J. A. (2005). La animación sociocultural y el desarrollo comunitario como educación social. *Revista de Educación*, (336), 73-88.

CARREIRA, X. M. (2000). Ópera y ballet en los teatros públicos de la península Ibérica. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.), *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.29-40). Madrid: Cambridge University Press.

CARRERAS, J.J. (2000). De Literes a Nebra: la música dramática entre la tradición y la modernidad. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.), *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.19-28). Madrid: Cambridge University Press.

CARÙ, A. y COVA, B. (2003). A Critical Approach to Experiential Consumption: Fighting against the Disappearance of the Contemplative Time. En C. H. J. GILSON, I. GRUGULIS y H. WILLMOTT (Eds.), *Proceedings of the 3rd International Critical Management Conference* Obtenido de <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/criticalmarketing/Caru.pdf> (última consulta: 8 de septiembre de 2010).

CASARES, E. (1999). Teatro musical: zarzuela, tonadilla, ópera revista.... En A. AMORÓS y J.M. DÍEZ BORQUE (Eds.), *Historia de los espectáculos en España* (pp.147-174). Madrid: Editorial Castalia.

CIS. (1999). *Estudio nº 2.324, barómetro del mes de abril, 1999*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CLAVERO, J. (2005). ABAO-TXIKI. En ABAO (Ed.), *53 Temporada de la ABAO. Anuario 2004-2005* (pp. 110-111). Bilbao: ABAO.

COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Boucherville: Gaëtan Morin.

COLBERT, F. (2003). Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. *International Journal of Arts Management*, 6 (1), 30-39.

COLBERT, F. (2005). El marketing en las artes. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 493-505). Madrid: Fundación Autor.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel.

COLOMBO, A. (2010). Desarrollo de los públicos actuales. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 79-97). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 16 de diciembre de 2010).

COLOMER, J. (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

COLOMER, J. (2010). Conclusiones. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 163-167). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

COLOMER, J. y GARRIDO, A. (2010). *Los públicos de las artes escénicas*. Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 4 de noviembre de 2010).

COMISIÓN DE ESTUDIO DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES DEL SECTOR TEATRAL. (2007). *Plan General del Teatro*. Obtenido de http://teatrogranada.es/Archivos/Plan_teatro/Plan%20General%20del%20Teatro.pdf (última consulta: 21 de mayo de 2010).

CONFORTI, L. y ERCOLE, E. (1999). *Il pubblico di un teatro musicale: identità e comportamento. Il Teatro Regio di Torino*. Turín: Instituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte.

COUNCIL OF EUROPE. (1983). *Bremen Declaration*. Strasbourg: Council of Europe.

COVA, B. (1996). The postmodern explained to managers: Implications for marketing. *Business Horizons*, 39 (6), 15-23.

CREALEY, M. (2003). Applying New Product Development Models to the Performing Arts: Strategies for Managing Risk. *International Journal of Arts Management*, 5 (3), 24-33.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997). Estado de Flujo, Felicidad y Creatividad. *The futurist, septiembre-octubre*, 8-12.

CSIKSZENTMIHALYI, M. y CSIKSZENTMIHALYI, I. S. (1998a). *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo en la conciencia*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998b). *Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (2001). Ocio y creatividad en el desarrollo humano. En M. CSIKSZENTMIHALYI, M. CUENCA CABEZA, C. BUARQUE y V. TRIGO (Eds.), *Ocio y desarrollo: potencialidades del ocio para el desarrollo humano* (pp. 17-32). Bilbao: Universidad de Deusto.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (2008). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.

CUADRADO, M. (2000). Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos. *Distribución y Consumo*, 51, 118-125.

CUADRADO, M. (2001). La gestión de marketing en las artes escénicas. Una evidencia empírica. *Dirección y Organización*, 25, 80-88. Obtenido de http://www.cepade.es/ademas/fr_pdf.asp?num=25&artic=8 (última consulta: 6 de diciembre de 2010).

CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000a). La relación consumidor-artes: un equilibrio entre satisfacción de necesidades y libertad creativa. *Estudios sobre Consumo*, 53, 24-33. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2000/EC53/EC53_02.pdf (última consulta: 24 de enero de 2011).

CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000b). Grouping performing arts consumers according to attendance goals. *International Journal of Arts Management*, 2 (3), 54-60.

CUADRADO, M. y PÉREZ, C. (2005). *The Process of Programming in the Performing Arts. An empirical Research in Spain*. Québec: 8th International Conference on Arts & Cultural Management. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/CuadradoM_PerezC.pdf (última consulta: 30 de diciembre de 2010).

CUENCA AMIGO, J. (2008). El ocio líquido. Un nuevo paradigma de experiencia. En M. J. MONTEAGUDO SÁNCHEZ (Ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los estudios de ocio* (pp. 17-41). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA AMIGO, J. (2009). Tiempo ejemplar: el ocio y los mundos vivenciales. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 57-73). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA AMIGO, J. (2010). *El valor de la experiencia de ocio en la modernidad tardía. Génesis y condiciones de posibilidad*. Bilbao: Universidad de Deusto. Tesis doctoral inédita.

CUENCA CABEZA, M. (1998). Ocio y animación sociocultural: presente y futuro. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 344-357). Barcelona: Ariel.

CUENCA CABEZA, M. (2000). *Ocio humanista: dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2005). *Ocio solidario*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (Ed.) (2006a). *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio*. Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2006b). Pedagogía del ocio: una aproximación global. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 83-101). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2008). Una forma de entender el ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *¿Qué es el ocio?: 20 respuestas clásicas y un testimonio* (pp. 65-75). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2010). Las artes escénicas como experiencia de ocio creativo. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 13-48). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. (2011). Aproximación a las experiencias culturales desde los planteamientos del Ocio Humanista: Pautas para una profundización cualitativa. En ORTEGA NUERE, C. (ed.): *Nuevos desafíos de los observatorios culturales*. Universidad de Deusto, Bilbao, 2011 (pp. 19-48).

CUENCA CABEZA, M. (2011). Valores que dimanan del ocio humanista. En J. CUENCA y A. MADARIAGA (Eds.), *Los valores del ocio: cambio, choque e innovación* (pp. 17-47). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. y AGUILAR GUTIÉRREZ, E. (2009). Introducción. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 13-22). Bilbao: Universidad de Deusto.

CUENCA CABEZA, M. y GOYTIA PRAT, A. (2012). Ocio experiencial: antecedentes y características. *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*. En prensa.

DAVIS, C. (2006). El escenario del Corral de la Cruz. En F. B. PEDRAZA JIMÉNEZ, R. GONZÁLEZ CAÑAL y E. MARCELLO (Eds.), *El corral de comedias: espacio escénico, espacio dramático. Actas de las XXVII jornadas de teatro clásico de Almagro. Almagro, 6, 7 y 8 de julio de 2004* (pp. 61-86). Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

DAVIS, K. (1988). *Rehearsing the Audience*. Urbana, IL: ERIC Clearinghouse on Reading and Communication Skills and the National Council of Teachers.

DAWSON, W. M. (1980). The arts and marketing. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 7-13). Westport: Praeger.

DEVOS, F. (2006). *Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes*. Madrid: Fundación Autor.

DEWEY, J. (1949). *El arte como experiencia* (trad. de S. Ramos). México: Fondo de Cultura Económica.

DÍAZ, L. (1999). *La España alegre: ocio y diversión en el siglo XX*. Madrid: Espasa.

- DIGGLE, K. (1994). *Arts marketing*. London: Rhinegold.
- DIMAGGIO, P. (1987). Classification in Art. *American Sociological Review*, 52 (4), 440-455.
- DIMAGGIO, P. y MUKHTAR, T. (2004). Arts participation as cultural capital in the United States, 1982-2002: Signs of decline? *Poetics*, 32 (2), 169-194.
- DIMAGGIO, P. y OSTROWER, F. (1990). Participation in the Arts by Black and White Americans. *Social Forces*, 68 (3), 753.
- DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1977). *The American Arts Audience: Its Study and Its Character*. Washington, D.C.: Center for the Study of Public Policy.
- DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1978). *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review. Research Division Report No. 9*. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts.
- DIRECTORATE-GENERAL FOR EDUCATION AND CULTURE. (2007). *European Cultural Values. Special Eurobarometer 278 / Wave 67.1*. Luxembourg: European Commission. Obtenido de http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc958_en.pdf (última consulta: 8 de noviembre de 2010).
- DOMÍNGUEZ, J. (1984). *La música y la ópera en la historia de Euskalherria = Euskalherriko Kondairan soñua eta opera*. Bilbao: Servicio de Publicaciones de la Diputación Foral de Vizcaya.
- DONNAT, O. (2000a). La mesure de la démocratisation: un débat difficile. Présentation. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 18-20). Obtenido de http://fqimello.free.fr/documents/u_presen.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).
- DONNAT, O. (2000b). Les catégories socioprofessionnelles: un outil encore efficace dans l'analyse des disparités culturelles. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 27-35). Obtenido de http://fqimello.free.fr/documents/u_donnat.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).
- DONNAT, O. (2009). *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique. Enquête 2008*. Paris: La découverte / Ministère de la culture et de la communication.
- DOUBLET, G. (2001). *Les publics d'opéra en France. Etude réalisée pour la réunion des théâtres lyriques de France*. Material no publicado.
- DOUBLET, G. (2003). Opéra: nouveau public, nouvelles pratiques. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 215-234). Paris: Presses de Sciences Po.
- DUMAZEDIER, J. (1964). *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Editorial Estela.
- ECO, U. (1979). *Obra abierta*. Barcelona: Ariel.

EGAN, J. (2004). *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.

EIZAGUIRRE, A. y LONGO, A. (2012). *El arte circular. Cómo VIVIR los negocios, más allá de los éxitos y las dificultades*. Barcelona: Plataforma Editorial.

EIZAGUIRRE, A., GARCÍA, M. y YÁBAR, J. (2006). Marketing de Organizaciones de Ocio. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Aproximación multidisciplinar a los estudios de ocio* (pp. 103-121). Bilbao: Universidad de Deusto.

ELKINGTON, S. (2006). Exploring the nature of pre and post flow in serious leisure. En L. LAWRENCE y S. ELKINGTON, *Serious leisure: extensions and applications* (pp. 145-158). Eastbourne: Leisure Studies Association.

ELO, S. y KYNGÄS, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62 (1), 107-115. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x

ESTAPÀ, J. (2010). Teatros del mundo. La ópera de Lyon. *Opera Actual*, 128 (Marzo), 38-39.

EUROPEAN OPINION RESEARCH GROUP. (2002). *Europeans' participation in cultural activities. A Eurobarometer survey carried out at the request of the European Commission, Eurostat. Executive Summary*. Brussels: European Commission. Obtenido de http://ec.europa.eu/culture/pdf/doc967_en.pdf (última consulta: 9 de noviembre de 2010).

EUROSTAT. (2007). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-77-07-296/EN/KS-77-07-296-EN.PDF (última consulta: 8 de noviembre de 2010).

EUROSTAT. (2011). *Cultural Statistics*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtenido de http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-10-374/EN/KS-32-10-374-EN.PDF (última consulta: 12 de octubre de 2011).

FERNÁNDEZ PRADO, E. (1991). *La política cultural: qué es y para qué sirve*. Gijón: Trea.

FERNÁNDEZ TORRES, A. (2002). Formación y creación de nuevos públicos. *ADE/Teatro*, (89), 140-158.

FERNÁNDEZ, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales* (04825276), 96 (2), 35-53.

FISHER, T. C. G. y PREECE, S. B. (2002). Evaluating Performing Arts Audience Overlap. *International Journal of Arts Management*, 4 (3), 20-32.

FLICK, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Los Angeles: Sage.

FONTANA, A. y FREY, J. H. (2000). The Interview. From Structured Questions to Negotiated Text. En N. K. DENZIN y Y. S. LINCOLN (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2ª ed.), (pp. 645-672). Thousand Oaks, California: Sage.

- FRANKLIN, B. (1964). *El libro del hombre de bien*. Madrid: Espasa-Calpe.
- FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (2009). *La estrategia empresarial con método*. (3ª ed.). Bilbao: Desclee de Brower, S.A.
- FREY, B. S. (2000). *La economía del arte*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Servicio de Estudios.
- FREY, B. S. (2005). Los festivales. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 363-369). Madrid: Fundación Autor.
- FUNDACIÓN AUTOR. (2005). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España: análisis descriptivo*. Madrid: Fundación Autor.
- FUNDACIÓN AUTOR. (2011). *Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2011*. Obtenido de <http://www.anuariossgae.com/anuario2011/home.html> (última consulta: 16 de febrero de 2012).
- GARCÍA DE CORTÁZAR, F. y GONZÁLEZ VESGA, J.M. (1995). *Breve historia de España*. Madrid: Alianza Editorial.
- GARCÍA GARCÍA, B. J. (1999). *El ocio en la España del Siglo de Oro*. Tres Cantos (Madrid): Akal.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, E., KATZ-GERRO, T. y LÓPEZ-SINTAS, J. (2007). Deconstructing Cultural Omnivorousness 1982-2002: Heterology in Americans' Musical Preferences. *Social Forces*, 86 (2), 417-443.
- GÓMEZ GARCÍA, M. (1997). *Diccionario del teatro*. Madrid: Ediciones AKAL.
- GORDILLO MARTORELL, J. A. (2007). Nuevos formatos para nuevos públicos. Programar actividades en la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia. En GÓMEZ DE LA IGLESIA, ROBERTO (Ed.), *Los nuevos centros culturales en Europa* (pp. 237-253). Vitoria: Grupo Xabide.
- GRANDE, I. (2005). *Marketing de los servicios*. (4ª ed.). Madrid: ESIC.
- GRAY, C. M. (2005). La participación. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 609-623). Madrid: Fundación Autor.
- GRAZIA, S. D. (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.
- GRÖNROOS, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32 (2), 4-20. Obtenido de http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk/upfiles/20060527120710.pdf (última consulta: 31 de enero de 2011).
- GROSJEAN, E. y INGBERG, H. (1980). Implicaciones de una política de animación socio-cultural. En MINISTERIO DE CULTURA (Ed.), *Animación socio-cultural* (pp. 71-133). Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

GRÖTSCH, K. (2003). Economía de sensaciones o la gestión de las emociones. En A. APRAIZ y M. F. IRIBAR (Eds.), *Experiencias y técnicas en la gestión del ocio* (pp. 43-54). Bilbao: Universidad de Deusto.

HEILBRUN, J. (2005). La enfermedad de los costes de Baumol. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 337-352). Madrid: Fundación Autor.

HERBERT, R. L. (1989). *El impresionismo: arte, ocio y sociedad*. Madrid: Alianza.

HILL, E., O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (2000). *Creative arts marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

HOLBROOK, M. B. y HIRSCHMAN, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (2), 132-140.

IGARZA, R. (2009). *Burbujas de ocio: nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.

INAEM. (2008). ORDEN CUL/3520/2008, de 1 de diciembre, por la que se aprueba el Código de buenas prácticas del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música. *Boletín Oficial del Estado*, 292 de 4 de diciembre, 48654-48659. Obtenido de <http://www.boe.es/boe/dias/2008/12/04/> (última consulta: 11 de mayo de 2010).

INE. (2009). *España en cifras 2009*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif09.pdf> (última consulta: 11 de noviembre de 2010).

INE. (2010). *España en cifras 2010*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif10.pdf> (última consulta: 11 de noviembre de 2010).

INE. (2011). *España en cifras 2011*. Madrid: INE. Obtenido de <http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif11.pdf> (última consulta: 27 de enero de 2012).

INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE LA UNESCO. (2009). *Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*. Obtenido de http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/FCS09_SP.pdf (última consulta: 10 de marzo de 2012).

IV FORO DE AUTORIDADES LOCALES PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL DE PORTO ALEGRE. (2004). *Agenda 21 de la Cultura*. Foro Universal de las Culturas. Barcelona. Obtenido de: www.agenda21delacultura.net/ (última consulta: 10 de marzo de 2012).

JIMÉNEZ, L. (2010). Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 13-27). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 18 de enero de 2011).

KATZ-GERRO, T. (2002). Highbrow Cultural Consumption and Class Distinction in Italy, Israel, West Germany, Sweden, and the United States. *Social Forces*, 81 (1), 207-229.

KATZ-GERRO, T., RAZ, S. y YAISH, M. (2009). How Do Class, Status, Ethnicity, and Religiosity Shape Cultural Omnivorousness in Israel? *Journal of Cultural Economics*, 33 (1), 1-17.

KENNICOTT, P. (2009). The Education of an Audience. *Opera News*, 74 (1), 26-27.

KLEIBER, D. A. (1999). *Leisure experience and human development: a dialectical interpretation*. New York: Basic Books.

KOLB, B. M. (2000). *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*. Dublin: Oak Tree.

KOLB, B. M. (2001). The Decline of the Subscriber Base: A Study of the Philharmonia Orchestra Audience. *International Journal of Arts Management*, 3 (2)

KOLBE, R. H. y BURNETT, M. S. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18 (2), 243-250.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (1996). Crisis in the arts: THE MARKETING RESPONSE. *California management review*, 39 (1), 28-52.

KOTLER, P. y SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

KRAAYKAMP, G. y VAN EIJCK, K. (2010). The Intergenerational Reproduction of Cultural Capital: A Threefold Perspective. *Social Forces*, 89 (1), 209-231.

KRIPPENDORFF, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Beverly Hills: Sage.

KRIPPENDORFF, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations. *Human Communication Research*, 30 (3), 411-433. doi:10.1093/hcr/30.3.411

KÜSTER BOLUDA, I. (2002). El marketing de relaciones desde la óptica del consumidor. En INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO (Ed.), *Estudios sobre Consumo Nº61* (pp. 31-51). Madrid: Instituto Nacional del Consumo. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2002/EC61/Ec61_02.pdf (última consulta: 28 de enero de 2011).

KVALE, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.

LA RED. (2009). *Abierto al público*. Madrid: La Red. Obtenido de http://www.redescena.net/proyectos_de_la_red/ficha_proyecto.php?id_proyecto=5&edicion=29 (última consulta: 9 de febrero de 2011).

LACZNIAK, G. R. (1980). Product management and the performing arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 124-138). Westport: Praeger.

LANDABIDEA, X. (2010). El valor de las artes escénicas en un contexto mediatizado. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 178-182). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LANG, P. H., MION TOFFOLO, J. y LEAL, R. (1983). *La experiencia de la ópera: una introducción sencilla a la historia y literatura operística*. Madrid: Alianza.

LANGEARD, E. y EIGLIER, P. (1980). Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 139-150). Westport: Praeger.

LAZCANO, I. y LANDABIDEA, X. (2010). El consumo cultural y la creación de audiencias escénicas a través de la participación en eventos escénicos extraordinarios. En M. CUENCA CABEZA, I. LAZCANO y X. LANDABIDEA (Eds.), *Sobre ocio creativo: situación actual de las Ferias de Artes Escénicas* (pp. 49-71). Bilbao: Universidad de Deusto.

LEVY, S. J. (1980). Arts consumers and aesthetic attributes. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 29-46). Westport: Praeger.

LÉVY-GARBOUA, L. y MONTMARQUETTE, C. (2005). La demanda. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 179-198). Madrid: Fundación Autor.

LICEU (2011). <http://www.liceubarcelona.cat/es/el-liceu/la-institucion/proyecto-artistico.html> (última consulta: 8 de abril de 2011).

LÓPEZ DE AGUILETA, I. (2010). La participación de los espectadores en la gestión de la programación. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 191-196). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2000). Time for leisure, time for creativity. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Leisure and human development: proposals for the 6th World Leisure Congress* (pp. 77-83). Bilbao: University of Deusto.

LÓPEZ QUINTÁS, A. (2005). *Estética musical*. Valencia: Rivera Editores.

LÓPEZ SINTAS, J. y GARCÍA ÁLVAREZ, E. (2002). *El consumo de las artes escénicas y musicales en España : comportamiento, valores y estilos de vida de los consumidores*. Madrid: Fundación Autor.

LÓPEZ SINTAS, J. y KATZ-GERRO, T. (2005). From exclusive to inclusive elitists and further: Twenty years of omnivorousness and cultural diversity in arts participation in the USA. *Poetics*, 33 (5-6), 299-319. Obtenido de <http://www.nd.edu/~sskiles/soco%20articles/Lopez-Sintas%20&%20Katz-Gerro%202005.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

LÓPEZ, P. (2010). Experiencias de creación de públicos en el ámbito de la infancia. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 197-205). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

LOVELOCK, C. H. y HYDE, P. (1980). Pricing policies for arts organizations: issues and inputs. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 240-262). Westport: Praeger.

LOVELOCK, C. H. y WRIGHT, L. (2002). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

MADARIAGA, A. (2002). Conclusiones. En M. GARCÍA VISO y A. MADARIAGA (Eds.), *Ocio para todos* (pp. 151-158). Bilbao: Universidad de Deusto.

MALHOTRA, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (Cuarta edición ed.). México: Pearson Educación.

MATARASSO, F. y LANDRY, C. (1999). *Balancing act: twenty-one strategic dilemmas in cultural policy* No. 4). Strasbourg: Council of Europe.

MENCARELLI, R. y PULH, M. (2006). Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue. *International Journal of Arts Management*, 8 (3), 19-29.

MINISTERIO DE CULTURA. (1986). *Encuesta de comportamiento cultural de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura.

MINISTERIO DE CULTURA. (1991). *Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

MINISTERIO DE CULTURA. (1996). *Cultura en cifras*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

MINISTERIO DE CULTURA. (2003). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2002-2003*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2002/Presentacion.html> (última consulta: 16 de marzo de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2007). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2006/Presentacion.html> (última consulta: 16 de marzo de 2010).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011a). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2010-2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/2010/Presentacion.html> (última consulta: 15 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011b). *Anuario de estadísticas culturales 2011*. Obtenido de <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2011/PresentacionAnuarioEC2011.html> (última consulta: 16 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE CULTURA. (2011c). *Plan General del Teatro*. Obtenido de http://www.mcu.es/artesEscenicas/docs/Plan_GeneralDel_Teatro_rev2011.pdf (última consulta: 17 de febrero de 2012).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2009). *Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2009. Informe español*. Obtenido de <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2009/informe-espanol-panorama-educacion-ocde.pdf?documentId=0901e72b8007cd90> (última consulta: 28 de enero de 2012).

MOKWA, M. P., DAWSON, W. M. y PRIEVE, E. A. (1980). *Marketing the arts*. Westport: Praeger.

MOKWA, M. P., NAKAMOTO, K. y ENIS, B. M. (1980). Marketing management and the arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 14-28). Westport: Praeger.

MONTEAGUDO, M. J. (2008). Reconstruyendo la experiencia de ocio: características, condiciones de posibilidad y amenazas en la sociedad de consumo. En M. J. MONTEAGUDO SÁNCHEZ (Ed.), *La experiencia de ocio: una mirada científica desde los estudios de ocio* (pp. 81-110). Bilbao: Universidad de Deusto.

MORTIER, G. (2010a). La ópera de nuestro tiempo. Entre una mirada actual a los clásicos y la búsqueda de nuevas formas de expresión. En VELA DEL CAMPO, JUAN ÁNGEL (Ed.), *El humanismo de la ópera* (pp. 13-32). Madrid: Ediciones Arte y Estética.

MORTIER, G. (2010b). *Dramaturgia de una pasión*. (Trad. de S. SALAVERRI). Madrid: Akal.

MUÑOZ SECA, B., RIVEROLA, J. y BIANCO, D. (2007). *Ópera y operaciones: cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI. Reflexiones desde el teatro*. Madrid: Pearson Educación.

MURO, R. (2010). La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 98-121). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 16 de diciembre de 2010).

NANTEL, J. (2003a). Los comportamientos del consumidor. En F. COLBERT y M. CUADRADO (Eds.), *Marketing de las artes y la cultura* (pp. 95-117). Barcelona: Ariel.

NANTEL, J. (2003b). Segmentación y posicionamiento. En F. COLBERT y M. CUADRADO (Eds.), *Marketing de las artes y la cultura* (pp. 119-140). Barcelona: Ariel.

OCTOBRE, S. (2000). Comment mesurer la démocratisation? Proposition de cadre interprétatif. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 21-25). Obtenido de http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/tdp_equip05.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

OLLER, J. (2010). Estrategias educativas para la creación de interés y formación de públicos. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 171-177). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 19 de diciembre de 2010).

ORTEGA, C. (2010). *Observatorios culturales: creación de mapas de infraestructuras y eventos*. Barcelona: Ariel.

O'SHAUGHNESSY, L., JOLY, I. y SITTler, A. (2008). *Mapping report of measures taken to improve education & awareness of opera and dance in 2008*. Brussels: RESEO-European Network for Opera and Dance Education. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/Mapping%20report%20-%20octobre%202008-en.doc> (última consulta: 15 de octubre de 2010).

OSTROWER, F. (1998). The Arts as Cultural Capital among Elites: Bourdieu's Theory Reconsidered. *Poetics: Journal of Empirical Research on Culture, the Media and the Arts*, 26 (1), 43-53.

O'SULLIVAN, T. (2007). Sounding Boards: Performing Arts Organizations and the Internet Forum. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), 65-77.

PALOMERO, F. (2009). La ópera en España: un género con espléndida salud. *Opera Actual, Suplemento especial octubre*, 8.

PATUREAU, F. (1991). *Les pratiquants de l'art lyrique aujourd'hui: une étude du public actuel de l'Opéra de Paris*. Paris: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

PAYNE, N. (2009). A word from the director. *The newsletter of Opera Europa*, 28 (Winter), 3.

PEDLER, E. y DJAKOUANE, A. (2003). Carrières de spectateurs au théâtre public et à l'opéra. Les modalités des transmissions culturelles en questions: des prescriptions incantatoires aux prescriptions opératoires. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 203-214). Paris: Presses de Sciences Po.

PEÑA Y GOÑI, A. (2004 [1ª ed. de 1885]). *La ópera española y la música dramática en España en el siglo XIX: apuntes históricos*. Madrid: ICCMU.

PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: Muralla.

PÉREZ SERRANO, G. y PÉREZ DE GUZMÁN PUYA, M. V. (2005). *Qué es la animación sociocultural : epistemología y valores*. Madrid: Narcea.

PERMUT, S. E. (1980). A survey of marketing perspectives of performing arts administrators. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 47-58). Westport: Praeger.

PETERSON, R. A. (1980). Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 182-200). Westport: Praeger.

PETERSON, R. A. y KERN, R. M. (1996). Changing Highbrow Taste: from Snob to Omnivore. *American Sociological Review*, 61 (5), 900-907.

PETERSON, R. A. y SIMKUS, A. (1992). How musical tastes mark occupational status groups. En M. LAMONT y M. FOURNIER (Eds.), *Cultivating differences. Symbolic boundaries and the making of inequality* (pp. 152-186). Chicago, Ill.: The University of Chicago Press.

PETR, C. (2007). Why Occasional Theatregoers in France Do Not Become Subscribers. *International Journal of Arts Management*, 9 (2), 51-61.

PIEPER, J. (1962). *El ocio y la vida intelectual* (trad. de A.Pérez Masegosa). Madrid: Rialp.

PINE, B. J. y GILMORE, J. H. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Granica.

PORTER, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, 78-93.

PUEYO, B. (2011). European Opera Forum. Londres, capital europea de la lírica. *Opera Actual*, 138 (Marzo), 28-31.

PUIG PICART, T. (1998). Gestionemos la cultura de la ciudad con los ciudadanos. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 305-321). Barcelona: Ariel.

QUERO GERVILLA, M. J. (2002). *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Málaga: Universidad de Málaga. Tesis doctoral inédita.

QUERO GERVILLA, M. J. (2004). El enfoque de marketing relacional en las entidades escénicas: propuesta de un modelo y estudio empírico de la realidad española. En INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMO (Ed.), *Estudios sobre Consumo N°71* (pp. 37-53). Madrid: Instituto Nacional del Consumo. Obtenido de http://www.consumo-inc.es/Publicac/EC/2004/EC71/EC71_03.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

RADBOURNE, J., JOHANSON, K., GLOW, H. y WHITE, T. (2009). The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts. *International Journal of Arts Management*, 11 (3), 16-29.

RAMÍREZ SANZ, A. (2006). *¿Cómo es el público del Teatro Real de Madrid que asiste a la "Ópera en Familia"? Descripción, valoración y creación de nuevos públicos. Temporada 2002/2003*. Tesina. Instituto Complutense de Ciencias Musicales. Máster en Gestión Cultural.

RAVANAS, P. (2007). A Quiet Revolution: The Metropolitan Opera Reinvents Client Relations Management. *International Journal of Arts Management*, 9 (3), 78-87.

RENTSCHLER, R., RADBOURNE, J., CARR, R. y RICKARD, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7 (2), 118-130.

RESEO-EUROPEAN NETWORK FOR OPERA AND DANCE EDUCATION. (2009). *Productions for young audiences in Europe*. Brussels: RESEO. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/downloads/etude-reseo-en.zip> (última consulta: 15 de octubre de 2010).

RIFKIN, J. (2005). La era del acceso. En J. BINDÉ (Ed.), *¿Adónde van los valores? Coloquios del siglo XXI* (pp. 171-185). Barcelona: Ediciones Unesco.

ROBINSON, M.F. (2000). Aspectos financieros de la gestión del teatro de Los Caños del Peral, 1786-1799. En M. BOYD y J. J. CARRERAS (Eds.), *La música en España en el siglo XVIII* (trad. de S. Franquesa, I. Fuentes, M. A. Marín y B. Simarro) (pp.41-63). Madrid: Cambridge University Press.

ROSSELLI, J. (1998). La ópera como acontecimiento social. En R. PARKER (Ed.), *Historia ilustrada de la ópera* (Trad. de Joan Carles Guix). (pp.451-482). Barcelona: Paidós.

ROUSSEL, F. (2000). La diversification des publics à l'Opéra national de Paris. En O. DONNAT y S. OCTOBRE (Eds.), *Les publics des équipements culturels. Méthodes et résultats d'enquêtes* (pp. 55-63). Obtenido de http://www2.culture.gouv.fr/culture/deps/2008/pdf/tdp_equip09.pdf (última consulta: 11 de enero de 2011).

ROUSSEL, F. (2003). L'observatoire des publics à l'Opéra national de Paris. Caractéristiques de la programmation et évolution des profils. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 235-239). Paris: Presses de Sciences Po.

RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (5ª ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.

SAINT-CYR, S. (2003). Les jeunes publics à l'opéra. L'influence des actions menées en direction des jeunes sur l'institution lyrique et ses publics. En O. DONNAT y P. TOLILA (Eds.), *Le(s) public(s) de la culture* (pp. 241-247). Paris: Presses de Sciences Po.

SAINT-CYR, S. (2005). *Vers une démocratisation de l'opéra*. Paris: L'Harmattan.

SALVETTI & LLOMBART. (2010). *Resumen ejecutivo para rueda prensa del estudio de públicos realizado para el Gran Teatro del Liceo*. Material no publicado.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO, ZABALA, Z. y LANDABIDEA, X. (2008). *El futuro de las audiencias de las artes escénicas en la sociedad emergente*. Obtenido de <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/publicos.pdf> (última consulta: 9 de diciembre de 2010).

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2000). *Políticas de ocio: cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2009). La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio. En M. CUENCA CABEZA y E. AGUILAR GUTIÉRREZ (Eds.), *El tiempo del ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada* (pp. 23-42). Bilbao: Universidad de Deusto.

SAN SALVADOR DEL VALLE, ROBERTO. (2010). Políticas culturales para creación y desarrollo de demanda. En J. COLOMER y A. GARRIDO (Eds.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas* (pp. 144-162). Obtenido de http://www.escenium.net/descargas.php?id=56&pageNum_doclist=0&totalRows_doclist=39 (última consulta: 16 de diciembre de 2010).

SANMARTÍN ARCE, R. (2003). *Observar, escuchar, comparar, escribir: la práctica de la investigación cualitativa*. Barcelona: Ariel.

SCHMITT, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. (Trad. de C. TORRENTE MARTÍNEZ). Bilbao: Ediciones Deusto.

SCHULZE, G. (2005). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. ((2.Auflage ed.) ed.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

SCHWARTZ, H. y JACOBS, J. (1984). *Sociología cualitativa: método para la reconstrucción de la realidad*. México: Trillas.

SELLAS, J. y COLOMER, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. Barcelona: Bissap Consulting, SL.

SEPSTRUP, P. (1981). Methodological Developments in Content Analysis? En K. E. ROSENGREN (Ed.), *Advances in Content Analysis* (pp. 133-158). London: Sage Publications, Inc.

SGAE. (2000). *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Madrid: Fundación Autor.

SIMPSON, J. A. (1979). *Hacia una democracia cultural*. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.

SLOTERDIJK, P. (2004). *Schäume. Sphären III*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

STEBBINS, R. A. (1992). *Amateurs, professionals, and serious leisure*. Montreal: McGill-Queen's University Press.

STEBBINS, R. A. (1997). Casual leisure: a conceptual statement. *Leisure Studies*, 16 (1), 17-25. doi:10.1080/026143697375485

STEBBINS, R. A. (2000). Optimal leisure lifestyle: combining serious and casual leisure for personal well-being. En M. CUENCA CABEZA (Ed.), *Leisure and human development : proposals for the 6th World Leisure Congress* (pp. 101-107). Bilbao: University of Deusto.

STEBBINS, R. A. (2001). *New directions in the theory and research of serious leisure*. Lewiston: Edwin Mellen.

STEBBINS, R. A. (2002). *The organizational basis of leisure participation: a motivational exploration*. State College, Pennsylvania: Venture.

STEBBINS, R. A. (2005). Project-based leisure: theoretical neglect of a common use of free time. *Leisure Studies*, 24 (1), 1-11.

STEBBINS, R. A. (2006). Extending the serious leisure perspective. En L. LAWRENCE y S. ELKINGTON, *Serious leisure: extensions and applications* (pp. 1-3). Eastbourne: Leisure Studies Association.

STEBBINS, R. A. (2008). *Serious leisure: a perspective for our time*. New Brunswick: Transaction.

STEIN, T. S. y BATHURST, J. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. New York: Allworth Press.

STRANG, R. A. y GUTMAN, J. (1980). Promotion Policy making in the arts: a conceptual framework. En M. P. MOKWA, W. M. DAWSON y E. A. PRIEVE (Eds.), *Marketing the arts* (pp. 225-239). Westport: Praeger.

SUE, R. (1980). *Le Loisir*. París: Presses Universitaires de France.

TAJTÁKOVÁ, M., KLEPOCHOVÁ, D. y ŽÁK, Š. (2005). The Attitudes of Students towards Opera and Ballet: Attendance, Motivations, Barriers and Expectations. Obtenido de http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/TajtakovaM_KlepochovaD_ZakS%20.pdf (última consulta: 9 de diciembre de 2010).

TEATRO ALLA SCALA. (2009). *Estudio de públicos*. Material no publicado.

TEE, V. y TOMLINSON, P. (2002). *Mapping the work of Education "Departments" within RESEO*. Brussels: RESEO-European Network for Opera and Dance Education; University of Leeds. Obtenido de <http://www.reseo.org/UserFiles/File/Research%20papers/WG3ReportNov15%2002.pdf> (última consulta: 2 de marzo de 2011).

THROSBY, C. D. (1994). The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of Economic Literature*, 32, 1-29.

Tinsley, H.E.A. y Tinsley, D. J. (1986). A theory of the attributes, benefits and causes of leisure experience, *Leisure Sciences*, 8, pp. 1-45.

TOMLINSON, R. y ROBERTS, T. (2011). *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*. (Trad. de E. VALLEJO). Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor, S.R.L.

TOWSE, R. (2005). La ópera. En R. TOWSE (Ed.), *Manual de economía de la cultura* (pp. 567-577). Madrid: Fundación Autor.

TRILLA BERNET, J. (1998). Concepto, discurso y universo de la animación sociocultural. En J. TRILLA BERNET (Ed.), *Animación sociocultural: teorías, programas y ámbitos* (pp. 13-39). Barcelona: Ariel.

TRILLA, J (coordinador) (1998). *Animación sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona: Ariel.

UNESCO. (1982). *Declaración de México sobre las políticas culturales*. México: Unesco.

UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales 2005*. Obtenido de http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html (última consulta: 21 de mayo de 2010).

URIA, J. (2001). El camino hacia el ocio de masas. Las industrias culturales en España antes de 1914. En L. A. RIBOT GARCÍA y ISTITUTO ITALIANO PER GLI STUDI FILOSOFICI (Ed.), *Trabajo y ocio en la época moderna*. (pp.139-179). Madrid: Actas.

VALLÉS MARTÍNEZ, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.

VAN EIJCK, K. y LIEVENS, J. (2008). Cultural omnivorousness as a combination of highbrow, pop, and folk elements: The relation between taste patterns and attitudes concerning social integration. *Poetics*, 36 (2-3), 217-242.

VAN REES, K., VERMUNT, J. y VERBOORD, M. (1999). Cultural classifications under discussion. Latent class analysis of highbrow and lowbrow reading. *Poetics*, 26 , 349-365. Obtenido de <http://spitswww.uvt.nl/~vermunt/poetics1999.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

VEBLEN, T. (2004 [1ª ed. de 1899]). *Teoría de la clase ociosa* (trad. de C. Mellizo). Madrid: Alianza.

VENTOSA PÉREZ, V. J. (2002). *Fuentes de la animación sociocultural en Europa: del desarrollo de la cultura a la cultura del desarrollo*. Madrid: CCS.

VERDAGUER, J. (2009). Consumo musical y posición social. En C. TASCÓN y J. OLIVERAS (Eds.), *La música y su reflejo en la sociedad* (pp. 19-26). Barcelona: Indigestió Musical SL.

VOGEL, H. L. (2004). *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Madrid: Fundación Autor.

WAKABAYASHI, J. L. (2010). La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 15 (29), 119-130.

WARDE, A., TOMLINSON, M. y MCMEEKIN, A. (2000). *Expanding tastes?:cultural omnivorousness & social change in the UK* (CRIC Discussion Paper No 37). Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition. The University of Manchester. Obtenido de <http://www.cric.ac.uk/cric/Pdfs/dp37.pdf> (última consulta: 26 de diciembre de 2010).

WILLIS, K. y SNOWBALL, J. (2009). Investigating how the attributes of live theatre productions influence consumption choices using conjoint analysis: the example of the National Arts Festival, South Africa. *Journal of Cultural Economics*, 33 (3), 167-183.

WORLD LEISURE AND RECREATION ASSOCIATION (2004). Carta Internacional de la Educación del Ocio de la Asociación Mundial de Ocio. En M. CUENCA CABEZA, *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas* (pp.315-324). Bilbao: Universidad de Deusto.

ZALLO ELGUEZÁBAL, R. y ARANES, J. I. (1995). *Industrias y políticas culturales en España y País Vasco*. Bilbao: Servicio Editorial, Universidad del País Vasco = Argitarapen Zerbitzua, Euskal Herriko Unibertsitatea.

ZILLI, I. (2001). El árbol de la cucaña. Ocio y tiempo libre en el Nápoles del XVIII. En L. A. RIBOT GARCÍA y ISTITUTO ITALIANO PER GLI STUDI FILOSOFICI (Ed.), *Trabajo y ocio en la época moderna*. (pp.267-294). Madrid: Actas.

ANEXOS

1. La ficha de análisis de contenidos¹

Categoría: Variables de clasificación

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Datos generales de la organización operística	n/a ²	n/a	La organización operística, ¿es de carácter público o privado?
			Especifica la figura legal a la que se acoge la organización operística
			¿Posee la organización operística un teatro en propiedad?
			<i>Instrucción de codificación: Si no aparece información expresa sobre este aspecto, se puede comprobar si las oficinas de la organización se encuentran ubicadas en un teatro o no. Si no lo están, es bastante probable que no tenga teatro y tenga que recurrir al alquiler.</i>
			¿Posee la organización operística una compañía de cantantes estable?
			¿Posee la organización operística coro estable?
			¿Posee la organización operística una orquesta estable?
			Señala los meses de inicio y fin de la temporada de ópera
Géneros escénicos gestionados	n/a	n/a	Ópera <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>

¹ Esta ficha de contenidos ha sido completada íntegramente en formato Excel para cada una de las 15 organizaciones operísticas que han formado parte de nuestra muestra.

² n/a significa "No aplica".

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
			Otras formas de teatro musical distintas de ópera (zarzuela, musicales, etc.) <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Danza <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Conciertos líricos <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Conciertos de música clásica <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Conciertos de música moderna (pop, rock, etc.) <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Teatro <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no</i>
			Otros géneros escénicos distintos de los anteriores <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no y especifica cuáles.</i>
			Pertenece a Opera Europa <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no. Los miembros de Opera Europa se pueden consultar en http://www.opera-europa.org/view.asp?id=55</i>
			Pertenece a Reseo <i>Instrucción de codificación: Marca sí o no. Los miembros de Reseo se pueden consultar en http://www.reseo.org/site/lng.php?ck=no</i>
			Otras redes <i>Instrucción de codificación. Especifica a qué otras redes pertenece la organización</i>
Pertenencia a redes	n/a	n/a	

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Espectadores y ocupación	n/a	n/a	Nº de espectadores anuales temporada de ópera (temporada principal de óperas representadas, sin considerar óperas en versión concierto). Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Normalmente este dato suele aparecer en las memorias anuales y si no aparece exactamente, a veces es posible calcularlo de manera aproximada. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			Nº de espectadores anuales totales (temporada principal + joven + conciertos líricos, etc.). Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Normalmente este dato suele aparecer en las memorias anuales y si no aparece exactamente, a veces es posible calcularlo de manera aproximada. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			Nº de abonados o socios totales (teniendo en cuenta todos los tipos de abonos). Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Normalmente este dato suele aparecer en las memorias anuales y si no aparece exactamente, a veces es posible calcularlo de manera aproximada. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			nº entradas correspondientes a abonos respecto al nº total de entradas (%)
			Nº de localidades del auditorio principal <i>Instrucción de codificación. Este dato suele estar en las páginas web, en un apartado que suele haber sobre las características técnicas del auditorio.</i>
			% medio de ocupación de las funciones de ópera. Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Normalmente este dato suele aparecer en las memorias anuales y si no aparece exactamente, a veces es posible calcularlo de manera aproximada a partir de la capacidad del auditorio y los espectadores totales anuales. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			% medio de ocupación (teniendo en cuenta toda la programación del teatro). Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Normalmente este dato suele aparecer en las memorias anuales y si no aparece exactamente, a veces es posible calcularlo de manera aproximada a partir de la capacidad del auditorio y los espectadores totales anuales. Si no, escribir "Falta de datos"</i>

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Oferta 10-11	n/a	n/a	Nº de producciones anuales (temporada principal de óperas representadas, sin considerar óperas en versión concierto) <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>
			Nº de funciones anuales (temporada principal de óperas representadas, sin considerar óperas en versión concierto) <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>
			Nº de producciones totales (sean o no ópera) anuales de la temporada joven <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>
			Nº de funciones totales (sean o no ópera) anuales de la temporada joven <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>
			Nº total de producciones anuales (temporada principal + óperas en versión concierto + joven + conciertos líricos, etc.) <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
			Nº total de funciones anuales (temporada principal + joven + conciertos líricos, etc.) <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en las páginas web, en el apartado de programación. Hay que revisar título por título y luego sumarlos. En ocasiones, las organizaciones van borrando los títulos pasados. En ese caso, hay que recurrir a documentos de presentación de la temporada, donde aparece toda la planificación de la temporada.</i>
Precios de referencia 10-11	n/a	n/a	Precio de la localidad más cara (temporada principal - primer reparto) <i>Instrucción de codificación. Precio en entrada individual sin tener en cuenta descuentos.</i>
			Precio localidad más barata (temporada principal - primer reparto) <i>Instrucción de codificación. Precio en entrada individual sin tener en cuenta descuentos.</i>
Presupuesto y financiación	n/a	n/a	Presupuesto anual aproximado (en millones €). Especifica el año o temporada al que corresponde la información. <i>Instrucción de codificación. Este dato suele aparecer en la memoria anual. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			% Financiación pública. Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Se refiere a subvenciones y ayudas procedentes de entidades públicas. Este dato suele aparecer en la memoria anual o se suele poder calcular. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			% Financiación privada. Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Se refiere a patrocinios privados, normalmente procedentes de empresas. Este dato suele aparecer en la memoria anual o se suele poder calcular. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			% Ingresos por taquilla. Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Se refiere a los ingresos que tiene el teatro gracias a la venta de entradas. Este dato suele aparecer en la memoria anual o se suele poder calcular. Si no, escribir "Falta de datos"</i>
			% Otros ingresos. Especifica el año o temporada al que corresponde la información <i>Instrucción de codificación. Los otros ingresos se pueden producir por alquiler de espacios del teatro, por alquiler de producciones, por la explotación de servicios auxiliares del teatro, venta de programas, etc. Este dato suele aparecer en la memoria anual o se suele poder calcular. Si no, escribir "Falta de datos".</i>

Categoría: Estrategias de marketing; Sub-categoría 1: Estrategias de producto

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Programación operística 10-11	n/a	% de la programación operística que corresponde a obras de los siglos XX y XXI (Año de estreno de 1901 en adelante) <i>Instrucción de codificación. Para calcular este porcentaje es necesario realizar en un documento aparte una tabla que recoja el año de estreno del título operístico, al que le asignaremos el siglo que le corresponde. Después, es necesario apuntar el número de funciones programadas de cada título y a partir de ahí, podemos calcular el porcentaje.</i>
		% de la programación operística que corresponde a obras posteriores a 1950 <i>Instrucción de codificación. Para calcular este porcentaje es necesario realizar en un documento aparte una tabla que recoja el año de estreno del título operístico, al que le asignaremos el siglo que le corresponde. Después, es necesario apuntar el número de funciones programadas de cada título y a partir de ahí, podemos calcular el porcentaje.</i>
		% de la programación operística que corresponde a obras barrocas (Año de estreno entre 1600 y 1750) <i>Instrucción de codificación. Para calcular este porcentaje es necesario realizar en un documento aparte una tabla que recoja el año de estreno del título operístico, al que le asignaremos el siglo que le corresponde. Después, es necesario apuntar el número de funciones programadas de cada título y a partir de ahí, podemos calcular el porcentaje.</i>
		% de estrenos absolutos de nuevas composiciones (de ópera) - Temporada principal <i>Instrucción de codificación. Calcular el porcentaje teniendo en cuenta el número de funciones programadas de cada uno de los títulos.</i>
		% de estrenos nacionales de nuevas composiciones (de ópera) - Temporada principal <i>Instrucción de codificación. Calcular el porcentaje teniendo en cuenta el número de funciones programadas de cada uno de los títulos.</i>
		% de nuevas producciones o coproducciones operísticas - Temporada principal <i>Instrucción de codificación. La producción se refiere a la puesta en escena. Calcular el porcentaje teniendo en cuenta el número de funciones programadas de cada uno de los títulos.</i>
		¿Existe en la página web alguna referencia a los criterios de programación o al proyecto artístico?

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		¿Existe una programación operística temática? <i>Instrucción de codificación. Consideramos que una programación es temática cuando haya varios títulos relacionados con un mismo tema (ej. mujeres del siglo XX) y así se anuncie en la página web de la organización. Normalmente, si ocurre esto, habrá aparejado algún miniabono relativo a esos títulos.</i> ¿Existe una programación operística vinculada a la actualidad? <i>Instrucción de codificación. La organización debe expresar en algún sitio por qué el título de ópera está vinculado a la actualidad</i> ¿Se programan óperas en el idioma local (ya sea óperas nacionales u óperas extranjeras cantadas en el idioma local)? ¿Existe una programación operística de iniciación? <i>Instrucción de codificación. La organización debe expresar en algún sitio que tiene una oferta específica para quien quiera iniciarse en la ópera. No es suficiente con que haya ópera a precios populares.</i>
Temporada joven 10-11	n/a	¿Existe una temporada específica para el público joven? <i>Instrucción de codificación. Para que la respuesta sea positiva, la organización debe contar con producciones específicas dirigidas a niños y adolescentes. Normalmente, este tipo de funciones suelen durar alrededor de una hora. También puede ser que se realicen en un auditorio más pequeño del habitual.</i> Si existe una temporada joven, ¿cuenta ésta con una marca específica? % de la programación joven que realmente ha correspondido al género operístico en la temporada 10-11 <i>Instrucción de codificación. Es habitual que dentro de la temporada joven se mezclen diferentes géneros: ballet, ópera, conciertos, recitales, espectáculo de narración con música, etc. Para calcular este porcentaje es necesario realizar en un documento aparte una tabla que recoja el título programado y el género al que pertenece (ópera, danza, recital, concierto, etc.). El porcentaje se calculará teniendo en cuenta el número de funciones de cada título.</i> Las óperas programadas en la temporada joven 10-11, ¿se han cantado en el idioma local? ¿Se ha programado algún título específico para niños de 0 a 3 años en la temporada 10-11? <i>Instrucción de codificación. Las organizaciones suelen indicar en su programación la edad recomendada de cada uno de sus títulos de la temporada joven</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		¿Se ha programado algún título específico para niños de 4 a 7 años en la temporada 10-11? <i>Instrucción de codificación. Las organizaciones suelen indicar en su programación la edad recomendada de cada uno de sus títulos de la temporada joven</i>
		¿Se ha programado algún título específico para niños de 8 a 11 años en la temporada 10-11? <i>Instrucción de codificación. Las organizaciones suelen indicar en su programación la edad recomendada de cada uno de sus títulos de la temporada joven</i>
		¿Se ha programado algún título específico para adolescentes (a partir de 12 años) en la temporada 10-11? <i>Instrucción de codificación. Las organizaciones suelen indicar en su programación la edad recomendada de cada uno de sus títulos de la temporada joven</i>
		¿Se ha recomendado algún título de la temporada principal de ópera como apto para niños menores de 12 años en la temporada 10-11?
		¿Se ha recomendado algún título de la temporada principal de ópera como apto para adolescentes (a partir de 12 años) y jóvenes en la temporada 10-11?
Estrategias colaborativas	Colaboraciones en su ciudad	¿Se realizan colaboraciones con otros teatros de la ciudad que ofrezcan otro tipo de géneros escénicos (teatro, danza, etc.) para ofrecer una oferta conjunta o llegar a algún tipo de vínculo en la programación?
		¿Se realizan colaboraciones con otras entidades culturales de la ciudad (ej. museos), diferentes a los teatros, para ofrecer una oferta conjunta o llegar a algún tipo de vínculo en la programación?
		¿Se realizan colaboraciones con otras entidades culturales de la ciudad para elaborar programas didácticos?
		¿Se realizan colaboraciones con universidades locales para impartir cursos, seminarios, conferencias, etc.?
		¿Se realizan colaboraciones con otras entidades culturales de la ciudad dirigidas a todos los ciudadanos para llevar a cabo actividades de creación de interés por las artes? <i>Instrucción de codificación. Por ejemplo, la organización de una noche blanca en la ciudad, etc.</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
	Colaboraciones internacionales	¿Colabora la organización con el Opass? <i>Instrucción de codificación. El Opass (European Opera Passport) consiste en una colaboración entre diferentes organizaciones de ópera para fomentar el consumo de ópera entre los jóvenes. El producto está dirigido a los menores de 30 años y permite, por sólo 90€, asistir a 5 representaciones operísticas de diferentes teatros europeos. De esta manera es posible planificar un viaje por Europa y disfrutar, al mismo tiempo, tanto de la ciudad en sí, como de su oferta cultural. http://www.opass.eu/home.asp</i> ¿Realiza la organización algún otro tipo de colaboración internacional relativa a la oferta?
	Otros tipos de colaboraciones	¿Realiza la organización algún tipo de colaboración distinta de las locales y las internacionales para tratar de llegar a nuevos públicos?
Productos periféricos del teatro	n/a	Parking propio o cercano <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> Guardarropa (gratuito) <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> Restaurante <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> Cafetería <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> Tienda especializada en ópera <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> Guardería / Ludoteca <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		¿Existe una sala de vídeo a disposición de aquellas personas que llegan tarde (para que puedan seguir la representación)? <i>Instrucción de codificación. Marca sí o no</i> ¿Cuenta el teatro con un servicio de subtitulación individual en las butacas, de manera que el espectador pueda elegir el idioma que quiera? En caso afirmativo, especifica los idiomas disponibles. Otros (especificar) <i>Instrucción de codificación. Especifica qué otros servicios adicionales ofrece el teatro</i>
Productos periféricos de la organización operística	n/a	¿Se ofrece programa de mano? Señala si es gratuito o no (indicar precio). ¿Se proyectan sobretítulos con la traducción de la ópera al idioma local? ¿Se ofrece una sesión informativa sobre la ópera antes de que comience la representación? Otros (especificar) <i>Instrucción de codificación. Especifica qué otros servicios adicionales ofrece la organización operística.</i>
Otros aspectos	n/a	<i>Instrucción de codificación. Detallar cualquier aspecto que pueda encajar en las estrategias de producto y que no encaje con ninguna de las subcategorías identificadas.</i>

Categoría: Estrategias de marketing; Sub-categoría 1: Estrategias de precio

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Abonos	n/a	¿Hay abonos para toda la temporada principal de ópera? <i>Instrucción de codificación. Para considerar que se trata de un abono completo, es necesario que éste incluya todas las óperas representadas a lo largo de la temporada. No tienen por qué estar en este abono las óperas en versión concierto, conciertos líricos, etc.</i>
		¿Hay abonos parciales propuestos dentro de la temporada principal de ópera? <i>Instrucción de codificación. Los abonos parciales propuestos contienen algunas óperas representadas de la temporada (normalmente 3 o 4)</i>
		¿Hay abonos a la carta en la temporada principal de ópera? <i>Instrucción de codificación. Los abonos a la carta permiten elegir al espectador qué óperas incluir en el abono. En este tipo de abonos sólo se fija el número de títulos que el espectador debe elegir para poder acogerse a esta fórmula.</i>
		¿Hay abonos jóvenes en la temporada principal de ópera? <i>Instrucción de codificación. Son abonos dirigidos al colectivo de jóvenes y tienen precios más baratos. El número de títulos ofrecidos en estos abonos puede variar entre las distintas organizaciones</i>
		¿Existe un abono específico para la temporada joven?
		En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos de abonos en función de la localidad? <i>Instrucción de codificación. Nos referimos a la temporada principal de ópera y no a la temporada joven o a conciertos específicos. Normalmente, la respuesta será positiva, ya que las localidades más próximas al escenario suelen ser más caras que las más alejadas.</i>
		En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos de abonos en función del día de la semana? <i>Instrucción de codificación. Nos referimos a la temporada principal de ópera y no a la temporada joven o a conciertos específicos. Puede ocurrir que las funciones en fin de semana sean más caras que las funciones entre semana.</i>
		En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos de abonos en función de la programación? <i>Instrucción de codificación. Nos referimos a la temporada principal de ópera y no a la temporada joven o a conciertos específicos. Puede ocurrir que los abonos que incluyan títulos más contemporáneos sean más baratos para tratar de fomentar la asistencia.</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		En la temporada principal de ópera, ¿hay otros criterios de discriminación de precios de los abonos distintos de los ya mencionados? En caso afirmativo, especifica cuáles <i>Instrucción de codificación. Nos referimos a la temporada principal de ópera y no a la temporada joven o a conciertos específicos.</i> ¿Los abonos suponen un ahorro de precio? ¿Los abonos aseguran siempre la misma localidad? ¿Los abonos dan derecho a algún tipo de publicaciones (libros, CDs, DVDs, etc.)? Especificar a cuáles. ¿Qué otras ventajas, distintas de las anteriores suponen los abonos?
Precios de entradas sueltas	n/a	En la temporada principal de ópera, ¿hay entradas de último minuto para jóvenes? <i>Instrucción de codificación. Las entradas de último minuto se adquieren el mismo día de la representación. Si están restringidas a jóvenes, debe haber un límite de años para acceder a ellas (ej. 26 años, 30 años, etc.)</i> En la temporada principal de ópera, ¿hay entradas de último minuto para mayores de 65? <i>Instrucción de codificación. Las entradas de último minuto se adquieren el mismo día de la representación. Si están restringidas a mayores deben ser a partir de cierta edad (ej. 60 años, 65 años, etc.)</i> En la temporada principal de ópera, ¿hay entradas de último minuto para otros colectivos distintos de los dos anteriores? En la temporada principal de ópera, ¿hay entradas de último minuto para el público en general? <i>Instrucción de codificación. En este caso, cualquier persona, sin cumplir requisito, podría acceder a este tipo de entradas.</i> En la temporada principal de ópera, ¿hay precios especiales para jóvenes en compra anticipada? En la temporada principal de ópera, ¿hay precios especiales para mayores de 65 en compra anticipada? En la temporada principal de ópera, ¿hay precios especiales para otro tipo de colectivos distintos de los anteriores en compra anticipada?

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos en función de la localidad? En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos en función del día de la semana? En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos en función de la programación? En la temporada principal de ópera, ¿hay precios distintos en función de los repartos? En la temporada principal de ópera, ¿hay otros criterios de discriminación de precios de entradas sueltas distintos de los ya mencionados? En caso afirmativo, especifica cuáles.
Otros aspectos	n/a	<i>Instrucción de codificación. Detallar cualquier aspecto que pueda encajar en las estrategias de producto y que no encaje con ninguna de las subcategorías identificadas.</i>

Categoría: Estrategias de marketing; Sub-categoría 1: Estrategias de distribución

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Distribución de entradas	n/a	¿Hay venta de entradas sueltas a través de taquilla? ¿Hay venta de abonos a través de taquilla? ¿Hay venta telefónica de entradas sueltas? ¿Hay venta telefónica de abonos? ¿Hay venta por internet de entradas sueltas?

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Distribución de la experiencia operística		¿Se puede imprimir la entrada en casa si se compra por internet?
		¿Hay venta por internet de abonos?
		¿Existen otro tipo de canales de venta de entradas sueltas distintos a los anteriores? En caso afirmativo, especifica cuáles.
		¿Existen otro tipo de canales de venta de abonos distintos a los anteriores? En caso afirmativo, especifica cuáles.
	Accesibilidad temporal	¿El mismo título se ofrece en distintos tramos horarios?
	Accesibilidad geográfica	¿La organización facilita los cambios de entradas?
		¿El teatro está en un lugar céntrico o bien comunicado a través de transporte público?
		¿La página web indica cómo llegar al teatro?
		¿La página web indica dónde aparcar (si se va en coche)?
		¿La organización gira sus producciones a lo largo del país para llegar a nuevos públicos (zonas rurales, capitales de provincia, etc.)?
		¿La organización facilita algún medio de transporte para que quienes residen en zonas más alejadas puedan acceder al teatro (por ej. autobuses)?
	Accesibilidad inclusiva	¿La página web indica que el teatro está preparado para la utilización de sillas de ruedas?
		¿El teatro cuenta con sitios especiales en el auditorio para sillas de ruedas?
		¿Hay disponible servicio de audiodescripción para invidentes?
		¿Hay representaciones subtítuladas en lenguaje de signos para personas con discapacidad auditiva?
	Influencia del lugar en la configuración de la experiencia operística	¿Se realizan funciones fuera de los auditorios convencionales (por ej. en bares, museos, galerías, etc.)? Explica por qué motivo el teatro utiliza un espacio alternativo: para lograr una mayor inmersión en la obra, para reducir barreras ante nuevos públicos, etc. <i>Instrucción de codificación. Si el teatro no expone los motivos explícitamente, especificar que los motivos a los que aludimos son hipótesis nuestras.</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
	Distribución en soportes tecnológicos	¿Existen retransmisiones radiofónicas de algunas funciones? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.</i> ¿Existen retransmisiones a través de TV de algunas funciones? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.</i> ¿Existen retransmisiones a través de cines de algunas funciones? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.</i> ¿Existen retransmisiones completas a través de internet de algunas funciones? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si existen, habrá información de ellas en la página web oficial de la organización.</i>
Otros aspectos	n/a	<i>Instrucción de codificación. Detallar cualquier aspecto que pueda encajar en las estrategias de producto y que no encaje con ninguna de las subcategorías identificadas.</i>

Categoría: Estrategias de marketing; Sub-categoría 1: Estrategias de comunicación

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Objetivos de comunicación de producto	n/a	¿La comunicación que se realiza en la web de cada título operístico trata de informar, utilizando un lenguaje descriptivo y neutro? (información objetiva: ficha técnica, horarios, etc.) ¿La comunicación que se realiza de cada título operístico en la web trata de persuadir, utilizando un lenguaje que incorpore juicios de valor o que apele personalmente al lector? (información NO objetiva; calificativos o juicios de valor de la ópera; motivos de asistencia, etc.) <i>Instrucción de codificación. La persuasión se trataría con frases como la siguiente: "No te puedes perder la próxima ópera, porque..." o la siguiente: "Parsifal, el santo grial de la música".</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Creación de interés general por la ópera	European Opera Days	¿Participa la organización en los European Opera Days (EOD) que se celebran en mayo de 2011? <i>Instrucción de codificación. Los European Opera Days es una iniciativa impulsada por Opera Europa y en la que participan más de cien organizaciones de ópera procedentes de 22 países. Durante un fin de semana del año, normalmente en mayo, se celebra este evento, en el que los teatros de ópera abren sus puertas e invitan a todo el mundo a descubrir la ópera delante y detrás de los escenarios</i>
		¿Se pueden consultar las actividades disponibles durante los European Opera Days en la página web de los EOD? <i>Instrucción de codificación. La página web de los European Opera Days es http://www.operadays.eu/en/</i>
	Actividades de creación de interés por la ópera en general	¿Se realizan puntualmente jornadas de puertas abiertas en el teatro? <i>Instrucción de codificación. No tienen por qué coincidir con los European Opera Days. Puede ser por cualquier motivo.</i>
		¿Se colocan puntualmente pantallas gigantes en la ciudad para retransmitir una ópera? <i>Instrucción de codificación. No tienen por qué coincidir con los European Opera Days. Puede ser por cualquier motivo.</i>
		¿Se realizan puntualmente eventos en la ciudad relacionados con la ópera y abiertos a todos los ciudadanos? <i>Instrucción de codificación. No tienen por qué coincidir con los European Opera Days. Puede ser por cualquier motivo.</i>
		¿Se realizan puntualmente eventos en el teatro abiertos a todos los ciudadanos? <i>Instrucción de codificación. No tienen por qué coincidir con los European Opera Days. Puede ser por cualquier motivo.</i>
		¿Se realizan proyectos de larga duración orientados a integrar a la organización en la vida de la comunidad?
Mix de comunicación	Promoción de ventas	¿Se anuncian promociones a través de la web? <i>Instrucción de codificación. Las promociones no son descuentos permanentes. Deben estar sujetas a un intervalo de fechas concreto. Una promoción puede ser variada, puede suponer un precio más barato, recibir algo en especie, entrar en algún tipo de sorteo, etc.</i>
	Relaciones públicas	Publicity - ¿Existe un apartado específico para las relaciones con la prensa? <i>Instrucción de codificación. La publicity es una de las herramientas de las relaciones públicas y hace referencia a las relaciones de la organización con los medios de comunicación. Puede permitir promocionar un producto o una empresa en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello (por ej. a través de noticias, reseñas, ruedas de prensa, etc.).</i>
		¿Aparece especificada en la página web la manera de contactar con el departamento de relaciones públicas o marketing? ¿Realiza la organización algún evento de presentación de la temporada de ópera?

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
	Publicidad	¿Utiliza la organización vídeos promocionales para publicitar sus óperas a través de la web? <i>Instrucción de codificación. El vídeo promocional podría tener o no locución. En cualquier caso, sí deberían aparecer las fechas de las representaciones y la organización operística que lo impulsa.</i> ¿Se utilizan frases cortas, a modo de slogan, para referirse a cada una de las óperas? <i>Instrucción de codificación. La frase debería aparecer unida siempre al título operístico, de tal manera que si existe una página general donde aparezca toda la programación resumida, aparezca allí.</i>
	Venta personal	¿Se anuncia en la web algún tipo de venta personal para determinados colectivos (ej. colegios, grupos, etc.)?
Creación de vínculos entre la organización y el público	Creación de vínculos a través de las nuevas tecnologías	¿Ofrece la página web de la organización la posibilidad de suscribirse a una newsletter? <i>Instrucción de codificación. Un newsletter es un mail periódico con novedades sobre la organización. En la web debería aparecer alguna forma de darse de alta si estás interesado en recibir dicha información.</i> ¿Ofrece la organización la posibilidad de enviar quejas o sugerencias a través de la web o el correo electrónico? <i>Instrucción de codificación. Es posible que no se especifique expresamente que se desean recibir quejas o sugerencias, pero que al menos se proporcione un procedimiento para que el usuario pueda contactar con la organización (un formulario, una dirección de mail, etc.)</i> ¿Cuenta la organización con un perfil dado de alta en alguna red social (facebook, twitter, etc.)? <i>Instrucción de codificación. Tendría que haber un link a la red social en la web oficial de la organización.</i> ¿Cuenta la organización con algún foro oficial en internet, donde el público pueda expresarse? <i>Instrucción de codificación. Si es un foro oficial, tendría que haber un link al foro en la web oficial de la organización.</i> ¿Tiene la organización un canal en YouTube? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si la organización tiene un canal oficial en youTube, aparecerá el link al mismo desde la página web oficial de la organización.</i> ¿Tiene la organización un canal en iTunes? <i>Instrucción de codificación. Asumimos que si la organización tiene un canal oficial en iTunes, aparecerá el link al mismo desde la página web oficial de la organización.</i>

Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
		¿Cuenta la organización con algún medio para personalizarse, de forma que resulte más cercana al público (ej. entrevistas a empleados, blog donde escriban empleados, etc.)?
	Creación de vínculos a través de contactos personales	¿Cuenta la organización con la figura de los embajadores culturales? <i>Instrucción de codificación. Los embajadores culturales, habitualmente, son personas que apoyan de manera voluntaria a las organizaciones culturales propagando mensajes sobre eventos culturales o representando el punto de vista y aspiraciones de un colectivo objetivo, por ejemplo, los jóvenes.</i>
		¿Ofrece la organización alguna manera de comprometerse con ella y de establecer vínculos más allá de acudir a las funciones?
		¿Ofrece la organización viajes relacionados con la ópera, de manera que se favorezcan los contactos personales y se creen vínculos entre la organización y su público? <i>Instrucción de codificación. Por ejemplo, viajes organizados a otros teatros de ópera, a festivales, etc.</i>
	Participación en áreas artísticas	¿Se refleja en la web algún tipo de iniciativa que permita al público influir en la programación (ej. una encuesta)? ¿Se realizan encuentros con artistas más allá de los programas didácticos (ej. espacios de experimentación con públicos, etc.)?
Otros aspectos	n/a	<i>Instrucción de codificación. Detallar cualquier aspecto que pueda encajar en las estrategias de producto y que no encaje con ninguna de las subcategorías identificadas.</i>

Categoría: Estrategias educativas

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Programas dirigidos a centros educativos	n/a	n/a	¿Existen programas didácticos dirigidos a alumnos de primaria?
			¿Existen programas didácticos dirigidos a alumnos de secundaria?
			¿Existen programas didácticos dirigidos a alumnos universitarios?
			¿Se realizan actividades previas a la representación?
			¿Acuden los alumnos a una representación al teatro?
			<i>Instrucción de codificación. Puede ser una función normal, una función escolar, un ensayo, etc.</i>
			¿Se realizan actividades posteriores a la representación?
			<i>Instrucción de codificación. Por ejemplo, debates o actividades que sirvan para poner en común lo experimentado en el teatro</i>
			¿Se produce una continuidad en el tiempo (más de 2 encuentros puntuales) dentro del mismo curso escolar con el mismo grupo de alumnos?
			¿Apoya la organización un proyecto de ópera en el aula?
			<i>Instrucción de codificación. En un proyecto de ópera en el aula, los alumnos deben preparar durante un tiempo su propia función de ópera, que al finalizar el proyecto se representará ante un público. Los alumnos deben preparar todos los elementos de una ópera: el libreto, la música y canciones, la acción teatral, la escenografía, la caracterización, la dirección, la iluminación, etc.</i>
			¿Se produce una continuidad en el tiempo a lo largo de varios cursos escolares con el mismo grupo de alumnos?
			¿Existe un programa de formación específico para profesores?
			¿Ofrece la organización funciones escolares en horario matutino?

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
Programas dirigidos al público en general	n/a	n/a	¿Existen programas dirigidos a otro tipo de centros o asociaciones (que no sean centros educativos)?
			¿Existen talleres familiares?
			<i>Instrucción de codificación. Los talleres familiares son sesiones didácticas de preparación y sensibilización con la ópera dirigidas a familias</i>
			¿Existe un programa específico para niños menores de 3 años?
			¿Existen cursos accesibles a cualquier persona que lo desee?
			<i>Instrucción de codificación. Los cursos podrían ser gestionados al completo por la organización operística o en colaboración con alguna universidad, etc.</i>
Actividades educativas puntuales abiertas al público en general	n/a	n/a	¿Se ofrecen charlas de introducción a un título de ópera concreto todos los días que hay función?
			¿Se ofrecen charlas de introducción a un título de ópera concreto al menos un día puntual antes del estreno de la primera representación?
			¿Es posible acudir a las ruedas de prensa o mesas redondas con artistas de la producción?
			Aparte de las charlas introductorias o las mesas redondas con artistas, ¿existe algún otro tipo de actividad educativa puntual accesible al público en general?
Ensayos y visitas a producciones	n/a	n/a	¿Existe la posibilidad de acudir a ensayos en el marco de los programas didácticos?
			¿Pueden los socios / abonados acudir a ensayos generales?
			¿Los ensayos están abiertos al público en general?
			¿Se cobra la asistencia a ensayos?
			¿Existe la posibilidad de acudir a visitas a producciones en el marco de los programas didácticos?
			<i>Instrucción de codificación. Las visitas a las producciones tratan de explicar a un grupo cómo se hace una ópera por dentro. Suelen incluir la visita a talleres de caracterización, sastrería, salas de ensayo, camerinos, maquinaria del escenario, trabajo de iluminación, regiduría, etc.</i>

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
			¿Se personalizan las visitas a las producciones en función de los intereses de los grupos que acudan? <i>Instrucción de codificación. Por ejemplo, un grupo de alumnos de primaria no tendrá los mismos intereses que un grupo de alumnos de una escuela de diseño</i> ¿Pueden los socios / abonados acudir a visitas a las producciones? ¿Hay algún otro colectivo específico (distinto de los ya mencionados) que pueda acceder a las visitas a las producciones? ¿Las visitas a las producciones están abiertas al público en general? ¿Se cobran las visitas a las producciones? ¿Existen otro tipo de visitas distintas a las visitas a producciones? Especifica cuáles.
Materiales educativos disponibles en la web	n/a	n/a	Ficha técnica de la producción <i>Instrucción de codificación. La ficha técnica recoge la información del reparto de roles y cantantes, quién ostenta la dirección musical, la dirección escénica, etc. Marca Sí o No</i> Argumento de la ópera Marca Sí o No Reseña histórica de la ópera <i>Instrucción de codificación. Contexto histórico en el que la ópera fue compuesta; momento del estreno, etc. Marca Sí o No</i> En el caso específico de las óperas para niños, ¿existe una guía didáctica a disposición de los padres y profesores? Fotos de la producción <i>Instrucción de codificación. Marca Sí o No</i>

Sub-categoría 1	Sub-categoría 2	Sub-categoría 3	Ítem
			Videos de la producción <i>Instrucción de codificación. Nos referimos a un extracto de la representación. Podría haber sido tomado en algún ensayo. Si el video se encuentra disponible con mucha anterioridad, también podría ser un video de la misma producción, pero de otro teatro. Marca Sí o No.</i> Video didáctico <i>Instrucción de codificación. Un video didáctico debería incluir algún tipo de explicación que ayudara a comprender la ópera. Podría tener, por ejemplo, extractos de entrevistas con los artistas. Marca Sí o No.</i> Podcasts (descargables), que contengan fragmentos de la ópera <i>Instrucción de codificación. El podcasting consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o video) mediante un sistema de sindicación que permita suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos. Marca Sí o No.</i> Podcasts (descargables) didácticos, que contengan algún tipo de explicación sobre la ópera <i>Instrucción de codificación. Marca Sí o No.</i> Entrevistas a los artistas <i>Instrucción de codificación. Podrían ser escritas o grabadas. Marca Sí o No.</i> Grabaciones recomendadas <i>Instrucción de codificación. Audio, video o ambos. Marca Sí o No.</i> ¿Están disponibles las críticas de las funciones aparecidas en prensa? <i>Instrucción de codificación. Marca Sí o No.</i>
Otros aspectos	n/a	n/a	<i>Instrucción de codificación. Detallar cualquier aspecto que pueda encajar en las estrategias de producto y que no encaje con ninguna de las subcategorías identificadas.</i>

2. Guión de entrevista³

A. Introducción de la entrevista

Desde la Universidad de Deusto estamos llevando a cabo una investigación en torno al público de la ópera y su gestión. Para ello, estamos analizando las páginas web y otra documentación complementaria de teatros de ópera europeos, con el objetivo de recoger las iniciativas que se están realizando para llegar a nuevos públicos y desarrollarlos. Pero además de conocer lo que los teatros hacen, nos interesa profundizar en las opiniones que el tema del público despierta en los profesionales del sector.

Somos conscientes de que son muchas las personas que trabajan en un teatro de ópera, pero al tener que seleccionar una por teatro, hemos optado por la figura del director artístico. Bajo nuestro punto de vista, el director artístico, al ser el responsable de la programación, es clave dentro de un teatro de ópera. Además tiene una visión global de la organización y de su público. Para nuestra investigación, hemos decidido llevar a cabo tres entrevistas: la primera a usted, Sr. Mortier, otra en el Liceu, a Joan Matabosch y otra en ABAO, a Jon Paul Laka.

El objetivo de la entrevista de hoy es recoger su opinión personal acerca del público de la ópera y de cómo llegar a él. Lo que nos interesa no es tanto la postura institucional del Teatro Real, sino la opinión que tiene al respecto una persona con una gran trayectoria profesional como usted, Sr. Mortier. No pretendemos juzgar ni evaluar ninguno de los aspectos que aquí surjan, sino profundizar en ellos para posteriormente poder realizar propuestas de futuro. La entrevista es abierta totalmente, lo que significa que le formularé una serie de preguntas para que usted manifieste su opinión y todo aquello que le sugiera, en un clima de total libertad.

³ El guión que aquí se presenta fue el utilizado en la entrevista realizada a Gerard Mortier en el Teatro Real de Madrid el 30 de junio de 2011. Los guiones de las entrevistas de Jon Paul Laka y Joan Matabosch fueron prácticamente idénticos a éste, salvo por alguna pequeña adaptación de un par de preguntas. Dichas adaptaciones serán señaladas mediante notas al pie.

B. Bloque 1: El público de la ópera

Entonces, vamos a comenzar, si le parece, hablando sobre el público de la ópera.

1. En este sentido, parece que los datos de las encuestas realizadas revelan que el público de la ópera es el más minoritario de las artes escénicas y que responde a un perfil muy concreto.
 - a. ¿Cómo definiría usted al tipo de público de la ópera de hoy en día?
 - b. Tras sus años de experiencia y su paso por distintos países, ¿ha percibido usted que el público de la ópera haya ido cambiando a lo largo de los años que usted lleva trabajando?
 - c. Y ¿Ha observado diferencias en el público de la ópera en función, por ejemplo, de los distintos países?
 - d. ¿Piensa, entonces, que realmente se podría de hablar de un perfil?
2. Partiendo de la existencia de un “supuesto perfil de público” podría decirse que dentro del mismo, hay segmentos de la población altamente representados y segmentos totalmente ausentes. ¿Cree usted que es importante tratar de llegar a otros colectivos menos representados como, por ejemplo, jóvenes, personas con un menor nivel de estudios, trabajos poco cualificados, etc.? Si tuviera que escoger el dirigirse o acercarse a alguno de estos grupos, ¿cuál escogería?
3. Y, en relación al no público, es decir a aquellas personas que no asisten a la ópera, ¿cuáles cree usted que son las barreras más importantes que frenan su asistencia? ¿Ha tenido usted alguna vez la ocasión de hablar sobre este tema con personas que no asisten a la ópera?

C. Bloque 2: Los abonos (público ocasional – público habitual)

4. Dentro del público, podemos distinguir dos grandes grupos: aquellas personas que acuden ocasionalmente a la ópera y los abonados. Los abonados han sido tradicionalmente un grupo importante para un teatro de ópera y sin embargo, hoy en día, parece que los hábitos de consumo están cambiando y el número de

abonados se está reduciendo en muchos teatros. ¿A qué cree que se debe esta reducción?

5. La fórmula del abono ha sido tradicionalmente una herramienta de fidelización del público y, sin embargo, ésta parece no funcionar con el segmento más joven de la audiencia. ¿Cree usted que esta herramienta se irá sustituyendo por otras? ¿Hacia dónde cree usted que irá la tendencia?
6. ¿Piensa usted que las programaciones temáticas pueden ser un instrumento útil para fidelizar al público?

D. Bloque 3: La gestión del público de la ópera

7. Ya que la programación es uno de los aspectos más importantes de la gestión de un teatro, vamos a profundizar un poco más en ella.
 - a. Respecto al público que ya tiene un teatro, ¿piensa que los gustos de este público existente deben influir en la planificación de la programación? ¿O esto supondría acabar programando siempre los mismos títulos y, por tanto, contribuir al declive de la ópera?
 - b. Ante la necesidad de hacer evolucionar el género de la ópera, evitando que se programen los títulos más taquilleros y la necesidad de conseguir altos niveles de ocupación en los teatros, ¿cree usted que existe una solución que sirva a ambos objetivos? Es decir, ¿se puede motivar al público para que acuda al teatro a ver títulos desconocidos?
 - c. Otra de las motivaciones tradicionales del público de la ópera han sido los cantantes. La industria fonográfica ha servido muchas veces de guía del público, atrayéndole a los teatros para generar el encuentro entre el público y los cantantes estrella, que la industria quería promocionar. Ahora que la industria fonográfica está en profundo declive, ¿pierde sentido este tipo de motivación?
 - d. ¿Cree usted que a través de las puestas en escena es posible llegar a nuevos públicos?

8. Si tratamos de atraer a personas totalmente ajenas a la ópera, probablemente aspectos como la programación o la calidad no sirvan como elemento de atracción. Es fácil que a estas personas les resulte igual de desconocida *Rigoletto* que *Mahagonny* y que no le digan nada los nombres de los cantantes, directores, etc. En estos casos, ¿cuál cree usted que puede ser la manera de acercarse a estas personas y cuáles pueden ser los argumentos para tratar de atraerles a la ópera?⁴
9. ¿Cree usted que es importante la comunicación entre un teatro de ópera y su público? Bajo su punto de vista, ¿cuáles son los canales más efectivos para que se produzca la comunicación entre el teatro y el público?
10. ¿Piensa que fomentar una relación sólida entre los espectadores y el propio teatro puede ayudar a crear nuevos públicos o a convertir a un público esporádico en un público aficionado y asiduo? ¿Ha tenido alguna experiencia en este sentido?
11. ¿Qué papel cree usted que juegan los departamentos de educación de los teatros de ópera en la creación de nuevos públicos?
12. ¿Qué papel cree usted que tienen los departamentos de marketing de los teatros de ópera en la creación de nuevos públicos?
13. La ópera Saint François d'Assise, programada para principios del mes de julio tendrá lugar en el Madrid Arena en lugar de en el Teatro Real. ¿Qué papel cree usted que juega el lugar en la experiencia de la ópera para el público? ¿Es importante el lugar a la hora de captar nuevos públicos?⁵
14. La reducción de precio suele ser una de las primeras medidas que implantan los teatros para tratar de acceder a nuevos públicos. ¿Cree usted que sólo por ofrecer precios más baratos acudirá a la ópera gente que no ha ido nunca?

⁴ Esta cuestión la adaptamos para cada uno de los directores entrevistados, utilizando ejemplos de óperas más y menos conocidas de sus propias temporadas. La pregunta que aparece en el texto fue la planteada a Mortier. Con Laka utilizamos los títulos: *El elixir de amor* y *Die tote Stadt* y con Matabosch la pareja fue *Las bodas de Fígaro* y *Jo, Dalí*.

⁵ Esta pregunta también se adaptó a los distintos entrevistados. En el caso de ABAO y el Liceo, la pregunta era la siguiente: *¿Qué opinas de las experiencias que se están llevando a cabo en algunos lugares por sacar las óperas de los teatros y acercarlos a otro tipo de ambientes, como por ejemplo la experiencia de OperaUp Close en Londres? ¿Crees que es importante el lugar a la hora de captar nuevos públicos?*

E. Bloque 4: Preguntas conclusivas

Para finalizar esta entrevista, quisiera hacerle tres preguntas a modo de cierre.

15. En primer lugar, ¿cree usted que para un teatro es fundamental conocer a su público? es decir, ¿opina que los resultados de los estudios de públicos que se realizan desde los teatros son útiles a la hora de crear nuevos públicos?
16. Si tuviera que elegir una o dos herramientas de gestión para tratar de captar nuevos públicos, ¿cuáles elegiría? (educación, programación, precio, comunicación, distribución de entradas, etc.)
17. Y ya por último, ¿cómo ve usted el público futuro de la ópera?

F. Agradecimiento

Ya hemos terminado. Quiero darle las gracias en nombre de la Universidad de Deusto y en el mío propio por el tiempo que nos ha dedicado. Esta entrevista tiene un gran valor para nosotros. Cuando finalicemos la investigación, estaremos encantados de hacerle llegar una copia de la misma.