

COMUNICACIÓ I PROMOCIÓ DELS ESPECTACLES TEATRALS

Estudi de cas de la comunicació en l'àmbit teatral

Iraida Martos Sais | Dra. Sílvia Espinosa
Treball de Final de Grau | Curs 2015-2016
Grau de publicitat i relacions públiques


Universitat
de Girona


“El teatre no és teatre si no hi ha el públic.
El teatre pot ser qualsevol cosa menys solitud.
I si és solitud, és una solitud compartida.”

Miguel Ángel Solá

AGRAÏMENTS

A la tutora d'aquest Treball de Final de Grau, la Doctora Sílvia Espinosa, per guiar-me i recolzar-me durant tots aquests mesos, i per confiar en mi.

A en Rafel Sánchez, el meu tutor de pràctiques, per fer-me viure i veure la realitat del teatre des d'un altre punt de vista.

A la Gemma Casas, l'Anna Madueño i les dues organitzacions d'arts escèniques, per haver estat molt generoses mostrant-me la realitat del sector i la màgia del teatre.

A la Clara Montaner, publicista, companya i amiga, per ser la torxa que mai s'apaga, arribaràs molt lluny.

Agrair també a la família i als amics tot el suport, paciència i confiança que han dipositat en mi.

Gràcies.

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ.....	7
2. PLANTEJAMENT DE LA INVESTIGACIÓ	9
2.1 PREGUNTA INICIAL	9
2.2 OBJECTIUS DE L'ESTUDI.....	9
2.2.1 Objectiu general.....	9
2.2.2 Objectius específics i preguntes d' investigació.....	9
2.3 JUSTIFICACIÓ I FACTIBILITAT DE LA INVESTIGACIÓ	11
3. MARC TEÒRIC.....	12
3.1 EL TEATRE.....	12
3.1.1 Elements que conformen l'espectacle teatral	13
3.1.2 El teatre com a producte	16
3.2 SITUACIÓ DEL TEATRE EN L'ACTUALITAT	18
3.2.1 Introducció a la situació actual del teatre	18
3.2.2 Dades del sector de les arts escèniques	20
3.2.3 Finançament de les organitzacions d'arts escèniques.....	24
3.3 MÀRQUETING APLICAT AL TEATRE.....	25
3.3.1 Introducció al màrqueting cultural.....	25
3.3.2 Planificació estratègica	26
3.3.2.1 <i>El públic i la segmentació</i>	27
3.3.2.2 <i>El posicionament</i>	31
3.3.2.3 <i>La competència</i>	32
3.3.3 El <i>mix</i> de màrqueting aplicat a les arts escèniques.....	33
3.4 COMUNICACIÓ APLICADA AL TEATRE	35
3.4.1 Procés de comunicació	35
3.4.2 <i>Mix</i> de comunicació	38
3.4.2.1 <i>Publicitat</i>	39
3.4.2.2 <i>Relacions públiques</i>	41
3.4.2.3 <i>Venda personalitzada</i>	43
3.4.2.4 <i>Promoció de vendes</i>	44
3.4.3 El fenomen boca-orella.....	45

3.5	MÀRQUETING I COMUNICACIÓ DEL TEATRE EN L'ACTUALITAT.....	47
3.5.1	Introducció a la situació actual del màrqueting i la comunicació en el teatre.....	47
3.5.2	El correu electrònic	52
3.5.3	La pàgina web i la venda d'entrades <i>online</i>	53
3.5.4	Les xarxes socials	54
3.5.5	El CRM	55
3.5.6	Les noves tecnologies.....	57
4.	METODOLOGIA	58
4.1	CARACTERITZACIÓ DE LA INVESTIGACIÓ	58
4.2	POBLACIÓ I MOSTRA	59
4.3	DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ I OBTENCIÓ DE DADES	60
4.4	DIMENSIONS DE L'ANÀLISI	65
4.4.1	Instrument d'anàlisi	66
4.5	PROCESSAMENT DE DADES.....	68
5.	ANÀLISI DE RESULTATS.....	69
5.1	ANÀLISI DE LES ESTRATÈGIES DE COMUNICACIÓ DE DUES OBRES DE TEATRE CATALANES DEL 2015	69
5.1.1	<i>Una giornata particolare</i>	69
5.1.2	<i>Incerta Glòria</i>	82
6.	CONCLUSIONS.....	95
7.	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES <i>ONLINE</i> I <i>OFFLINE</i>.....	102
8.	ANNEX.....	110
8.1	TRANSCRIPCIÓ DE LES ENTREVISTES A PROFESSIONALS DE LA COMUNICACIÓ EN EL TEATRE	110
8.1.1	Entrevista a Anna Madueño	110
8.1.2	Entrevista a Gemma Casas.....	129
8.2	REFERÈNCIES D'INTERÈS.....	144

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1 Percentatge de confiança que tenen els consumidors en les eines publicitàries ...	47
Figura 2 Titular del diari Ara: L'equip de 'Llibert' es planta perquè no els surt a compte treballar: "No prorrogarem"	48
Figura 3 Titular del diari Ara: El Guasch Teatre tanca les portes ofegat pels deutes	48
Figura 4 Cartell promocional d' 'Una giornata particolare'.....	73
Figura 5 Cartell promocional d' 'Incerta Glòria'	86

ÍNDIX DE TAULES

TAULA 1 Objectius específics i preguntes d'investigació.....	9
TAULA 2 Funcions de teatre segons hàbitat (%). 2009-2014.	20
TAULA 3 Ingressos dels teatres de Catalunya. 2010-2014.....	22
TAULA 4 Dades sobre l'aforament a l'àrea de Barcelona, temporada 10/11 a 14/15.....	23
TAULA 5 Criteris de segmentació de mercat	30
TAULA 6 Definició de la investigació.....	58
TAULA 7 Quadre per a l'obtenció de dades enviat a les companyies.....	62
TAULA 8 Instrument d'anàlisi	66
TAULA 9 Taula de recollida de dades de l'obra 'Una giornata particolare'.....	69
TAULA 10 Taula de recollida de dades de l'obra 'Incerta Glòria'	82

1. INTRODUCCIÓ

Vivim en un món canviant en què l'avui significa que l'ahir és quelcom obsolet. La cultura i el màrqueting estan constantment innovant i experimentant per no quedar-se enrere en aquest ritme de canvi vertiginós.

En l'actualitat, la comunitat artística, tot i el context i obstacles, lluita per fer créixer l'oferta cultural. Malgrat això, el dèficit de públic és una realitat. Tenint en compte que el públic que consumeix els espectacles és la peça que dóna sentit a tot producte cultural, les organitzacions d'arts escèniques es troben davant d'una situació poc favorable. A nivell públic, les organitzacions d'arts escèniques s'han vist afectades per grans retallades en els pressupostos i per un increment de l'IVA cultural del 21%.

Davant d'aquest context, les organitzacions d'arts escèniques, en el procés d'adaptació a l'entorn canviant, han d'introduir el màrqueting cultural dins la seva estructura i processos creatius.

En aquest estudi es pretén comprovar quin és el paper del màrqueting dins les organitzacions d'arts escèniques i ordenar i jerarquitzar el procés de comunicació dels espectacles teatrals a partir de l'anàlisi de dues obres de teatre d'èxit actuals. L'estudi es centrarà doncs, en estudiar la planificació estratègica i les diferents eines de comunicació (promoció) en el teatre, i en l'anàlisi de l'aplicació d'aquestes eines a la realitat de dues organitzacions d'arts escèniques.

Per una banda, caldrà entendre la naturalesa del teatre i la situació en què es troba en l'actualitat. Per altra banda, per poder aplicar el màrqueting a les organitzacions d'arts escèniques, caldrà entendre el teatre com a producte i conèixer la naturalesa del màrqueting. Un cop entès el màrqueting cultural i la planificació estratègica dins les organitzacions d'arts escèniques, aquesta investigació aprofundirà en l'estudi de les eines de comunicació (promoció) dels espectacles teatrals; estudiant quines han estat les eines utilitzades fins ara i, introduint la situació de la comunicació a les arts escèniques actual; com aquestes eines han evolucionat, quines no s'utilitzen i quines innovacions hi ha hagut.

La primera fase de l'estudi consistirà en una recerca bibliogràfica que determinarà, concretarà i desenvoluparà els objectius plantejats. Així doncs, s'establiran unes bases teòriques a partir d'estudis realitzats per diversos experts en la matèria.

La segona fase d'aquest estudi consistirà en comprovar si el que s'ha exposat entorn la comunicació en el teatre, forma part de la realitat professional de les organitzacions d'arts escèniques, i de quina manera, a partir de l'anàlisi de dos espectacles i organitzacions d'èxit actuals del territori català. Aquesta segona fase es farà mitjançant l'anàlisi de les dades dels dos espectacles teatrals i l'anàlisi de les entrevistes als responsables de comunicació de les dues organitzacions d'arts escèniques en qüestió.

En darrer lloc, s'elaboraran unes conclusions, sintetitzant els resultats de l'estudi i la investigació, per tal de donar resposta a l'objectiu i preguntes inicials.

2. PLANTEJAMENT DE LA INVESTIGACIÓ

2.1 PREGUNTA INICIAL

Quin és el procés de promoció d'un espectacle teatral dins d'una organització d'arts escèniques a dia d'avui? Anàlisi de dos casos d'èxit: 'Una giornata particolare' de La Perla 29 i 'Incerta Glòria' del Teatre Nacional de Catalunya.

2.2 OBJECTIUS DE L'ESTUDI

2.2.1 Objectiu general

L'objectiu d'aquesta investigació és ordenar i jerarquitzar el procés de promoció d'un espectacle teatral dins d'una organització d'arts escèniques a partir de l'anàlisi de dos casos reals d'èxit.

L'estudi es centrarà en estudiar les diferents eines i processos de promoció en el teatre, i en l'anàlisi de l'aplicació d'aquestes eines a la realitat de dues organitzacions d'arts escèniques a partir de l'estudi de dos espectacles teatrals d'èxit actuals. Davant l'amplitud de l'anàlisi de la comunicació en arts escèniques, l'estudi de casos es centrarà en l'àmbit geogràfic català.

2.2.2 Objectius específics i preguntes d'investigació

TAULA 1

Objectius específics i preguntes d'investigació

OBJECTIUS ESPECÍFICS	PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ
OE1 Conceptualitzar el teatre com a producte en el context actual	P1.1 Quins elements conformen un espectacle teatral? P1.2 Què és l'obra de teatre com a producte? P1.3 Quina és la situació actual del teatre? P1.4 Com es financen les organitzacions d'arts escèniques?
OE2	P2.1 Com s'aplica el màrqueting a les

<p>Identificar els elements estratègics del màrqueting aplicat al teatre</p>	<p>organitzacions d'arts escèniques i als espectacles teatrals?</p> <p>P2.2 Quins són els elements que conformen la planificació estratègica en les arts escèniques?</p> <p>P2.3 Què el <i>mix</i> de màrqueting aplicat a les arts escèniques?</p>
<p>OE3</p> <p>Determinar quines han estat fins l'actualitat les eines utilitzades en el procés de comunicació dels espectacles teatrals</p>	<p>P3.1 En què consisteix el procés de comunicació d'un espectacle teatral?</p> <p>P3.2 Quines són les eines que conformen el <i>mix</i> de comunicació i s'utilitzen en els processos de promoció dels espectacles teatrals?</p> <p>P3.3 Quin és el paper del boca-orella en el procés de comunicació?</p>
<p>OE4</p> <p>Determinar noves eines de la comunicació dels espectacles teatrals en l'actualitat</p>	<p>P4.1 Quina és la situació actual del màrqueting i la comunicació en les arts escèniques?</p> <p>P4.2 Quines noves eines s'utilitzen en la comunicació de les organitzacions d'arts escèniques i els espectacles teatrals?</p>
<p>OE5</p> <p>Comprovar l'aplicació de les diferents eines comunicatives en l'actualitat dels espectacles teatrals catalans d'èxit</p>	<p>P5.1 Quin paper juga el departament de comunicació en les organitzacions d'arts escèniques?</p> <p>P5.2 Quina és la relació amb els públics?</p> <p>P5.3 Quines eines i elements estratègics s'utilitzen i quins no?</p>

Font: elaboració pròpia.

2.3 JUSTIFICACIÓ I FACTIBILITAT DE LA INVESTIGACIÓ

En el món i societat actuals, l'evolució és constant. Evolucionar implica canviar, és a dir, comporta l'obsolescència, l'adaptació i la innovació dels recursos. Les persones i les organitzacions procuren adaptar-se a aquest ritme de canvi constant. La comunicació i les arts escèniques doncs, com a conseqüència, també evolucionen. Tot i que no en gran mesura, la comunicació i el màrqueting en les arts escèniques han estat analitzats per alguns autors. El que es pretén amb aquest estudi és concretar i comprovar quina és la realitat professional de la comunicació en organitzacions i espectacles teatrals a nivell català en l'actualitat.

Kotler i Scheff (2004) citaven a Winston Churchill: "l'èxit consisteix en anar de fracàs en fracàs sense perdre una pisca d'entusiasme"¹. Malgrat això, els autors creuen que cada vegada és més difícil mantenir aquest entusiasme en el cas dels gestors, artistes, públics i mecenes. Afirmen que les organitzacions artístiques contemporànies necessiten les eines necessàries per construir i mantenir una organització artística a la vegada que s'enfronten als reptes d'un entorn incert i canviant.

Amb aquesta investigació doncs, es pretén comprovar quin ha de ser el model estratègic de comunicació de les organitzacions d'arts escèniques i ordenar i jerarquitzar les eines i tècniques comunicatives per a la promoció dels espectacles teatrals, amb un objectiu: l'èxit de l'organització d'arts escèniques.

¹ D'ara en endavant totes les cites textuales d'aquest estudi es traduiran al català.

3. MARC TEÒRIC

3.1 EL TEATRE

Per parlar de la comunicació en el teatre, és necessari definir i aprofundir en la seva naturalesa. Tot i que sovint s'utilitza el terme genèric: *arts escèniques*, l'estudi principalment tractarà el màrqueting i la comunicació en el món del teatre².

L'art del teatre pot ser vist i definit de diverses maneres. El filòsof espanyol José Ortega y Gasset, entenia el teatre com una acció imaginària que representa una successió de circumstàncies davant d'un públic, en un lloc i per part d'uns actors. La idea d'Ortega y Gasset proposa un principi essencial per al teatre: el seu caràcter de representació. En el teatre es "representa", és a dir, es fa realitat una ficció sota unes lleis establertes entre els actors i el públic (Tordera, 2008).

La "representació" del teatre va estretament lligada a la vida. Una altra aproximació a la definició del teatre és la del catedràtic i teòric teatral Àngel Berenguer, en què defineix aquest art com la complexa conjunció de diferents tècniques artístiques per comunicar una experiència vital. Berenguer (1992) defineix l'espectacle teatral:

En realitat, l'espectacle teatral es concep com un intent de comunicació humana global, en què es citen diverses tècniques artístiques, totes elles transformables per la seva feina en aquesta fórmula col·lectiva, i adaptades al servei precís que s'espera d'elles en un projecte que les supera. La imatge, el text, la presència viva de l'actor, el caràcter únic (i arriscat, com al vida mateixa) de la representació, i el públic col·lectiu, tant present tot i la seva anònima obscuritat, constitueixen elements diferenciables clarament. Més encara, posseeixen les seves pròpies regles i s'articulen com un conjunt l'objectiu del qual és aconseguir comunicar una experiència vital (externa o interna) tan complexa en la seva pròpia identitat com en la seva presentació (p.170).

En relació a l'experiència vital de la que parla Berenguer, Peter Brook, reconegut director teatral i cinematogràfic, parlava del teatre i la seva essència com "el moment present". Brook (1994) afirma:

Teatre és una paraula tant vaga que o bé li falta significat o bé crea confusió, perquè una persona parla d'un aspecte i una altra d'alguna cosa completament diferent. És com

² La paraula teatre prové del llatí "*teatrum*" i del grec "*theátron*" de "*theáoma?*" que vol dir: espai de contemplació.

parlar de la vida. La paraula és massa important per tenir un significat. El teatre no té res a veure amb els edificis, ni amb textos, actors, estils o formes. L'essència del teatre rau en el misteri anomenat "el moment present" (p.97).

Per últim, el teatre es pot contemplar com un ritus social en què unes persones actuen unes històries per unes altres: "Actuar és un misteri, com també ho és el teatre. Ens reunim en un espai i el dividim en dues meitats, una de les quals actua unes històries per a l'altra. No coneixem cap societat on mai succeeixin aquests ritus" (Donnellan, 2007, p.13).

Aquests són exemples de personalitats conegudes del món artístic que han volgut donar la seva visió sobre el que és el teatre; alguns més tècnics i altres més espirituals o profunds. De la conjunció de les afirmacions dels autors citats, s'esdevé la següent aproximació a la definició de teatre:

El teatre és un intent de comunicació humana a partir de la conjunció de diferents eines artístiques enteses com a peces d'un trencaclosques anomenat "representació" en què es representen una successió de circumstàncies imaginaries davant d'un públic col·lectiu en un espai convingut i per mitjà d'uns actors. El teatre és "art en viu" i la seva regla principal és "el moment present".

Així doncs, entendre què és el teatre, servirà per entendre el model de comunicació i les diferents eines que s'utilitzen en la promoció i difusió dels espectacles teatrals.

3.1.1 Elements que conformen l'espectacle teatral

Un espectacle es defineix en base els diferents elements que el componen; la conjunció d'aquests elements acaba formant el producte final que veu l'espectador.

Els elements bàsics que formen un espectacle són l'espai, la companyia i els intèrprets (actors), el director, l'autor i els elements que formen la "recreació" del món que es representa (caracterització, attrezzo i escenografia, vestuari, il·luminació, so i maquinària).

L'espai:

De la pròpia definició de teatre n'extraïem una obvietat: l'espectacle requereix d'un espai on ser representat.

La paraula teatre s'utilitza per definir l'art de la representació però també per definir l'espai físic on es duu a terme. Graells (2002) afirma:

El teatre (com a espai físic) és el lloc on es produeix la confrontació entre el procés creatiu i el seu destinatari. El teatre, com a edifici estable apareix a partir del segle XVI-XVII i evoluciona a diferents tipologies. La que més incidència ha tingut entre nosaltres és l'anomenat teatre a la italiana. Amb el segle XIX i la industrialització, es va produir una gran expansió de teatres a les ciutats i pobles (p. 22).

Aquest espai físic al que fa referència Graells, en termes pràctics, es pot definir com a equipament cultural de la manera que la Generalitat de Catalunya (2016)³ exposa: “equipament permanent amb les condicions tècniques necessàries per a la representació d'obres escèniques que té com a ús principal la programació d'espectacles escènics i que programa anualment un mínim de 5 representacions repartides en el decurs de l'any” (p.191).

La definició de teatre com a espai físic on es representen els espectacles és molt pràctica a l'hora de poder fer estudis i tenir criteri, però els espais de representació de les arts escèniques a dia d'avui van més enllà de l'espai estable anomenat “teatre”. Així doncs cafès, bars, llibreries, menjadors de cases, el carrer, sales, biblioteques... també són espais per al teatre. Només es necessita una persona que actua i una que mira perquè es produeixi la representació; Peter Brook (2001) creu que el teatre és quan un home creua l'escenari mentre un altre el mira.

La companyia i els intèrprets (actors):

Un altre element indispensable per al fet teatral és l'equip artístic: la companyia. Així la defineix Graells (2002):

La cèl·lula bàsica on es produeixen les alquímies del procés de creació. La companyia pot sorgir d'una conjunció humana temporal, específicament formada per un espectacle concret, però sigui com a conseqüència d'aquesta eventualitat o com a resultat d'una idea prèvia meticulosament enunciada la companyia és una figura col·lectiva que té una tendència a generar continuïtat, tant si es tracta de mantenir en vigor una fórmula que ha funcionat com si n'existia ja la intenció ens els orígens de la formació, a partir d'una

³ Vegeu: Generalitat de Catalunya. (2016). Estadístiques culturals de Catalunya 2016. Recuperat de: http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/ arxius_gt/Estad-cultural-Catalunya-2016.pdf

definició més o menys precisa d'objectius, paramètrics artístics i planificació d'activitat (p. 30).

La companyia està formada per un conjunt d'individus que són els intèrprets (actors) de l'espectacle. Segons Brook (2001), en un actor, els tres elements: pensament, emoció i cos; han d'estar en perfecte harmonia perquè les seves intencions siguin perfectament clares.

El director:

Una altra figura molt determinant en el procés de creació d'un espectacle és el director. En una producció teatral, per una banda pot haver-hi la figura de director com a individu central que organitza i coordina el procés. Per altra banda, pot ser que aquesta figura no hi sigui i el director passi a ser un element col·lectiu. El director, sol ser una figura que en ocasions fa ombra a l'autor i els intèrprets, i la realitat és que el director és una peça imprescindible i essencial en el procés creatiu. El director és qui marca el ritme del procés i pensa en el progrés, per això, ha de tenir visió global i capacitat de presa de decisions (Graells, 2002).

L'autoria:

El procés d'elaboració d'un espectacle pot ser que es tracti d'una creació que parteix de zero des de la companyia o pot ser que estigui basat en alguna creació artística. Graells (2002) diferencia els espectacles segons si el punt de partida del procés de creació ha sigut un pretext (treballar a partir d'un tema, idea, forma...) o un text (obra d'autor, que ha escrit un text del qual se'n fa una interpretació). Sigui quin sigui el punt de partida, de manera bàsica i generalitzada, el dramaturg sol ser una figura present en tot el procés creatiu.

La "recreació" del món:

S'ha parlat de l'espai de representació, dels actors, del director i de l'autor, però no s'ha d'oblidar un seguit d'elements que possibiliten la creació de l'imaginari que es representa.

Graells (2002) afirma que es produeix un entorn especial de ficció per a la representació que està format per més elements a part del cos de l'intèrpret. Es crea un espai i es caracteritza la representació tenint com a referent el món real, però amb menys límits. Un conjunt de professionals es fan càrrec de crear i reproduir l'imaginari (el món particular) que la representació requereix.

Aquesta "recreació", tal com exposa l'autor, consta de diferents elements.

Per una banda, els actors han de formar part d'aquest imaginari i és per això que es caracteritzen (maquillen, pentinen...) i es vesteixen per al personatge. Així doncs, dos dels elements que formen part de la “recreació” són la caracterització i el vestuari.

Per altra banda, l'utillatge teatral (*attrezzo* en italià) i l'escenografia són aquells elements físics decoratius o amb importància dramàtica que convertiran l'espai físic en el món imaginari desitjat. La il·luminació, el so i la maquinària són els elements que acaben de fer possible aquest acte de “recreació”. La llum és indispensable per a l'acte comunicatiu ja que permet veure el que s'està duent a terme i, a més, és un llenguatge autònom amb força expressiva. El so serà doncs, la música, però també aquells efectes específics que recreen les circumstàncies de l'acció.

A l'apartat 3.3.2.2 d'aquest estudi es parlarà d'aquests elements com a eines de posicionament en la planificació estratègica de les organitzacions d'arts escèniques.

3.1.2 El teatre com a producte

Després d'haver vist què és el teatre i haver-se endinsat en els elements que el conformen, per tal de poder analitzar la comunicació que es duu a terme en les arts escèniques, s'ha d'entendre el teatre com a producte. Però per això, és necessari definir el terme ‘producte’. La definició de producte ha anat evolucionant de la mateixa manera que ha anat canviant la manera d'entendre el màrqueting i el mercat. A trets generals, el producte satisfà una necessitat; tal com exposava Martín (1993), el producte són els atributs tangibles i intangibles que posseeix un bé per tal de satisfer les necessitats del consumidor. A trets generals també, el producte, és la raó de ser de les empreses. Així ho afirma Mollá (2000), que exposa que des del punt de vista del màrqueting, el producte és una variable estratègica de l'empresa equivalent a la seva raó de ser.

Mollá (2000), amplia la definició de producte segons l'economista Philip Kotler:

Tot allò que es pot oferir a l'atenció d'un mercat per a la seva adquisició, el seu ús o el seu consum i que, a més a més, pot satisfer un desig o una necessitat. Comprèn objectes físics, serveis, persones, llocs, organitzacions i idees (p.98).

En aquesta definició que Mollá (2000) defensa, s'entén que el producte pot ser més que un objecte físic. El producte teatral s'entén com un servei i les organitzacions escèniques s'ubiquen bàsicament en el sector dels serveis. Així doncs, quan el que s'ofereix no és un bé tangible sinó que intangible, s'ha d'oferir la màxima qualitat. Berry i Parasuraman (1991)

afirmen: “L’essència de les empreses de serveis és oferir un bon servei, per tant, quan el producte és una interpretació, no hi ha res més important que la qualitat de la interpretació” (p.190). Aquesta idea de la qualitat del conjunt per a la bona interpretació posterior del consumidor, està molt vinculada a la idea d’oferir un servei pensant en l’experiència que Kotler i Scheff (2004) proposen: quan un consumidor està comprant una entrada pel teatre, no està comprant un actor o un text, està comprant una experiència. Per tant, els responsables de l’organització han de tenir en compte tots els aspectes relatius a l’experiència de consum del client.

En teatre doncs, el servei serà l’obra de teatre en el seu conjunt però l’experiència la completaran diferents factors com l’espai per a la representació, la ubicació, el mètode de compra, serveis complementaris, etc.

El producte però, no és només el servei que s’ofereix en si, el concepte de producte total serveix per entendre quines són les diferents dimensions d’un producte i ajuda a entendre els possibles terrenys en què pot jugar la comunicació. Kotler i Scheff (2004) consideren el producte total en base a tres nivells: el producte genèric, que es pot adquirir i consumir; el producte esperat, que són les expectatives del client respecte l’adquisició i consum del producte; i el producte augmentat, que són les característiques i beneficis més enllà del que el client espera. Així doncs no necessàriament serà el mateix producte el que oferim, que el que s’espera i que el que acaba resultant.

Un cop definit el producte i entenent que la producció d’arts escèniques ha de buscar una relació de benefici mutu amb el mercat, s’ha de veure l’obra de teatre com a producte.

En aquest sentit, és complicat parlar de les produccions de teatre com a mer resultat d’un *mix* de màrqueting ja que la majoria de productes es produeixen i distribueixen tenint en compte la demanda i els beneficis; en canvi, en situació idíl·lica, l’objectiu del teatre és presentar un artista i un missatge a un públic el més nombrós possible, però no produir l’artista i el missatge d’acord amb la major demanda del públic. En el món empresarial, els negocis solen canviar o innovar amb una justificació econòmica al darrere; en canvi, les organitzacions artístiques innoven i exploren, o haurien de fer-ho, amb un objectiu social o estètic sovint allunyat de l’èxit econòmic (Kotler i Scheff, 2004).

Tot i així, en aquest estudi es procurarà estudiar el teatre com a producte amb objectius comercials.

3.2 SITUACIÓ DEL TEATRE EN L'ACTUALITAT

3.2.1 Introducció a la situació actual del teatre

La situació del teatre a Catalunya, no passa pel seu millor moment, almenys des del context institucional. Barranco (2016) contextualitza la situació actual afirmant:

El sector teatral ha rebut una bona pallissa durant la crisi. Les subvencions, de les quals depèn tot l'ecosistema teatral, públic i privat, ja sigui a l'hora de produir obres o d'exhibir-les, han caigut d'una manera senzillament devastadora. Al mateix temps, Cristóbal Montoro va aplicar un estratosfèric 21% d'IVA a les entrades teatrals que va acabar de crear una tempesta perfecta que va fer que tres anys enrere la cartellera barcelonina perdés mig milió d'espectadors.

El setembre de 2012, el Govern d'Espanya va aprovar la pujada de l'IVA en el consum d'arts escèniques del 8 al 21%. Malgrat el que va suposar aquest increment⁴, l'agost de 2015, el ministre d'Economia, Luis de Guindos, anunciava que l'IVA cultural es mantindria al 21% (Diari de Girona, 2012).⁵

Barranco (2016) exemplifica el context de crisi explicant el cas del Teatre Nacional de Catalunya, un teatre que depèn totalment dels ajuts de la Generalitat, que ha passat d'un pressupost de 18,3 milions el 2008 a 10,23 l'any passat (2015). A més, explica que en el context general hi van haver acomiadaments, tancament d'una sala, disminució dràstica de la programació... Barranco afirma que també es veu reflectit en el festival Temporada Alta de Girona, de gran prestigi internacional, que ha hagut d'intentar mantenir la categoria aconseguida tot i les retallades.

Barranco (2016), exposa les que creu que són les claus del que hauria de ser el teatre en aquest país a partir d'ara amb el nou govern: un pressupost en què es demostrï que la cultura importa, aclarir la problemàtica que hi ha entre públic i privat, donar suport a la dramaturgia catalana (que es troba en la seva màxima esplendor), salaris dignes i suport a la creació catalana contemporània.

⁴ El Teatre de Bescanó va protestar la pujada de l'IVA venent pastanagues, Vegeu: AraGirona. (12 de setembre 2012). Bescanó ven pastanagues en comptes d'entrades per burlar l'increment de l'IVA. AraGirona. Recuperat de: <http://www.aragirona.cat/noticia/2012/09/12/bescano-ven-pastanagues-en-comptes-dentrades-per-burlar-lincrement-diva>

⁵ L'any 2012, l'SGAE emet un informe en contra de la pujada l'IVA cultural. Vegeu: SGAE. (2012). Augment de l'IVA dels productes i serveis culturals a Espanya. Recuperat de: http://www.sgae.es/recursos/pdf/Institucional/Augment_de_l_IVA_dels_productes_i_serveis_culturals_a_Espanya.pdf

La relació entre els poders públics i privats mai ha estat fàcil en el món de l'espectacle, i avui dia segueix havent-hi aquesta problemàtica. L'espectacle requereix un element promotor, públic o privat que n'asseguri la viabilitat. El món de l'espectacle viu en equilibri i en conflicte amb el poder polític i econòmic. Generalment, el funcionament de la indústria d'arts escèniques ha estat possible gràcies al mecenatge o a la protecció dels poders públics (fet que suposa un control dels creadors). Però també hi ha figures empresarials amb objectius econòmics darrere molts espectacles (Graells, 2002).

L'oferta teatral en els darrers anys ha crescut; però el públic segueix sent deficitari en volum i en naturalesa. Però, quan es parla de dèficit de públic, es genera debat: es vol un públic minoritari amb cultura o es vol convocar masses i multituds consumistes com si d'una empresa es tractés? El prestigiós dramaturg i director José Sanchís Sinisterra a les declaracions a Dulce (2000), afirma que no li preocupen les estadístiques que mostren el caràcter minoritari del consum escènic. Comenta que en la cultura mediàtica actual, el teatre no pot ser un espectacle de masses ni convocar multituds. Afirmava que davant la preocupació quantitativa general ens ha d'importar més la qualitat. I la qualitat va associada als petits formats i a la proximitat dels petits recintes.

Sellas i Colomer (2009) afirmen que el repte és el públic. Aconseguir que els ciutadans incorporin el fet escènic en el seu sistema de valors i hàbits de consum, tot i que els joves creixin en un entorn digital i audiovisual que es distancia de l'oferta escènica presencial. En els darrers anys la oferta ha crescut il·limitadament, els autors creuen que, de cara al futur, el que s'hauria de procurar és un model de creixement sostenible basat en la gestió de públics.

Segons els mateixos autors, les tendències en els públics escènics són el predomini de la cultura *light*, basada en el plaer immediat; l'espectacularització de la vida quotidiana i la massificació dels productes culturals; la substitució dels espais tradicionals de la cultura per nous espais més informals; el predomini d'una educació instrumental i pragmàtica que s'oblida de formar la sensibilitat i els valors ètics; i el disseny de polítiques culturals que busquen el consum sense la seva participació en la presa de decisions.

Jiménez (2000) creu que la crisi de públics pot respondre a diferents raons com la crisi econòmica i la reducció general del consum; l'escassa qualitat dels espectacles oferts; la modificació dels gustos escènics; la competència insuperable del cinema i la televisió; i el desconeixement i la construcció errònia de la idea de públic que realitzen els creadors. L'autora creu que els esforços s'haurien de centrar en trobar la manera de produir una

sensibilitat entre la població que els permeti gaudir de les emocions escèniques que ofereixen els actors en una representació, i per això s'han de conèixer més bé els públics i incorporar-los i tenir-los en compte en la presa de decisions.

Per norma general, el terme “cultura” i tot el vinculat a ella, es relaciona amb l'avorritment, amb alguna cosa estàtica i seria que requereix d'un cert esforç i concentració (Sellas i Colomer, 2009). Aquesta concepció s'enfronta a la de diversió, facilitat/immediatesa i evasió de l'activitat quotidiana buscada per la població en el moment actual. Així doncs, les arts escèniques són percebudes com activitats avorrides, formals, series, llargues i difícils d'entendre. En contraposició al temps lliure, que es percep com un espai temporal lúdic de plaer (hedonista). L'oci i la cultura són dos universos dissociats i en certa forma, competència. En l'actualitat, l'oci digital està guanyant la batalla del temps lliure.

És evident, doncs, que l'actualitat del teatre es troba davant d'una crisi cultural i econòmica que es veu reflectida en un dèficit de públic encara que no hi hagi uns paràmetres que demostrin els motius exactes.

3.2.2 Dades del sector de les arts escèniques

La comunicació es veu influenciada pel sector en què treballa. Així doncs, per poder estudiar la comunicació en el món del teatre és important saber en quin punt es troba el sector teatral a Espanya, Catalunya i Barcelona.

Segons la Societat General d'Autors i editors, SGAE (2015), pel que fa a l'Estat espanyol, la majoria de densitat de la població concentra la major part d'activitat teatral; és a dir, Madrid i Catalunya acaparen el 53,3% de les representacions a Espanya. Catalunya aglutina el 21,7% del total.

De l'anuari de l'SGAE (2015) se'n pot extreure que sol haver-hi més teatre on hi ha més població: zones metropolitanes i municipis amb més 30.001 habitants (vegeu TAULA 2).

TAULA 2

Funcions de teatre segons hàbitat (%). 2009-2014.

Hàbitat	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Zones metropolitanes	50,0%	51,5%	61,1%	59,7%	62,4%	62,5%
De 30.001 a 200.000	20,5%	18,7%	16,5%	18,6%	18,3%	18,6%
De 10.001 a 30.000	12,6%	11,0%	6,7%	8,4%	8,6%	8,9%
De 5.000 a 10.000	5,8%	4,1%	3,2%	4,0%	4,1%	3,8 %
Menys de 5.000	11,2%	14,7%	12,5%	9,3%	6,7%	6,3%
TOTAL	65.472	62.561	56.683	50.833	48.610	47.660

Font: adaptació de SGAE, 2015, p. 19.

L'assistència al teatre també es concentra a Madrid i Catalunya. Catalunya el 2014 va augmentar en 2,1 milions el nombre d'espectadors (102.771 més que el 2014). Pel que fa a la recaptació en el teatre, Catalunya va registrar una recaptació de 36,1 milions d'euros, el 19,9% del total espanyol (SGAE, 2015).

A nivell espanyol, el nombre de funcions de teatre l'any 2014 va registrar un descens del 2%, és a dir, va haver-hi 900 funcions menys en comparació al 2013. Això suposa un total de 47660 funcions en comparació amb les 48610 de l'any anterior. Des de l'any 2009, el total de funcions s'ha anat reduint de forma continua. Tot i el descens de funcions, al incrementar-se el nombre d'espectadors de teatre, l'any 2014 la recaptació obtinguda es va veure afectada positivament per una crecuda important: de 168,66 milions recaptats el 2013 es va passar a 181,27 milions el 2014; això suposa un augment de 12,6 milions en comparació a 2013. Un augment de la recaptació que no s'havia registrat anys abans a l'Estat espanyol (SGAE, 2015).

Pel que fa a la situació en l'àmbit català, segons les estadístiques culturals realitzades de la Generalitat de Catalunya (2016)⁶, en percentatges, els teatres més abundants són aquells de 301 a 500 butaques (30,9%) i de 501 a 1000 butaques (26,7%). El 69,7% dels teatres són de titularitat pública davant del 30,3% que són d'empreses privades o associacions i fundacions. Pel que fa a infraestructures, l'àmbit públic supera a l'àmbit privat.

Pel que fa als ingressos dels teatres a Catalunya, del 2010 al 2014 les aportacions públiques han disminuït i no en termes menors: de 87,7 milions d'euros el 2010 a 66,1 milions d'euros

⁶ Vegeu: Generalitat de Catalunya. (2016). Estadístiques culturals de Catalunya 2016. Recuperat de: http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxiu_gt/Estad-cultural-Catalunya-2016.pdf

el 2014. Aquestes dades no són gaire positives tenint en compte que el 2014, el 40,8% dels ingressos que van rebre els teatres provenien d'aportacions públiques.

La màxima font d'ingressos són la taquilles (44,4%). La menor font d'ingressos són els patrocinis, coproduccions, etc. que formen el 14,8 % restant. Les dades no són gaire positives en nombre d'ingressos en general en qüestió de 4 anys el sector ha perdut 24,2 milions d'ingressos. De 186,4 el 2010 a 162,2 el 2014 (vegeu TAULA 3).

TAULA 3

Ingressos dels teatres de Catalunya. 2010-2014

Per concepte d'ingrés

	Milions d'euros					
	2010	2011	2012	2013	2014	%
Taquilla	72,5	81,6	77,2	73,7	72,0	44,4
Aportacions públiques *	87,7	79,6	70,8	66,4	66,1	40,8
Altres **	26,2	22,9	25,5	23,8	24,2	14,8
TOTAL	186,4	184,1	173,5	163,9	162,2	100,0

*Inclou subvencions i aportacions directes

**Inclou patrocini, coproduccions, televisió i lloguer de sala

Font: adaptació de Generalitat de Catalunya (2016), p. 208.

Els teatres han hagut de retallar en despeses en qüestió de poc temps com a conseqüència directa de la baixada d'ingressos. L'àmbit que s'ha vist més afectat és el de personal: de 60,2 (2010) a 51,1 (2014) milions d'euros en personal. Dins d'aquest àmbit veiem grans retallades com el descens de 463 a 371 tècnics i de 323 a 267 artistes. La gestió i administració també ha patit les retallades; el sector dels serveis és el que s'ha vist menys afectat. En referència als treballadors del teatre, el tant per cent més baix de tipus de treballadors que hi ha és el d'artistes (19,2%), fet que mostra que hi ha pocs teatres amb companyia o artistes fixes (Generalitat de Catalunya, 2016).

Després d'haver vist la situació a nivell espanyol i català, a continuació es presenta la situació a nivell barceloní.

L'Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya, ADETCA (2015), analitza la situació a l'àrea de Barcelona, lloc on es concentra la major activitat teatral a Catalunya. Pel que fa el nombre d'espectadors a l'àrea de Barcelona del 2011 al 2015, la temporada 2014/2015 va ser millor que les dues compreses entre el 2012 i el 2014, el nombre total d'espectadors va

ser 2.443.345. Tot i això, aquest resultat segueix per sota del recaptat la temporada 2011/2012: 2.890.713 espectadors (ADETCA, 2015).

Les xifres de les recaptacions van en consonància amb el nombre d'espectadors totals, el resultat de la temporada 2014/2015 és millor que els dos anys anteriors però, tot i ser un indicador positiu, segueix no sent el resultat més bo, estant per sota de la temporada 2011/2012. La temporada 2014/2015 es van receptor 57.643.564,83 euros, la temporada 2011/2012 es van recaptar 68.162.773,22 euros (ADETCA, 2015).

El nombre de representacions el 2014/2015 a Barcelona, en consonància amb els resultats de l'Anuari de l'SGAE (2015) de l'Estat espanyol, va ser inferior a la resta d'anys perquè l'aforament era menor també i per això segurament el percentatge d'ocupació era major. El percentatge més alt d'espectadors és el 57,58% de la temporada 2014/2015 tot i que el nombre total d'espectadors és el més baix, però per relació amb l'aforament queda com el més alt. Aquesta última temporada hi ha hagut menys oferta i un petit augment de la resposta, més ocupació. Això es podria considerar com un indicador positiu (vegeu TAULA 4).

TAULA 4

Dades sobre l'aforament a l'àrea de Barcelona, temporada 10/11 a 14/15

	10/11	11/12	%*	12/13	%	13/14	%	14/15	%
Total	2.675.736	2,890,713	8	2.333.960	-19	2.412.872	3	2.443.345	1
espectadors									
Espectadors	2.436.897	2.647.524	9	2.083.689	-1	2.156.296	3	2.178.466	1
Pagament									
Espectadors	238.839	243.189	2	250.271	3	256.576	3	264.879	3
Gratuïts									
Total	4.911.833	5.376.066	9	4.583.107	-15	4.392.746	-4	4.243.184	-3
Aforament									

*El % representa el percentatge de creixement de l'aforament respecte l'any anterior

Font: adaptació d'ADETCA, 2015, p. 89.

Aprovat el 2011 i vigent fins l'any 2018, des de la Generalitat de Catalunya s'ha establert el 'Pla Integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics' amb l'objectiu

Els patrocini són una font d'inversió per a moltes organitzacions artístiques. Ukman (1995), entén el patrocini com “una taxa en espècie o en efectiu que es paga a una propietat a canvi de l'accés al potencial comercial explotable vinculat a la propietat”⁹. Segons Van Aubel (1995), la idea de patrocini és “una idea vinculada a la promoció que les empreses haurien de tenir en compte ja que se'n poden obtenir beneficis comercials”¹⁰.

En els darrers anys, el *crowdfunding* s'ha establert com un dels grans finançaments de diferents projectes artístics. Consisteix en el finançament col·lectiu, cooperar col·lectivament per a la creació i desenvolupament d'un projecte. Segons Universo Crowdfunding (2016), els passos solen ser els següents: l'emprenedor envia el projecte a la web indicant la tipologia, la quantitat que necessita, el termini, les recompenses que ofereix...; el projecte és valorat o bé per la comunitat o bé segons criteris dels administradors de la pàgina web; es publica el projecte amb un termini determinat; es promociona al màxim i, quan s'acaba el termini, si s'ha aconseguit l'objectiu, s'obté el finançament.

Aquest apartat tan sols pretenia enumerar les diferents vies per a la sostenibilitat de les organitzacions d'arts escèniques. L'estudi no pretén tractar en profunditat termes econòmics i models de finançament en les arts escèniques, però en els annexes del treball hi ha documentació que amplia aquesta informació¹¹.

3.3 MÀRQUETING APLICAT AL TEATRE

3.3.1 Introducció al màrqueting cultural

En aquest estudi, es pretén analitzar els processos de comunicació i promoció dels espectacles teatrals en les organitzacions d'arts escèniques. Quan es parla de comunicació, s'està parlant d'un element estratègic que forma part del màrqueting d'una organització; per tant, primer s'haurà d'entendre el màrqueting dins les organitzacions d'arts escèniques.

L'estratègia de màrqueting i comunicació d'una organització depèn del producte en qüestió que ofereix. Un tret característic de les organitzacions d'arts escèniques és que produeixen nous productes constantment (diferents directors, obres, actors...). Davant d'això, han de

⁹ Citat per Kotler i Scheff, 1997, p.176.

¹⁰ Citat per Kotler i Scheff, 1997, p.176.

¹¹ Veure: Annex 8.2

treballar a diari l'interès del públic i les vendes. És a dir, treballar estratègicament, aplicar el màrqueting dins la seva estructura organitzacional (Kotler i Scheff 2004).

Quan es parla d'aplicar el màrqueting dins l'estructura organitzacional d'un teatre, significa que hi ha d'haver un departament o encarregat de màrqueting a l'organització. Segons Kotler i Scheff (2004) la direcció de màrqueting ha d'analitzar, planificar, executar i controlar els programes dissenyats per crear, fomentar i mantenir relacions d'intercanvi beneficioses amb el públic objectiu. El màrqueting ha de ser el procés en què l'organització es relacioni amb el mercat de manera creativa, productiva i rendible, per tal de tenir consumidors i satisfer-los dins els objectius de l'organització. Així doncs, el màrqueting es centra en els intercanvis.

El valor artístic resultat del treball i esforç realitzat en un espectacle, serà envà si no atrau audiència perquè el vegin. El màrqueting i, en concret, una de les seves eines, la *publicity*¹², són essencials per persuadir a la gent perquè acudeixin a l'espectacle. És important que això no es vegi com un aspecte separat de les polítiques artístiques d'una organització o quelcom que succeeix després de la creació (Freakley i Sutton 1996).

3.3.2 Planificació estratègica

Així doncs, el màrqueting i la planificació estratègica han de ser un procés paral·lel i vinculat a la creació artística. Els beneficis de la planificació estratègica segons Kotler i Scheff (2004) són que permet detectar tendències a llarg termini, millorar la comunicació interna de l'organització i millorar el control de gestió ja que marca objectius i ofereix tàctiques, tècniques i eines d'actuació.

El responsable de màrqueting desenvolupa un pla de màrqueting en funció dels objectius marcats en la visió estratègica i planificació de l'organització. Els passos per a la planificació estratègica que proposen Kotler i Scheff (2004) són, en primer lloc, l'anàlisi estratègic, format per la missió, objectius i metes de l'organització i l'anàlisi DAFO; en segon lloc, la planificació de màrqueting, formada pels objectius i metes específiques de cada període, la formulació de l'estratègia de màrqueting i el disseny de programes i tàctiques per l'aplicació

¹² Caldevilla (2007) defineix la *publicity*, citant a Dennis Wilcox, com la informació que un mitjà de comunicació difon sobre els esdeveniments o activitats d'una organització o d'una persona mitjançant notícies que subscriuen l'organització o persona, essent el mitjà de comunicació qui controla el missatge, i que sol ser la cobertura informativa d'una acció de comunicació de l'organització o persona." (Caldevilla, 2007, p.89)

de l'estratègia; en tercer lloc, l'execució del pla de màrqueting; i per últim, el control, és a dir, la valoració i ajustament de l'estratègia base i els detalls més tàctics.

La tècnica FODA (SWOT), coneguda com a DAFO, és una eina sorgida entre 1960 i 1970 i s'atribueix a l'americà Albert Humphrey. És una eina que ajuda a l'auto-anàlisi de l'organització. FODA significa: fortaleses (strengths) i debilitats (weaknesses), que són dos factors interns de l'organització, i oportunitats (opportunities) i amenaces (threats) que són dos factors externs (Govern d'Espanya, 2016). En funció del resultat que s'obtingui de la DAFO d'una organització d'arts escèniques o d'un espectacle teatral en concret, es marcaran uns objectius i s'elaborarà una estratègia.

Una altra eina que ajudarà a definir l'estratègia de màrqueting d'una organització d'arts escèniques és saber en quin estat es troba la demanda. Sellas i Colomer (2009) proposen que els diferents estats possibles de la demanda poden ser negatiu, és a dir, que el producte no estigui demandat ni acceptat; inexistent, que el producte no té públic objectiu; latent, que el producte és desitjat però no té resposta en el mercat; descens, que després de viure l'èxit està en procés de finalitzar; irregular, que la demanda no és constant; i completa, que el producte troba resposta ideal en els consumidor.

A continuació algunes de les eines que s'utilitzen en el màrqueting cultural i que ajudaran, doncs, a definir la comunicació que es farà del producte/organització.

3.3.2.1 El públic i la segmentació

Entenent l'espectacle com algú que actua davant d'algú altre (Brook, 2001), es manifesta clarament la necessitat i importància d'aquest segon element, protagonista de l'estat de la demanda de la que es parlava al final del darrer apartat: el receptor. Aquest receptor, anomenat públic, ha estat sempre el gran objectiu de la comunicació en general, i de la comunicació en les arts escèniques en concret: mobilitzar-lo, seduir-lo, enganyar-lo, divertir-lo, emocionar-lo... Tal com afirma Graells (2002), el públic és el destí dels processos creatius del món de l'espectacle, sense ell, el procés seria gratuït o sinònim de fracàs. És un error, pensar en el públic com un element passiu; alguns creadors contemporanis han apostat per la fusió entre públics i espectacle. Provocar l'espectador, sovint, és la base de l'existència de l'espectacle.

Segons Kotler i Scheff (2004), els públics d'una organització són individus, grups i organitzacions que s'interessen per ella, i l'organització ha de procurar treballar amb aquests interessos i necessitats. Els públics poden ajudar o perjudicar una organització. Una organització és, doncs, segons els autors, la conjunció de molts grups que aporten i busquen coses diferents.

Entenent els públics d'una organització d'arts escèniques com els d'una empresa, podem dividir-los en interns, externs, intermediaris i consumidors (Kotler i Scheff, 2004). Els públics dependran de cada organització, però, en termes generals, a les organitzacions d'arts escèniques, aquests públics són: intèrprets, personal intern, membres del consell d'administració, voluntaris, dramaturgs, coreògrafs, compositors, proveïdors, patrocinadors, agències de publicitat, periodistes i premsa, crítics, espectadors, residents locals, activistes, etc. Aquest estudi pretén examinar bàsicament quina és la comunicació dirigida als consumidors.

El dèficit de públic sempre està a l'ordre del dia i per això, els públics escènics han estat i són motiu de preocupació. Aquest dèficit de públic, com s'explicava anteriorment, es pot deure a diferents factors: sovint s'atribueix a males estratègies de màrqueting; altres vegades a la distància entre productors/creadors i espectadors, com si visquessin en universos paral·lels; també es creu que el problema rau en què la cultura interessa a pocs. (Sellas i Colomer, 2009)

Els motius pels quals el públic decideix assistir a un espectacle van més enllà de la oferta artística en si. Hi ha factors fonamentals a l'hora d'influir l'actitud de les persones respecte les seves decisions de compra. Kotler i Scheff (2004), proposen que els diferents factors que influeixen el comportament dels consumidors són les tendències macro-ambientals, com les forces socials i les polítiques econòmiques i tecnològiques; factors culturals, com la nacionalitat, les subcultures i la classe social; els factors socials, com els grups de referència, els líders d'opinió i la tendència a la innovació; els factors psicològics, com la personalitat, les creences i les actituds i motivacions; i els factors personals, com la ocupació, l'economia personal, la família i l'etapa del cicle vital.

La relació entre aquests factors, configura el comportament del consumidor. És per això que és de vital importància que els responsables de màrqueting coneguin profundament aquests factors i els tinguin en compte a l'hora de segmentar, oferir, comunicar, establir preus, etc.

Quan es treballa la relació amb els públics en les organitzacions, s'ha de conèixer el procés pel que passa el públic fins a adquirir o no un producte, per tal de saber en quins punts es pot comunicar o millorar la comunicació. Kotler i Scheff (2004) defineixen el procés d'adquisició en cinc etapes. En primer lloc, el reconeixement de la necessitat, donada per estímuls interns o externs; en segon lloc, la recerca d'informació; en tercer lloc, l'avaluació de les diferents alternatives; en quart lloc, la decisió de compra; i per últim, l'actitud després de la compra.

Quan es tenen clares aquestes cinc fases i en quina situació es troben els diferents públics en les diferents etapes del procés, és més fàcil treballar estratègicament i trobar solucions o camins per on arribar al nostre públic.

Un cop entesa la necessitat de màrqueting en les arts escèniques entenent el fet teatral com un producte i els espectadors com a consumidors; el següent pas, pel que fa referència als públics d'una organització, és determinar els paràmetres que segmentaran el mercat i establir els perfils dels clients a partir d'aquesta segmentació. Tal com exposen Kotler i Scheff (2004), un cop segmentat el mercat, es tria el públic objectiu seleccionant aquells segments que més s'ajusten als objectius perseguits per l'organització i els seus productes.

Es parla de segmentació perquè els mercats no són homogenis. Segons Smith (1956), la segmentació és un procés en què es divideix el mercat en subgrups homogenis, per tal d'elaborar una estratègia empresarial diferent per a cadascun d'ells, atendre les seves necessitats i assolir els objectius de l'empresa.

Per a la segmentació es segueixen una sèrie de criteris que divideixen la societat. A continuació es presenten els criteris utilitzats en els estudis de segmentació de mercat segons Santasmases (1992):

TAULA 5

Criteris de segmentació de mercat

	Criteris generals	Criteris específics
Objectius (fàcilment mesurables)	Demogràfics (sexe, edat...) Socioeconòmics (renta, ocupació, nivell d'estudis...) Geogràfics (regió, hàbitat...)	Estructura de consum (gran, mitjà...) Ús del producte Fidelitat a la marca/empresa Tipus de compra (primera o repetició) Situacions de compra Lloc de compra
Subjectius (més difícils de valorar)	Personalitat (lideratge, autoritat, autonomia...) Estil de vida (centre d'interès, opinions...)	Avantatge i/o benefici buscat Actituds Percepcions Preferències

Font: adaptació de Santesmases , 1992, p.176.

Segons Kotler i Scheff (2004), els estudis de públic i altres projectes d'investigació indiquen que la major part de persones que assisteixen a esdeveniments artístics són dones. I en molts casos, els homes que assisteixen ho fan per acompanyar a la dona.

Segons un estudi de Belk y Andersen (1982), dels efectes dels cicles vitals en la assistència als esdeveniments artístics, el grup més assidu a les arts escèniques és el de casats de menys de 41 anys i sense fills. Els "adults joves" (*young-adults*), persones joves amb educació, ingressos i temps, són una gran oportunitat i una feina pendent per als responsables de màrqueting.

Un cop segmentat el mercat de l'organització, es procedeix a la selecció del mercat objectiu. Kotler i Scheff (2004), defineixen el mercat objectiu com aquells compradors a qui l'organització es dirigeix que comparteixen unes necessitats i unes característiques determinades.

A l'hora de seleccionar el mercat, tal com expliquen els mateixos autors, l'organització es pot concentrar en un únic segment (apostar per un perfil de mercat fort), especialitzar-se en un sol producte (crear una forta identitat i fer seguiment de les persones interessades) i especialització selectiva (triar diversos segments que encaixin).

Les pròpies organitzacions d'arts escèniques no solen fer estudis de mercat tot i ser beneficiosos. Sovint es deu a pressupostos limitats. Els estudis de mercat consisteixen en el disseny, recollida, anàlisi i obtenció de dades rellevants per les situacions de màrqueting específiques a les que s'enfronta una organització (Kotler i Scaff, 2004). S'ha de saber quin és l'entorn de l'organització. Fet l'anàlisi intern (DAFO), l'empresa ha de fer també l'anàlisi del macroentorn: PEST. Segons Fahey i Narayanan (1986), l'anàlisi PEST analitza les forces i factors de l'entorn que afecten a l'empresa. Les inicials PEST fan referència a les forces político-legals (lleis, decrets, normatives... que afecten a l'activitat empresarial), econòmiques (distribució, renda, nivell d'estalvi, accés al crèdit, externalització, lliure comerç...), socioculturals (creences, valors, normes, religió...) i tecnològiques (innovació, ritme de canvi, legislació, pressupost I+D...). També hi ha forces a valorar com les demogràfiques (evolució de la població, piràmide poblacional, mercat ètnic, patrons familiars, mobilitat...) i les naturals (matèries primeres, cost de l'energia, consciència mediambiental...).

3.3.2.2 *El posicionament*

Un cop segmentat el mercat i seleccionat el mercat objectiu adient, es procedeix a pensar tècniques, tàctiques i àrees d'actuació per arribar a aquest públic i aconseguir els objectius marcats per l'organització. L'organització ha de procurar promoure aquells aspectes de la seva oferta que captin amb molta força al seu mercat objectiu. D'això se'n diu estratègia de posicionament. Kotler i Scheff (2004) defineixen el posicionament com: "acte de dissenyar la imatge i oferta de l'organització que porti a ocupar una posició clara i valorada en la ment dels clients objectiu. Posicionar-se implica dos passos: oferir una diferència real i donar-la a conèixer als clients objectiu" (p. 194).

L'era del posicionament porta escrita el nom d' Al Ries i Jack Trout. Ambdós van aprofundir i establir les bases del que és actualment un factor clau en el màrqueting de les organitzacions d'arts escèniques. Exposaven que la batalla es produeix en la ment del consumidor i que és des d'allà on s'ha de començar el procés i no des del producte o

organització. La teoria de posicionament de Ries i Trout (1981) defensa que les empreses d'èxit seran aquelles que trobin un forat a la ment del consumidor i l'omplin amb la seva marca, amb missatges simples, consistents i perdurables.

En el món de les arts escèniques una organització artística es pot posicionar en base a diversos atributs. Els diferents possibles posicionaments que proposen Kotler i Scheff (2004) són posicionar-se en funció del carisma del director, posicionar-se en funció del programa (tipus d'espectacles que ofereixen), posicionar-se en funció dels intèrprets (actors), posicionar-se en funció del lloc i les instal·lacions (l'edifici i la localització), posicionar-se en funció de la reputació i la imatge (premis, reconeixements i crítiques de l'organització, obra, director, intèrpret...), posicionar-se en funció del preu o la qualitat, posicionar-se en funció de l'ús, posicionar-se en funció de l'usuari del producte, posicionar-se en funció del tipus de producte (el format), posicionar-se en funció de la competència i posicionar-se en funció de múltiples atributs.

3.3.2.3 *La competència*

A l'hora de posicionar-se hi ha diversos factors a tenir en compte com el públic objectiu, el producte, el mercat i la competència.

Quan parlem de competència, en el món de les arts escèniques, hem de tenir en compte no només l'obra que fa el teatre més proper sinó altres alternatives lúdiques que podrien satisfer les necessitats del consumidor i competeixen amb l'organització com el cinema, els esports, el sofà de casa, l'entreteniment *online*, etc. El consumidor es pot preguntar: "Quina obra de teatre anem a veure?", però sovint es pregunta "Què fem dissabte a la nit?" (Kotler i Scheff, 2004).

Així doncs ens trobem amb diferents tipus de competència a considerar segons el grau de substitució del producte. Partint d'aquí, Kotler (2005) proposa diferents tipus de competència. La competència de marca, que són marquen que comparteixen producte, clients i preus; competència d'indústria, comparteixen el mateix producte o tipus de producte; competència de forma, proporcionen el mateix servei; i competència genèrica, comparteixen el mateix valor de consum.

Kotler i Scheff, 2004, consideren que la competència s'ha de considerar com quelcom positiu per a l'organització perquè estimula l'augment del volum de mercat (la publicitat i

les relacions públiques plenes de teatre generen més interès pel teatre), i perquè fan millorar i exigir més a l'organització fent que es reinventi i posicioni constantment.

La competència i el posicionament van estretament lligats, lligats pel factor diferencial. González (2016), parla del factor diferencial com a element crucial per fer destacar un projecte artístic en l'actualitat. González, que és consultor cultural, afirma que quan es coneix la competència es poden definir els “avantatges diferencials”, és a dir, les característiques que fan únic un projecte artístic i li atorguen valor afegit. L'autor creu que trobar els trets diferencials hauria de ser la base de tota comunicació correcta. Per això, explica que s'ha d'estudiar a la resta, i de manera internacional, és a dir, visitar festivals, navegar per webs e companyies, informar-se sobre altres països, etc.

3.3.3 El *mix* de màrqueting aplicat a les arts escèniques

En l'aproximació a la definició de producte, s'ha explicat que la definició de producte ha anat canviant segons ha canviat la manera d'entendre el màrqueting i el mercat. El producte determina la resta de decisions de màrqueting formant la 'P' principal del *mix* de màrqueting que proposa McCarthy (producte, preu, promoció i distribució) i que a continuació s'explicarà.

Quan es realitza el procés de planificació estratègica i elaboració del pla de màrqueting s'han de prendre decisions entorn el *mix* de màrqueting que ens portaran a assolir els objectius marcats.

El concepte del *mix* de màrqueting neix de la mà del professor Neil Bourden de l'escola de Negocis de Harvard pels voltants dels anys 50 com una tàctica fonamental per concretar determinats objectius. El *mix* de màrqueting és un conjunt d'elements claus amb què l'empresa o producte aconseguiran influir en la decisió de compra del client. Les variables que va proposar Bourden (1984) eren 12 en origen: Planificació del producte, preu, marca, canals de distribució, personal de venda, publicitat, promoció, *packaging*, exhibició, servei, distribució i investigació.

E. Jeromy McCarthy (1960) va proposar deixar en 4 Ps les 12 que havia proposat Borden: *product* (producte), *price* (preu), *place* (distribució) i *promotion* (promoció).

El producte, definit anteriorment a l'apartat 3.1.2, és la raó de ser de l'empresa, a partir de la qual es generarà l'activitat econòmica. Pel que s'escau a aquest estudi, el producte són els espectacles teatrals.

El preu és un factor molt difícil de treballar en l'àmbit cultural. El preu serà determinant a l'hora de posicionar el producte en el mercat. Sellas i Colomer (2009) exposen que el preu sovint ve definit pel cost de producció, la ubicació, les condicions del mercat i la qualitat del producte. Tanmateix, creuen que a l'hora de definir el preu s'ha de pensar com valoraran els clients el producte, quins són els objectius econòmics de l'organització, si hi ha alguna restricció legal i quines seran les estratègies de promoció basades en el preu.

Kotler i Scheff (2004) exposen que hi ha diferents estratègies de preus, entre les quals la de preus orientats a la competència (establir els preus en funció dels competidors) i la de discriminació de preus (establir preus en funció del segment de clients, del producte, la localització...).

La distribució és tot el que té a veure amb la ubicació del producte a l'espai. L'espai físic on es desenvolupa l'espectacle i també els espais de venda d'entrades ja siguin físics o no. Quan es pensa en l'espai, s'ha de tenir en compte quin s'ajusta més al producte i consumidors i com hi accedeixen. (Sellas i Colomer, 2009)

Kotler i Scheff (2004) creuen que la facilitat d'accés a les entrades és un element fonamental en la decisió de compra, forma part de l'experiència que adquireix el client que explicàvem al principi i s'ha de buscar la màxima facilitat i comoditat. Quan es tria un sistema de distribució d'entrades s'han de tenir clar diferents factors com: qui serà el responsable, quin sistema serà el més eficaç, quants canals de distribució s'haurien d'utilitzar, on s'ubicaran els punts de venda i quan s'oferirà el servei.

Els mateixos autors expliquen que les principals opcions de distribució d'entrades són la taquilla, que permet el contacte personal; les agències centralitzades de vendes, que a part de vendre entrades fan promocions; i la venda personalitzada, que estableix relació amb el client previ a la decisió de compra.

La promoció s'entén com totes aquelles activitats que s'utilitzen per posicionar el producte al mercat (Sellas i Colomer, 2009). Amb aquest estudi es pretén endinsar-se concretament en com és la promoció en el món de les arts escèniques, per això, d'ara en endavant, aquesta investigació es centrarà en desenvolupar aquest punt.

Ja s'ha definit el *mix* de màrqueting tal com el va idear McCarthy, tanmateix, el *mix* de màrqueting ha variat des de les 4 Ps de McCarthy i es pot entendre de diferents maneres o sota el paraigües de diferents autors. En els darrers anys ha guanyat importància una cinquena 'P' que es situaria al centre: la de persones. Fa referència al personal de l'organització. Sobretot els treballadors que estan en contacte directe amb el públic. L'actitud i habilitats del personal de contacte poden potenciar o disminuir l'efectivitat del màrqueting de l'organització (Vaughan, 1987).

Agafant la 'p' de persones com a eix vertebral, en l'actualitat, adaptant-se als temps canviants, les 4 Ps han esdevingut les 4 Cs que va proposar Robert F. Lauterborn el 1990. A la proposta de Lauterborn (1980), el producte es substitueix per consumidor, el preu per la relació cost-benefici, la distribució per la conveniència i la promoció per la comunicació. El canvi de producte a consumidor, consisteix en buscar els consumidors i detectar les seves necessitats per crear un producte que els satisfaci. Pel que fa al preu i la relació cost-benefici, és un enfocament de màrqueting en que els diners són tan sols una part del cost. En referència a la distribució i la conveniència, es centra en mirar què li convé més i li és més fàcil al consumidor. Per últim el canvi de promoció a comunicació significa també dissenyar l'estratègia comunicativa pensant sempre en la relació de mutu benefici amb el client. És a dir, satisfer les seves necessitats mentre es satisfan les de l'organització.

Un cop explicat el *mix* de màrqueting, ja es pot aprofundir en un dels seus components, el que és objecte d'aquest estudi: la promoció/comunicació.

3.4 COMUNICACIÓ APLICADA AL TEATRE

3.4.1 Procés de comunicació

Un cop planificada l'estratègia i el *mix* de màrqueting, el següent pas és el de la comunicació.

Segons Kotler i Scheff (2004), el màrqueting és una filosofia, un procés i una sèrie d'estratègies i tàctiques per influir en el comportament del consumidor. Tot el relacionat amb una organització artística comunica alguna cosa, per tant tot el màrqueting *mix* s'ha de planejar per causar el major impacte. Però bàsicament, influir en el comportament depèn en gran mesura d'una de les quatre potes d'aquest *mix* de màrqueting: la comunicació.

Tal com indiquen Strang i Gutman (1980), per comunicar s'ha d'informar, persuadir i educar al públic objectiu sobre les seves alternatives, les conseqüències positives d'escollir una determinada línia d'actuació i les motivacions per actuar (i sovint per continuar actuant) d'una manera determinada¹³.

Quan Strang i Gutman (1980) fan referència a informar, entenen informar com que el client ha de saber la informació bàsica sobre l'esdeveniment (qui, què, quan, on, preu, com...). Amb el terme persuadir, es refereixen a oferir incentius addicionals als clients perquè s'animin a assistir (tècniques de promoció, relacions públiques, venda personalitzada...). I per últim, educar, és a dir, desenvolupar un nivell de comprensió, reconeixement i diversió en el públic perquè tingui el desig d'assistir. Educar perquè apreciïn la oferta.

La comunicació en essència està formada pel binomi remitent (font) i destinatari (públic). La teoria de la informació de Shannon i Weaver (1949) és la següent: El remitent transmet un missatge (conjunt de símbols) a través d'un mitjà de comunicació (canal de comunicació pel qual el missatge passa del remitent al destinatari). El remitent codifica el missatge, posa el pensament en forma de símbols, uns símbols als que el destinatari donarà significat (llenguatge). El destinatari reacciona d'una forma determinada davant el missatge. El *feedback* és la part de la resposta del destinatari que es comunica (contesta) amb el remitent.

Molt vinculada a la teoria de la informació de Shannon i Weaver (1949), la teoria de la comunicació de Lasswell (1948), indica que el procés de comunicació respon a les preguntes: Qui? Diu què? Per quin canal? A qui? I amb quin efecte?

Aquest procés i preguntes seran útils a l'hora d'elaborar i definir les tècniques i estratègies de comunicació amb el públic de l'organització.

Més endavant, Drucker (1974), parlava dels quatre fonaments de la comunicació: la percepció, l'expectativa, l'exigència i la comunicació diferenciada de la informació. La percepció entesa en base a l'experiència personal, és a dir, una persona pot percebre allò que té capacitat de percebre i per tant, s'ha de conèixer la llengua i llenguatge del receptor. L'expectativa fa referència a que el receptor percep allò que espera percebre i davant l'inesperat respon amb ignorància o distorsió. Amb exigència, vol dir que la comunicació poderosa ha d'encaixar amb les aspiracions, valors i propòsits del receptor per no passar

¹³ Citat per Kotler i Scheff, 1997, p.300.

desapercebuda. En últim lloc s'ha de diferenciar la comunicació de la informació en tant que la comunicació és percepció i la informació dades.

Un cop definida i diferenciada la comunicació, és el moment d'endinsar-se en la formulació de l'estratègia de comunicació. Kotler i Scheff (2004) proposen les claus per al bon desenvolupament de la promoció i comunicació:

En primer lloc, identificar el públic (mercat) objectiu. El públic objectiu influirà poderosament en les decisions del comunicador sobre què dir, com, quan, on i a qui. Com millor es compregui al públic objectiu, la seva imatge, actitud i creences, més eficaç serà la comunicació.

En segon lloc, determinar els objectius de comunicació. Com més definit l'objectiu, més eficaç la comunicació. L'objectiu final serà l'adquisició i la satisfacció, però a part d'aquests podem distingir els objectius de comunicació entre els que proposa Ottenser (1997): objectiu de notorietat, que consisteix en aconseguir que el públic sigui conscient de l'existència del producte; objectiu de coneixement, quan el públic coneix l'organització però no sap d'ella; objectiu en base a impressions passades, el públic coneix l'organització i les seves ofertes i s'ha d'observar quins sentiments té; objectiu de preferència, que el públic prefereixi l'organització davant d'altres opcions; objectiu de convicció, el públic coneix la companyia i la prefereix però no està segur d'assistir; i per últim, objectiu d'adquisició, aconseguir que el públic un cop convençut faci el pas de comprar l'entrada.

En tercer lloc, dissenyar el missatge. Quan es dissenya el missatge s'ha de formular un reclam. És a dir, un tema, idea o proposició única de venda. La USP: "*unique selling proposition*", va ser proposada a l'agència Ted Bates & Company per Rosser Reeves a voltants dels anys 40. Reeves (1997) proposa que cada anunci ha d'oferir un benefici especial al consumidor, és a dir, comunicar al consumidor que si compra aquell producte tindrà un benefici en concret. El benefici que es comunica ha de ser únic del producte, no pot existir entre la competència i ha de ser un benefici potent.

En quart lloc s'han de seleccionar els canals de comunicació. Quan es parla de canals de comunicació, Kotler i Scheff (2004) exposen que es pot diferenciar entre els personals i els no personals:

Els canals de comunicació personals són dues o més persones comunicant-se directament i és molt eficaç a l'hora d'individualitzar la presentació i interacció. Entre aquests canals, el

boca-orella és el canal social més persuasiu i més utilitzat. Els líders d'opinió són molt recorreguts per donar opinions i recomanacions.

Els canals de comunicació no personals són aquells que porten missatges no implícits que no estableixen contacte o interacció directe. Entre aquests s'hi inclouen els mitjans de comunicació i les relacions públiques. Els mitjans de comunicació són la font d'informació més comuna a les arts escèniques després del boca-orella.

En cinquè lloc, s'ha de distribuir el pressupost total de la promoció. Sol ser una tasca difícil en què s'han de considerar diferents factors com el període de temps, el cicle vital en què es troba l'organització i producte, la resposta que s'espera, etc. Kotler i Scheff (2004) enumeren quatre mètodes per fixar el pressupost: el mètode assequible, basat en el que l'organització creu que es pot permetre; el mètode de percentatge, fixant el pressupost en funció d'un percentatge estimat; el mètode de paritat competitiva, és a dir, fixar el pressupost en funció de la competència, aconseguir paritat promocional; i per últim, el mètode d'objectius i tasques, és a dir, desenvolupar el pressupost en funció d'uns objectius i unes tasques.

En sisè lloc s'han de prendre les decisions sobre el *mix* de promoció, és a dir, triar les eines més adequades per a la comunicació d'entre: publicitat, relacions públiques, venda personalitzada i promoció de vendes.

En setè lloc s'han de calcular els resultats de promoció, és a dir, avaluar les eines utilitzades per a la comunicació i promoció per tal de veure'n la seva utilitat i valorar-ne el seu ús.

Per últim, en vuitè lloc, s'ha de dirigir i coordinar tot el procés de comunicació de màrqueting. És a dir, fer unes comunicacions de màrqueting integrades: elaborar una filosofia comunicativa, fer un seguiment de les despeses promocionals, de les eines promocionals, de l'estat del cicle de vida del producte i coordinar les activitats promocionals i la seva duració (Kotler i Scheff, 2004). És a dir, no oblidar mai el global de l'estratègia.

3.4.2 *Mix* de comunicació

En l'anterior apartat, s'explicava que en sisè lloc s'han de prendre les decisions sobre el mix de promoció. *El mix* de comunicació/promoció, segons Kotler i Armstrong (2003) és "la barreja total de comunicacions de màrqueting d'una empresa, que consisteix en la

combinació específica d'eines de publicitat, promoció, relacions públiques, vendes personalitzades i màrqueting directe que l'empresa utilitza per aconseguir els seus objectius de publicitat i màrqueting" (p. 470).

En el sector de les arts escèniques, Kotler i Scheff (2004) també proposen dividir la comunicació en quatre grans àrees. Aquestes quatre grans àrees són la publicitat, les relacions públiques, la venda personalitzada i la promoció de vendes.

A continuació l'estudi es centrarà en desenvolupar les eines del *mix* de comunicació en les organitzacions d'arts escèniques.

3.4.2.1 *Publicitat*

En primer lloc, la publicitat, tal com proposen Kotler i Armstrong (2003), consisteix en "qualsevol forma pagada de presentació i promoció no personal d'idees, béns o serveis" (p. 470).

El Diccionari de Comunicació Empresarial, Termcat (1999), proposa una definició més extensa del concepte, la publicitat consisteix en la:

comunicació persuasiva i/o informativa sobre els productes, els serveis, les marques, etc., d'un anunciant, per mitjà, fonamentalment, d'anuncis subscrits i pagats per l'anunciant, que es proposa com a objectiu incidir directament o indirectament en els comportaments de compra i de consum dels públics a qui s'adreça (p. 192).

Aquesta definició comercial de publicitat serà útil en aquest estudi perquè es centra en la promoció i comunicació dels espectacles d'arts escèniques amb finalitats comercials.

Kotler i Scheff (2004) creuen que la publicitat permet el control del contingut i emissió del missatge així com també de la naturalesa del mitjà. Per altra banda, creuen que no permet que es controli la descodificació del missatge i això es tradueix en un *feedback* baix sobre el missatge rebut. Els trets positius de la publicitat són que és de naturalesa pública, fet que legitima el producte i suggereix una oferta estàndard; és una gran eina persuasiva ja que permet la repetició del missatge; és un recurs expressiu, dóna a conèixer el producte mitjançant diferents tècniques com l'impresió, el so i la imatge. La publicitat serveix a construir la imatge d'una organització a llarg termini (publicitat institucional), generar

vendes ràpides (publicitat promocional), divulgar informació de producte o servei (publicitat informativa), i potenciar a llarg termini ofertes vigents o abonaments (publicitat de producte).

Algunes de les eines bàsiques de publicitat en les arts escèniques són: anuncis en mitjans de comunicació, catàlegs, butlletins informatius, fulletons informatius, cartells i prospectes, guies, tanques publicitàries, expositors en general, expositors en punt de venda i material audiovisual (Kotler i Scheff, 2004).

A l'hora de dissenyar el missatge que es vol transmetre en publicitat, Schulberg (1989), proposa seguir les cinc normes de Winston Churchill per a l'èxit de l'orator: “començar amb força, tenir un tema, utilitzar un llenguatge simple, gravar una imatge en la ment de l'oient i acabar amb dramatisme”¹⁴ (p.110).

Kotler i Scheff (2004) consideren que l'elecció dels mitjans on s'insereix la publicitat és un factor important. S'ha de distribuir el pressupost destinat a publicitat entre les principals categories: premsa (diaris i revistes), televisió, correu, ràdios i mitjans exteriors. Així com també Internet i altres mitjans. A l'hora de triar els mitjans de comunicació que s'utilitzaran per transmetre el missatge, s'ha de tenir en compte els hàbits mediàtics del mercat objectiu, el producte, el missatge i el cost. La planificació de mitjans es sol fer també en funció de: l'*abast* (exposició mínim un cop en un període de temps), *frequència* (nombre d'exposicions dins el període de temps) i *impacte* (valor qualitatiu d'una exposició a través d'un mitjà determinat). Un cop seleccionats els mitjans, s'han de triar els suports específics.

Després de seleccionar els mitjans en què apareix la publicitat s'han d'establir els *timings* i el ritme de presència. Kotler i Scheff (2004) presenten diferents possibilitats: la macroprogramació, programació per temporada o cicles, i la microprogramació, programació en períodes més curts com per exemple una obra; la publicitat intensiva, és a dir, concentrar totes les exposicions en un període curt de temps; la publicitat extensiva, que consisteix en exposicions constants en tot el període i és més costosa però té més exposició i recordatori; i per últim, la publicitat mixta, que són petites explosions intermitents.

A banda de dissenyar la campanya de publicitat en base al que es durà a terme, també s'ha d'idear com s'avaluarà l'aplicació de la publicitat. La publicitat sol suposar més despesa, per tant, és important avaluar-la tant a posteriori com a priori. A priori, l'objectiu del pretest

¹⁴ Citat per Cox, J. 2008, p. 54.

d'anunci és procurar millorar el text al màxim abans que sigui publicat als mitjans. S'avaluen criteris com l'atenció, el nivell de comprensió, el nivell de seguiment, el nivell cognitiu, el nivell afectiu i el nivell actitudinal. L'avaluació posterior consisteix en comprovar si s'ha aconseguit l'impacte desitjat. Poden ser avaluacions quantitatives i qualitatives. La mida de l'audiència es pot calcular de diverses formes: circulació (nombre d'unitats físiques), audiència (nombre de persones esposades al mitjà), audiència efectiva (coincidència entre audiència i públic objectiu) i audiència efectiva exposada a l'anunci (el públic que realment veu l'anunci) (Kotler i Scheff, 2004).

3.4.2.2 *Relacions públiques*

En segon lloc, en el *mix* de comunicació, s'hi troben les relacions públiques. La Societat Americana de Relacions Públiques, PRSA (2012) les defineix com el “procés estratègic de comunicació que construeix relacions mútuament beneficioses entre les organitzacions i els seus públics”.

Les relacions públiques han de ser actives i orientades al mercat per tal de garantir el control de l'organització sobre la imatge que el públic té d'ella. La funció principal de les relacions públiques és formar, mantenir o canviar l'actitud del públic de cara a l'organització o els seus productes. Kotler i Scheff (2004) consideren que els trets que caracteritzen les relacions públiques són: l'alta credibilitat, són més creïbles que els anuncis ja que apareixen a notícies i no a espais comercials o publicitaris; l'atractiu, és a dir, el potencial de posar de manifest i crear la imatge d'una organització o oferta; el baix cost comparat amb la publicitat, que sol incloure el sou del treballador pel temps i esforç dedicats a alimentar la relació periodística, i les despeses del material imprès; el seu abast, amplien l'abast de la publicitat i trenquen la saturació comercial; la capacitat de presentar el producte amb més profunditat; i la seva legitimitat, complementen la publicitat reforçant-la i legitimant-la.

Es treballa la relació amb els mitjans de comunicació. Els periodistes busquen una notícia i confien en què el personal de relacions públiques els oferirà material. El responsable de relacions públiques està en contacte permanent amb els periodistes i productors claus de la comunitat i els informa sobre l'organització.

Les principals eines de relacions públiques que proposen Kotler i Scheff (2004) són els esdeveniments especials, els comunicats i notes de premsa, les entrevistes (sovint a l'equip artístic), les xerrades, els dossiers de premsa, els informes anuals i els patrocinis.

Pel que fa a l'avaluació de les eines, l'eficàcia de les relacions públiques es mesura fent reculls de premsa (coneguts com a *clipping* de premsa), controlant les publicacions, mencions i relacionant-les al nombre d'assistència.

Els mateixos autors exposen els principals usos de les relacions públiques: les relacions públiques d'imatge, que serveixen per donar forma a la impressió general que el públic construeix de l'organització; les relacions públiques de rutina, que promocionen produccions, intèrprets o actes individuals; i les relacions públiques de crisi, que protegeixen l'organització i la seva direcció, personal artístic i la resta de membres dels problemes que toquen les bases de l'organització i perillen la seva supervivència.

L'ús de les relacions públiques dependrà dels objectius de l'estratègia de màrqueting i comunicació de l'organització d'arts escèniques.

Les relacions públiques sovint treballen entorn la imatge de l'organització.

Boorstin (1992), defineix la imatge com:

Una personalitat pública visible, que és la manifestació clara d'un caràcter interior privat. Hem de tenir en compte que la imatge projecta una ombra que cobreix el que en realitat pot haver-hi sota. El simple fet que utilitzem el terme significa que s'hi pot fer alguna cosa: la imatge pot estar millor o pitjor resumida, presentada, reparada, renovada o millorada, apartada (encara que no del tot independent) del original del qual la imatge és un retrat públic (p.187).

L'autor creu que una imatge ha de complir sis característiques: ser sintètica, creïble, passiva, gràfica, simplificada i ambigua. La imatge, ha estat creada per causar una impressió determinada i ha de ser simple i fàcil de captar.

Les organitzacions d'arts escèniques tenen una imatge pública i les eines de relacions públiques ajuden a configurar-la.

3.4.2.3 Venda personalitzada

En tercer lloc, es troba la venda personalitzada, aquella venda que es basa en el contacte directe amb el client. Kotler i Armstrong (2003) la defineixin així: “presentació personal que realitza la força de l’empresa amb la finalitat d’efectuar una venda i cultivar relacions amb els clients” (p. 470).

La venda personalitzada engloba les accions de venda personal directa amb el client, el màrqueting directe i màrqueting de base de dades. La venda personalitzada i màrqueting directe serveix per aconseguir contactes, vendes i informació sobre els clients. Amb les noves eines de telecomunicacions, els correus electrònics personalitzats i la varietat de bases de dades de clients, l’horitzó de les tècniques de màrqueting directe és quasi il·limitat.

Les principals característiques i avantatges de la venda personalitzada segons Kotler i Scheff (2004) són: la interacció personal, que enforteix la relació amb el client, atén les necessitats i preferències individuals i cultiva noves relacions; el major percentatge d’atenció i resposta, el públic es sent amb la obligació de respondre; la selectivitat, es poden seleccionar en major quantitat clients potencials; i la temporalització, més precisió per arribar al mercat objectiu en el moment adequat.

Segons els mateixos autors, les principals eines de venda personalitzada són la publicitat directa (correu postal i electrònic) i el *telemarketing*¹⁵ (presentacions, vendes per telèfon, programes d’incentius i esdeveniments especials).

Tal i com afirmen Freakley i Sutton (1996), a part de la publicitat per correu i del *telemarketing* per telèfon, el servei personal que ofereix el personal de venda d’entrades a taquilla i en llocs físics ha de transmetre i formar part de la imatge de l’empresa. Han de conèixer a la perfecció les produccions i la filosofia de l’organització. Han de ser correctes, educats i amigables així com també eficients i resolutius; sovint són el primer contacte que té el públic amb l’organització i la primera impressió és sempre molt important. El “tu a tu” és sempre l’acció més convincent per al públic objectiu.

El correu postal s’utilitza per comunicar l’existència d’una oferta a clients potencials, per recollir informació, per comunicar notícies interessants com crítiques o premis i per compensar als clients fidels amb regals o descomptes. Actualment el correu postal ha perdut pes i s’ha anat substituint pel correu electrònic tal com s’explicarà a l’apartat 3.5.2.

¹⁵ *Telemarketing* és l’ús innovador d’equips i sistemes de telecomunicacions com part de la categoria de ventes personals que va al client. (Stanton, Etzel y Walker, p.601)

Telemarketing.

Pel que fa al *telemarketing*, la seva eficàcia recau en gran part en una figura: el teleoperador. Segons Dunn (1992), els teleoperadors entonen el discurs o la conversa adaptant-se al client, a les seves preferències a la seva actitud... Descriuen el producte de mode concís i atractiu, destacant unes representacions determinades o explicant obres que el client no coneix. Sovint el més eficaç és oferir al client una localitat concreta ja que això afegix urgència a la venda davant la possibilitat de que al dia següent ja no hi sigui.¹⁶

Kotler i Scheff (2004) posen èmfasi en l'elaboració de bases de dades. No és el mateix bases de dades que llistes de correu. Les bases de dades inclouen més informació que un nom, una direcció i un telèfon, inclouen l'estil de vida, informació econòmica i demogràfica, registre de compres i característiques de la resposta davant de les promocions i els mitjans de comunicació. Això es susceptible a les necessitats de màrqueting de l'organització, cada base de dades es crearà en funció a aquesta. Les bases de dades permeten dirigir la oferta correcta al consumidor correcte.

L'aparició de les *Cookies* a Internet, ha marcat un abans i un després en l'elaboració de bases de dades i en la venda cada cop més personalitzada. Segons Community Me (2016), “una cookie és un petit fragment de text que les pàgines web envien al navegador i s'emmagatzemen en el dispositiu de l'usuari. Aquests arxius permeten que la pàgina web recordi informació sobre la visita, l'idioma, les preferències... fet que pot facilitar la pròxima recerca i millorar la utilitat del lloc web”. Si s'utilitza Internet a nivell usuari, aquest es troba sovint que al fer alguna cerca d'un espectacle per Internet, al obrir alguna altra pàgina web o xarxa social, apareix publicitat de l'espectacle cercat. Això és degut a les *cookies*.

3.4.2.4 Promoció de vendes

Per últim es troba la promoció de vendes, que consisteix en treballar la política de preus per impulsar la venda en moments estratègics. Kotler i Armstrong (2003) la defineixen com: “Incentius a curt termini que fomenten la compra o venda d'un producte o servei” (p. 470). Romero (1997) afegix: “Un conjunt d'idees, plans i accions comercial que reforcen la venda activa i la publicitat, i recolzen el flux del producte al consumidor” (p. 189).

¹⁶ Citat per per Kotler i Scheff, 1997, p. 359.

Segons Kotler i Scheff (2004), la promoció de vendes comprèn una diversitat d'eines de promoció tàctica, majoritàriament a curt termini com ara cupons i descomptes per tal de fomentar l'adquisició o venda d'un producte o servei, estan dissenyades per estimular una resposta immediata o sòlida per part del mercat objectiu. Les eines de promoció de vendes capten l'atenció del públic i proporcionen informació que porta al consumidor fins al producte. Solen incorporar alguna incentiu que dóna valor afegit per al consumidor i inclouen una clara invitació a realitzar la transacció al moment (limitacions de temps, caducitat...). La promoció de vendes permet a les organitzacions omplir les butaques buides i ajustar la oferta i la demanda a curt termini. Tanmateix anima al consumidor a provar noves ofertes i fa augmentar la seva consciència sobre productes i preus. Permet a les organitzacions adaptar els seus programes a segments concrets i crea vincles de cooperació amb altres organitzacions i el comerç local. La promoció de vendes intensifica l'experiència dels assistents fent-los sentir intel·ligents i emocionats davant la seva elecció i els fa voler repetir. Segons els autors, l'incentiu, entès com alguna cosa que té un valor econòmic o simbòlic afegit a una oferta, és l'avantatge principal de la promoció de vendes.

Les principal eines de la promoció de vendes són: concursos, jocs, apostes, premis i regals, mostres gratuïtes, exhibicions, cupons amb descomptes, paquets econòmics, pagament per terminis, facilitats de canvi, promocions vinculants (ofertes de col·laboració entre dues o més organitzacions) i articles promocionals o regals d'empresa (conegut com a *merchandising*). (Kotler i Scheff, 2004)

3.4.3 El fenomen boca-orella

No es pot parlar de la comunicació i promoció del món del teatre i les arts escèniques sense mencionar l'eina més antiga i la més útil: el boca-orella (*word of mouth*).

La Word of Mouth Marketing Association, WOMMA (2016), va definir el boca-orella com "l'acció d'algú compartint una cosa interessant amb algú altre. Qualsevol acció de negoci que aconsegueix la recomanació d'un client, és aprofitar el poder de la gent per aconseguir coneixement de marca".

Segons WOMMA (2016) en un estudi realitzat per l'associació l'any 2007, el 92% de les decisions de compra van ser preses sota la influència de les recomanacions, mentre que el 74% es van produir sota l'impacte d'un anunci publicitari.

Price (2013) explica, d'acord amb la WOMMA, que els clients o entitats generadores d'opinió i amb alt impacte al mercat se'ls coneix com influenciadors i evangelitzadors. Els influenciadors: poden ser des de persones comunes amb un perfil a les xarxes socials molt seguit a figures mediàtiques. Els evangelitzadors: fans que de forma activa promouen entre el seu cercle l'ús d'una marca. Segons l'autora, hi ha diverses maneres en què una marca pot actuar per generar el factor boca-orella i que s'enforteixi la relació amb els clients: motivar la comunicació bidireccional permetent i fomentant la creació de comunitats, desenvolupant eines d'interacció, crear notícies ràpides i gratuïtes de fàcil divulgació, entre altres.

Les xarxes socials, desenvolupades a l'apartat 3.5.4, són una eina que permet controlar el boca-orella. El *buzz marketing* o *word of mouth marketing* (màrqueting del boca-orella), és a Internet el mateix que el boca-orella al carrer: transmetre un missatge mitjançant la recomanació dels usuaris. L'usuari opina i recomana a través de les xarxes socials sobre restaurants, hotels, productes. El consumidor doncs, va al que és segur i sovint abans de fer una adquisició busca aquestes recomanacions i/o opinions per Internet (Carbellido, 2011).

Segons Whitler (2014), en un article publicat a la revista Forbes, d'acord amb el que diu l'estudi Nielsen¹⁷ de l'any 2011, el 92% dels consumidors creu en les recomanacions dels amics i la família per sobre de la resta de formes de publicitat. Segons Whitler, la WOMMA i la associació americana de màrqueting (AMA) afirmen que el 64% dels responsables de màrqueting creuen en el boca-orella com la forma més efectiva de màrqueting, però només el 6% l'havien aplicat estratègicament. El problema, segons l'autora, rau en el fet que els responsables de màrqueting, durant els darrers anys, s'han preocupat per col·leccionar en comptes de connectar. És a dir, en aconseguir milers de seguidors en comptes d'establir-hi una relació personal, quan la realitat és que és millor tenir 100 fans apassionats que 10.000 fans que et segueixen perquè van participar a un concurs per guanyar un *Ipad*.

Nielsen (2009)¹⁸ confirma que, el boca-orella, es situa en primer lloc en fiabilitat dels clients cap a les eines publicitàries. A la Figura 1 es pot veure com el WOM es situa en primer lloc de fiabilitat pels clients.

¹⁷ Estudi publicat per Nielsen l'any 2011: Nielsen Global Trust in Advertising Report 2011.

¹⁸ Comunicat de premsa de Nielsen l'any 2009 on s'anunciava la publicació d'un estudi: Nielsen Global Online Consumer Survey April 2009.

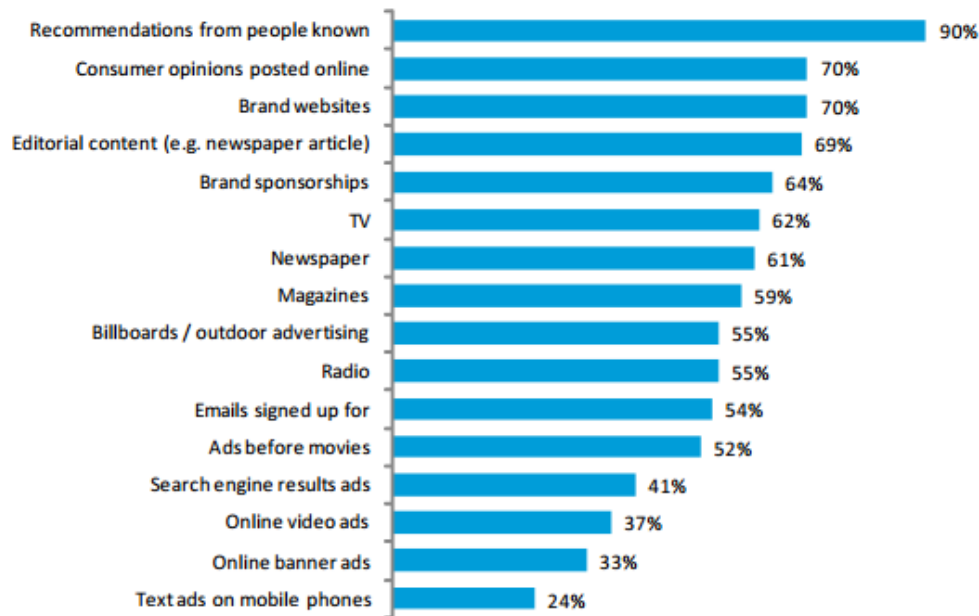


Figura 1 Percentatge de confiança que tenen els consumidors en les eines publicitàries. Font: Nielsen, 2009.

Segons Jones (2014), el fenomen boca-orella està molt bé fins que apareix aquest problema recent de les recomanacions pagades que tant abunden per Internet. Jones critica que s'està intentant corrompre fins i tot una cosa tant pura com el boca-orella.

Entre les idees transversals que proposa Escenium (2010), es troba la següent: “el canal d’informació més efectiu és l’anomenat “boca-orella”, i que les noves tecnologies digitals ens permeten ampliar aquest canal al conjunt de xarxes socials amb elevada penetració social” (p. 165). Afirment que el sistema més eficaç per comunicar la “bondat” d’un espectacle és i serà el boca-orella. Que res és més definitiu que el consell d’un amic. Les noves tecnologies afavoreixen la comunicació immediata entre “amics” i entre les diferents persones que pertanyen a una “comunitat”. Grups que comparteixen aficions i que intercanvien informació. Aquesta nova situació pot multiplicar el boca-orella fins arribar al que avui anomenem màrqueting viral.

3.5 MÀRQUETING I COMUNICACIÓ DEL TEATRE EN L'ACTUALITAT

3.5.1 Introducció a la situació actual del màrqueting i la comunicació en el teatre

Si bé és cert que les eines del *mix* de comunicació s’han utilitzat i s’utilitzen, també és cert que han evolucionat amb el temps i n’han sorgit de noves. En aquest apartat del treball es pretén actualitzar la situació del màrqueting i la comunicació a les arts escèniques.

Tal com s'exposava a l'apartat 3.2, com a conseqüència de les retallades en cultura i la situació actual, algunes organitzacions d'arts escèniques estan vertaderament en crisi. Algunes els tanquen l'espai d'actuació, altres perden les principals fonts de subvenció i altres veuen tremolar els ciments de la pròpia organització. Aquí alguns titulars dels darrers temps:

L'equip de 'Llibert' es planta perquè no els surt a compte treballar: "No prorrogarem"

Malgrat que l'espectacle ha estat una de les revelacions de la temporada, les actrius expliquen la precarietat en què han creat l'obra

Figura 2 Titular del diari Ara: L'equip de 'Llibert' es planta perquè no els surt a compte treballar: "No prorrogarem". Font: Ara, 2014.

En aquest article es publicaven les declaracions de l'equip de l'espectacle 'Llibert', que tot i el seu èxit no prorrogava perquè no els sortia a compte¹⁹.

TEATRE

El Guasch Teatre tanca les portes ofegat pels deutes

Figura 3 Titular del diari Ara: El Guasch Teatre tanca les portes ofegat pels deutes. Font: Ara, 2015.

En aquest article s'anunciava el tancament de El Guasch Teatre de Barcelona el 2015 degut al deute que no podia pagar²⁰.

En vistes d'aquesta situació, les organitzacions han d'estar constantment en alerta, han de ser més responsables de les seves accions i inaccions i prendre la iniciativa: planificar, escoltar, crear i recrear permanentment, deixar de ser reactives. La situació en el teatre ha canviat i les organitzacions han de tenir una actitud proactiva i escoltar al públic. Kotler i Scheff (2004), expliquen què demana la situació actual: que les organitzacions artístiques realitzin tasques de divulgació i es converteixin en proveïdors d'educació artística per joves i adults amb l'objectiu de fomentar la comprensió i l'accessibilitat a l'art i fer-ne part de la

¹⁹ Vegeu: Ara. (28 d'abril de 2014). L'equip de 'Llibert' es planta perquè no els surt a compte treballar: "No prorrogarem". *Ara*. Recuperat de: http://www.ara.cat/cultura/Llibert-Gemma_Brio-Biblioteca_de_Catalunya-teatre_0_1128487380.html

²⁰ Vegeu: Ara. (5 de juny de 2016). El Guasch Teatre tanca les portes ofegat pels deutes. *Ara*. Recuperat de: http://www.ara.cat/cultura/Guasch-Teatre-portes-ofegat-deutes_0_1370263072.html

vida de la gent. En segon lloc creuen que s'ha de professionalitzar més la indústria de les arts escèniques entorn el màrqueting i abordar les seves activitats de manera estratègica en un entorn de canvi constant en les necessitats i interessos dels públics.

Els mateixos autors anomenen els valors d'èxit que creuen que han d'interioritzar les organitzacions: actuar segons la missió, centrar-se en les competències essencials, comprendre la naturalesa del negoci, comprometre recursos en la funció de màrqueting, centrar-se en la qualitat, conèixer als clients, fomentar l'accessibilitat, comprendre les tendències internes de l'organització, veure les necessitats canviant com oportunitats i no com amenaces, adoptar una perspectiva a llarg termini, integrar l'art en la vida quotidiana i centrar-se en l'art.

Sellas i Colomer (2009), creuen que les tres claus de l'èxit són: la programació, el servei i la comunicació. El mateixos autors exposen un exemple que mostra una bona pràctica comunicativa en la gestió d'una organització d'arts escèniques en els temps actuals: El Galliner²¹, una associació cultural del teatre Kursaal de Manresa que va néixer amb la intenció de promoure la rehabilitació i gestionar la programació i la comunicació de les arts escèniques a Manresa. Abans de cada funció, un presentador informa als espectadors dels propers espectacles i dels motius de la seva elecció i demana opinió de cara a futures programacions. Així doncs, El Galliner creu que la participació no és una estètica política sinó un procés real en la presa de decisions col·lectives per fer front als reptes comuns. És un exemple d'organització que ha sabut adaptar-se a la situació actual, convertint als ciutadans de Manresa en espectadors proactius i en patrocinadors de la programació local, passant del concepte d'espectador individual a comunitat d'espectadors. El repte com a comunitat era aconseguir una alta ocupació, fet que aconseguí que cada espectador agafi el paper de comunicador i prescriptor permanent de la programació del Kursaal, utilitzant, doncs, la comunicació horitzontal i el boca-orella.

Aquest exemple del Kursaal de Manresa, que no només va augmentar la ocupació sinó que va permetre oferir una programació de qualitat, serveix per explicar que la bona gestió dels públics consisteix en promoure la seva participació en la programació i gestió de la oferta escènica considerant-los com subjectes actius del fet escènic.

²¹ Vegeu: Manresa d'equipament escènics. (2016). *El Galliner. Entitat Programadora*. Recuperat de: <http://www.kursaal.cat/index.php/galliner>

Sellas i Colomer (2009), proposen treballar en quatre direccions per tal de resoldre satisfactòriament el dèficit de públics de què es parlava l'apartat 3.2.1:

En primer lloc s'ha de conèixer millor els públics escènics: el seu perfil, els seus interessos, els seus frens, etc.

En segon lloc, creuen que s'ha d'apostar pel màrqueting per optimitzar la gestió dels públics actuals. Proposen basar-se en el model de màrqueting cultural proposat per Colbert i Cuadrado (2003), que consisteix en arribar a aquells segments de mercat interessats en el producte a través del preu, la distribució i la promoció amb l'objectiu de posar en contacte al producte amb un nombre suficient de consumidors i aconseguir els objectius d'acord amb la missió de l'organització cultural. Segons els mateixos autors, hi ha dos criteris per categoritzar les organitzacions culturals i adaptar les eines màrqueting: saber quina és la orientació de la missió de l'organització, és a dir, saber si la s'orienta al mercat o al producte; i saber quina relació hi ha amb el producte; és a dir, o amplificar el coneixement i la promoció d'un únic producte o maximitzar-ne la seva reproducció gràcies a les tècniques de màrqueting.

En tercer lloc, promoure la participació activa dels públics en la programació i gestió de la oferta escènica i crear progressivament comunitats d'espectadors.

I per últim, en quart lloc, crear nous públics, a través de la pedagogia i els mitjans de comunicació i/o a través de la promoció.

Carr i Paul (2011), també proposen algunes claus del que és i hauria de ser la comunicació en les arts escèniques en l'actualitat. Com els autors expliquen, la 'quarta paret' és el terme utilitzat en teatre per definir la barrera imaginària que separa la acció que es desenvolupa sobre l'escenari del públic que està assegut a la penombra de les butaques. Un actor trenca la 'quarta paret' quan es dirigeix al públic trencant amb l'autonomia de l'acció dramàtica, és a dir, produint un efecte sorprenent interrompent el món de l'escena per uns moments. Els autors, doncs, posen èmfasi en treballar la 'cinquena paret', aquella que el públic trenca un cop finalitzada l'obra, és la paret que separa l'activitat cultural de la vida diària de l'espectador. L'efecte sol ser xocant també, les llums s'obren i el món espectacular es va difuminant per anar donant forma al món real. La 'cinquena paret' separa els clients de l'entitat, físicament i mentalment. Es trenca 'la cinquena paret' quan es vol tornar a contactar amb l'espectador després de que hagi abandonat la sala (recordant-li l'activitat de l'organització, fent que torni, convencent-lo perquè faci donacions...). Els autors afirmen que abans a això s'anomenava màrqueting però que ara és preferible parlar d' 'establiment

de relacions amb els clients'. Creuen que els butlletins de subscripció, les campanyes de *telemarketing* i els anuncis en premsa són insuficients per contactar amb el públic i fer que torni. Els avenços tecnològics i els canvis en el consum està fent que el màrqueting cultural es converteixi en una relació interactiva que va molt més enllà de les quatre parets d'una sala. Es vol una relació profunda i significativa amb el client, es vol doncs, segons els autors, trencar 'la cinquena paret'.

Carr i Paul (2011) afirmen que ha canviat la manera en què el públic accedeix a la informació i pren les decisions. D'aquesta manera, la naturalesa del màrqueting com l'enteníem fins ara ha canviat: les audiències del món de la cultura són a Internet, la xarxa és omnipresent i s'ha de saber com, quan i on resulta millor actuar; els vells mitjans de comunicació han entrat en declivi, en especial els impresos (la majoria de gent llegeix el diari electrònic per cert, és un canvi de format); el correu electrònic substitueix el correu postal, el màrqueting electrònic funciona i la taxa de resposta és molt major i el cost menor; la pàgina web és el rostre més visible de les entitats i la venda d'entrades s'ha desplaçat cap a Internet, de manera que, una pàgina web mal dissenyada pot perjudicar la imatge de l'entitat; els abonaments estan en tela de judici, els abonaments anuals donen pas a paquets més flexibles i les vendes d'entrades a l'últim minut; per últim, les xarxes socials han arribat i són aquí per quedar-se.

És l'era de la gestió de relacions amb els clients, i això no es pot explicar sense parlar dels sistemes de CRM (*customer relationship management*): la tecnologia de gestió cultural més important sorgida en els darrers 50 anys. Carr i Paul (2011) proposen el plantejament bàsic del CRM:

la millor manera d'establir una relació amb el client és situar-lo al centre de les activitats de màrqueting, recopilant i mostrant tota la seva informació i les seves transaccions en un únic lloc, mitjançant una plataforma tecnològica accessible a tots els treballadors de la entitat i constantment actualitzada (p. 17).

Els autors afirmen que un sistema de CRM simplifica la gestió de dades, tant actuals com històriques, integrant tota la informació i bases de dades en una sola unitat. Així, quan tot està en una única base i disponible per a tothom, l'organització dona un salt qualitat en operativitat, atenció al client i eficàcia del màrqueting. El CRM és un model de gestió.

És també, l'era de les xarxes socials. Les xarxes socials permeten establir una relació directa amb clients individuals i comunitats d'usuaris dins un espai públic. Les dues grans xarxes socials d'èxit mundial principals a dia d'avui són Facebook i Twitter. Ofereixen una plataforma de comunicació nova i diferent a la resta que està transformant les possibilitats que té una empresa per reunir a grups de persones afins. Amb les xarxes socials es trenquen les barreres dels intermediaris, es trenca 'la cinquena paret' i els missatges comercials passen a ser missatges personals (Carr i Paul, 2011).

La 'P' de *placement* (distribució), com s'explicava abans, ha evolucionat cap a la 'C' de conveniència. La venda d'entrades doncs s'ha adaptat a allò que li interessa al mercat objectiu i ha anat allà on sabia que aquest hi seria. La venda d'entrades *online* és ja omnipresent. I no, no és només una cosa de la gent jove, segons Carr i Paul (2011), a la franja d'edat dels 55 anys és molt abundant la compra per Internet. A part de les pròpies pàgines web de les organitzacions, hi ha plataformes que funcionen d'intermediaris entre l'usuari i l'organització oferint el servei de venda d'entrades. Aquestes plataformes, a part de facilitar la distribució d'entrades de l'organització, ajuden també en termes de comunicació i promoció.

Hi ha un factor que al llarg dels anys no ha canviat i que sovint s'oblida: el client busca el contacte personal. Fins i tot adquireix més importància el tracte rebut que la qualitat artística en si. Carr i Paul (2011), exposen que el 50% dels enquestats afirmen que si tinguessin la sensació que una organització cultural els coneix en persona, seria més probable que assistissin als seus esdeveniments.

A continuació s'aprofundirà en les tècniques d'aquesta nova era de la comunicació que proposen Carr i Paul (2011).

3.5.2 El correu electrònic

Pocs són els que inverteixen el seu temps i esforç en desenvolupar una estratègia global de màrqueting electrònic. La majoria es limita a l'enviament d' *e-blasts* (enviaments massius de correus electrònics), *emailings* individuals pensats únicament per vendre entrades. Quan la realitat és que, el correu electrònic pot també ser una forma eficaç de connectar amb l'audiència i fer que l'espectador es senti en contacte amb l'organització (Carr i Paul, 2011). Els avantatges del correu electrònic són que és una eina que marca el ritme de la relació i té

el control del diàleg comercial, és una eina barata i ecològica, és un mitjà consolidat (molts usuaris) i és un mitjà valorat i utilitzat pel públic. Així doncs, estem davant d'un dels instruments més valuosos del màrqueting cultural actual. És barat, els clients el prefereixen i a més s'obtenen respostes.

Segons Carr i Paul (2011), l'èxit del correu electrònic però, igual que el correu postal, depèn de la bona llista de correus i les bones bases de dades. Encara que tinguis un gran missatge i uns grans gràfics i continguts, els resultats no seran positius si no tens una llista de qualitat composta per persones donades d'alta voluntàriament.

Tot i això, tal com ha passat en els mitjans convencionals, la saturació ha arribat al correu electrònic. Aquest fet obliga a l'organització a destacar per sobre de la massa i a captar l'atenció de la gent. Així doncs, les organitzacions d'arts escèniques han de ser interessants i creatius oferint continguts originals, dissenyant línies d'assumpte eficaces, seleccionant l'audiència i segmentant per comportament (Carr i Paul, 2011).

La plataforma Mailchimp és una eina que utilitzen moltes empreses per enviar correus electrònics. Mailchimp et permet crear plantilles de correus, tenir control de que els correus es rebin, crear llistes de contactes, campanyes, entre altres coses. També et permet saber la taxa d'obertura dels correus i et genera estadístiques. Sabent aquestes dades es pot enviar correus més selectivament: crear diàleg amb qui sempre obre correus, parlar de continguts anteriors, etc. (Mailchimp, 2016).

3.5.3 La pàgina web i la venda d'entrades *online*

A diferència del correu electrònic, les pàgines web són una eina passiva del màrqueting cultural. Serveixen quan els clients les visiten i si els clients miren el que volem que mirin. Això no es pot controlar ja que ho decideix l'internauta. Que la gent accedeixi a la nostra pàgina web pot ser per diferents factors: màrqueting electrònic, recerques i posicionament a Google, cartelleres d'espectacles, enllaços des d'altres webs, etc. (Carr i Paul, 2011).

La web ha d'oferir continguts de gran interès i un disseny atractiu, transmetre la missió institucional i captar l'atenció amb els productes artístics generant una connexió personal/emocional entre el client i la companyia. La qualitat de la pàgina web influirà en el que el client a priori pensi de la qualitat de la producció. Si la pàgina web no fa "bona impressió", l'actuació ja conta amb una crítica des d'abans.

Carr i Paul (2011), proposen sis aspectes a tenir en compte en una web cultural:

En primer lloc, la informació bàsica ha d'estar en un lloc visible. En segon lloc, la pàgina web ha de reflectir sensacions i provocar emocions. L'usuari ha de tenir la sensació de que és "allà": La fotografia i el disseny permeten transmetre les emocions adequades. Sense imatges ni disseny, només amb paraules, és difícil. En tercer lloc, la pàgina web ha de plantejar una proposta excepcional: donar una idea clara i única que diferenciï l'organització de la resta davant el públic. En quart lloc, pel que fa a la cartellera, la pàgina web ha d'estar al dia, informar dels espectacles que hi ha a cada moment i, d'aquesta manera, donar sensació d'urgència i vitalitat. En cinquè lloc ha de ser senzilla, amb fotografies potents i navegació senzilla a base d'enllaços clars i una jerarquia lògica de continguts. Per últim, s'han de prendre decisions estratègiques entorn el disseny, ha de reflectir la imatge de marca. Hi ha d'haver cohesió entre tons, colors, imatges, paraules i gràfics.

La venda d'entrades és un element primordial en la construcció de relació amb els clients. Abans s'ha parlat de la importància del personal de venda personalitzada en taquilles i via *telemarketing*. L'apartat de venda d'entrades d'una pàgina web, també és una eina de contacte important entre l'organització i el client. La visita a la pàgina web és part de l'experiència cultural si entenem que l'experiència cultural comença quan el client decideix assistir. La compra d'entrades és sovint doncs, el primer contacte que s'estableix entre el públic i l'organització. És per això que ha de ser una operació senzilla, professional i sense contratemps.

3.5.4 Les xarxes socials

La pàgina web i el correu electrònic eren eines ja existents que s'han hagut d'adaptar als nous temps. Les xarxes socials en canvi, constitueixen la definició del moment actual del màrqueting cultural: trencar 'la cinquena paret'. Les xarxes socials permeten a les organitzacions establir conversacions directes amb el seu públic. La seva naturalesa és personal i transparent, trenca barreres. A les xarxes socials les empreses estan al mateix nivell de proximitat i accessibilitat que els amics. Així doncs, les organitzacions poden establir i mantenir una conversa amb la seva audiència més enllà dels límits de l'escenari (Carr i Paul, 2011).

Carr i Paul (2011), creuen que el contacte personal és molt valorat pels clients, els quals afirmen que és important notar que l'empresa cultural els coneix personalment. Com ja s'ha comentat anteriorment, hi ha una regla que no ha canviat amb els anys i que sovint s'oblida: el client busca el contacte personal. La majoria dels que segueixen a una entitat cultural per les xarxes socials afirmen sentir-s'hi més en contacte com a conseqüència. Així doncs les xarxes socials compleixen amb l'objectiu d'aquesta era: fomentar les relacions personals amb els clients i crear comunitats. Tot i així, si no s'utilitzen com és degut, poden arruïnar les relacions i perjudicar la imatge de marca.

Segons els mateixos autors, els punts claus de com utilitzar les xarxes socials són: compartir informació interna i crear contingut interessant; establir contactes personals; i que hi ha ordre i coordinació.

Com la resta d'eines de màrqueting, se n'ha valorar-ne la seva eficàcia. Tot i que no hi hagi criteris estandarditzats per a les xarxes socials, la pròpia organització anirà veient què li funciona més amb el seu públic. S'ha de monitoritzar i mesurar tot el que es fa per tal de poder establir uns criteris. El nombre d'admiradors (*followers*), clics per publicació, comentaris i respostes, vegades que s'ha compartit una publicació (*shares* a Facebook o retuits a Twitter), etc. serviran per valorar l'èxit de les xarxes. Hi ha eines de monitorització *online* que et permeten visualitzar i crear estadístiques sobre la presència de la teva organització *online*. La planificació i constància també és important a les xarxes socials, hi ha eines i plataformes a Internet on es poden planificar les publicacions i automatitzar-les²².

3.5.5 El CRM

Carr i Paul (2011), posen molt èmfasi en el CRM (*Customer Relationship Management*), un nou model de gestió de les organitzacions basat en la gestió de relació amb els clients. La informàtica i la ràpida accessibilitat a aquesta per part de les empreses i els seus departaments, ha provocat que cada departament i treballador conti amb el seu propi ordinador, amb uns programes determinats que els permeten millorar en la seva feina. Aquest fet, tot i les seves avantatges, actualment es pot considerar un problema en la gestió de les relacions. El CRM proposa un sistema de gestió enfocant d'una altra manera

²² Roberto, C. (10 d'abril de 2012). Ocho herramientas para programar mensajes en las redes sociales [Missatge en un blog]. Recuperat de: <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/ocho-herramientas-para-programar-mensajes-en-las-redes-sociales>

les operacions administratives. El que fa el CRM diferent és que no és transaccional, és a dir, el client es situa al centre i s'integren totes les funcions dels diferents departaments en una sola base de dades i una única eina de gestió. Aquest sistema ofereix als treballadors de tots els departaments una única ubicació on registrar i guardar totes les interaccions amb els clients. D'aquesta manera, es poden generar informes, prendre decisions i actualitzar contínuament les dades més fàcilment. La història de relació del client amb l'entitat es pot veure al anar-se acumulant en dades al llarg del temps. La gran avantatge d'aquests sistemes és que tots els contactes i transaccions amb el client queden guardats i documentats en una sola ubicació centralitzada. És per això que és un gran canvi en el model de gestió i una gran millora de la comunicació amb els clients.

Pels esmentats autors, els objectius principals del CRM són:

En primer lloc, reduir la rotació de clients i fidelitzar. Generar un informe sobre els compradors d'entrades de la nit anterior, investigar quins son nous i enviar-los un correu. Amb el sistema de CRM contactar amb nous clients és una feina ràpida que pot fer una sola persona i fins i tot es pot automatitzar ja que les dades estan centralitzades i són accessibles per a tothom.

En segon lloc, tractar a cada donant com el millor. El sistema de CRM permet que el donant²³ es cregui al cent per cent que tens tota la seva informació al cap i que el coneixes bé, de manera que s'estableix un vincle personal.

En tercer lloc, realitzar màrqueting dirigit i captació de fons selectiva. Una bona taxa de resposta depèn més de la qualitat de la llista de contactes que del contingut en si. Una bona base de dades en un sistema de CRM permet perfeccionar la llista i millorar els resultats. Es poden dissenyar a mida campanyes de màrqueting i captacions de fons basades en dades sobre el públic com assistència i donacions personalitzar els missatges i realitzant peticions professionalment. És molt important que el client no noti descoordinació i saturació.

En quart lloc, millorar la comunicació i eficàcia del personal. Que la tecnologia de l'oficina permeti la col·laboració entre departaments en una plataforma comuna, augmenta la productivitat i eficiència dels treballadors, fomenta el treball en equip i evita la pèrdua d'oportunitats. Aquesta cohesió i col·laboració es coneix com "alineament dels recursos humans" i actualment és força corrent en el món empresarial.

²³ Quan es parla de donant es fa referència a aquelles persones que fan donacions a organitzacions d'arts escèniques (Carr i Paul, 2011)

En cinquè lloc, eliminar l'amnèsia institucional. És sorprenent, la quantitat d'informació personal valuosa que es guarda a la memòria de cada treballador. Si tots aquests contactes i informacions quedessin documentats i estiguessin disponibles per a tot el personal, les operacions serien més fàcils i senzilles..

La relació personal i estable és el que volen els clients i és el que el CRM permet.

3.5.6 Les noves tecnologies

És important que els professionals del màrqueting cultural estiguin al corrent de les tendències emergents en el món de les noves tecnologies. Contínuament hi ha nous avenços tecnològics i eines a considerar. Per exemple, Carr i Paul (2011), proposen:

En primer lloc, la tecnologia mòbil i la omnipresència a la xarxa. S'ha generalitzat l'accés a Internet mòbil, això es pot aprofitar i estar en contacte amb el client al llarg de tota la jornada i obtenir resposta més ràpida i immediata. En segon lloc, l' *streaming* (emissions a temps real) és quelcom habitual avui dia. El futur de les retransmissions culturals està en mans de les organitzacions. En tercer lloc, la geolocalització incorporada al telèfon mòbil o algun altre dispositiu que permet consultar informació d'interès i actualitzada segons el lloc i el moment en què es troba l'usuari. Això pot ser molt útil en l'àmbit cultural per proporcionar descomptes, vendre entrades d'últim minut, ser mencionat, etc. Per últim, l'entrada física com a paper que indica que has pagat per tal d'accedir a un espectacle, és un element amb data de caducitat. Una entrada pot ser molt més que això. Per exemple, pot haver-hi una targeta de prepagament que permeti carregar-la de major valor i que amb aquesta es puguin adquirir productes a la sala sense necessitat d'un altre mètode de pagament. Al final els *smartphones* acabaran reemplaçant l'entrada tradicional. L'entrada intel·ligent obrirà nous camins cap a un millor servei al client i un sistema de preus creatiu.

Així doncs, la conjunció d'aquestes noves eines i les eines tradicionals, conformen les estratègies de comunicació de les organitzacions d'arts escèniques.

4. METODOLOGIA

4.1 CARACTERITZACIÓ DE LA INVESTIGACIÓ

L'apartat de metodologia ens serveix per definir quin i com és el procés metodològic de la investigació i quines són les eines que s'utilitzaran per a poder dur a terme l'estudi. Definites aquests aspectes, explicarem les diferents tècniques que s'utilitzaran per observar, obtenir i processar dades per tal de donar resposta a les preguntes inicials objectes de la investigació.

A l'hora de definir el procés de la investigació hi ha diversos aspectes que cal tenir presents i definits per delimitar l'estudi. A continuació es pot veure en què consistirà aquesta investigació seguint les pautes marcades per Sierra Bravo (1992):

TAULA 6

Definició de la investigació

Segons la seva finalitat	BÀSICA La finalitat d'aquesta investigació és ordenar i jerarquitzar el procés de promoció d'un espectacle teatral a partir de la comparació de dos casos d'èxit reals que evidenciaran si la teoria s'aplica, si s'aplica bé i quins i com són els resultats promocionals que s'obtenen.
Segons el seu abast temporal	SECCIONAL Es farà una comparativa entre dues obres de la temporada 2014-2015, es vol obtenir resultats que representin la realitat actual.
Segons la seva profunditat	EXPLORATÒRIA Es busca explorar les diverses estratègies comunicatives a l'hora de promocionar un espectacle teatral. Per tant, una hipòtesi no és requerida.
Segons les fonts	MIXTES Per a la investigació s'utilitzaran fonts primàries com la recerca i anàlisi de les diferents eines comunicatives i entrevistes en profunditat i també fonts secundàries com ara articles publicats i estudis realitzats.
Segons el caràcter	QUALITATIVA La investigació pretén analitzar l'ús de les diferents eines comunicatives i les diferents campanyes i els resultats que se n'obtenen, no es pretén quantificar-ne l'ús.

Font: elaboració pròpia a partir de Del Rio, 2011; Sierra Bravo, 1992.

4.2 POBLACIÓ I MOSTRA

En aquest apartat s'especificaran les dades d'observació, les característiques de la població estudiada, el tipus de mostra, la seva dimensió i el seu abast temporal.

Univers:

Obres de teatre exitoses representades en sales catalanes la temporada 2014-2015 i els seus mètodes de promoció i comunicació.

Per exitoses s'entenen aquelles obres amb més del 90% d'ocupació i més de 20 funcions en una mateixa sala.

Unitats d'observació:

La investigació que es durà a terme pretén il·lustrar la realitat més actual de la promoció en les arts escèniques, concretament en el teatre de sala, a nivell català. És per això que es seleccionaran dues obres de teatre de sala català de la temporada 2014-2015 representades a Barcelona. Es tractarà d'una mostra no probabilística no representativa perquè les obres no han estat seleccionades aleatòriament sinó que s'ha fet de manera estratègica i convenient. Aquesta categorització de la mostra s'ha fet seguint els criteris de Del Rio (2011), que defineix la mostra no probabilística com aquella que no és representativa estadísticament.

Dins la mostra no probabilística s'hi troben diferents sub-tipus en els quals s'engloba aquesta investigació com a estratègica i de conveniència.

Estratègica perquè s'actua seguint la definició de Del Rio (2011):

Reuneix una sèrie d'unitat d'anàlisi (o persones), seleccionades conforme a un criteri o característica específica que, en contrapartida, descarta tots aquells que no el compleixen. S'utilitza molt en publicitat en general i en els grups de discussió en particular (p. 27).

Així doncs, per aquest estudi, com s'ha esmentat anteriorment, es trien aquelles obres que han sigut exitoses.

També és una mostra no probabilística de conveniència perquè la tria es fa a partir de la seva accessibilitat, tal com indica Del Rio (2011):

Conjunt de persones o unitats d'anàlisi de fàcil localització i accessibilitat per a l'investigador. S'utilitza per a proves de qüestionaris i altres tipus de treballs preliminars.

També s'utilitza molt en publicitat en general i en els grups de discussió en particular (p. 27).

Així doncs l'elecció de la mostra no dependrà de la probabilitat sinó de les característiques seleccionades relacionades amb la investigació a nivell estratègic i de conveniència. En base a aquests dos criteris, es seleccionaran dues obres de teatre en català, representades a Barcelona durant la temporada 2014-2015 amb les següents característiques:

- a) alt nombre de funcions per sala (més de 20)
- b) alta ocupació de la sala (més del 90%)²⁴
- c) accessibilitat a la informació necessària per a l'anàlisi i estudi de cas

La selecció es fa a Barcelona degut a la seva abundància d'activitat teatral representativa al territori català. I es selecciona la temporada 2014-2015 perquè és la més recent.

Així doncs, seguint els criteris esmentats, les dues obres seleccionades objecte d'aquesta investigació són:

- a) 'Una giornata particolare', produïda per la companyia La Perla 29 i representada a la Biblioteca de Catalunya l'any 2015.
- b) 'Incerta Glòria', produïda pel Teatre Nacional de Catalunya i representada a la Sala Petita del Teatre Nacional de Catalunya l'any 2015.

4.3 DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ I OBTENCIÓ DE DADES

En la primera fase d'aquest treball, s'ha plantejat teòricament quina és la situació actual de la promoció a les arts escèniques i quines són les eines comunicatives que s'utilitzen. La fase d'investigació consistirà en l'anàlisi i comparació de les eines de promoció de dos espectacles de sala representats a Catalunya la temporada 2014-2015, se n'analitzaran dues a mode il·lustratiu de la situació actual davant la impossibilitat de fer un anàlisi exhaustiu de tots els espectacles de la temporada. L'anàlisi d'aquestes obres ens servirà per estudiar el model i estratègia de comunicació de dues organitzacions d'arts escèniques.

²⁴ Vegeu: ADETCA. (2015). Estadística 2014-2015. Teatres de Barcelona. Recuperat de: http://www.adetca.cat/media/docssites/31325/01_059_00034840/Resum1415_NR.pdf

La primera fase d'aquesta investigació, s'ha realitzat mitjançant fonts secundàries i ha consistit en una recerca bibliogràfica entorn el que ja s'ha teoritzat o escrit de la promoció en les arts escèniques. S'han consultat principalment llibres teòrics i articles científics.

Aquesta segona part de l'estudi, consisteix en l'observació i anàlisi de dues campanyes de comunicació de dos espectacles teatrals de sala en català de la temporada 2014-2015. Es tracta d'un estudi de cas i per a dur-lo a terme es cercaran dades d'abast públic, principalment a través de mitjans digitals que es completaran i contrastaran contactant amb els responsables de comunicació de les organitzacions a analitzar; es demanarà informació concreta de les campanyes enviant per correu una taula ad hoc perquè l'omplin.

Un estudi de cas és una eina qualitativa que identifica i analitza un comportament, un contingut i/o una situació. Segons Pérez (1994), consisteix en comprendre el significat d'una experiència. L'estudi de cas consisteix en recollir de forma descriptiva diferents tipus d'informacions qualitatives, que no apareixen reflectides en números sinó en paraules (...) mitjançant entrevistes, notes de camp, observacions, gravacions de vídeo, documents, etc. (Cebreiro López i Fernández Morante, 2004, p. 666). Així doncs, mitjançant l'estudi de cas, s'analitzaran dos casos en concret per tal de veure les particularitats del comportament de les organitzacions d'arts escèniques pel que fa a l'àmbit de la comunicació i promoció.

A banda de recollir dades mitjançant la recerca i l'enviament de qüestionaris (taula ad hoc), es realitzarà una entrevista en persona a les directores de comunicació d'ambdues organitzacions d'arts escèniques. Es tractarà d'entrevistes en profunditat amb l'objectiu de comprendre la tasca comunicativa de les respectives organitzacions, es buscarà l'obtenció de respostes sinceres per part de l'entrevistat. Així doncs, es faran preguntes sobre temes pactats però sense un esquema fix per a les respostes, que seran obertes i sense categorització; es tractarà d'entrevistes flexibles i obertes a canvis. Amb aquestes entrevistes es pretindrà obtenir i entendre el màxim d'informació sobre la promoció en les arts escèniques (Ruiz, 2012). Les entrevistes es realitzaran a Anna Madueño, responsable de comunicació de La Perla 29 i a Gemma Casas, directora de màrqueting i comunicació del Teatre Nacional de Catalunya.

Per a la obtenció de dades s'enviarà per correu electrònic la TAULA 7 demanant als responsables de comunicació que la completin:

TAULA 7

Quadre per a l'obtenció de dades enviat a les companyies

Títol de l'obra	
Gènere	
Autor	
Director	
Companyia	
Actors	
Productora	
Distribuidora	
Model de finançament	Econòmicament, com es finança l'organització
Pressupost (€)	
Pressupost invertit en promoció (€)	
Percentatge del pressupost invertit en promoció (€)	
Teatre (espai de representació)	
Aforament teatre (total)	
Nombre de funcions	
Ocupació	
Recaptació (€)	Si és possible, saber quina va ser la recaptació total durant la representació de l'obra en aquesta sala i quins van ser els beneficis
Públic objectiu	A quin públic s'adreçava l'obra o quin públic podia estar més interessat en veure-la
Posicionament	A l'hora de produir/crear l'obra i comunicar-la, quin ha estat el posicionament?
Canals de venda/distribució	Canals de venda propis i altres
Preus	
Comunicació	
Timing de la campanya	Posant com a data el dia de l'estrena, amb quanta antelació es va fer i iniciar la campanya de comunicació, i fins quan va durar. Va ser de

manera intensiva o va ser molt repartit?

Eines publicitàries	Anotar aquí tots els tipus d'eines publicitàries utilitzades (anuncis en mitjans de comunicació, catàlegs, butlletins informatius, fulletons informatius, cartells i prospectes, guies, tanques publicitàries, expositors en general, expositors en punt de venda, material audiovisual, etc.)
Eines de relacions públiques	Anotar aquí tots els tipus d'eines de relacions públiques/premsa utilitzades (notes de premsa, rodes de premsa, estrenes, presentacions, xerrades, entrevistes, dossier de premsa, etc.)
Eines de venda personalitzada	Anotar aquí tots els tipus d'eines de venda personalitzada (<i>emailings</i> , <i>mailings</i> , <i>telemarketing</i> , venda directa a taquilla, altres)
Eines de promoció de vendes	Anotar aquí tots els tipus d'eines de promoció de vendes utilitzades (descomptes, ofertes, concursos, premis, regals, paquets...)
Sistemes de CRM i bases de dades	Utilitzeu sistemes de CRM i bases de dades? Si voleu, expliqueu una mica el funcionament
Pàgina web	Quin paper juga la pàgina web en la comunicació
Xarxes socials	Quina i com ha estat la difusió/comunicació a les xarxes socials
Altres eines	Si heu utilitzat alguna eina nova per a la promoció. Noves tecnologies?
Eines d'avaluació	Si heu avaluat la campanya de comunicació, quines han estat les eines o com ho heu fet

Font: elaboració pròpia.

Les dues entrevistes pensades per a l'obtenció de dades més qualitatives, s'han dissenyat en funció de la persona a la que s'entrevista. A continuació les pautes que seguirà el model d'entrevista que s'ha pensat en un inici que, al ser entrevista en profunditat i en persona, variarà segons les circumstàncies del moment:

Pel que fa l'entrevista a Anna Madueño²⁵, responsable de comunicació de la companyia La Perla 29, en primer lloc se li demanarà la seva trajectòria professional i el seu paper professional a La Perla 29. En segon lloc es parlarà entorn La Perla 29 i la seva trajectòria, se li demanarà a Anna Madueño que parli sobre les virtuts i punts febles de La Perla 29 a nivell intern i extern. També se li demanarà pel tarannà de la companyia, com la gent els percep i les activitats complementàries que fan. Vinculat a això, en tercer lloc se li preguntarà entorn la seva manera de generar comunitat i fidelitzar. En quart lloc doncs, es

²⁵ Vegeu annex 8.1.1

preguntarà per l'associació Amics de La Perla 29, per com neix i quin vincle té amb la companyia. En cinquè lloc es parlarà del departament de comunicació i el seu vincle amb la creació artística, és a dir, quina és la relació entre departaments i quin pes té la comunicació en la presa de decisions. En sisè lloc es demanarà com ha viscut i afrontat La Perla 29 la crisi econòmica i social, i per conseqüència, cultural. Vinculat a això, en setè lloc es parlarà del finançament de La Perla 29.

Arribat aquest punt, es faran preguntes més concretes de l'àmbit comunicatiu. Es preguntarà pel poder de les noves tecnologies en la comunicació de La Perla 29 i quin ús fan de les xarxes socials. Se'ls preguntarà també per l'ús de l'*emailing* i sistemes de CRM i bases de dades. A continuació es parlarà de la venda d'entrades i el paper de 4tickets (empresa de venda d'entrades) en el seu mètode. També se li preguntarà entorn el teatre familiar i les campanyes de comunicació entorn aquest estil de teatre. Recentment, La Perla 29 va redissenyar la seva pàgina web, se li preguntarà a Anna Madueño per què es va dur a terme aquest canvi i quin poder li donen a la pàgina web. Per acabar es faran preguntes entorn les principals eines de comunicació que s'exposen en aquest treball. Se li demanarà per les principals eines que utilitzen i quin és el procés o què es fa quan una obra no ven. Per una banda, es preguntarà per la relació amb la premsa, per si creuen que funciona més la publicitat o les relacions públiques. Per altra banda es preguntarà per la importància de la venda directa i la promoció de vendes, fent menció del fenomen *boca-orella*.

En darrer lloc se li demanarà quina és la seva opinió entorn la comunicació actual i la seva perspectiva de futur.

Pel que fa l'entrevista a Gemma Casas²⁶, directora de màrqueting i comunicació del TNC (Teatre Nacional de Catalunya), en primer lloc se li demanarà la seva trajectòria professional i el seu paper professional al TNC. En segon lloc, es parlarà sobre l'objectiu del TNC en general i la seva opinió en concret entorn si creu que es compleix i com ha evolucionat des de que ella en forma part. També se li demanarà per les virtuts i punts febles del teatre a nivell intern i extern. En tercer lloc es faran preguntes entorn el paper del departament de comunicació i màrqueting en la organització i en la presa de decisions artístiques. Vinculat a això, es preguntarà com és el procés d'ideació i disseny de les campanyes de comunicació de cada temporada. També es preguntarà pel finançament. En quart lloc, es parlarà de la imatge del TNC. Es demanarà la opinió a Gemma Casas entorn si creu que la imatge que vol donar el TNC és la mateixa que el públic li atribueix, fent

²⁶ Vegeu annex 8.1.2

menció a que la majoria de socis són de classe mitja-alta. En cinquè lloc es faran preguntes entorn els diferents públics del TNC i les estratègies dirigides a cadascun d'ells. En sisè lloc es preguntarà per les diferents activitats que duu a terme el teatre a part de la pròpia activitat teatral, es preguntarà si aquesta generació de contingut extra forma part de la creació de comunitat i fidelització del públic.

Arribat aquest punt, es faran preguntes més concretes de l'àmbit comunicatiu. Es preguntarà pel poder de les noves tecnologies en la comunicació del TNC, fent referència per exemple, a l'aplicació mòbil. A continuació es faran preguntes entorn l'*emailing* i l'ús d'un sistema de CRM i base de dades. També es preguntarà per *Secutix* (empresa de venda d'entrades) i el servei de venda d'entrades del teatre. Es faran preguntes entorn les trobades amb actors i autors i la seva eficàcia. Es demanarà a Gemma Casas que parli sobre el teatre familiar i el tipus de comunicació que s'utilitza. Per acabar, es faran preguntes entorn les principals eines de comunicació que s'exposen en aquest treball. Se li demanarà per les principals eines que utilitzen i quin és el procés o què es fa quan una obra no ven. Per una banda, es preguntarà per la relació amb la premsa, per si creuen que funciona més la publicitat o les relacions públiques. Per altra banda es preguntarà per la importància de la venda directa i la promoció de vendes, fent menció del fenomen boca-orella. Per últim se li demanarà la seva opinió entorn la comunicació actual i la seva perspectiva de futur.

4.4 DIMENSIONS DE L'ANÀLISI

Per tal de dur a terme la recollida i observació d'informació, s'han de definir uns paràmetres (models d'investigació) que determinin el procés. En l'àmbit d'aquesta investigació (ciències socials), podem diferenciar dues tècniques, la qualitativa i la quantitativa. Com bé s'ha comentat anteriorment, el caràcter d'aquesta investigació és qualitatiu, és a dir, es pretén analitzar l'ús de les diferents eines comunicatives i les diferents campanyes i els resultats que se n'obtenen, no es pretén quantificar-ne l'ús.

Les dades obtingudes es dipositaran en unes taules ad hoc i es simplificaran per tal de poder dur a terme de manera més fàcil i visual l'anàlisi de les eines de promoció d'ambdós espectacles. Les dades que es seleccionaran i analitzaran qualitativament s'han escollit seguint els criteris teòrics de la primera fase de l'estudi.

L'anàlisi d'aquestes dades es complementarà amb una investigació de caràcter més qualitatiu a partir de les entrevistes realitzades als responsable de comunicació de la campanya. És a dir, es completarà amb fonts primàries formades per les entrevistes i opinions d'especialistes i professionals del sector de les arts escèniques i la comunicació, que aportaran un punt de vista més explicatiu a l'anàlisi realitzat.

4.4.1 Instrument d'anàlisi

A continuació la taula que servirà per a la disposició de les dades obtingudes en aquest estudi de cas. S'ha construït un patró d'anàlisi basat en els ítems més importants obtinguts de la recerca bibliogràfica a través del marc teòric que s'han establert en unes categories d'observació que degudament omplertes permetran observar les unitats d'anàlisi de la mostra i creuar-ne resultats. Per tal de poder identificar les categories establertes s'ha hagut de localitzar la informació mitjançant una recerca bibliogràfica *online* (especificada en cada taula) i l'enviament de qüestionaris a les organitzacions d'arts escèniques.

TAULA 8

Instrument d'anàlisi

Títol de l'obra
Gènere
Autor
Director
Companyia
Actors
Productora
Distribuidora
Model de finançament
Pressupost (€)
Pressupost invertit en promoció (€)
Percentatge del pressupost invertit en promoció (%)
Teatre (espai de representació)
Aforament teatre (total)
Nombre de funcions
Ocupació
Recaptació (€)
Públic objectiu
Posicionament
Canals de venda/distribució
Preus
Timing de la campanya de Comunicació
Eines publicitàries
Anuncis en mitjans

	Catàlegs
	Butlletins informatius
	Fulletons informatius
	Cartells i prospectes
	Guies
	Tanques publicitàries
	Expositors en general
	Expositors en punt de venda
	Material Audiovisual
	Altres
Eines de relacions públiques	Notes de premsa
	Rodes de premsa
	Estrenes
	Presentacions
	Xerrades
	Entrevistes
	Dossier de premsa
	Informes anuals
	Patrocinis
	Altres
Eines de venda personalitzada	Correu postal (<i>mailing</i>)
	Correu electrònic (<i>emailing</i>)
	Presentacions
	Vendes per telèfon
	Programes d'incentius
	Esdeveniments especials
	Venda directa
	Altres
Eines de promoció de vendes	Concursos
	Jocs
	Apostes
	Premis i regals
	Mostres gratuïtes
	Exhibicions
	Cupons amb descomptes
	Paquets econòmics
	Pagament per terminis
	Facilitats de canvi
	Promocions vinculants (col·laboracions)
	Articles promocionals
	I regals d'empresa (<i>merchandising</i>)
	Altres
Sistema de CRM i base de dades	
Pàgina web	
Xarxes Socials	
Altres eines	
Eines d'avaluació	

Font: elaboració pròpia.

4.5 PROCESSAMENT DE DADES

El que es farà amb aquestes dades és analitzar el pla de difusió/promoció de les dues obres de teatre vinculant-t'ho a la primera fase del treball. Com s'ha comentat, les entrevistes donaran informació que complementarà l'anàlisi dels casos qualitativament en més profunditat. La conjunció entre l'observació de les dades recol·lectades i les opinions dels professionals del sector permetrà extreure uns resultats i conclusions més contrastades a l'hora de respondre a les preguntes plantejades en aquest estudi.

A banda de les entrevistes, els qüestionaris i les pàgines web oficials de les organitzacions analitzades, el marc teòric i les fonts consultades permetran analitzar amb criteri les dades obtingudes. Així doncs, s'han consultat pàgines web de mitjans d'informació online com diaris digitals i revistes digitals especialitzades en arts escèniques; diaris en paper; informes d'òrgans públics i associacions vinculades al fet escènic i pàgines web d'altres organitzacions.²⁷

Del que s'extregui de l'anàlisi dels casos es redactaran resultats i conclusions que pretendran il·lustrar la situació de la comunicació/promoció actual en les arts escèniques a nivell català, concretament, quines han estat les eines de comunicació/promoció utilitzades per aquelles obres que, segons els criteris escollits, han tingut èxit en l'actualitat i com funcionen estratègicament a nivell comunicatiu les organitzacions d'arts escèniques d'ambdós espectacles seleccionats.

²⁷ Vegeu marc teòric i annex 8.2.

5. ANÀLISI DE RESULTATS

5.1 ANÀLISI DE LES ESTRATÈGIES DE COMUNICACIÓ DE DUES OBRES DE TEATRE CATALANES DEL 2015

Un cop efectuada la recerca i recopilació d'informació a través de la recerca bibliogràfica digital, l'enviament de qüestionaris per correu electrònic i les entrevistes realitzades, a continuació es mostraran els resultats obtinguts que pretenen donar resposta a les preguntes d'investigació i els objectius plantejats en un inici.

5.1.1 *Una giornata particolare*

TAULA 9

Taula de recollida de dades de l'obra 'Una giornata particolare'

Títol de l'obra	Una giornata particolare
Gènere	Drama
Autor	Ettore Scolta i Ruggero Maccari. En col·laboració amb: Gigliola Fantoni
Director	Oriol Broggi
Companyia	No hi ha companyia fixe; La Perla 29 contracta a diversos actors i actrius afins en cada producció
Actors	Màrcia Cisteró, Pablo Derqui i Clara Segura
Productora	La Perla 29
Distribuidora	La Perla 29
Model de finançament	Finançament propi (privat) amb el suport de la Generalitat de Catalunya i l'Ajuntament de Barcelona
Pressupost (€)	143.846,70€
Pressupost invertit en promoció (€)	19.863,93€
Percentatge del pressupost invertit en promoció (%)	13,81%
Teatre (espai de representació)	Biblioteca de Catalunya
Aforament teatre (total)	10890
Nombre de funcions	45
Ocupació	90%

Recaptació (€)	104.250€
Públic objectiu	Ciutadania en general, públic d'arts escèniques i consumidors de cultura de totes les edats. La Perla 29, a part de fidelitzar el seu públic, vol dirigir-se a tota aquella població interessada pel teatre; no només per aquells que consumeixen espectacles, sinó per tothom que s'interessi més enllà de la mera observació i vulgui implicar-se
Posicionament de la companyia	El principal objectiu és dur a terme produccions teatrals de qualitat amb màxima professionalitat. Consolidar un estil, un espai i un equip, una manera de fer, la de La Perla 29 com a col·lectiu singular. Sota els conceptes de rigor, professionalitat, qualitat i proximitat
Canals de venda/distribució	Pàgina web, taquilla del teatre, Tiquet Rambles, Teatre Barcelona, TR3SC. <i>4tickets.es</i> és l'empresa que els gestiona la venda d'entrades
Preus	14-28€
Timing de la campanya de comunicació	La campanya intensiva va des de mes i mig abans de l'estrena fins dues setmanes després d'haver estrenat. Des de que es comença a assajar fins que s'acaben les funcions es fan accions espaiades en el temps
Eines publicitàries	Anuncis en mitjans Sí, anuncis de premsa, anuncis de premsa digital i pàgines web i falques de ràdio
	Catàlegs -
	Butlletins informatius Sí, per correu electrònic
	Fulletons informatius Sí, programes de mà
	Cartells i prospectes Sí, cartells i banderoles
	Guies -
	Tanques publicitàries -
	Expositors en general -
	Expositors en punt de venda Sí, plafó per a les obres representades a la Biblioteca de Catalunya
	Material Audiovisual Sí

	Altres	Autobusos	
Eines de relacions públiques	Notes de premsa	Sí	
	Rodes de premsa	Sí	
	Estrenes	Sí, amb invitacions	
	Presentacions	Sí	
	Xerrades	Sí	
	Entrevistes	Sí	
	Dossier de premsa	Sí	
	Informes anuals	No	
	Patrocinis	Sí	
	Altres	A part del dossier de premsa, elaboració de fotografies i vídeos per entregar als periodistes	
Eines de venda personalitzada	Correu postal (<i>mailing</i>)	No	
	Correu electrònic (<i>emailing</i>)	Sí, Mailchimp	
	Presentacions	-	
	Vendes per telèfon	No, però atenen personalment ells el telèfon i ajuden a la venda d'entrades	
	Programes d'incentius	-	
	Esdeveniments especials	Sí	
	Venda directa	Sí	
	Altres	Des de l'associació Amics de La Perla 29 i des de La Perla 29 s'organitzen activitats per al públic paral·leles a l'espectacle com trobades amb autors, actors, etc.	
Eines de promoció de vendes	Concursos	Sí	
	Jocs	-	
	Apostes	-	
	Premis i regals	-	
	Mostres gratuïtes	-	
	Exhibicions	-	

Cupons amb descomptes	Venda anticipada d'entrades a preu especial. Descomptes a la política de preus: Carnet #AsSocPerla Carnet Biblioteca de Catalunya Carnet Biblioteques Carnet TR3SC Major de 65 anys Menor de 14 anys Menor de 25 anys
Paquets econòmics	-
Pagament per terminis	-
Facilitats de canvi	Atenció telefònica en cas d'algun problema
Promocions vinculants (col·laboracions)	Sí, ex. pàrquing BSM
Articles promocionals / regals d'empresa (<i>merchandising</i>)	Sí, samarretes, bosses de cotó, llibretes, llibres Copa de vi a mitja part
Altres	-
Sistema de CRM i base de dades	Sí, programa de base de dades vinculat a venda d'entrades.
Pàgina web	Sí, nova pàgina web 2015 ²⁸
Xarxes Socials	Sí, Facebook, Twitter, Spotify, Instagram i Youtube.
Altres eines	Blog
Eines d'avaluació	Les xifres de venda d'entrades i d'ocupació com a indicadors. Seguiment de la premsa i seguiment de l'assistència a activitats de l'associació Amics de La Perla

Font: elaboració pròpia.²⁹

²⁸ Vegeu: La Perla 29. (2016). *La Perla 29*. Recuperat de: <http://www.laperla29.cat/>

²⁹ Extret de La Perla 29, 2016; Amics de La Perla 29, 2016; i fonts primàries: qüestionari enviat i entrevista a Anna Madueño (vegeu annex 8.1.1).



Figura 4 Cartell promocional d' 'Una giornata particolare'. Font: La Perla 29, 2016.

'Una giornata particolare' és una producció de La Perla 29 estrenada l'11 de març de 2015 a la Biblioteca de Catalunya.

La Perla 29 és una companyia que neix l'any 2002 a Barcelona, actualment és un dels espais de referència del panorama català i de la ciutat de Barcelona. Aquesta companyia compta amb un espai físic: la Biblioteca de Catalunya. Oriol Broggi n'és el director artístic.

L'anàlisi que es farà doncs, de l'obra "Una giornata particolare" serà un anàlisi de l'estratègia de comunicació de La Perla 29.

El model de finançament de la companyia és propi (privat) i amb ajudes públiques. Segons el que la directora de comunicació de La Perla 29 Anna Madueño (2016) explica a l'entrevista concedida per aquest estudi, el finançament de La Perla 29, només depèn en un 20 o 25% de les ajudes públiques. Així doncs, es tracta d'una companyia que depèn pràcticament de la venda d'entrades, per tant, un dels seus objectius principals, per tal de poder subsistir, és la venda d'entrades. En conseqüència, el seu objectiu de màrqueting i comunicació anirà vinculat a la venda d'entrades.

'Una giornata particolare' es considera una obra d'èxit de la temporada 2014-2015 perquè al llarg de les 45 funcions que es van fer a la Biblioteca de Catalunya (sense tenir en compte la posterior gira) la ocupació va ser del 90%. Malgrat això, la inversió que es va fer en l'obra de 143.846,70€ no es veu igualada per la recaptació total de 104.250€. Aquest resultat no s'ha de valorar com a pèrdues ja, que com afirma Madueño (2016), quan es dissenya la temporada sota criteris econòmics i artístics es pensa en quins tipus d'obra es faran, què vendrà menys i què vendrà més i en funció del que es puguin permetre, trien el que faran. Així doncs, que amb la recaptació no s'arribés al pressupost invertit no és mala senyal, sinó que segurament s'han acabat obtenint beneficis per altres vies com les subvencions, les gires, col·laboracions o altres obres de la companyia de la mateixa temporada.

En primer lloc, pel que fa l'estructura de la companyia, La Perla 29, compta amb dues persones encarregades del departament de comunicació, Anna Madueño i Júlia Ribera, però com Anna Madueño (2016) explica, són una comunitat i procuren que totes les decisions que es prenguin es prenguin entre tots i que la feina també es faci entre tots. Madueño (2016):

Home jo crec que la principal fortalesa és la manera com es treballa, això que t'he dit al principi, l'estructura de que estem tots vinculats i no hi ha uns departaments independents sinó que tot surt de seure en aquesta taula i vinga, elaborar junts el discurs, la tècnica, el disseny... també que venim d'una estructura molt petita que hem treballat molt d'aquesta manera casi com una família no?³⁰

Pel que fa a la construcció del discurs comunicatiu paral·lelament a la construcció de la línia artística, Oriol Broggi el director artístic, és qui guia i condueix l'organització. A l'inici de cada temporada es reuneix amb Anna Madueño i més membres de l'equip per decidir com serà la temporada actuant sota diferents criteris artístics i econòmics, sense mai perdre de vista els objectius de la companyia. Segons explica Madueño (2016), després de decidir la línia artística que seguirà la nova temporada i els espectacles que es faran, es decideix com es comunica. La qüestió és que la persona que s'encarrega del departament de comunicació ha estat des de l'inici en el procés artístic i en la presa de decisions.

Pel que fa al posicionament de La Perla 29, la companyia es defineix amb un estil propi dins l'àmbit de les arts escèniques català sota els conceptes: rigor, professionalitat, qualitat i proximitat. Aquests valors es veuen reflectits en el seu producte final (els espectacles) però també en el seu espai, en el seu equip i en la seva manera de fer. A part d'aquest posicionament general de la companyia, l'obra 'Una giornata particolare' compta amb diferents factors que la posicionen en la ment de l'espectador. En primer lloc, la pròpia companyia és un segell de qualitat que ja posiciona l'espectacle. En segon lloc, el director de la companyia i de l'obra, Oriol Broggi, és un director consolidat, segell de la companyia, que funciona com a reclam per si sol. A banda del director, un altre factor que posiciona l'obra és l'equip artístic, Màrcia Cisteró, Pablo Derqui i Clara Segura són actors de bon prestigi dins l'àmbit teatral. Per altra banda, la Biblioteca de Catalunya i l'experiència teatral en aquest espai, és un altre factor que també posiciona l'obra.

³⁰ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

Pel que fa al públic objectiu de La Perla 29, és la ciutadania en general, públic d'arts escèniques i consumidors de cultura de totes les edats. La Perla 29, a part de fidelitzar el seu públic, vol dirigir-se a tota aquella població interessada pel teatre; no només per aquells que consumeixen espectacles, sinó per tothom que s'interessi més enllà de la mera observació i vulgui implicar-se. Pel que fa a la segmentació, ells aposten per un sol producte i una forta identitat i fer seguiment dels públics que els segueixen.

La Perla 29 té un públic habitual que assisteix als espectacles de forma gairebé continua, ha aconseguit crear una comunitat que els segueix i recolza. “Una mitja d’edat jo posaria uns 50, professions lliberals, vull dir, gent que va habitualment al teatre i que coneix textos clàssics”(Madueño, 2016). La filosofia de La Perla 29 actual, neix de l’objectiu de cuidar el que tenen i cuidar aquest públic. Madueño (2016) afirma:

O sigui, això sí que els primers anys ho teníem una mica al cap de: “què volem, cap on anem i tal”, però ara tinc una sensació una mica més de: bé, ho tenim, i ara és com ho cuidem i com ho fem créixer sense que es desvirtui gens.³¹

Evidentment, però, volen aconseguir arribar a més gent. Sobre tot, públic més jove, al que és difícil d’arribar o aconseguir que vagi al teatre. Madueño (2016) afirma:

Sí. No sé, el nostre públic objectiu és ampliar, no? Per mi seria fantàstic. Jo quan em trobo gent de la meva edat que em diu no he anat mai a la Biblioteca de Catalunya penso: - No pot ser, no?! - Què vols dir?!, - i veig que realment encara hi ha bastant... costa d’arribar a una certa edat.³²

Tot i així, la filosofia de la companyia és clara, cuidar el que ja tenen és el que farà que la resta s’interessi pel que fan. Això vol dir cuidar la companyia, cuidar el producte i cuidar el públic. Madueño (2016):

Cuidar-lo molt, fidelitzar i fer-lo créixer. Perquè si la Montserrat està molt contenta ve amb l’amiga i llavors a l’amiga li encanta i llavors... bé, vas com desenvolupant... (...) O sigui, sí, realment fem una feina més d’anar fidelitzant.³³

La Perla 29, és coneguda entre altres, per la seva capacitat d’haver creat una comunitat fidel d’espectadors i gent que els segueix; un cas semblant al de El Galliner que exposaven Sellas

³¹ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

³² Madueño, 2016. Vegeu annex 8.1.1.

³³ Madueño, 2016. Vegeu annex 8.1.1.

i Colomer (2009). Això evidencia que, la gestió dels públics forma part de la seva estratègia i filosofia. La companyia doncs, compta amb una associació que els recolza en la seva activitat i els és fidel:

Amics de La Perla 29 (#AsSocPerla) neix al març de 2013 a partir del desig d'un grup d'espectadors de vincular-nos més estretament amb la companyia La Perla 29. La nostra voluntat era crear un grup d'amics fidels a la companyia, de gent propera que pogués expressar la seva opinió, que fes de coixí per acompanyar i donar gruix al seu projecte, a la seva manera de fer teatre tan fresca i propera que tant ens apassiona. Per seguir aportant "poesia a la vida" (Amics de la Perla 29, 2016).

Com explica Madueño (2016), aquesta associació neix amb l'objectiu de recolzar la companyia, no d'obtenir-ne beneficis o descomptes. Són un grup de gent que creuen en el que fa La Perla 29, i ho comparteixen tant que volen donar-li més veu i valor.

Això en part es deu a la qualitat del producte que ofereixen, però també a la manera que tenen de cuidar el client en tot moment, i la seva filosofia de ser pròxims.

A l'inici d'aquest estudi, s'exposava segons Kotler i Scheff (2004) que el producte teatral es tracta d'un servei, i com a tal, d'una experiència. La Perla 29, té constantment en ment que l'espectador ha de viure una experiència i que s'han de cuidar tots els petits detalls que la formen al 100% per tal d'atraure'l i satisfer-lo. Quan se li pregunta a Anna Madueño (2016), per l'experiència en el moment de consum de l'espectador respon el següent:

Sí, creiem que és important, que, això que et deia abans, està tot cuidat i pensat, o sigui, està pensat que tu quan entris et trobis una música amb un ambient determinat i que quan vagis al lavabo et trobis uns cartells amb un fragment de l'obra que després veuràs.³⁴

Seguint amb la campanya de comunicació d' 'Una giornata particolare', els canals de venda d'entrades de l'espectacle van ser els que normalment utilitza la companyia: la pròpia pàgina web, la taquilla de la Biblioteca de Catalunya, Tiquet Rambles, la pàgina web Teatre Barcelona i el club TR3SC. Així doncs, bàsicament la venda d'entrades va a càrrec de la pròpia companyia amb l'ajuda d'altres plataformes.

4tickets.es és l'empresa que els gestiona la venda d'entrades, els facilita un programa per a la gestió, distribució i venda d'entrades, però el maneigament del programa és a càrrec de la

³⁴ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

companyia. Quan es llança un nou espectacle o campanya es contacta amb *4tickets* perquè els posin tot a punt, un cop preparat, la pròpia companyia se'n fa al càrrec.

Els preus de les entrades d' 'Una giornata particolare' oscil·laven entre els 14 i els 28 euros i s'oferien descomptes als socis dels Amics de La Perla 29, a la gent amb el carnet de la Biblioteca de Catalunya o de Biblioteques, als socis del TR3SC i a majors de 65 anys i menors de 25 i 14. A banda d'aquests descomptes, l'únic altre descompte que es sol fer és el de la venda anticipada, les setmanes prèvies a l'estrena. La Perla 29, no és partidària de fer moltes promocions. Madueño (2016):

No gaire, si ara estem fent bàsicament venda anticipada abans de l'estrena amb un preu bastant econòmic, i a partir de l'estrena veiem que bé si la cosa no arrenca si que fem algunes promocions però mai per sota del preu de venda anticipada.³⁵

Anna Madueño creu que el fet de baixar el preu no funciona i a part, desvirtua el producte, darrere d'una obra hi ha molta feina. Quan una obra no funciona els fa patir molt i procuren buscar més entrevistes i aconseguir més *publicity*.

La campanya de comunicació es tractava, en aquest cas, de microprogramació, ja que dissenyaven la comunicació de cada obra en concret, perquè el 2014-2015 no tenien una macroprogramació de temporada. La comunicació de l'obra va ser intensiva, va començar mes i mig abans de l'estrena i va acabar dues setmanes després d'haver estrenat. Tot i així, la companyia comença a fer difusió mitjançant les xarxes socials i la pàgina web des de que es comença a crear l'espectacle fins que aquest ha acabat o està de gira, pujant fotografies del procés, informació relacionada... Abans d'iniciar la comunicació d'una campanya, fan un pla de difusió amb el pressupost i totes les eines que utilitzaran i els mitjans i suports on volen aparèixer.

Pel que fa a les eines del *mix de comunicació*, en l'àmbit de la publicitat, les eines principals utilitzades han estat: anuncis en premsa, falques de ràdio, butlletins informatius per *emailing*, programes de mà, cartells i banderoles, autobusos, un plafó a la biblioteca amb la programació i material gràfic i audiovisual. L'elaboració de material gràfic i audiovisual sovint l'adapten ells, però el crea un dissenyador extern a la companyia, sobretot quan s'ha de fer tota una imatge de campanya.

³⁵ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

La Perla 29, són partidaris tant de la publicitat com de les relacions públiques. En l'àmbit de les relacions públiques utilitzen, per aconseguir *publicity*, notes de premsa i dossiers de premsa. A banda d'això organitzen rodes de premsa, estrenes amb invitacions a periodistes i persones seleccionades estratègicament, presentacions; i xerrades amb autors i actors o altres professionals. A més també tenen relacions de col·laboració i patrocini amb empreses com Gramona (que els facilita el vi pels espectacles de la Biblioteca Catalunya) i mitjans com el diari Ara i Catalunya Ràdio.

El que procura la companyia, és tenir una relació constant i propera amb els periodistes i mitjans. Madueño (2016):

Tenim un *emailing* de notes de premsa amb 350 persones, nosaltres enviem les comunicacions allà, però després jo faig comunicacions més personals amb la gent amb qui tinc més afinitat, si, si, i si trobo que a l'estrena no m'està confirmant algú que sé que... - vens o no? No ho has rebut o què?-.³⁶

Referent a la promoció de vendes, com s'ha comentat, La Perla 29 no és gaire partidària de fer promocions, tot i així, a la campanya d' 'Una Giornata Particolare', hi va haver diferents concursos a plataformes en què la gent podia guanyar entrades per l'espectacle. Així com també hi ha algunes relacions promocionals amb altres companyies com per exemple seria el pàrquing BSM que ofereix una hora de pàrquing gratuït al públics dels espectacles. Per altra banda, La Perla 29 té *merchandising* de la companyia com samarretes, bosses de cotó, llibretes i llibres, etc. De la col·laboració que té amb l'empresa Gramona, a la mitja part de cada espectacle s'ofereix una copa de vi a l'espectador, aquest copa de vi, suma a l'experiència de l'espectador i es podria considerar com un article "de regal" que ofereix la companyia juntament amb l'espectacle.

Pel que fa a la venda personalitzada, l'ús del correu postal ha deixat d'existir, quan Anna Madueño va començar a la companyia, recorda preparar el correu postal ella mateixa, això ja no passa, ara l'eina principal és el correu electrònic. Per ells és l'eina més utilitzada actualment i de moment a ells els funciona, reben retorn per part dels usuaris. La companyia fa seguiment del que passa amb els correus electrònics que s'envien i realment veuen que per exemple, si s'envia un vídeo, les visites del vídeo pugen. Tot i així, Anna Madueño (2016) mostra una certa preocupació entorn la saturació que pot generar el

³⁶ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

correu electrònic, i espera que La Perla 29 no arribi a aquest punt de saturació dels destinataris mai. Per combatre aquest perill procuren dosificar molt els correus que envien i enviar sempre contingut interessant.

De totes maneres, la companyia atén personalment per telèfon a tots aquells clients que ho vulguin i els ajuden amb l'adquisició d'entrades o altres coses. La Perla 29, té com un dels seus pilars ser una comunitat i ser propers amb la gent, per tant, procuren que la relació directa amb el públic no es perdi i sigui bona. No només els periodistes sinó que el públic també té la oportunitat d'assistir a xerrades amb autors, actors i altres professionals per conèixer de prop la feina que fa la companyia. A més tota la comunicació a la web i a les xarxes socials sovint va entorn el procés de treball, amb el que es pretén que es conegui la companyia des de dins. A part segueix havent-hi el servei de venda directa a la taquilla de la Biblioteca de Catalunya.

Vinculat a l'enviament de correus electrònics amb informació sobre els espectacles i altres activitats, La Perla 29 ha començat ara a gestionar les seves dades de manera que tenen un sistema de venda propi on queda tothom registrat (a través del programa de *4tickets*) i la gent dóna permís, o no, per l'enviament de correus. Actualment ho estan començant a fer servir per coses puntuals, com per exemple públic que ha assistit a un espectacle se li envia informació d'un espectacle semblant o que creuen que li podria interessar. Tot i que s'estan introduint en aquest nou sistema i poc a poc anirà a més, de moment ells compten amb un correu general on la gent s'adhereix a través de la pàgina web o apunt el seu correu a llibretes que hi ha a la Biblioteca de Catalunya, sembla una eina una mica rudimentària, però segons afirma Madueño (2016), funciona. Tenen una base de dades i l'enviament de correus el fan a través de l'eina Mailchimp. Afirment haver renovat la imatge de l'*emailing* fa poc.

Pel que fa a la pàgina web, l'any 2015, any en que es va estrenar 'Una giornata particolare', van renovar la seva pàgina web. Actualment la pàgina web és una eina molt important per la companyia i consideren que reflexa el que ells són, però en el món virtual. Madueño (2016) afirma que li agradava molt la web anterior, perquè era bonica i interactiva per l'usuari, però que rebien trucades d'usuaris que no trobaven la informació. Davant d'això, s'ha optat per elaborar una web més pràctica i útil on es troba la informació, la venda d'entrades, les notícies actuals, etc. Madueño (2016) parla de l'evolució de la pàgina web i la seva importància:

I la web igual, si tu tenies una web per estar a Internet però la gent, no... la gent comprava les entrades per telèfon, clar, de sobte la web, el sistema de vendes a la web, els vídeos, ara són molt importants (...) per nosaltres la web és com casa nostra a la xarxa, i de fet pots entrar allà i veure tot l'històric de tots els espectacles, vull dir, és com traslladar el que hi ha aquí dins (referint-se al local de la companyia) a allà.³⁷

Així doncs, la web el ha servit per agilitzar el procés de venda d'entrades; afirmen seguir rebent trucades de gent que vol comprar entrades i els atenen, però el tràfic s'ha desviat molt cap a la venda d'entrades a la web.

A part de la pàgina web, tenen un blog que es diu "La revistilla", on ofereixen contingut extra per als seguidors de La Perla 29.

Pel que fa a l'ús de xarxes socials, tenen compte de Facebook, Twitter, Spotify, Instagram i Youtube. Tanmateix, tot i que a Facebook fan alguna promoció, l'objectiu de les xarxes no és fer promocions ni bombardejar a l'usuari, sinó que es pretén que sigui un pont de connexió i comunicació amb els espectadors. Així doncs els continguts que es penjen són vídeos i fotografies dels assajos, del dia de l'obra, dels actors i altra informació relacionada, la qüestió és procurar que sempre hi hagi contingut interessant. Anna Madueño crítica una mica la utilitat i l'ús que es fa de les xarxes socials. Madueño (2016):

a mi m'està passant que jo me n'estic cansant... ara és veritat que la gent que ja creix amb això no sé què passa... segurament s'acostumen això i lo altre no els aporta res. Però clar tu et trobes que cada cop has de sintetitzar més el que has de dir i has de buscar-te la formula per reduir, per ser concís, directe...³⁸

Madueño (2016) afirma que el boca-orella ara és a les xarxes socials. Quan la gent va a veure l'obra interactua força amb la companyia per les xarxes, de manera que es va creant una opinió paral·lela a la periodística i que no es pot controlar. Madueño (2016):

Es va creant una opinió que se t'escapa una mica de les mans, fas un espectacle i tens la opinió de la crítica que està allà impresa en un paper i tal i tens tot aquest volum de cosa que va passant per allà que...³⁹

La companyia creu en el boca-orella com a mitjà per aconseguir que la gent assisteixi als espectacles. Quan un espectacle no funciona, procuren generar boca-orella a partir d'accions i activitats que complementen l'espectacle on es poden crear diferents públics.

³⁷ Anna Madueño, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.1.

³⁸ Madueño, 2016. Vegeu annex 8.1.1.

³⁹ Madueño, 2016. Vegeu annex 8.1.1.

Afirma que activitats com els assajos oberts, els serveixen molt per generar boca-orella. Vinculat amb la generació de boca-orella però sobretot a la generació de comunitat, La Perla 29 és reconeguda per totes les activitats complementàries que fan paral·lelament als espectacles. Es fan col·loquis, assajos oberts, xerrades... Aquestes serien les activitats fixes que es fan a cada obra, llavors, a banda d'aquestes, hi ha activitats de segon cercle, sovint impulsades pels Amics de La Perla 29.

Anna Madueño (2016) afirma que aquestes activitats no els aporten cap rèdit econòmic directe, i sovint es plantegen si seguir-les fent o no pel seu cost a nivell personal per l'organització, però llavors creuen que les han de seguir fent perquè precisament són les que aporten contingut a La Perla 29, les que generen boca-orella i les que fidelitzen el públic.

Pel que fa a les eines d'avaluació del funcionament de les campanyes de comunicació es fa seguiment de les publicacions de la premsa i de l'assistència a les activitats complementàries. A banda d'això, la companyia creu que les xifres de venda d'entrades i d'ocupació són els indicadors del bon funcionament de la companyia, i per tant, de la comunicació, ja que tot segueix el mateix fil i manera de fer.

Tot i que s'ha parlat molt en general de la manera de fer de la companyia, l'espectacle 'Una giornata particolare' es va comunicar segons la manera de fer de la companyia, així doncs, aquest espectacle d'èxit, serveix per exemplificar un model d'èxit de gestió de la comunicació en una organització d'arts escèniques, ja que la resta d'obres d'aquesta organització solen complir amb les mateixes dades d'ocupació i nombre de funcions. De fet, Anna Madueño (2016) explica que durant l'època de crisi va ser quan més va créixer la companyia.

Anna Madueño va estudiar humanitats, literatura i gestió cultural, va entrar en el món de la comunicació en el teatre per passió pel teatre i per la seva admiració cap a Oriol Broggi, per ella la clau de l'èxit de La Perla 29 està en que han anat creixent com una família i coneixent-se molt tots i definint una identitat molt clara i estant segurs del que fan. Per ella, la bona comunicació és aquella que és honesta i no enganya, consisteix en atraure i no en caçar el públic.

5.1.2 *Incerta Glòria*

TAULA 10

Taula de recollida de dades de l'obra 'Incerta Glòria'

Títol de l'obra	Incerta Glòria
Gènere	Drama
Autor	Joan Sales
Director	Àlex Rigola
Companyia	No hi ha companyia fixe; el TNC contracta a diversos actors i actrius afins en cada producció
Actors	Pau Roca, Mar Ulldemolins, Nao Albet, Marcel Borràs, Toni Mira, Andreu Benito i Joan Carreras
Productora	Teatre Nacional de Catalunya
Distribuidora	Teatre Nacional de Catalunya
Model de finançament	Públic
Pressupost (€)	<i>Consultar annex⁴⁰</i>
Pressupost invertit en promoció (€)	11.765€ ⁴¹
Percentatge del pressupost invertit en promoció (%)	-
Teatre (espai de representació)	Sala Petita del TNC
Aforament teatre (total)	5320
Nombre de funcions	20
Ocupació	96,3%
Recaptació (€)	66.530,23€
Públic objectiu	Tots els públics, apropar el teatre a tota la ciutadania. En aquesta obra en concret: gent que havia viscut la guerra, que llegeix llibres (perquè és un clàssic de la literatura catalana), memorial democràtic, tot el tema dels morts durant la guerra civil i la qüestió de la memòria històrica.
Posicionament de la companyia	Referent del teatre en l'àmbit català i garantia de qualitat. Un teatre per a tothom.

⁴⁰ Vegeu annex 8.2.

⁴¹ El pressupost invertit en promoció representa només la creació de les peces publicitàries sense la inversió en mitjans.

Canals de venda/distribució		Pàgina web, taquilla, <i>call center</i> , aplicació per <i>smartphone</i> , Tiquet Rambles i TR3SC. <i>Secutix</i> és l'empresa que els gestiona la venda d'entrades	
Preus		11,50-23€	
Timing de la campanya de comunicació		La campanya intensiva va des del mes abans de l'estrena fins acabar les funcions. Tot així mesos abans ja hi ha accions repartides en el temps.	
Eines publicitàries	Anuncis en mitjans	Sí, anuncis a premsa, falques de ràdio, anuncis televisió (canal 33) i anuncis a premsa digital i pàgines web.	
	Catàlegs	-	
	Butlletins informatius	Sí, per correu electrònic	
	Fulletons informatius	Sí	
	Cartells i prospectes	Sí, cartells i banderoles	
	Guies	-	
	Tanques publicitàries	-	
	Expositors en general	-	
	Expositors en punt de venda	Sí	
	Material Audiovisual	Sí	
	Altres	Autobusos, opis al metro, vídeo per Moutv, punt de llibre de Biblioteques de Barcelona.	
	Eines de relacions públiques	Notes de premsa	Sí
		Rodes de premsa	Sí
Estrenes		Sí, amb invitacions	
Presentacions		Sí	
Xerrades		Sí	
Entrevistes		Sí	
Dossier de premsa		Sí	
Informes anuals		Sí	
Patrocinis		Sí	
Altres	A part del dossier de premsa, elaboració de fotografies i vídeos per entregar als periodistes. Obtenen molta <i>publicity</i> gràcies a la relació amb els periodistes.		

Eines de venda personalitzada	Correu postal (<i>mailing</i>)	No
	Correu electrònic (<i>emailing</i>)	Sí
	Presentacions	-
	Vendes per telèfon	<i>Call center</i>
	Programes d'incentius	-
	Esdeveniments especials	Sí
	Venda directa	Sí
	Altres	Activitats d'introducció a l'obra amb grups amb algú de l'equip artístic i altres accions amb grups
Eines de promoció de vendes	Concursos	Sí
	Jocs	-
	Apostes	-
	Premis i regals	-
	Mostres gratuïtes	-
	Exhibicions	-
	Cupons amb descomptes	Promoció venda anticipada a 19 € del 20 al 24 de maig Promoció post-estrena amb els subscriptors de La Vanguardia i els socis del TR3SC d'entrades a 10 €
		Descomptes a la política de preus: Menors fins a 35 anys i titulars del Carnet Jove Majors 65 Família nombrosa i monoparental Discapacitats Aturat Grups (Mínim 10 entrades) TR3SC Abonats Mercat Abonats Lliure Carnet de biblioteques
	Paquets econòmics	Tarifa plana TNC (16 espectacles a 99€) Tarifa plana jove (16 espectacles a 69€)

Abonaments:

Abonament 2 espectacles 39€ (29€ joves)

Abonament 3 espectacles 49€ (39€ joves)

Abonament 4 espectacles 50€ (49€ joves)

Packs per espectacles familiars:

Pack familiar 2 (2 persones per 2 espectacles 29€)

Pack familiar 3 (3 persones per 2 espectacles 39€)

Pack familiar 4 (4 persones per 2 espectacles 49€)

Avantatges per abonats (descomptes a altres teatres i activitats culturals i copa de cava al restaurant del TNC els dimecres)

Pagament per terminis	-
Facilitats de canvi	Call center atenció a l'espectador
Promocions vinculants (col·laboracions)	Sí
Articles promocionals / regals d'empresa (merchandising)	-
Altres	Regala TNC (xecs de regal 20,30,50€, teatre + sopar i xec sopar 20€)

Sistema de CRM i base de dades Sí, dades a partir de *Secutix* que els permet fer creuaments i campanyes dirigides.

Pàgina web Sí⁴²

Xarxes Socials Sí, Facebook, Twitter i Youtube

Altres eines Servei *wi-fi* i aplicació TNC per *smartphone*

Eines d'avaluació En funció de les vendes i la ocupació. A més es fan *clippings* de premsa

Font: elaboració pròpia⁴³

⁴² Vegeu: Teatre Nacional de Catalunya. (2016). *Teatre Nacional de Catalunya*. Recuperat de: <http://www.tnc.cat/ca>

⁴³ Extret de Teatre Nacional de Catalunya, 2016 i fonts primàries: qüestionari enviat i entrevista a Gemma Casas (vegeu annex 8.1.2).

‘Incerta Glòria’ és una producció del Teatre Nacional de Catalunya estrenada el 20 de maig de 2015 a la Sala Petita del TNC.

El Teatre Nacional de Catalunya és una societat anònima que neix el 1997 a Barcelona per ser la institució teatral de referència de Catalunya, actualment és el referent teatral de tot l'àmbit català. El TNC compta amb un espai físic a Barcelona amb tres sales. Xavier Albertí n'és el director artístic actual.

L'anàlisi que es farà doncs, de l'obra ‘Incerta Glòria’ serà un anàlisi de l'estratègia de comunicació del Teatre Nacional de Catalunya.



Figura 5 Cartell promocional d' ‘Incerta Glòria’. Font: TNC, 2015.

El Teatre Nacional de Catalunya és un teatre públic. És un cas particular perquè és una societat anònima, però el 100% del capital és de la Generalitat de Catalunya. Per tant, es tracta d'un model de finançament públic. Com a societat anònima pública, té la obligació de tenir un pressupost equilibrat. És a dir, tot el que aporta la Generalitat és tot el que ha d'aportar el teatre, perquè quedi equilibrat. La seva raó de ser no és el rendiment comercial. Els ingressos principals del teatre són la venda d'entrades, els patrocinis i el lloguer d'espais.

‘Incerta Glòria’ es considera una obra d'èxit de la temporada 2014-2015 perquè al llarg de les 20 funcions que es van dur a terme a la Sala Petita del TNC, la ocupació va ser del 96,3%. Pel que fa al pressupost, al ser un òrgan públic, tenen la obligació de ser transparents; és per això que es pot consultar el pressupost del TNC a la seva pròpia pàgina web (veure Annex), malgrat això, les dades concretes d' ‘Incerta Glòria’ no les tenen, segons afirmen, no calculen el pressupost concret de cada producció sinó que tot forma part del global. Pel que fa a la comunicació, han invertit 11.765 € en la creació de peces publicitàries. Aquesta dada no es pot analitzar perquè no inclou la inversió en mitjans, a més, com no es sap el pressupost invertit en producció no es pot calcular el % que hi han invertit. Pel que fa a la inversió de mitjans, Casas (2016) explica que tenen

paquets comprats per a fer publicitat tot l'any, per tant, no sabrien desxifrar el que inverteixen en una obra en concret. Les dades de recaptació diuen que van rebre uns beneficis de 66.530,23€. Per cada espectacle doncs, van obtenir uns beneficis semblants als de La Perla 29 que va fer el doble de funcions amb un 6,3% menys d'ocupació i en total va recaptar 104.250€. Malgrat això, com s'ha explicat, el seu objectiu principal no és el rèdit comercial sinó apropar i promoure el teatre, fet que les seves dades d'ocupació: 96,3%, confirmen que estan aconseguint.

En primer lloc, parlant de l'estructura de l'organització, el TNC, compta amb un departament màrqueting i comunicació, recolzat per altres departaments, que s'ocupa de tota la tasca comunicativa dels espectacles i activitats. Gemma Casas, que ha concedit una entrevista per aquest estudi, és la directora de comunicació i màrqueting. Dins aquest departament de màrqueting i comunicació hi ha una responsable de premsa, una persona responsable de les relacions públiques, una persona responsable de mitjans i una altra, responsable de la imatge i el disseny. També hi ha una persona encarregada del màrqueting relacional i una altra de la web i les xarxes socials. A part, dins el departament de màrqueting també hi ha un responsable de grups i escoles, una responsable de la venda d'entrades; i per últim, una responsable de patrocinis, mecenatges i lloguer d'espais. Gemma Casas, a l'entrevista que concedeix per aquest estudi (2016), exposa que des de que ella va començar a treballar al TNC, fa 16 anys, el departament de comunicació ha canviat i crescut molt. Va començar treballant en premsa i màrqueting directe i actualment és la directora de comunicació i màrqueting.

Així doncs, com es pot veure, al tractar-se de l'òrgan de referència en el teatre català, té un departament complet amb forces persones dedicades als diferents àmbits de la comunicació que s'han explicat en aquest estudi.

El director actual del TNC és Xavier Albertí. Estructuralment, l'organització està formada per dos grans potes: la direcció artística i la direcció executiva. El departament de màrqueting està dins la direcció executiva. Llavors, a l'hora de prendre decisions no és el departament de màrqueting qui les pren amb la direcció artística, sinó que és la direcció executiva qui intervé. La programació la decideix la direcció artística, que ha presentat un projecte artístic i ha estat seleccionat. A vegades, la direcció executiva demana a la direcció artística que faci, com li diuen ells, una obra "bomba" de fàcil venda que serveixi per atraure molt públic. Per exemple, l'espectacle "Molt soroll per no res" es va fer a l'inici de la temporada 2015-2016 per donar un bon tret de sortida a la temporada pel que fa a

vendes. ‘Incerta Glòria’ no és una espectacle de molta volada de públics, de fet es va estrenar a finals de la temporada 2014-2015 a la Sala Petita, va ser una obra d’èxit però no va estar pensada per ser una “bomba” que atragués tot tipus de públic cap al TNC. Continuant amb el que s’explicava, Gemma Casas (2016), exposa que el director artístic presenta una projecte artístic que valida el consell d’administració del TNC i el departament de cultura. Així doncs, és el director artístic qui decideix la programació, però és evident que ha de tenir en compte diferents paràmetres. Casas (2016):

la programació que proposa la direcció artística ha de ser viable econòmicament i ha de ser sostenible; per tant, ha de tenir els ulls oberts cap al màrqueting i cap als públics i per aquesta raó doncs si et fixes durant la temporada, durant la programació de la temporada hi ha espectacles més de gran públic, després potser de no tant gran públic i després un altre gran públic... vull dir, s’intenta fer aquesta línia.⁴⁴

Pel que fa al posicionament del Teatre Nacional de Catalunya, volen ser el referent del teatre en l’àmbit català i garantia de qualitat. Proporcionar un teatre per a tothom i ser pròxims. Pel que fa al posicionament d’ ‘Incerta Glòria’, en primer lloc, al tractar-se d’una obra del TNC, ja té el segell de qualitat que posiciona l’obra en bon lloc. En segon lloc, el director de l’obra, Àlex Rigola, és un director contemporani ben considerat que funciona com a reclam. Un altre factor que posiciona l’obra són els actors: Pau Roca, Mar Ulldemolins, Nao Albet, Marcel Borràs, Toni Mira, Andreu Benito i Joan Carreras, tots coneguts i de prestigi que posicionen l’obra en termes de qualitat interpretativa. Per altra banda, l’autor de l’obra Joan Sales i la pròpia obra en si, són un reclam per al públic, un clàssic de la literatura catalana.

Vinculat amb aquest últim reclam que són l’autor i l’obra en si, el públic objectiu d’ ‘Incerta Glòria’, segons Casas (2016), era gent que havia viscut la guerra, gent que llegeix llibres, perquè és un clàssic de la literatura catalana, memorial democràtic; i tot el tema dels morts durant la guerra civil i la qüestió de la memòria històrica.

En aquest cas en concret, per arribar a aquest públic objectiu, es va procurar dirigir una mica la campanya a mitjans no habituals on sabien que trobarien gent interessada en l’obra. Per exemple, van fer publicitat a la revista *Sapiens* i van procurar arribar a les facultats d’història. Casas (2016) comenta que no dirigeixen tant la publicitat com els agradaria per a cada espectacle en concret.

⁴⁴ Gemma Casas, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.2.

Pel que fa a la gestió de públics, l'objectiu del Teatre Nacional de Catalunya és passar del 19% aproximat de públic fidel que tenen a un 25%. La resta consistiria en captar públic nou. Segons Casas (2016), l'objectiu és fidelitzar, consolidar i crear públic, i a partir d'aquí, dirigir-lo a la resta del sector.

Per aconseguir-ho es desenvolupen diferents activitats i col·laboracions amb altres entitats, col·loquis, trobades... Casas (2016):

Vull dir que s'intenta crear xarxa amb altres institucions culturals per crear aquest punt de trobada, de reflexió sobre tot el que t'aporta el teatre relacionat amb el món actual. I, per aquesta raó també el que et deia, això, que hem d'arribar a públics diversos i a vegades doncs això, és la nostra raó de ser, arribar a públics que no tindrien accés d'una altra manera o obrir nous públics i crear públics que després són vàlids per tot el sector cultural, no només per nosaltres. Vull dir, aquí sempre actuem amb una visió ampla, i diguem que generosa dins el sector.⁴⁵

El model de segmentació del TNC consisteix en l'especialització selectiva, és a dir, triant diversos segments i oferint-los productes.

Casas (2016), afirma que el públic que acostumen a tenir són gent major de 40 anys amb una certa llibertat, el públic jove, sobretot l'universitari, és un públic que han de treballar, ells i la majoria d'organitzacions, és un problema a nivell social i cultural. Casas (2016):

És la nostra feina doncs, això, arribar és al públic jove i per això que tot el servei pedagògic agafa cada dia doncs més importància perquè... dues estratègies: una és el servei pedagògic i l'altre és, també ens han dit estudis que s'han fet de públics, saps això que et deia de l'àrea de públics del departament de cultura que ens nodreix de molta informació, també ens ha dit que moltes vegades, a veure, és com la lectura i tots els hàbits culturals, si tu a casa teva els teus pares, la teva família, el teu entorn, llegeixen, van al cinema van al teatre, el que sigui, doncs els fills ho fan o ho faran, com a mínim és una pràctica habitual, entra dins del seu univers no?⁴⁶

Seguint amb la campanya de comunicació d' 'Incerta Glòria', els canals de venda d'entrades de l'espectacle van ser els que normalment utilitza l'organització: la pròpia pàgina web, la taquilla del Teatre Nacional de Catalunya, l'aplicació per *smartphone* del TNC, Tiquet Rambles i el club TR3SC. Així doncs, bàsicament la venda d'entrades va a càrrec de la

⁴⁵ Gemma Casas, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.2.

⁴⁶ Casas, 2016. Vegeu annex 8.1.2.

pròpia companyia. *Secutix* és l'empresa que els gestiona la venda d'entrades, els permet vendre entrades des de diferents canals.

Els preus de les entrades oscil·laven entre els 11,50 i els 23 euros i s'oferien descomptes als menors de 35 anys i als titulars del Carnet Jove, als majors de 65, a les persones amb carnet de família nombrosa monoparental, als discapacitats i als aturats, a grups (10 persones mínim), als socis del TR3SC, als abonats al Mercat i al Lliure, i a la gent amb el carnet de biblioteques.

A banda dels descomptes, el TNC té tota una tarifa d'abonaments, precisament per això, per aconseguir captar més públic i fidelitzar-lo. La política d'abonaments de la taula¹⁰ és la referent a la temporada 2014-2015, enguany la política ha canviat una mica. La temporada 2014/2015 va suposar un canvi en la política d'abonaments del TNC i d'enfocament de la temporada. Casas (2016) explica que degut a la crisi de l'IVA cultural que va pujar al 21% i degut a un estudi d'imatge que van fer que deia que el públic els trobava llunyans, van decidir fer una política més "agressiva":

Doncs, l'11 de juny vam fer una presentació de tota la programació de la temporada conjuntament amb una presentació d'una política d'abonaments totalment diferent que va ser un invent que vam fer: la tarifa plana. La tarifa plana ja no era un abonament sinó que tenia un nom especial, era la tarifa plana del TNC, tu pagaves 99€ i podies venir a veure tots els espectacles de la temporada.⁴⁷

Casas (2016) explica que es van exhaurir totes les tarifes planes i que això va fer que també es venguessin els abonaments. Habitualment la temporada es presentava al setembre, quan s'iniciava. Anunciant-la mesos abans i amb l'èxit de la tarifa plana, van aconseguir tenir un coixí d'espectadors gran abans que comencés la temporada. Aquest públic, doncs, es va convertir en fidel i alhora en prescriptor del producte.

A banda de la tarifa plana normal, hi havia la tarifa plana per a joves, encara més barata. Segons Casas (2016), la tarifa plana per a joves no va tenir el mateix èxit i no es van exhaurir les entrades.

A banda de la política d'abonaments, el TNC no és gaire partidari de les promocions. Les promocions que hi va haver amb 'Incerta Glòria' van ser la venda anticipada a 19€ i la promoció post-estrena a 10€ amb els subscriptors de La Vanguardia i els socis del TR3SC.

⁴⁷ Gemma Casas, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.2.

.La campanya de comunicació de l'obra va ser intensiva, va començar el mes abans de l'estrena i va durar fins acabar les funcions. Tot i així, la campanya realment va començar des de que es va presentar la temporada al juny, però les accions eren menys i més espaiades en el temps, així doncs es tractava d'una macroprogramació perquè la comunicació de l'obra en concret anava en funció de la comunicació de la temporada.

Pel que fa a les eines del *mix* de comunicació, referent a les eines publicitàries, són molt partidaris de la publicitat exterior: opis al metro, autobusos, cartells, banderoles, vídeos a Moutv (la televisió de les pantalles del Transport Metropolità de Barcelona). A banda daixò també fan anuncis a premsa en paper i premsa digital i pàgines web, falques de ràdio, butlletins electrònics, programes de mà i plafons amb la programació. A més, totes les aplicacions gràfiques del disseny de la campanya com serien *banners* i altres formats per web i altres mitjans, com ells diuen, la publicitat tradicional. Tot i tenir una persona encarregada de la imatge i disseny del TNC, la majoria de serveis els contracten a un professional extern que elabora tota la campanya gràfica i audiovisual.

En el cas en concret d' 'Incerta Glòria', a part de totes aquestes eines, van elaborar un punt de llibre per a les Biblioteques de Barcelona.

Gemma Casas, com a directora de comunicació del TNC, no aposta per un tipus de comunicació en concret, ella és partidària d'utilitzar totes les eines. Però, sobretot, en la premsa hi creu molt. Casas (2016):

el poder que té la premsa *versus* la publicitat és una presència (...) crec que és una presència que ha d'existir, perquè d'alguna manera entres en el món de la gent i existeixes com a teatre, com a espectacle, com a institució, com el que tu vulguis, com a producte, però per altra banda, el que és la premsa: sortir i ser notícia és incomparable.⁴⁸

Casas (2016) explica que pel fet de ser el Teatre Nacional de Catalunya tenen molta més cobertura i veu a la premsa, tot i que reconeixen tenir pendent aprofitar les relacions públiques per posicionar i reforçar la seva imatge.

Les eines de relacions públiques que utilitzen per a les obres de teatre són les estrenes i tota la gestió d'invitacions (hi ha una persona responsable de tot el protocol), enviament de notes de premsa, rodes de premsa, presentacions, xerrades i entrevistes amb els actors, autors i altres professionals; i elaboració del dossier de premsa de l'espectacle. A banda del

⁴⁸ Gemma Casas, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.2.

dossier de premsa també s'elabora material gràfic i audiovisual per als periodistes. Pel que fa a l'elaboració d'informes anuals del TNC, a la pàgina web hi ha tot un apart de transparència on es pot consultar tota la gestió del teatre. A banda d'això, com s'ha comentat, hi ha una persona encarregada dels patrocinis i mecenatges; a la pàgina web del teatre es poden consultar els patrocinadors i col·laboradors.

Referent a la promoció de vendes, com s'ha comentat, el TNC no tenen una política de preus basada en la promoció, Casas (2016): “no em fem moltes de promocions, la política de promocions és reduïda, però si, doncs això una política proactiva de màrqueting relacional”. Com s'ha comentat el seu màxim objectiu no és el rèdit econòmic sinó la promoció del teatre entre la ciutadania. Tot i així, la màxima promoció de vendes que van fer va ser la que va coincidir amb la temporada d' 'Incerta Glòria' que ja s'ha explicat: la tarifa plana. A banda d'això tenen col·laboracions i promocions vinculants a altres entitats, per exemple, amb el propi bar del teatre fan paquets i col·laboracions com regalar un xec de regal per sopar en el restaurant junt amb l'entrada. Per altra banda, per 'Incerta Glòria', es va fer algun concurs on es regalaven entrades en diferents plataformes web.

Pel que fa a la venda personalitzada, com s'ha dit, tenen un departament de màrqueting relacional (màrqueting directe), una persona responsable dels grups, i un departament de vendes dins l'àrea de màrqueting. Això vol dir, que la relació amb el client segueix essent molt important. Tot el contacte que abans es tenia directe, Casas (2016), afirma haver-se desviat molt al correu electrònic: “Ha evolucionat i ara de tot això que se'n diu màrqueting directe es fa a través d'*email* màrqueting i tal, és una manera més diferent”. L'ús del correu postal ha deixat d'existir, tot i que a final de temporada envien als periodistes el programa de presentació de la temporada següent; això ho fan perquè va bé per la imatge de marca i dóna prestigi.

A banda del contacte per correu electrònic, el TNC disposa d'un servei propi de *call center* que atén les trucades del públic i on també es venen entrades, també disposa del servei de venda a taquilla. El Teatre Nacional de Catalunya en la seva tasca de promoció del teatre i la cultura, promou un seguit d'activitats per als públics relacionades amb l'àmbit teatral i la cultura, aquestes activitats es poden veure més desenvolupades a l'entrevista a Gemma Casas adjunta als annexes, o a la pròpia pàgina web del TNC. Amb aquestes activitats, es pretén apropar-se al públic i generar contingut extra que desperti l'interès i serveixi per captar i fidelitzar el públic, a banda de la tasca pedagògica i didàctica que representen.

Totes les campanyes de correu electrònic s'organitzen gràcies al sistema de CRM de què disposa el TNC. Segons explica Casas (2016), en uns inicis, el seu sistema de CRM s'orquestrava amb una base de dades històrica, actualment s'organitza gràcies al servei de venda d'entrades de *Secutix*. En aquest servei, que els permet vendre entrades per diferents canals, l'usuari s'ha de registrar quan compra l'entrada. Un cop registrat, queda gravat tot el que l'usuari fa i la relació que té amb el TNC; llavors, el departament de màrqueting relacional es dedica a creuar dades i a trobar públics interessants per cadascun dels espectacles. A partir d'aquí, s'envien correus electrònics dirigits als diferents públics.

El Teatre Nacional de Catalunya compta amb una pàgina web molt completa i funcional que transmet la filosofia i imatge corporativa de l'organització. A part de trobar informació dels espectacles, es pot comprar entrades i consultar altra informació. Hi ha una persona que s'encarrega exclusivament de la pàgina web i les xarxes socials.

Pel que fa a les xarxes socials, el TNC té compte de Facebook, Twitter i Youtube. Casas (2016) afirma generar i haver-hi molt moviment a les xarxes socials. Per ells és un mitjà més de difusió on s'emeten imatges i vídeos generats pràcticament expressament per a la difusió a les xarxes. Tots els possibles continguts nodreixen les xarxes socials.

Segons Gemma Casas (2016), el futur passa per tocar totes les tecles, és a dir, estar als mitjans, a la publicitat exterior, a les xarxes... Però el factor imprescindible i que està per sobre de totes les eines comunicatives, és el boca-orella. Casas (2016):

el boca-orella és imprescindible i si no et funciona el boca-orella pots fer la política comunicativa que vulguis que no hi ha qui ho salvi, vull dir perquè hem passat per totes les èpoques i hem hagut de fer de tot a vegades i, si un espectacle, el boca-orella, un cop estrenat veus que allò no tira, és molt molt complicat arrencar allò.⁴⁹

Evidentment, Casas (2016) creu en les xarxes socials i el seu poder alhora de generar boca-orella digital.

Per altra banda, durant la campanya d' 'Incerta Glòria' encara no n'hi havia, però aquest any 2016, el TNC va crear una aplicació per *smartphones* gratuïta on es pot consultar la programació i comprar entrades. Per altra banda, s'ha instal·lat servei Wi-Fi gratuït a les

⁴⁹ Gemma Casas, 2016, en una entrevista personal per a aquest estudi. Vegeu annex 8.1.2.

diferents sales. El futur dirà si aquestes eines funcionen, si més no, són més serveis oferts a l'espectador que faciliten l'experiència prèvia al teatre i l'estada al teatre.

Pel que fa a les eines d'avaluació del funcionament de les campanyes de comunicació es fa seguiment de les publicacions de la premsa i de l'assistència a les activitats complementàries. A banda d'això, les xifres de venda d'entrades i d'ocupació són els indicadors del bon funcionament. Per altra banda, les valoracions internes i externes també són les que determinen l'èxit, perquè no s'ha d'oblidar que l'objectiu del TNC no són els beneficis econòmics sinó que són objectius culturals i socials.

Tot i que s'ha parlat molt en general de la estructura i model de comunicació del Teatre Nacional de Catalunya, l'espectacle 'Incerta Glòria' es va comunicar seguint el model que s'ha explicat i que en alguns casos s'ha detallat. Així doncs, la campanya d' 'Incerta Glòria' serveix d'exemple de comunicació de l'organització ja que segueixen el mateix model per a tots els espectacles llevat d'algunes variacions.

6. CONCLUSIONS

L'objectiu principal d'aquesta investigació era determinar el procés de promoció d'un espectacle teatral dins d'una organització d'arts escèniques, jerarquitzant i ordenant les diferents estratègies i eines comunicatives a partir de l'estudi de dos casos d'èxit reals de l'àmbit català en l'actualitat. Amb la present investigació doncs, es pretenia comprovar la realitat professional de la comunicació i promoció dels espectacles en les organitzacions d'arts escèniques.

Entenent el teatre com a producte, l'espectacle teatral és un bé intangible, un servei; i les organitzacions d'arts escèniques s'ubiquen bàsicament en el sector dels serveis. Així doncs, l'espectacle teatral s'ha d'entendre com una experiència, per tant, a banda de l'espectacle, l'organització haurà de tenir en compte tots els aspectes relatius a l'experiència de consum del client. Com s'ha comprovat amb l'anàlisi dels casos, les organitzacions d'arts escèniques tenen present i actuen ens els diversos factors de l'experiència de consum.

Per poder parlar de la comunicació dels espectacles, l'estudi i l'anàlisi dels casos ens demostren que en primer lloc, s'ha de concebre la importància del màrqueting i la planificació estratègica dins les pròpies organitzacions. El responsable o el departament de màrqueting i comunicació és important a l'hora de definir i prendre decisions dins d'una organització d'arts escèniques.

Pel que fa a la planificació estratègica, en primer lloc, és important conèixer el mercat i saber a quin públic ens dirigim. Malgrat les organitzacions d'arts escèniques, sobretot les públiques, busquen apropar el teatre i la cultura a tothom, és important definir el públic objectiu de l'espectacle que es durà a terme per tal de fer una comunicació eficaç; l'anàlisi dels casos demostra que les organitzacions procuren fer-ho, sobretot quan una obra no es ven com voldrien. Per altra banda, amb l'anàlisi de casos s'ha comprovat que el públic consumidor d'arts escèniques és un segment molt concret, caldria estudiar què passa amb la resta de segments.

En segon lloc, aquest estudi evidencia que el posicionament és un factor rellevant a l'hora de determinar l'èxit d'una obra. Després de l'estudi i de l'anàlisi dels casos, podem concloure que els elements que principalment posicionen una obra de teatre són: la pròpia organització o companyia que fa l'espectacle, l'espai físic on es duu a terme l'espectacle, els intèrprets (actors), el director, l'autor i l'obra de teatre en si o la temàtica. Ambdues organitzacions analitzades aposten per la qualitat com a posicionament de la seva organització.

En tercer lloc, pel que fa a la planificació estratègica, la competència, tal com afirmaven Kotler i Scheff (2004), és un factor positiu per a les organitzacions d'arts escèniques perquè augmenta el consum i volum en el mercat. Segons les organitzacions entrevistades, no solen compartir els seus públics amb altres organitzacions tot i tenir un públic molt semblant. Els casos analitzats són dos casos molt particulars perquè en el cas del Teatre Nacional de Catalunya el que pretén és promoure el consum teatral en l'àmbit català, i La Perla 29, té un públic molt concret i fidel, fet que fa que no s'hagi de preocupar gaire per la competència, perquè com s'ha explicat, tot i tenir públics molt similars, no solen ser públics compartits amb la resta de teatres.

El *mix* de màrqueting, a nivell estratègic, és un altre factor a tenir en compte. En la concepció del màrqueting *mix* de Lauterborn (1990) es proposava centrar-se en les necessitats del consumidor a l'hora de crear el producte. En aquest cas, les organitzacions d'arts escèniques es ceneixen a la proposta que fa la direcció artística i llavors la comuniquen. Tot i això, la direcció artística amb les seves propostes procura donar resposta a les necessitats i inquietuds artístiques del context actual.

Pel que fa als preus de les entrades dels espectacles teatrals, solen ser bastant igualats entre organitzacions que ofereixen un producte semblant; i les organitzacions analitzades, que representen ser models d'èxit, no són gaire partidàries de les promocions de venda i les polítiques de preus basades en ofertes. Tot i així, els abonaments segueixen tenint un pes important en les polítiques de venda de les organitzacions d'arts artístiques ja que permeten fidelitzar públic. Les organitzacions segueixen oferint la venda d'entrades en taquilla i telefònica als clients, tot i que la distribució i venda d'entrades pràcticament s'ha desviat a la pàgina web, les organitzacions són partidàries de no perdre mai el contacte directe amb el client.

Després d'aquest estudi podem confirmar, doncs, que pel que fa al procés de promoció dels espectacles teatrals en les organitzacions d'arts escèniques: les organitzacions a l'inici de temporada i abans d'estrenar una obra, elaboren un pla de difusió amb els principals objectius i les accions i eines detallades i planificades que es duran a terme. Així doncs en base a uns objectius, s'elabora una campanya amb un seguit d'accions que seran emeses en uns canals seleccionats i que es cenyirà a un pressupost designat.

Amb l'estudi previ i l'anàlisi dels casos de les organitzacions d'arts escèniques s'ha arribat a les següents conclusions entorn les eines del *mix* de comunicació:

- a) En referència a les eines del *mix* de comunicació: publicitat, relacions públiques, venda personalitzada i promoció de vendes; queda palès amb l'anàlisi d'ambdós casos d'èxit, que la promoció de vendes no forma part, com a pilar, de les polítiques de comunicació ni de les estratègies de màrqueting de les organitzacions d'arts escèniques.
- b) Pel que fa al pes de la publicitat en les estratègies de comunicació, la publicitat segueix sent un dels pilars dels plans de difusió i promoció dels espectacles teatrals. Després de l'anàlisi de casos, les eines publicitàries utilitzades en espectacles teatrals d'èxit són: anuncis en premsa (en paper i digital/pàgines web), falques de ràdio, publicitat exterior (cartells, banderoles, autobusos i opis), plafons en punt de venda, diferents adaptacions de material gràfic i audiovisual per a diferents mitjans i suports, butlletí electrònic, programes de mà i altres aplicacions segons producte i campanya. Per al disseny i imatge de les campanyes es sol contractar professionals externs.
- c) Les relacions públiques en les estratègies de comunicació i en concret, la *publicity* a diferents mitjans, són una de les claus de l'èxit dels espectacles teatrals. Les dues professionals del sector entrevistades afirmaven donar molta importància a la premsa i tenir-hi molt contacte directe. Després de l'anàlisi de casos, les eines de relacions públiques utilitzades en espectacles teatrals d'èxit són: notes de premsa; dossiers de premsa; estrenes i tot el repartiment d'invitacions; presentacions, activitats, entrevistes i xerrades amb actors, autors i professionals; i accions de col·laboració i patrocini amb altres organitzacions o empreses. A banda del dossier de premsa, s'elabora material gràfic i audiovisual per facilitar als periodistes.
- Vinculat a les relacions públiques, s'ha comprovat que les organitzacions d'arts escèniques han de tenir una imatge i identitat clara, definida i forta. Segons Anna Madueño (2016), és la manera de fer, la filosofia de La Perla 29, que es respira en tots els àmbits de la companyia: la clau de l'èxit. Potser per aquest motiu, el TNC ha de seguir treballant en la seva manera de comunicar-se amb el públic per aconseguir crear la imatge de proximitat i teatre per a tothom que desitgen i que han comprovat que no és la imatge que el públic té d'ells.
- d) Pel que es refereix a la venda personalitzada, queda comprovat amb aquest estudi, que el contacte i la proximitat amb els públics és important per a l'èxit d'una organització i d'un espectacle teatral. Així doncs, en base l'anàlisi dels casos les eines utilitzades són: correu electrònic, atenció telefònica i venda directa a taquilla.

A banda d'això, les organitzacions d'arts escèniques procuren ser properes a la gent i organitzar activitats per als espectadors, paral·leles als espectacles, com trobades, xerrades, assajos oberts... amb les que es pretén generar boca-orella i fer que l'espectador conegui de prop l'art teatral. Amb aquestes activitats es fidelitza el públic i es crea comunitat.

- e) Com s'ha comentat, la promoció de vendes no forma part en primer terme, de les estratègies de comunicació dels espectacles teatrals, els professionals no creuen que rebaixar i fer ofertes entorn el preu de les entrades sigui la solució, creuen que el producte s'ha de fer valorar qualitativament i per tant, econòmicament.. Tot i així, hi ha descomptes i alguns concursos que faciliten la venda d'entrades, però més aviat s'utilitzen com un mitjà més per donar a conèixer els espectacles. Com s'ha explicat, els abonaments segueixen sent una eina que funciona en la política de preus de les organitzacions d'arts escèniques, són una bona eina per a la fidelització.

Amb aquest estudi, s'ha demostrat que la comunicació en els temps actuals doncs, ha evolucionat. Per exemple, el correu postal ha deixat d'existir i el correu electrònic és la eina més utilitzada. Per altra banda, la venda d'entrades s'ha desviat quasi bé tota a Internet. Com afirmaven Carr i Paul (2011), el màrqueting ha canviat de com s'entenia fins ara, les audiències es troben a Internet i la xarxa és omnipresent. S'ha de saber com, quan i on resulta millor actuar.

Així doncs, l'enviament de correus electrònics vinculats a bases de dades i sistemes de CRM (gestió de la relació amb els clients) és una realitat en les organitzacions artístiques a dia d'avui. Aquests sistemes de CRM els faciliten empreses externes que gestionen la venda d'entrades. Així doncs, ens trobem davant de sistemes de gestió multi-plataforma que permeten l'encreuament de dades. Si a això hi sumem les *cookies*, ens trobem davant d'un enteranyinat de dades que, ben gestionades, permeten dirigir la comunicació i gestionar els públics.

La pàgina web és la cara visible de les organitzacions d'arts escèniques en el món digital. Han de ser una font d'informació per a l'espectador, un recurs útil i funcional per al públic i han de transmetre l'essència de l'organització. A més, han d'estar dissenyades per a la venda d'entrades. Com diu Anna Madueño (2016): “per nosaltres la web és com casa nostra a la xarxa”.

En darrer lloc, però no menys important, les xarxes socials, són un canal de comunicació que permet la connexió directa i personal amb el públic i que les organitzacions tenen molt en compte i no desaprofiten. L'usuari està constantment connectat, la qüestió és doncs, generar contingut que li pugui interessar. Les xarxes socials són el boca-orella digital.

Tot i les eines exposades, aquest estudi confirma que el canal de comunicació més antic i, a dia d'avui, més efectiu, segueix sent el boca-orella. Ambdues entrevistades creuen que el boca-orella està per sobre de la resta d'eines de comunicació. Generar boca-orella és molt important, però, vèncer un boca-orella negatiu per a l'organització, és molt difícil. Les xarxes socials i la premsa tenen un paper molt important en la gestió d'aquest canal de comunicació que va de persona a persona.

Podem concloure, doncs, que les organitzacions d'arts escèniques aposten per les noves tecnologies i s'adapten a l'evolució constant de la societat i la comunicació. Tot i això, són partidàries de no deixar de comunicar amb les eines que comunicaven fins ara, en primer lloc, les gestió del boca-orella i en segon la publicitat, la premsa i la venda personalitzada. Així doncs, el present de la comunicació en el teatre passa per l'ús de les eines que s'han utilitzat fins a l'actualitat, amb el suport i adaptació a les noves tecnologies.

Malgrat totes les eines de comunicació exposades que milloren la comunicació amb els públics, com afirmaven Carr i Paul (2011), els clients valoren més el tracte rebut que el producte en si; el client ha buscat sempre, i segueix buscant, el contacte personal. Així doncs, com exposaven Colbert i Cuadrado (2003) en el model de màrqueting cultural, s'ha de promoure la participació activa dels públics en la programació i gestió de la oferta escènica i crear progressivament comunitats d'espectadors.

Com a conclusió final es pot extreure doncs, que és en la gestió de la relació amb els públics on rau l'èxit de les organitzacions d'arts escèniques. Cuidar els públics que ja consumeixen és el que farà prosperar i créixer l'organització. Tal com fa, per exemple, La Perla 29 amb les seves activitats i l'associació Amics de La Perla 29; i tal com fa, per exemple, el Teatre Nacional de Catalunya amb les seves iniciatives per apropar el teatre als públics i totes les col·laboracions i activitats amb la resta d'organitzacions culturals. A continuació es cita un fragment de William M. Dawson (1980) que resumeix aquest idea⁵⁰:

⁵⁰ Citat per Kotler i Scheff, 2004, p. 54.

Booker T. Washington va explicar en una ocasió la història d'un vaixell que va passar setmanes perdut a alta mar, mentre la tripulació s'anava morint de set per manca d'aigua dolça. Al veure un altre vaixell, el capità es va comunicar amb ell per senyals: "Aigua, aigua... ens morim de set!". L'altre vaixell va respondre: "Llenci un cubell en el lloc on es troba". Creient que no l'havien entès, el primer capità va repetir el missatge una vegada rere una altra, però sempre rebia la mateixa resposta. Finalment, el capità va decidir llençar un cubell, que va pujar ple d'aigua dolça i potable. Encara que es trobaven a la deriva en mig de l'oceà, el vaixell es trobava al mar d'aigua dolça format a la desembocadura pràcticament sense costa del riu Amazones. De la mateixa manera que l'assedegat capità, els gestor culturals tendeixen a buscar ajuda en els llocs equivocats i dediquen moltes energies a recuperar un recolzament econòmic que difícilment obtindran en un futur immediat. En lloc d'això, haurien de considerar els recursos que tenen a l'abast i que amb més probabilitat seguiran donant fruits durant molts anys: el seu públic actual i potencial (p. 9 i 10).

Per poder fer un anàlisi de la comunicació en les arts escèniques en l'actualitat, calia saber en quina situació es trobava el teatre a dia d'avui. Ens trobem en un context de crisi econòmica i cultural que ha repercutit en la inversió en el teatre per part de les institucions públiques, el pressupost s'ha anat reduint any rere any. Això ha afectat als treballadors del sector i al volum de creació escènica. Malgrat les xifres d'ocupació no han patit una davallada, el dèficit de públic en el teatre, segueix estant a l'ordre del dia. Les principals fonts de finançament de les organitzacions d'arts escèniques són la venda d'entrades, les ajudes i subvencions públiques; i els patrocini i altres activitats com el lloguer d'espais. La inversió en cultura per part de les institucions públiques, doncs, és molt important per al funcionament de les organitzacions d'arts escèniques. En aquest estudi s'ha pogut comprovar que una organització d'arts escèniques que depenia al 100% dels pressupostos públics, quan van haver-hi grans retallades pressupostaries va haver de prendre mesures per afrontar-ho; va presentar la temporada uns mesos abans i va procurar apropar-se al públic elaborant unes tarifes més barates. Per altra banda, una organització privada que només depenia en el 25% de les aportacions públiques, no es va veure afectada per la crisi ja que no depenia en gran mesura de les institucions públiques.

Tot i les conclusions extretes, s'han de tenir en compte les limitacions que presentava aquesta investigació. En primer lloc, el teatre és un producte cultural i l'anàlisi de qualsevol

dels factors del seu consum ha de comportar també un anàlisi polític, cultural i sociològic que implica un estudi molt més extens i elaborat. Relacionat amb això, s'ha vinculat l'èxit de les organitzacions a les dades d'ocupació i nombre de funcions per tal de poder fer-ne l'estudi. Al tractar-se d'un producte cultural i d'un bé comú per a la societat no s'hauria de reduir l'èxit del teatre només a dades quantitatives. En segon lloc, en aquest estudi s'han homogeneïtzat les organitzacions culturals per facilitar el posterior anàlisi, però la realitat del sector mostra organitzacions força heterogènies i per tant, els resultats d'aquest estudi no es podrien extrapolar a tot el conjunt de manera estricta. Per últim, la mostra utilitzada ha estat força reduïda determinada pels límits d'aquesta investigació.

Aquestes limitacions però, serveixen per veure el futur amb perspectiva i conèixer i saber que cal seguir investigant i teoritzant sobre el fet del consum teatral. La comunicació d'èxit en l'àmbit teatral ha quedat definida en aquest estudi, però el dèficit de públics segueix essent una realitat que s'hauria d'estudiar més enllà de les eines de comunicació de les organitzacions d'arts escèniques.

Strang i Gutman (1980) definien la comunicació en base a informar, persuadir i educar. Les eines descrites en aquest estudi, donen cobertura a l'acte d'informar i persuadir, caldria estudiar doncs, quin és el paper de l'educació en el consum cultural, i en concret, en el consum de teatre. Com deien Stran i Gutman (1980), educar perquè apreciïn l'oferta.

7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES *ONLINE* I *OFFLINE*

ADETCA. (2015). Estadística 2014-2015. Teatres de Barcelona. Recuperat de: http://www.adetca.cat/media/docssites/31325/01_059_00034840/Resum1415_NR.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2015). Observatori dades culturals Barcelona. Recuperat de: <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/espais-darts-esceniques/context/>

Amics de La Perla 29. (2016). Amics de La Perla 29. Recuperat de: <http://assocperla.cat/qui-som/>

Ara. (26 d'abril de 2013). Més ajustos al Teatre Nacional: acomiaden 11 treballadors. Ara. Recuperat de: <http://hemeroteca.cdmae.cat/jspui/bitstream/65324/35292/1/Article%20de%20diari.pdf>

Ara. (28 d'abril de 2014). L'equip de 'Llibert' es planta perquè no els surt a compte treballar: "No prorrogarem". Ara. Recuperat de: http://www.ara.cat/cultura/Llibert-Gemma_Brio-Biblioteca_de_Catalunya-teatre_0_1128487380.html

Ara. (5 de juny de 2016). El Guasch Teatre tanca les portes ofegat pels deutes. Ara. Recuperat de: http://www.ara.cat/cultura/Guasch-Teatre-portes-ofegat-deutes_0_1370263072.html

AraGirona. (12 de setembre 2012). Bescanó ven pastanagues en comptes d'entrades per burlar l'increment de l'IVA. AraGirona. Recuperat de: <http://www.aragirona.cat/noticia/2012/09/12/bescano-ven-pastanagues-en-comptes-dentrades-per-burlar-lincrement-diva>

Barranco, J. (18 de gener de 2016). Tenir els diners d'un país normal. La Vanguardia. Recuperat de: <http://www.pressreader.com/spain/la-vanguardia-catal-%C3%A0/20160118/284485752525723>

- Barranco, J. (26 de juny de 2016). El teatre català arriba a la majoria d'edat. La Vanguardia. Recuperat de: <http://hemeroteca.cdmae.cat/jspui/bitstream/65324/35211/1/Article%20de%20diari.pdf>
- Berenguer, A. (1992). El Teatro y la Comunicación Teatral. Teatro. *Revista de Estudios Culturales / A Journal of Cultural Studies*, 1, 155-179.
- Belk, R. y Andreasen, A. (1982). The Effects of Family Live cycle on Arts Patronage. *Journal of Cultural Economics*, 6(2), 25-35.
- Berry, L. L. i Parasuraman. A. (1991). *Marketing services: Competing through quality* (1a ed.). New York: Free Press.
- Boorstin, D. (1992). *The Image: A guide to Pseudo-Events in America* (1a ed.). New York: Vintage Books.
- Borden, N. (1984). The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*, Classics 2, 7-12.
- Brook, P. (1994). *La puerta abierta: reflexiones sobre la interpretación y el teatro* (8a ed.). Barcelona: Alba Editorial.
- Brook, P. (2001). *El espacio vacío* (1a ed.). Barcelona: Ediciones Península.
- Caldevilla, D. (2007). *Manual relaciones públicas* (1a ed.). Madrid: Vision Net.
- Carbellido, C. (2011). *¿Qué es el Word-of-Mouth Marketing?* Recuperat de: <http://www.uncommunitymanager.es/word-of-mouth-marketing/>
- Carr, E. i Paul, M. (2011). *Rompiendo la quinta pared: Marketing para las artes en la era digital* (1a ed.). Madrid: Ediciones Autor.
- Cebreiro, B. i Fernández, M. (2004) Estudio de casos. A F. Salvador (ed.), J. L. Rodríguez (ed.) y A. Bolívar (ed.), *Diccionario enciclopédico de didáctica* (666). Málaga: Aljibe.
- Colbert, F. i Cuadrado, M. (2003). *Marketing de la artes y de la cultura* (1a ed.). Barcelona: Ariel.

- Colomer, J. (2014). Desinstitucionalizar los espacios escénicos para atraer a los jóvenes. Els públics de la cultura. Recuperat de: <http://publicsculturals.blogspot.com.es/2014/06/desinstitucionalizar-los-espacios.html>
- Community Me. (2016). *Política de cookies*. Recuperat de: <http://nosinmiscookies.com/politica-de-cookies/>
- Cox, J. (2008). *Sold On Radio: Advertisers in the Golden Age of Broadcasting* (1a ed.). Jefferson, North Carolina: McFarland & Company Inc., Publishers.
- Dawson, M. (1980). The Arts and Marketing. A M Mokwa (ed.), W. Dawson (ed.), A. Prieve (ed.), *Marketing the Arts* (9-10). New York: Praeger.
- Del Rio, Olga (2011). El proceso de investigación: etapas y planificación de la investigación. A L. Vilches (coord.) *La investigación en comunicación. Métodos y técnicas en la era digital*, Barcelona, Ed. Gedisa, 67-93.
- Diari de Girona. (24 d'agost de 2012). De Guindos anuncia que l'IVA cultural es mantindrà al 21%. Diari de Girona. Recuperat de: <http://www.diaridegirona.cat/cultura/2015/08/24/guindos-anuncia-que-liva-cultural/740259.html>
- Domínguez, D. (productora). (2013). Ànima. [programa de televisió]. Barcelona: TV3. Recuperat de: <http://www.ccma.cat/tv3/alacarta/programa/titol-video/video/4461251/#>
- Donnellan, D. (2007). *El actor y la diana* (2a ed.). Madrid: Fundamentos.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1a ed.). New York: Truman Talley Books.
- Dulce, J. (16 de juny de 2000). Los poderes públicos siguen apostando por un teatro de las grandes superficies. José Sanchís Sinisterra: dramaturgo y director de escena. El Día. Recuperat de: <http://eldia.es/2000-04-16/cultura/cultura0.htm>
- Dunn, S. (1992). Telemarketing Power. *Arts Reach, Premier Issue*, 16-18.
- Fahey, L. i Narayanan, V.K. (1986). *The west series in strategic management: Macroenvironmental analysis for strategic management* (1a ed.). Saint Paul, Minnesota: West Publishing.

- Freakley, V. i Sutton, R. (1996). *Essential guide to bussiness in the performing arts* (1a ed.). London: Holder & Stoughton.
- Fundació Bosch i Gimpera. (2008). Anàlisi econòmic del sector de las artes escénicas en España. Recuperat de: <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf>
- Fundación SGAE. (2014). El modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo. Recuperat de: http://www.sgae.es/recursos/fundacionsgae/modelo_espanol_de_financiacion_de_las_arts_y_la_cultura_en_el_contexto_europeo.pdf
- Generalitat de Catalunya. (2011). Pla Integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics 2011-2018. Recuperat de: http://cultura.gencat.cat/web/.content/icic/documentos/arxiu_icic/pla_integral.pdf.pdf
- Generalitat de Catalunya. (2016). Estadístiques culturals de Catalunya 2016. Recuperat de: http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/Estad-cultural-Catalunya-2016.pdf
- González, T. (5 de gener de 2016). La clau és saber en què sóc diferent. Entreacte. Recuperat de: <http://entreacte.cat/eines/item/1437-la-clau-es-saber-en-que-soc-diferent/1437-la-clau-es-saber-en-que-soc-diferent>
- Govern d'Espanya. (2012). *Biblioteca de cultura. La financiación de la cultura*. Recuperat de: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/biblioteca-y-centros-de-documentacion/cdcul/publicaciones/guia-lector/guialector17/guialector17.pdf>
- Govern d'Espanya. (2016). *Emprendadores y PYME. Herramienta DAFO*. Recuperat de: <http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>
- Graells, G. J. (2002). *La creació de l'efímer: De la idea a l'espectacle: Catàleg de l'exposició, juny 2001-juliol 2002*. (1a ed.). Barcelona: Diputació de Barcelona, Institut del Teatre.
- Jiménez, L. (2000). *Teatro y públicos: el lado oscuro de la sala* (1a ed.). México, D.F: Escenología.

- Jones, C. (8 d'agost de 2014). Does word of mouth mean anything when it's bought and paid for? *Chicago Tribune*. Recuperat de: <http://www.chicagotribune.com/entertainment/theater/ct-getting-paid-to-promote-the-arts-20140808-column.html>
- Kotler, P. i Scheff, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts* (1a ed.). Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. i Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6a ed.). Mexico, D.F: Prentice-Hall.
- Kotler, P i Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas* (1a ed.). Madrid: Fundación autor – SGAE.
- Kotler, P. (2005). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales* (12 ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- La Perla 29. (2016). *La Perla 29*. Recuperat de: <http://www.laperla29.cat/>
- Lasswell, H.(1948). The Structure and Function of Communication in Society. A L Bryson (ed.), *The Communication of Ideas* (215-228). New York: Institute for Religious and Social Studies.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Mailchimp. (2016). *Features that work for you*. Recuperat de: <http://mailchimp.com/features/>
- Manresana d'equipament escènics. (2016). *El Galliner. Entitat Programadora*. Recuperat de: <http://www.kursaal.cat/index.php/galliner>
- Martín, E. (1993). *Marketing* (1a ed.). Barcelona: Ariel.
- McCarthy, J. E. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach* (1a ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Mollá, A. (2000). *Coneixements bàsics de màrqueting* (1a ed.). València: Universitat de València.

- Ottense, O. (1977). The Response Function. A. M. Berg (ed.), *Current Theories in Scandinavian Mass Communications Research*. Grenaa: G.M.T..
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos* (1a ed.). Madrid: La Muralla.
- Price, J. (2016). *¿Qué es el Word of Mouth Marketing?* Recuperat de: <http://www.youngmarketing.co/que-es-wom-parte-1/>
- PRSA. (2012). *About Public Relations*. Recuperat de: <https://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/index.html#.V31jc9KLTIU>
- Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública. (2010). *Los públicos de las artes escénicas. Escenium 2010*. Recuperat de: <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf>
- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad: Un acercamiento a la teoría de la USP* (1ª ed.). Barcelona: Delvico Bates.
- Ries, A. i Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for your mind* (1a ed.). New York: Warner Books – McGraw-Hill Inc.
- Roberto, C. (10 d'abril de 2012). Ocho herramientas para programar mensajes en las redes sociales [Missatge en un blog]. Recuperat de: <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/ocho-herramientas-para-programar-mensajes-en-las-redes-sociales>
- Romero, R. (1997). *Marketing* (1a ed.). Perú: Editora Palmir E.I.R.L.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Santesmases, M. (1992). *Marketing: conceptos y estrategias* (2a ed.). Madrid: Pirámide.
- Schulberg, B. (1989). *Radio Advertising: The Authoritative Handbook* (1a ed.). Lincolnwood: NTC Business Books.
- Sellas, J. i Colomer, J. (2009). *Marketing de las artes escénicas: Creación y desarrollo de públicos* (1a ed.). Sant Celoni: Gescenic.

- SGAE. (2012). Augment de l'IVA dels productes i serveis culturals a Espanya. Recuperat de: http://www.sgae.es/recursos/pdf/Institucional/Augment_de_l_IVA_dels_productes_i_serveis_culturals_a_Espanya.pdf
- SGAE. (2015). Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2015. Recuperat de: <http://www.anuarioosgae.com/anuario2015/frames.html>
- Shannon, C. E. i Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication* (1a ed.). Illinois: Urbana, University of Illinois Press.
- Smith, W. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8. doi: 10.2307/1247695
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Strang, A. i Gutman, J. (1980). Promotion Policy Making in the Arts: A conceptual Framework. M. Mokwa (ed.), W. Dawson (ed.), A. Prieve (ed.), *Marketing the Arts* (225-238). New York: Praeger.
- Teatre Lliure. (2015). Dades públic 2014. Recuperat de: <http://www.teatrelliure.com/ca/programacio/temporada-1415/documentacio/dades-public-2014>
- Teatre Nacional de Catalunya. (2016). *Teatre Nacional de Catalunya*. Recuperat de: <http://www.tnc.cat/ca>
- Termcat, centre de terminologia. (1999). *Diccionari de comunicació empresarial: Publicitat, relacions públiques i màrqueting* (1a ed.). Barcelona: Enciclopèdia Catalana.
- The Nielsen Company (2009). Personal recommendations and consumer opinions posted online are the most trusted forms of advertising globally. Recuperat de: http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/newswire/uploads/2009/07/pr_global-study_07709.pdf
- The Nielsen Company (2011). *Nielsen Global Trust in Advertising Report 2011*. New York: Nielsen.
- Tordera, A. (2008). *José Ortega y Gasset. La idea del teatro y otros escritos sobre teatro* (1ª ed.). Madrid: Biblioteca Nueva.

- Universidad Maimónides. (2016). Cambian las clásicas divisiones por edad: “Generación Y” y “Adultos Jóvenes”, los Nuevos consumidores en ascenso. Recuperat de: <http://marketing.maimonides.edu/cambian-las-clasicas-divisiones-por-edad-generacion-y-y-adultos-jovenes-los-nuevos-consumidores-en-ascenso/>
- Universocrowdfunding.com. (2016). *¿Qué es el Crowdfunding? Universo Crowdfunding*. Recuperat de: <http://www.universocrowdfunding.com/que-es-el-crowdfunding/#.VrcdvxjhDIU>
- Ukman, L. (1995). The future of Arts Sponsorship. *Presentació Outline IEG Inc.*, 1995.
- Van Aubel, J. (1995). The Medium and the Message: Communicating Effectively through Sponsorship. *European Leaders*, 1995.
- Vaughan, J. (1987). Differentiate With the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-247.
- Verkami. (2016). Verkami. Recuperat de: <http://www.verkami.com/>
- Whitler, K. (17 de juliol de 2014). Why word of mouth marketing is the most important social media. Forbes. Recuperat de: <http://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#2715e4857a0b79b685a27a77>
- WOMMA. (2016). *Home - WOMMA*. Recuperat de: <http://womma.org/>
- WOMMA. (2016). *Welcome to WOMMAPEDIA*. Recuperat de: <http://wommapedia.org/>

8. ANNEX

8.1 TRANSCRIPCIÓ DE LES ENTREVISTES A PROFESSIONALS DE LA COMUNICACIÓ EN EL TEATRE

8.1.1 Entrevista a Anna Madueño

Entrevista a Anna Madueño, responsable de comunicació de La Perla 29, 1 de Juliol de 2016, La Perla 29, Barcelona.

S'incorpora a l'entrevista Júlia Ribera, companya d'Anna Madueño al departament de comunicació de La Perla 29.

M'agradaria saber qui ets, què has estudiat i com has arribat aquí i quina és una mica la teva trajectòria fora i aquí.

Anna: D'acord, vaig estudiar humanitats, després vaig estudiar teoria de la literatura i literatura comparada, després vaig fer un postgrau de gestió cultural i després vaig començar a treballar a la UB uns anys fent els cursos d'estiu, organitzant-los i tal els Juliol. Després vaig treballar en un centre cívic a El Prat, després vaig treballar a l'Associació de Professionals del Circ, després vaig treballar a una empresa que fèiem activitats culturals vinculades al foment de la lectura i, paral·lelament, vaig escriure durant bastants anys a la revista Butxaca perquè m'agradava i perquè hi havia fet unes pràctiques amb ells i tal. I bé, jo anava fent coses que m'interessaven a banda de les feines que tenia, com per exemple, un curs que vaig organitzar jo els juliols de la Universitat de Barcelona que es deia "Què s'amaga darrere el teló?" I llavors, vaig muntar un curs així com amb escenògrafs amb dissenyadors de vestuari, amb directors i tal, que expliquessin com era un procés teatral. Clar, paral·lelament a això, m'agradava molt el teatre i des de molt petita, bé, molt petita no, més d'adolescent, hi anava molt i anava veient moltes coses, llavors, paral·lelament a la carrera professional jo era molt fan i molt admiradora del treball que feia l'Oriol. Quan vaig muntar aquest curs a la UB, fa molts anys, el vaig convidar a venir a parlar d'Antígona que justa s'acabava de presentar, o sigui que deuria ser el 2006-2007, i bé, el director que vaig portar va ser l'Oriol, però abans ens havíem conegut també perquè a través de Butxaca li havia fet una entrevista. Jo sempre escrivia crítiques de teatre, llavors els espectacles de l'Oriol sempre els anava a veure jo i feia les ressenyes i tal, llavors a Butxaca hi ha un apartat al final que és una entrevista a fons a una persona i em van dir bé, "què et sembla, li fem a l'Oriol i li fas tu?" I jo encantada, i allà és quan el vaig conèixer així en primera persona, tot i que, feia molts anys enrere un dia a través d'un amic meu ens vam colar a un

assaig que feia l'Oriol de la primera obra que va fer així a la Sala Becket a veure un tros d'assaig. Jo, en aquell moment, em vaig quedar molt flipada amb tot això, amb com deien el text, perquè era un text literari que l'estaven fent... però bé, ja està no? Després vaig anar veient el que feia i tal, però amb ell cara a cara no m'hi vaig trobar fins l'entrevista aquesta de Butxaca. Això era per l'estrena del Rei Lear i bé, vaig fer-li l'entrevista, jo vaig continuar essent molt fan dels espectacles i tal i molts anys després, el 2009, o sigui vam fer l'entrevista, després els cursos de Juliol el 2006-7, i el 2009 un dia em va sonar el telèfon i era l'Oriol i em deia que estaven buscant algú per ampliar l'equip i em deia que què, que jo què. Era com per fer unes campanyes de comunicació des de casa, com per donar una mica de suport al principi perquè no sabien encara com fer-ho i tal per ajudar amb la campanya de Hamlet i El Rei Lear. I jo li vaig dir "bé, jo encantada però jo no sóc periodista, ni periodista ni he estudiat màrqueting, ni comunicació ni res, ara, jo ho faig, vull dir, estic acostumada a fer la meva feina i altres coses, jo encantada". I ho vam provar i va funcionar molt bé. Això va ser un març-abril i al setembre ja estava entrant aquí a treballar, i llavors lo *xulo* de la meva trajectòria aquí a La Perla és que quan vaig entrar no hi havia un departament de comunicació, era tot molt petit, érem 5, i es feien obres i entre tots s'havia fet una mica de premsa i tal, però no estava gens sistematitzat. I llavors al entrar jo i amb tot l'equip vam començar a desenvolupar molt bé l'àrea de comunicació, vam començar a tenir xarxes socials, una web més potent. Una manera de fer, unes comunicacions amb la premsa, unes comunicacions amb un *emailing* que va anar prenent força... i aquí estem.

I a dia d'avui, com està estructurar el departament...?

Anna: Mira, el departament, o sigui, jo porto la comunicació i la Júlia doncs m'ajuda i des de fa... jo és que ara he sigut mare i he estat de baixa, a l'octubre farà dos anys que va entrar la Júlia, la Júlia va entrar com a becària de pràctiques d'un grau de la UB i llavors aquí està, i una mica ens ho combinem, clar jo ara m'he reduït una mica la jornada per poder estar més a casa amb la meva filla i llavors ens repartim una mica bastant sobre la marxa. Ella porta més tot el tema web, xarxes, la gestió del dia a dia de tot això, i jo potser porto més els temes conceptuals i sobretot amb l'Oriol tinc un diàleg constant de cap a on anem, què fem, perquè estem fent això, perquè ho fem així, perquè no ho fem així, aquesta campanya com la dimensionem, què volem fer, què volem explicar... la part més de concepte i estructuració, i després l'execució és on ens ho repartim més.

Així el procés de comunicació i l'àrea de màrqueting va absolutament lligada amb la producció artística, treballen de la mà.

Anna: Clar, aquesta és una mica la gràcia del nostre projecte no? Que la comunicació va així, però la producció també, l'escenografia també, el cap tècnic també, o sigui, tot va molt lligat. Clar és que, per tal com som i per tal com ens expliquem, per exemple, per mi seria impossible que no sorgís d'aquesta cosa comunitària, sinó, no sabria què dir ni com explicar-ho. Més que el “què dir” que sí que pots dir, no és tant el “què dius” sinó “com ho dius”; i en aquest “com ho dius”, trobo que és una mica la gràcia de crear-te una identitat i poder mantenir-la i seguir-la, no?

Llavors, a l'any, quan feu una temporada o quan produïu, moltes vegades, les decisions artístiques es basen amb temes de màrqueting o de “el públic vol això”, estudis i tal o és “jo decideixo perquè em ve de gust fer això” i després l'àrea de comunicació doncs, ho ha de comunicar?

Anna: Sí, o sigui, és bastant així, aquí hi ha un líder molt fort que és l'empenta de tot això que és l'Oriol. Llavors l'Oriol decideix les temporades a partir de diferents paràmetres, a partir d'un paràmetre artístic de “què vull fer”, “cap on anem”, “qui som”, un paràmetre econòmic de dir “aquest any ens podem arriscar més o menys, podem fer aquest tipus d'obra o no, ens convé buscar uns primers actors que llavors fa que sigui més fàcil a l'hora de vendre entrades o ens podem estar concentrats en fer ara lo que a mi realment em surt, que són potser uns textos més complicats però vull provar unes coses i així també evoluciono artísticament” a l'hora de crear la temporada hi ha unes intuïcions, hi ha uns criteris artístics, econòmics i de projecte també de “cap a on es va”. Després un cop l'Oriol elabora tot això, que jo també l'ajudo una mica amb això, doncs, un cop tenim dibuixat el que ens agradaria fer l'any que ve a partir de tot això que t'he dit, decidim com ho comuniquem.

I més o menys, la manera de comunicar me la podries definir?

Anna: Clar, saps què passa? Que no cada any, no sempre, clar, nosaltres no som El Nacional ni El Lliure...

Des de fora es veu com un cas d'èxit La Perla...

Anna: Sí, sí, el que ens passa, per exemple, aquest any que ve sí que presentarem una temporada de setembre a Juliol, llavors això poder-ho presentar al setembre així et dóna molta força de sortida, inclús hem creat una imatge específica per la temporada, que és el que fan els grans teatres, editen aquells llibres... clar, nosaltres no serà un llibre serà un

cartell, però la intenció hi és, i podrem presentar aquesta temporada sencera i el setembre et direm: “mira nosaltres aquest any fem tot això, abona’t, vine, sigues dels nostres” això ho hem pogut fer en determinades ocasions, no sempre ho hem pogut fer, per termes econòmics, per temes de dubtes de programacions, de “fem això i segons com vagi ja veurem si fem lo altre”, llavors clar, la comunicació amb tot això és una mica diferent no? Si tens un producte de temporada tancat a nivell de comunicació és molt *xulo* poder dir “mira, l’any que ve farem tot això”, tens temps per pensar en perspectiva quines imatges vols per cada d’allò, quin discurs fas, què engloba tot això. Lo altre sinó és per obra, què fem, com laensem, què volem dir... és un exercici més de cada projecte; l’any que ve també farem aquest exercici perquè cada projecte tindrà la seva imatge gràfica i la seva història però el fet d’estar dins d’una temporada elaborada i ja presentada i ja estudiada una mica per tots, ja saps més cap a on vas.

Parlant de La Perla així en trets generals des de fora, una mica una DAFO, quines són les seves fortalezes, debilitats, amenaces des de fora o oportunitats amb les que es troba...?

Anna: *wow*, això és difícil dir-t’ho jo... Clar, a nosaltres una mica ens passa que, tu dius “sou un projecte d’èxit no?”, és veritat que els últims anys no hem fet més que fer-nos grans i visibles i fer coses que han anat molt bé i tal. Llavors, ara una mica nosaltres tenim la por de dir, bé a veure ara què passa, clar, com ho mantens i què vol dir mantenir-ho perquè té un cost personal gran de... “què vol dir, que ara l’Oriol només pot fer obres amb aquests actors o no..?” Llavors, fortalezes? Home jo crec que la principal fortaleza és la manera com es treballa, això que t’he dit al principi, l’estructura de que estem tots vinculats i no hi ha uns departaments independents sinó que tot surt de seure en aquesta taula i vinga, elaborar junts el discurs, la tècnica, el disseny... també que venim d’una estructura molt petita que hem treballat molt d’aquesta manera casi com una família no? Com una cosa de conèixer-nos molt, d’un projecte de vida casi per tots els que estàvem aquí des del principi, llavors això té com una arrel i una força jo crec que... bé, ara som molta més gent i tal però això hi és i et dóna una manera de fer diferent que crec que és el que la gent una mica identifica,

Júlia: Jo crec que és el cuidar-ho no? Agafar-ho tot molt personal però de qualitat... molt proper però alhora molt cuidat.

Anna: Clar, molt personal, però alhora, intentar sempre la màxima qualitat i estimant-ho tots molt, estimant-ho tots vol dir des de que el programa de mà sigui el que tots volem que

sigui, que quan entres a la biblioteca hi hagi un ambient que sigui concret i treballat i que hi sigui cada dia, que tu et puguis trobar el vaset de vi a la taula d'una manera que... vull dir que és tot, no només l'obra de teatre que ha d'estar molt ben feta, que ja vetllem perquè ho estigui no? Però és la manera com et comuniquis amb els espectadors quan truquen, és la manera que tu estàs allà a la biblioteca i obres la porta o no, d'una manera amb un to o amb un altre, és la manera com enviem les *newsletter* i ens comuniquem amb un llenguatge concret de proximitat, seriositat i no sé què... és com que tots tenim la mateixa clau i que tots, al nostre terreny, l'anem aplicant i per tant, tirant conjuntament endavant, crec que aquesta seria la fortalesa. La debilitat, bé som una estructura... tenim una sala petita no? Ens movem molt bé en aquesta dimensió, però bé la debilitat és això que et dic, fins ara ens ha anat molt bé i tot això i ara com innovar o com tirar endavant sense perdre el que som, perquè el públic també té ganes de créixer amb tu no? El públic sap molt bé el que has fet fins ara, li ha agradat molt, però tampoc et pots passar 25 anys fent el mateix. Llavors, per mi la dificultat gran és saber escoltar què passa i com tirar endavant perquè la gent t'acompanyi i no digui "ostres aquests ara què estant fent" no?

O sigui, que d'alguna manera la vostra fortalesa ve a ser el contacte o la relació que teniu amb el client no? Entre vosaltres i...

Anna: No, no, també amb el client, o sigui, tenim una relació molt estreta amb un grup guapo d'espectadors que ens fa forts i ens fa sentir segurs també... d'aquí neix l'associació d'espectadors...

Sí, ara et preguntaré sobre l'associació perquè també és molt propi vostre i molt aconseguit. O sigui, a part d'espectacles, vinculat a això, penseu que oferir contingut extra i altres activitats és el que també fa que es generi tota aquesta comunitat?

Anna: Jo crec que sí, una mica és el que hem estat fent, es genera comunitat i alhora dones com un valor afegit a la teva feina no? No només fas teatre i... clar, també tens molts dubtes amb això perquè molts cops penses "qui em mana a mi fer això", perquè això és una feina, també no? De gestionar, de comunicar de pensar... no en treiem cap mena de rèdit directe, són activitats gratis obertes a tothom, però bé, és alguna cosa que ens surt de natural, això és una de les fortaleses no? Que si durant la temporada et surt això i va i ho fas no? Però sí que és veritat que a final de curs cada any diem "ostres, realment cal fer tot això?" Perquè a nosaltres a nivell de diners ens aporta 0 això. Però en canvi sí que vas

veient que tens un grup de gent, que li agrada, que venen... clar nosaltres fem activitats i venen 100 persones i dius.. “però, com és?” No? O sigui, un dimarts a la tarda fas una xerrada sobre educació i cultura i venen 100 persones, però d'on surt aquest gent?

Júlia: i els assajos oberts...

Anna: sí, els assajos oberts ja són com un fenomen... se'ns esgoten les entrades, les places, en un dia, no? Bé, hem aconseguit generar una mena d'entorn que ens segueix.

Quines són una mica les activitats que feu?

Anna: Clar, ara això canvia una mica des de que hi ha l'associació, perquè totes aquestes activitats una mica les generen des de l'associació sempre amb un diàleg constant amb nosaltres, i, clar, llavors són activitats que van vinculades a les obres que fem, no? Hi ha col·loquis, hi ha assajos oberts, hi ha xerrades... ara per exemple hem fet una xerrada sobre la identitat a partir de Caïm i Abel amb una cooperant internacional, un actor que coneixem que és de Gàmbia i tal, i el director...

Júlia: clar normalment de cada obra és això, assajos, col·loquis, alguna xerrada complementària...

Anna: Sí, de cada obra hi ha un seguit d'activitats que sempre es fan, i després hi ha unes activitats com més de segon cercle que els hi diem que són ja més... no sé des de l'associació per exemple han fet ja vincles amb CCCB i llavors entre ells i nosaltres organitzem un cicle que es diu la mirada de l'espectador i aquí ja hi ha una reflexió des de tots els punts de vista, des de tots els llenguatges artístics i totes les disciplines de “què vol dir un espectador...” No? Això ho hem començat ara i continua l'any que ve.... Entre Bambolines, un altre cercle que vam fer tot aquest any que era doncs convocar a gent amb actors, directors o escenògrafes o amb gent del seu equip artístic i parlar de com havien pujat a escena un muntatge, no sé, amb el Jordi Batlló hem fet bastantes xerrades sobre anàlisi de la recepció, hem fet xerrades sobre educació i cultura, hem fet xerrades sobre...

Júlia: Cine, perquè aquest any...

Anna: La filmoteca! També hem anat creant uns vincles, bé...

I la comunicació de tot això, d'aquestes activitats sol ser normalment, a part de l'associació, són els correus no?

Anna: Sí, no, clar, clar, és que l'altra cosa nostra és que pressupost de comunicació en tenim molt poc. O sigui, pressupost de publicitat, n'utilitzem molt poc, o sigui, no tenim partides molt grans. I bé, ens funciona molt el boca-orella, ens funciona molt doncs ara fem bastant cosa de xarxes, promocionem alguns *posts*, ens funciona aliar-nos amb la filmoteca i que la filmoteca ho difongui al seu públic i nosaltres al nostre... i ens funciona molt l'associació que ens fa molt d'altaveu. Bé, i nosaltres a ells, perquè la majoria d'aquestes activitats les munten ells.

D'on sorgeix la idea d'aquesta associació, com es crea, quina és la seva feina, quin vincle té directe amb vosaltres...?

Anna: Això sorgeix una mica de... l'Oriol té molt present el mirall del Lliure, del Lliure de l'inici, quan es va crear que era una cooperativa d'actors i tal, que s'ajuntaven per fer això. Llavors al Lliure al cap d'uns anys va néixer una associació d'espectadors... nosaltres començàvem a notar molt que teníem al voltant un grup de gent que hi era sempre, que repetien, que ens buscaven, amb les activitats, amb un diàleg. I un dia vam llançar una mica la proposta, va haver-hi dos o tres persones que van dir "vinga, va, si, fem-ho, tal" i van començar a tirar del carro; vam proposar un dia una trobada per engegar això i va venir molta gent, i poc a poc, s'ha anat articulant. Hi ha una junta que funciona independent, nosaltres tenim un càrrec dins la junta; o sigui, algú de La Perla 29 és un càrrec dins la junta d'AsSocPerla, ens reunim un cop cada un mes i mig, la junta. I després, totes les activitats s'organitzen amb comissions, amb gent que hi ha a la junta i gent que és soci que no està a la junta però que s'adhereix per comissions. Llavors el diàleg entre ells i nosaltres és constant, perquè no pot ser d'una altra manera, no? Llavors nosaltres els anem explicant què passa aquí, ells van generant i anem intercanviant i ens anem trobant també en la manera d'explicar-nos, de fer, i tal. Però la iniciativa parteix d'ells.

I representa que és sense ànim de lucre, ells es financen...

Anna: Sí, sí, es financen amb un parell de subvencions molt petites, amb les quotes dels socis, que és una quota de 29€ l'any.

Llavors la relació que teniu amb ells és que ells tenen prioritats?

Anna: Sí, bé, no massa tampoc, això és una cosa molt bonica, jo trobo, d'aquesta associació; que ells des del principi van dir "nosaltres no volem ser una associació per gaudir de descomptes, nosaltres ens ajuntem perquè estimem la feina que vosaltres feu i el

que volem és potenciar-la, no venir aquí a gaudir de rebaixes sinó ajudar-vos a fer encara més fort el que esteu fent”. Llavors clar, aquest posicionament és molt *xulo* i és molt diferent al que hi ha fins ara: tu et fas soci perquè amb aquesta quota després pots tenir tants descomptes, tens una samarreta, tens no sé què. Llavors els socis tenen un 20% sobre les entrades, però un 20% també el tens amb el carnet de biblioteques! Els socis tenen prioritat a l'hora d'inscriu-re's en alguna activitat, no? Per exemple, els assajos oberts primer els comuniquem als socis, després els obrim si encara queden places. Vull dir, hi ha un tracte especial i d'atenció i tal, però no és una associació amb finalitat de gaudir de promocions, descomptes o treure un benefici econòmic. És una cosa que passa per un altre lloc i crec que això és el que ho fa fort, perquè sinó entraries en una cosa de... no juguem per aquí gaire, juguem més per un altre lloc.

Quina és una mica la filosofia de La Perla 29? Quina és la seva missió, visió, valors...? Com treballa?

Anna: Bé, nosaltres, la missió és fer obres de teatre d'alta qualitat, i això és la missió, o sigui aquest és el punt vertebrador, el punt de partida i el punt final, tot lo altre que es va desenvolupant és fantàstic però la base és aquesta. No ho sé, per nosaltres una mica el que ens guia és que hem trobat un espai dins la cartellera i un espai físic dins la ciutat que és la biblioteca, que hem aconseguit crear una mica de sinèrgia i un estil propi que creiem que no passa a altres llocs, que sentim que tenim un públic i que per tant, la nostra proposta és acollida i hi ha un retorn i no sé, continuar amb això una mica. O sigui, això sí que els primers anys ho teníem una mica al cap de: “què volem, cap on anem i tal”, però ara tinc una sensació una mica més de: bé, ho tenim, i ara és com ho cuidem i com ho fem créixer sense que es desvirtui gens.

Llavors el fet de tenir un espai físic tan concret i el fet de tenir l'Oriol com a cap i el fet de tenir una sèrie d'actors, a vegades és el que fa que es vengui sol no?

Anna: Sí, completament, sí, bé, l'espai no sé fins a quin punt perquè Incendis ho vam fer al Romea i va funcionar molt bé. L'espai forma part més de l'estètica nostra, del valor aquest afegit que quan vens a la biblioteca doncs ja tens una experiència només entrar i és una nit diferent, no només vas al teatre, vas a la biblioteca, fas un got de vi, vas al bar, bé, no ho sé.

O sigui, us baseu molt en l'experiència que té l'espectador en el moment?

Anna: Sí, creiem que és important que, això que et deia abans, està tot cuidat i pensat, o sigui, està pensat que tu quan entris et trobis una música amb un ambient determinat i que quan vagis al lavabo et trobis uns cartells amb un fragment de l'obra que després veuràs.

N'he vist un aquí al lavabo

Anna: Aquí també hi ha, per això no? Que està tot bastant pensat sí, i treballat.

Com es finança La Perla 29, de què viu?

Anna: Bé, doncs viu bàsicament dels ingressos propis, de la venda d'entrades, també de subvenció, hi ha una part que és subvencionada però és una part molt petita del pressupost general, em sembla que és un 20 o 25%, això t'ho hauria de confirmar amb la gerent, però, per sort no som molt dependents d'això.

Està molt bé poder viure del teatre no? Com heu afrontat aquests anys de crisi cultural de que disminueixen les ajudes, els espectadors, puja l'IVA... Això des de dins com...?

Anna: Ho vam afrontar amb molta por i amb molta cautela, molt ben gestionat per la part de gerència, el que passa és que una mica vivim amb la contradicció que els anys de més crisi per nosaltres han estat els anys més bons perquè de sobte va aparèixer Incendis, va aparèixer La Giornatta... Luces de Bohemia, no? O sigui, clar, han sigut com els anys una mica més d'expansió nostre just quan el món estava caient a terra.

Bé, potser és aquesta necessitat no que té la gent...?

Anna: Potser sí, no ho sé, potser estàvem oferint alguna cosa que la gent deia "ostres, vaig aquí i no vaig a lo altre", no ho sé.

Què bé! Quin és el vostre principal públic objectiu? Teniu aquesta comunitat però normalment les obres van adreçades a algú no? No a tothom en general..?

Anna: Clar, una mica depèn de l'obra que fem, per exemple ara estem fent Caïm i Abel i és un director i un dramaturg jove i per tant, hem intentat anar a buscar un públic una mica més jove no, del que tenim habitualment? Nosaltres tenim un públic bastant gran. Una mitja d'edat jo posaria uns 50, professions liberals, vull dir gent que va habitualment al teatre i que coneix textos clàssics. Amb Incendis per exemple vam obrir una mica de sobte públic, gent més jove, de 30, potser a través del Manrique, la Clara, cridava més el text i

aquesta gent jo vaig observant que s'ha quedat bastant... Sí. No sé, el nostre públic objectiu és ampliar, no? Per mi seria fantàstic. Jo quan em trobo gent de la meva edat que em diu no he anat mai a la biblioteca penso “No pot ser, no?! Què vols dir?!” I veig que realment encara hi ha bastant... costa d'arribar a una certa edat.

Ara que dius que Caïm i Abel per exemple, va més cap a un públic jove, com ho treballeu? Ho parlava amb Gemma Casas i em comentava que és un públic molt difícil.

Anna: Sí, és difícil, hem procurat sortir al Time Out i tenir una bona visibilitat, ens associem bastant amb un web que es diu Teatre Barcelona i fem unes promocions amb ells i hem fet una campanya de publicitat que en altres situacions no fem. Hem fet més promocions per Facebook, hem anat a RAC1, normalment treballem a Catalunya Ràdio, també perquè el Marc Artigau hi treballa, però bé, ens ha portat un ambient més diferent.

Júlia: Jo crec que ja de per si com que són uns actors amb els que no hem treballat normalment, és una companyia més jove, jo crec que ells també porten una mica el seu públic no? Companyies joves, alternatives, gent que surt de l'IT...

Anna: Sí, sí, de sobte tenim allà a uns actors joves que porten un públic... bé, però això passa amb tots els muntatges, depèn de qui tinguis allà dintre.

Júlia: Des de comunicació i publicitat es poden fer coses però jo crec que també segons el cartell canvia el públic, perquè vulguis o no, hi ha uns actors...

Anna: És que és molt difícil incidir en “anem a buscar aquest públic”, perquè...

Cada obra és un món, no?

Anna: Cada obra és un món... el públic no el pots agafar i dir “vine!”, és com que el vas seduïnt d'alguna manera i de sobte te'l trobes allà

I a vegades, és incontrolable, no? Hi ha factors que no esperes...

Anna: Sí, sempre ens passa això, no? “Bé com és que aquesta obra ha anat així? Bé, què pot haver passat? És aquest mes de l'any? És que clar, els caps de setmana està passant això...? És que ara la situació política fa molta por i la gent està...?” No sé, sempre, i per molt que analitzem qui ve, qui no ve, sempre tens com una sensació que alguna cosa se t'escapa. No està a les teves mans del tot

Suposo que des de que vas començar ha canviat molt el tema de com era abans la comunicació a com és ara, quin poder estan tenint les noves tecnologies i què esteu fent o què fareu perquè no se us escapi aquest... que potser es desvincula una mica de la vostra manera de fer tan pròxima...?

Anna: Sí, clar, de fet nosaltres utilitzem els canals socials, els utilitzem d'una manera reduïda, o sigui, els utilitzem una mica com a canal d'entrada als nostres continguts, però els nostres continguts estan a una web, un *blog*, i els utilitzem una mica per arribar a gent nova i fer discurs social, relació social més frívola i més tal, no? Però sempre intentem anar retransmetent tot el que ens passa aquí dintre, “com muntem una obra? Pam, tot el procés, aquí ho tens”. No? O sigui, més que buscar moltes estratègies de màrqueting, de “ei, vine aquest dia que et regalarem no sé què i podràs entrar al camerino a fer un...”.

És un pont de connexió, no?

Anna: És un pont de connexió i alhora és “mira, mira, nosaltres treballem així, nosaltres t'ensenyem les entranyes, t'ensenyem com ho fem, t'expliquem perquè estem fent això”, ens intentem acostar d'una altra manera, no? T'indria alguna cosa de paral·lel amb l'associació, no anem a utilitzar els canals socials per vendre o buscar consumidors sinó que busquem un públic més fidel a llarg termini.

Júlia: Crec que és una eina més perquè es vegi com treballem, com quan entres a la biblioteca doncs el mateix, veus coses d'aquí dins, del que anem fent.

Anna: Sí, del dia a dia... d'anar transmeten aquesta manera de treballar tan particular que tenim que és el que ens fa forts.

Llavors no és tan anar a captar el públic sinó atraure'l ?

Anna: Sí, com anar seduïnt.

He vist que teniu canal d' Spotify també....

Anna: Clar això fa relativament poc que ho estem fent.

Júlia: Ens passava perquè molta gent ens demanava molt les cançons dels espectacles, “ostres, aquest espectacle quines cançons tenim?” I al final vam dir “ostres perquè no fem un canal?” Perquè nosaltres ja en teníem un d'intern de quan fem alguna cosa a la biblioteca, ja tenim algunes llistes i vam dir “perquè no ho fem extensiu, que la gent també

es pugui impregnar d'aquest ambient també no?" Doncs quan estem de muntatge una llista que és de muntatge, no? Doncs una sèrie de música que ens agrada i ens acompanya... Jo crec que és una manera de transmetre aquest ambient i aquesta manera de fer, d'aquí, de la biblioteca, del que és La Perla

De les eines de comunicació, el correu electrònic, seria d'alguna manera la més?

Anna: Lo més utilitzat del món.

Lo més utilitzat i... quin és el *feedback* realment? Hi ha molta obertura, genera molt tràfic a la web?

Anna: Home, tenim un *emailing* que va creixent, i realment cada cop que enviem un *emailing* hi ha retorn.

Júlia: Si enviem un vídeo veiem que la gent l'ha mirat.

Anna: Anem fent molt el seguiment, per exemple, de les *newsletters* que enviem, què passa amb això no? Perquè jo també tinc com la sensació que és molt fàcil saturar amb això i a mi em passa, o sigui, jo en el meu correu personal rebo un munt de *newsletters* que les esborro directament i penso "clar, ostres, això espero que com a Perla no ens passi mai, no?" Llavors intentem dosificar molt, i a cada *email* enviar uns continguts interessants... No ho sé.

Teniu algun sistema de base de dades, que gestiona, per exemple, tal persona ha vingut a aquesta obra potser li interessa aquesta, li enviem?

Anna: Sí, això ho estem començant a fer ara, com que tenim un sistema de venda propi, tu tens el registre de tothom que està venint i qui compra entrada deixa l'*email* i et diu si el deixa per utilitzar o no, i ho estem començant a fer amb coses puntuals, no? De dir, ostres doncs ara vam estar al Romea fent una obra Irlandesa, doncs vam enviar un *email* a la gent que va venir a veure Dansa d'Agost perquè també era irlandesa. "Escolta ja que et vas introduir en el teatre irlandès, si t'interessa sàpigues que estem fent això aquí". Però bé, l'eina bàsica és un *email* general que tenim que anem ampliant amb gent que s'adhereix a través de la web i a través de la biblioteca que tenim allà un lloc rudimentari però que funciona, que són unes llibretes on la gent deixa el seu *email* per rebre *emailings* i després ho passem.

I la venda d'entrades és vostre o... vaig veure que 4tickets, és extern, però...

Anna: Bé, no, 4tickets és com un intermediari entre la plataforma i tu, que fas una gestió directe de les entrades i tal. Ells t'ajuden com a configurar la posada en venda de l'espectacle i tal perquè la plataforma és molt gran i complexa, però després la gestió diària del programa la fas tu, sí, sí, la fem nosaltres. Nosaltres veiem qui ve, qui no ve, les reserves que hi ha...

Llavors, tot el tema de fotografia, disseny i tal, és d'aquí o és extern?

Anna: Això, bé, ho anem fent segons el moment vital, ara és extern el disseny, excepte algunes coses internes... ara estem fent un abonament per la temporada que ve doncs, a partir de la imatge que ha creat el dissenyador, l'aplicació i tal que volem per l'abonament ens ho fem nosaltres, vull dir hi ha un disseny del dia a dia que passa més per nosaltres, però les idees així més conceptuals i grans les està fent una dissenyadora externa, però tot això va canviant eh, vull dir, durant molts anys la persona que feia el disseny era la Blanca que és la que fa producció, o sigui, perquè vegis com està tot de barrejat

A part del públic que teniu de La Perla 29, també feu teatre infantil i familiar? Com canvia la manera de fer?

Anna: Clar, però no ho fem nosaltres a la biblioteca, són... l'Oriol fa molts anys que treballa amb la Rosa Gàmitz en aquesta línia i llavors el que es fa és treballar molt tema gires, amb escoles, fer *bolos* i tal. Són espectacles que segueixen bastant l'estètica i qualitat de La Perla i es fan gires, actuacions en funcions escolars i alhora, ara, s'està iniciant un projecte una mica més potent de col·laboració amb certs centres educatius per acompanyar-los en l'activitat que ells ja fan. Llavors la Rosa i l'Oriol fan uns acompanyaments al llarg del curs de l'activitat que fan aquests centres. O sigui, no entrem nosaltres a fer-ho, sinó que acompanyem a la gent que ja ho està fent perquè tinguin més eines... els nens venen un dia a la biblioteca i veuen el teatre per dins...la Rosa els fa alguns tallers...

Quina és la manera de vendre la gira, els espectacles o ja es venen sols?

Anna: No home, ho venem pels canals de venda de teatre infantil, mostra d'Igualada bastant anem, i després clar també són molts anys i la gent ja ens coneix molt, com que fan coses que després funcionen i als mestres els encanta, als pares també perquè són aquests espectacles que tan el nen com el pare s'ho passa bastant bé, ja tenim un bon circuit... tampoc és tant gran el circuit de Catalunya, llavors entre que venem *bolos* dels espectacles

grans d'adults i ja.. ja està fet, després des de la diputació també hi ha tot un circuit de funcions escolars.

Llavors si has de triar entre publicitat i relacions públiques o premsa i tal, què és lo que fas servir...?

Anna: És que fem de tot pensa que ho fem tot aquí, el protocol d'estrena el fem nosaltres, relacions públiques les fem nosaltres, nosaltres fem els enviaments de premsa, convocatòria de premsa, nosaltres fem els continguts dels programes de mà, nosaltres fem els dossiers de premsa, fem no sé, ho fem tot.

I quines són les eines que quan traieu un obra feu, feu la campanya de comunicació...

Anna: Per cada obra fem un *planning* de difusió i comunicació, llavors ens planifiquem la publicitat que volem fer, ens planifiquem el pressupost, banderoles, autobusos, anuncis a premsa, anuncis a premsa digital, falques a ràdio, una mica, això és el pla de publicitat, després hi ha tota l'execució d'elements com és el programa de mà, actualització de la informació del dossier de premsa, web, tal, tota la campanya de xarxes, què més fem? Vídeo de promoció, gestionem la roda de premsa i entrevistes que sorgeixen. Fem tota la convocatòria de l'estrena i la reserva d'entrades i el tall de sala, després, no sé...

Teniu alguns contactes amb la premsa que sempre...?

Anna: Sí.

Júlia: Hi ha alguns periodistes que ja són de la casa com qui diu.

Anna: Bé, tenim un *emailing* de notes de premsa amb 350 persones, nosaltres enviem les comunicacions allà però després jo faig comunicacions més personals amb la gent amb qui tinc més afinitat, sí, sí, i si trobo que a l'estrena no m'està confirmant algú que sé que... "vens o no? No ho has rebut o què?".

Llavors, vaig veure que la web la heu renovat, què fallava o a què es deu el canvi?

Anna: Teníem una web molt maca i a mi m'encantava.

Júlia: Era *xula*, però es veia poc la informació, era poc pràctica.

Anna: A nivell de disseny era fantàstic perquè podies anar arrossegant les pestanyes i moure't per allà i tu mateix composes la web però rebíem moltes trucades que la gent ens deia “no trobo la informació”. Ara hem optat per fer una web molt endreçada i molt pràctica i útil, “tens tota la informació aquí, pots comprar entrades aquí, ara estem fent això, si vols mirar més vine aquí”.

Suposo que és això, el creixement aquest, que us heu d'adaptar una mica al que us demanen

Anna: Clar i bé, que també vas veient que no sé, quan jo vaig entrar aquí la web... o sigui, quan jo vaig entrar aquí les invitacions d'estrena les enviava per correu postal, o sigui hi havia un matí que... semblo una àvia però hi havia un matí que ens posàvem aquí i ens estàvem tots, tres hores, doblegant, ensobrant i segellant i posant les etiquetes. Clar, no fa tant d'això, això era al 2009/10, no fa tant, no fa tant. I la web igual, sí, tu tenies una web per estar a Internet però la gent, no... la gent comprava les entrades per telèfon, clar, de sobte la web, el sistema de vendes a la web, els vídeos, ara són molt importants.

Ara mateix la web té molt de pes no?

Anna: Per nosaltres la web és com casa nostra a la xarxa, i de fet, pots entrar allà i veure tot l'històric de tots els espectacles, vull dir, és com traslladar el que hi ha aquí dins, a allà.

Júlia: Jo crec que també al ara ser més funcional, veus molt clar tota la informació, igualment també rebem trucades eh, però no per treure feina de sobre, però agilitza el procés.

Anna: Sí, agilitza molt la venda d'entrades, la informació.. clar aquí abans rebíem un munt de trucades al dia, o sigui, l'atenció a l'espectador era constant. I encara ara ho és molt, però bé ja ens agrada, molta gent ens truca “escolta'm que vull comprar entrades digues-me quina fila és millor”, o “escolta que vull convidar a no sé qui, però llavors tinc dubtes perquè aquest dia...” i des d'aquí gestionem molt tema, però bé perquè també prioritzem això, vull dir que si podem ajudar algú no li diem “mira vés a la web que per això està”.

Quin pes segueix tenint el contacte i la venda directe amb el públic, feu moltes promocions o...?

Anna: No gaire, ara estem fent bàsicament venda anticipada abans de l'estrena amb un preu bastant econòmic, i a partir de l'estrena veiem que... bé, si la cosa no arranca, sí que fem algunes promocions però mai per sota del preu de venda anticipada.

Quan un espectacle no funciona què, quin és el recurs?

Anna: Fa patir molt això, buscar solucions, buscar més entrevistes, intentar sortir més, el que passa és que les promocions així a tort i a dret tampoc no tenim molt la sensació que funcionin molt i a part que desvirtuen molt el teu producte, clar, de sobte fa mal dir “bé, és igual, té 5 €”, ostres, fa com... vull dir que, darrere d'això hi ha molta feina!

Feu feina de re-valorització del teatre, posar el valor del teatre entre la societat que hi ha molta feina a fer...

Anna: Clar amb el posicionament que tu jugues i amb la manera que tu tens de fer les coses això ja va implícit. O sigui, nosaltres, doncs això, intentem no omplir tot l'aforament amb promocions, per exemple, perquè considerem que això té un preu i que som molta gent que estem treballant allà, no ho sé.

Llavors, el boca-orella, segueix essent la clau de la cultura, no?

Anna: Per nosaltres bastant, sí.

Com el tracteu, gestioneu i com evoluciona amb la tecnologia?

Anna: Els *tweets* no? De seguida és com...

Júlia: Al Facebook la gent no comenta tant, a vegades sí que fas un *post* i la gent diu “ai jo ja la he vist i és molt *xula*”, però amb el Twitter es veu molt això, la gent quan està al teatre “a punt de veure Caïm i Abel” i quan surt, “a doncs molt bé” o “mira que *xulo* el cartellet del lavabo” o...

Anna: Es va creant una opinió que se t'escapa una mica de les mans, fas un espectacle i tens la opinió de la crítica que està allà impresa en un paper, i tal, i tens tot aquest volum de cosa que va passant per allà que...

Bé, i quan és negatiu, no crec que us hi trobeu gaire, però... com es gestiona? Es deixa?

Anna: Sí, tothom és lliure d'opinar el que vulgui.

Però a vegades, paral·lelament, si per la xarxa està circulant, doncs per altra lloc fem accions per re-valoritzar o...

Anna: No, nosaltres...

Júlia: No es tracta de re-valoritzar perquè nosaltres fem alguna cosa perquè hi creiem bastant, perquè estem convençuts del que hem fet, encara que algú... clar, és una seguretat, encara que rebem opinions negatives, sí que afecta i et replantes coses, però si estàs creient en el que fas tampoc no cal intervenir molt en això. En el sentit, crec que tampoc hi pots intervenir excessivament en aquests casos.

Anna: La situació que ens trobem que un espectacle no funciona doncs movem cel i terra, ens anem a buscar col·lectius que creiem que els pugui interessar, ens anem al CCCB i diem “escolta que als vostres socis potser els podem fer un preu especial si venen aquest dia, després farem un col·loqui”, o sigui, intentem generar boca-orella, intentem que vingui gent que li pugui agradar i interessar perquè es generi un impuls nou, no? Nosaltres el boca-orella el treballem molt amb els assajos oberts, que ens serveix molt.

Trobades amb actors, directors... també feu trobades després del espectacles? Funciona?

Anna: Sí, també, trobades tipus col·loqui post funció, no? Sí, sí que funciona, el dia del col·loqui hi ha més gent, però clar, lo interessant és abans d'estrenar l'obra, tu pots fer córrer la veu abans d'estrenar l'obra, perquè clar un cop l'has estrenat és cada dia que tens tot un equip de gent disposat a fer una funció i llavors tu, un cop has estrenat no et pots estar 15 dies buscant gent, la gent ja l'has de tenir.

Una mica el que va passar amb Don Joan al TNC, que va ser un fenomen que es va vendre tot abans d'estrenar, que potser no és la qualitat sinó tot el que s'ha generat...

Anna: No, és que la gent ho comprava sense haver vist res!!

Júlia: Molts cops és això, els actors... sovint no saps...

Anna: Es genera com una mena de *glamour*, mística...

Llavors, cap on creus que va la comunicació ara? Com està anant i cap on creus que va, així en general i també molt del teatre, que és un món diferent de la comunicació

Anna: Jo, la comunicació en general, em sembla molt greu que cada cop els continguts són menys importants, és a dir, tot és molt volàtil, *tweets* i “pam”, i ara dic això i ara... vull dir que...: jo entro a les xarxes molts cops i penso “quin *agonio*, quin rollo, i què? I què que tu em diguis això i l'altre allò...?” Bé, no sé si anem molt cap aquí o això petarà, perquè això finalment és poc.. bé, a mi m'està passant que jo me n'estic cansant... ara és veritat que la gent que ja creix amb això no sé què passa... segurament s'acostumen això i lo altre no els aporta res. Però clar tu et trobes que cada cop has de sintetitzar més el que has de dir i has de buscar-te la fórmula per reduir, per ser concís, directe... entesos, jja és la nostra feina no? Però.. no sé. No sé, ara estem fent un cartell per presentar la nova temporada que a darrere hi ha molta informació i això qui s'ho llegeix, no? Però en canvi jo em trobo allò i penso “que *gnay*, a veure...” clar, però això et demana un temps i una estona de concentració que...

Però també és el vostre públic no?

Anna: Exacte, per al nostre públic això és fantàstic, una mica això és el que ens fa estar tranquils, jo crec que per al nostre públic sabem parlar el llenguatge que necessiten. És a dir, no estem en una crisi mortal perquè el Twitter vagi a 1000 per hora, el nostre públic el Twitter, no és la font principal de lectura de la crítica, no ho sé...

Llavors una mica el vostre èxit és, no tant anar a buscar el 70% de població que no va al teatre, sinó tenir content al vostre públic...

Anna: Clar, cuidar-lo molt, fidelitzar-lo i fer-lo créixer. Perquè, si la Montserrat està molt contenta bé amb l'amiga i llavors a l'amiga li encanta i llavors bé, vas com desenvolupant... amb totes les activitats que fem amb el CCCB, amb la filmoteca i tal, de sobte hi ha uns públics que es creuen, bé doncs, això és molt interessant també. O sigui, sí, realment fem una feina més d'anar fidelitzant

Júlia: Jo crec que si cuides el que tens ja va creixent. Més que anar a pescar la gent és cuidar el que tens i anar...

Anna: Sí, fem més aquesta feina nosaltres

Molt bé, això és genial, vull dir el món de la publicitat i la comunicació...

Anna: És molt invasiu

Si, és invasiu, i és fort perquè realment els casos d'èxit i tal són els que estan olt segurs d'ells mateixos, tenen una identitat i això és el que fa que el públic hi vagi no?

Anna: Que ens agradaria que vingúes més gent que no ens coneix? Home, sí, et fa molta il·lusió, però jo no trobo enlloc la manera d'anar a caçar aquesta gent, em sembla molt, o sigui, a no ser que els hi arribi perquè tu vas fent i de sobte si adhereixen per interès propi, perquè sinó, si no hi ha un interès propi què has de fer tu? Vull dir, no sé, és com difícil...

Alguna cosa que em vulgueu dir...

Anna: Jo crec que hem parlat molt, (riure), no sé, una mica jo tinc la sensació a vegades que funcionem d'una manera com antiga no? No de l'antigor, però sense haver-nos deixat portar massa per l'accelerament aquest brutal del *media* i de tot.

Júlia: De tot, això també afecta a la manera de consumir teatre...vull dir es nota molt aquesta cosa tan immediata

Anna: Nosaltres hem anat fent, cuidant.. vigilant, pensant molt, parlant molt, cada dos tres anys nosaltres ens anem a dinar amb l'Oriol amb gent per dir "escolta tu com veus La Perla des de fora, no? Quina sensació tens? Què creus que hauríem de fer ara?" O sigui, hi ha com, sí, una cosa de, d'acord, anem a poc a poc perquè anem lluny, anem lents perquè anem lluny, no? Més val anar fent a poc a poc, ben fet i tal que no, que no caure en.... la cosa aquesta, en la rapidesa, la immediatesa, que també fa com molta por no aquesta sensació d'immediatesa. Clar, posa molt en dubte quan tu veus que algú ve a veure una obra i de sobte ja hi ha un *Tweet* d'algú que no saps qui és que diu "aquest text és una merda" amb un llenguatge i tal que dius "bé, ens sentim zero identificats amb això, bé, no sé, realment entenc que no t'hagi agradat, clar no sé, no has entès res, o si que ho has entès però el teu..."

Júlia: Si ho entens però no t'ha agradat ho dius d'una altra manera.

Anna: Hi ha gent que és insultant, no sé.

Júlia: Però jo crec que és això, que tampoc no.. però bé, no entrem.

Anna: No ens afecta, però bé, no sé, això canvia i en qualsevol moment ens hem de replantejar tot això que t'hem dit...

Està molt bé perquè és un perfil diferent al TNC i el teu perfil professional és diferent també, i són dos models com d'èxit, però realment la conclusió és que la clau està en la relació amb el client directe i el màrqueting relacional de, tu que ets aquesta comunitat et vinc a vendre aquesta obra perquè t'interessarà...

Anna: Vendre de manera honesta, no enganyant-te no? Això és molt important. En el moment en què algú se sent enganyat diu “*anda, va , nunca más!*”

Júlia: el valor aquest no? Creure'ns les coses.

8.1.2 Entrevista a Gemma Casas

Entrevista a Gemma Casas, directora de comunicació i màrqueting del Teatre Nacional de Catalunya, 1 de Juliol de 2016, TNC, Barcelona.

A l'entrevista l'acompanya l'encarregada del departament de premsa, Esther Vendrell.

En primer lloc una mica qui ets, què has estudiat, com has arribat al TNC...

Gemma: T'explico la meua vida va, resumida, jo vaig estudiar a la meua època es deia ciències de la informació i a l'Autònoma, només es podia triar a l'Autònoma, no hi havia ni universitats privades ni res i en tot Barcelona només es feia a l'Autònoma i vaig fer ciències de la informació i vaig agafar la branca de publicitat i relacions públiques els dos últims anys, a la meua època eren 5 anys i els dos últims agafaves l'especialitat i vaig agafar publicitat i relacions públiques però jo vaig començar a treballar els primers anys primer com a estudiant en pràctiques sense cobrar en agències de publicitat i després vaig continuar en agències de publicitat fins l'any 92-93 que va ser quan moltes agències de publicitat van entrar en crisi i així i molta gent que treballàvem en publicitat, jo estava com a creativa de publicitat, doncs ens vam començar com a buscar la vida amb altres coses, no? Vaig estar una època de *freelance*, vaig col·laborar amb una editorial, vaig fer una col·lecció de llibres molt *xula* perquè es deia *Felicitat a la carta*, tenia la seva gràcia, i després allò de casualitats de la vida perquè no coneixia ningú dins el sector del teatre, a través d'una amiga vaig entrar com a cap de comunicació a Tres per tres, Tres per Tres és una productora formada per Tricycle, Anexa i Dagoll Dagom que gestionaven en aquell moment el Teatre

Victòria i el Poliorama i aquí va ser la primera inversió meva primera en el teatre i després de la comunicació des d'una visió més global de la comunicació. En aquell moment havia fet publicitat pura i dura: campanyes, *spots*... així publicitat més massiva i aquí és quan vaig començar a tocar doncs les altres tecles de la comunicació. Una cosa és la publicitat tradicional, en aquell moment era tradicional en el sentit que la comunicació digital no existia i vaig començar a tocar també tot el món d'això, de les altres tecles, les relacions públiques, la premsa... i em va encantar tot el món de la premsa especialment: organitzar rodes de premsa, les entrevistes... i vaig començar a comprovar el poder que té (sempre li dic a l'Esther) el poder que té la premsa *versus* la publicitat és una presència crec, especialment en aquell moment, crec que és una presència que ha d'existir, perquè d'alguna manera entres en el món de la gent i existeixes com a teatre, com a espectacle, com a institució, com el que tu vulguis, com a producte, però per altra banda, el que és la premsa: sortir i ser notícia, és incomparable. Llavors, vaig estar tres o quatre anys a Tres per Tres i després ja vaig entrar aquí i porto com uns 16 anys. Vaig entrar com a cap de premsa, perquè és cap on em vaig orientar més, amb el que em vaig especialitzar més i després vaig entrar com a cap de premsa i com a cap de relació amb l'espectador que va ser una àrea que es va crear des del departament de comunicació de fa 16 anys que era l'àrea de relació amb el públic en el sentit de més el que avui en dia li diríem màrqueting directe. És a dir, treballar grups, treballar, entrar en relació amb tots els col·lectius que podien venir d'una forma organitzada al teatre, abonats també, grups, escoles... si fèiem un espectacle que anava, no sé, per la temàtica, no sé ara m'ho invento, podia interessar al col·lectiu d'italians de Barcelona, doncs contactàvem amb l'Institut d'italians.

Segueix essent-hi?

Gemma: Ha evolucionat i ara de tot això com que se'n diu màrqueting directe i es fa a través *d'email* màrqueting i tal, doncs és una manera més diferent. Però és quan vam començar a treballar més la base de dades que ara és un CRM, però la base de dades que tenim aquí al TNC de relació amb tots els nostres espectadors. Diguem que allà és quan va començar. Vaig començar amb això, després vaig continuar com a cap de premsa uns *quantíssims* anys i després aquí, com a totes les cases, aquesta casa també és viva i vaig assumir també després relacions públiques i ara estic com a directora, des de fa un any, com a directora de comunicació i màrqueting. És a dir estic tocant totes les tecles a l'hora. El resum seria aquest. I com a directora de comunicació i màrqueting, així, el que penja ara mateix de comunicació i màrqueting, així, per fer-te un esquema general, és premsa, que és

aquesta senyora ara mateix (Esther Vendrell), premsa és organitzar rodes de premsa, totes les entrevistes i tota la presència i la relació amb els mitjans de comunicació a nivell també institucional. No només tenim obres de teatre aquí al teatre per vendre, perquè ens dediquem a vendre entrades perquè vingui la gent; però també som una institució pública, som el referent del teatre a Catalunya, som el Teatre Nacional de Catalunya, això vol dir que som dependents al 100% de la Generalitat de Catalunya, del departament de cultura. La nostra estructura és de societat anònima, el 100% del capital és de la Generalitat, l'accionista principal al 100% és la Generalitat de Catalunya. Això vol dir que som un teatre públic, els treballadors no són funcionaris, perquè és una SA, vol dir que tenim contracte laboral, som una institució una mica poc habitual dins la Generalitat, i això t'ho deia perquè des de premsa es treballa no només cada espectacle per vendre entrades doncs això entrevistes amb els actors, amb el director de l'espectacle, amb reportatges de cadascun dels espectacles sinó que hi ha una feina important i que a vegades no tenim tant temps de cuidar-ho però també és bàsica, que és doncs així tota la comunicació amb els mitjans de comunicació a nivell institucional. Tenim el director del teatre que en aquests moments és el Xavier Albertí, que és la figura doncs això, que ens representa externament, perquè és la cara coneguda del teatre, no? I explicar tota la dimensió fora dels espectacles de la programació pura i dura del teatre. Projecte social, projecte pedagògic, el TNC com a referent d'altres teatre a Catalunya...

Això premsa. Relacions públiques, també tenim relacions públiques o protocol que bàsicament es dedica a organitzar les estrenes de la temporada: els convidats. Les estrenes de la temporada i els convidats de cada un dels dies de funció. La Raquel (la tenim aquí al costat) es dedica a tot, ens fa com el tràfic de la publicitat; el tràfic en el sentit de contractar mitjans i espais i després fer que arribin els originals on toca. I també porta el pressupost, que és bàsic, porta el control diari del pressupost del departament.

Després hi ha la Vania Rossell que és la responsable d'imatge del teatre, de la imatge corporativa del teatre. Això vol dir que és la que ens fa de lligam amb disseny gràfic que és extern al teatre, que és el que ens fa totes les peces de tots els suports comunicatius que tenim, i també de tots els materials audiovisuals dels quals ens nodrim. Això vol dir fotografies i vídeos per xarxes socials, *teasers*... i tots els imatges i fotografies dels espectacles.

Després, qui més hi ha? Hi ha tot l'apartat de màrqueting relacional que és màrqueting i públics que és una mica el que abans venia a ser la relació amb l'espectador però de la

forma d'avui dia, no? A màrqueting i públics hi ha una responsable que és la Noelia Muñoz i d'ella pengen l'Emma Pasqual que porta la web i les xarxes socials tot i que l'Esther també toca xarxes socials, vull dir que es complementen. I totes les campanyes *d'email* màrqueting. Com orquestrem les campanyes *d'email* màrqueting? A través del CRM que és això que jo et dic que inicialment va començar amb aquesta base de dades històrica diguem però ara s'ha nodrit gràcies al servei de venda d'entrades que tenim. Això què vol dir? Que tenim un servei de venda d'entrades que es diu Secutix que ens permet vendre entrades des de diversos canals, és a dir des d'Internet, des de la nostra web, de taquilles evidentment, des d'un *call center*, des de l'*app* del TNC i no sé si m'oblido d'algun, diria que no. Tiquet Rambles que és una taquilla més que tenim fora del teatre que és al Palau de la Virreina que és una taquilla comuna a tots els teatres, en molts teatres de Barcelona.

Amb aquest sistema de vendes què passa? Que tu t'has de registrar si vols comprar una entrada; i, a través d'això, et tenim registrat i a partir d'aquí sabem tot el que has fet amb nosaltres, és un CRM, tota la relació que has tingut amb nosaltres, doncs això, quins espectacles has vingut a veure... i a partir d'aquí l'Emma amb la Noelia, amb màrqueting relacional doncs es dediquen a creuar dades, a trobar públics interessants per cadascun dels espectacles i fer els *emails* i tot plegat, i portar control de tot això. A partir d'aquí inventen promocions si ens cal. No em fem moltes de promocions, la política de promocions és reduïda, però sí, doncs això una política proactiva de màrqueting relacional.

Després qui més hi ha? Després hi ha en Jordi Sánchez dins el departament de màrqueting que porta grups i escoles. Escoles, tenim un servei pedagògic adreçat a primària i secundària bàsicament. A vegades, el món universitari, què t'he d'explicar? A vegades és complex i està com cap allà, no sé què passa però queda com molt lluny a vegades. Molt lluny a l'hora de fer accions, de moure's i venir al teatre per exemple, no? De tenir vida cultural. Això queda gravat. (riure) Doncs, no sé, a vegades pensem que és una edat, no sé si és una qüestió d'edat, que hi ha molta gent que està per altres coses però no està pel teatre, no? I és un problema que arrosseguem tots els teatres no només de Catalunya, ni d'Espanya, ni d'Europa sinó que diria de tot el món ja que a vegades hi ha congressos de màrqueting cultural i tal, i el gran repte sempre és: Què passa amb el públic jove.

Sí, doncs el Jordi es dedica a crear d'alguna manera, crear aquest públics. Com? Doncs facilitant la vinguda al teatre de les escoles, dels més petits, de primària i secundària i a partir d'aquí confiem que anem creant públic que potser durant la època universitària o més tard, doncs no arriba al teatre o arriba més esporàdicament i després es va consolidant i a

partir dels 35/40 anys, més aviat 40 anys, doncs la gent torna a anar al teatre. Com a mínim ara és la situació actual. El Jordi es dedica a això i també a grups. Grups vol dir grups d'amics, jo que sé, fins i tot, col·lectius diversos que s'organitzen per venir al teatre; doncs ell fa tot el servei d'acollida i comercial també en aquest sentit.

Després tenim a la Mònica Sánchez que porta, és la responsable de tot el servei de venda d'entrades; és a dir, del Secutix, què és això que tenim, taquilles i Secutix. La relació amb taquilles, amb el *call center* i amb el sistema en si de venda d'entrades.

La Montserrat. El que és patrocini i mecenatges ara mateix estan penjant, però ja d'una forma més lliure, però també està penjant de màrqueting i comunicació i és, tota la... nosaltres ens dediquem a la venda d'entrades d'acord? I després hi ha patrocinis, mecenatge i lloguer d'espais que es dedica a aconseguir altres ingressos extres del teatre que no sigui a través de la venda d'entrades. Que vol dir: lloguer d'espais, ja has vist que la casa és gran, que tenim molts espais, i això, la nostra activitat principal i raó de ser és el teatre, però com tenim molts espais que es poden utilitzar, ja et dic activitats diverses per les quals hem llogat el teatre: per fer congressos, per fer convencions, per fer desfilades de moda, *bodas, bautizos y banquetes...* vull dir per tot. Doncs es dedica a això, a tota l'explotació dels espais i per altra banda als patrocinis i mecenatges del teatre que per altra banda és una part important dels ingressos del teatre.

Però realment beneficis no se n'obtenen, no? Vull dir que queda com equilibrat?

Sí, el TNC com a teatre públic, i com a empresa pública, com a societat anònima pública té la obligació per contracte programa, tenim un contracte programa que ens obliga a tenir pressupost equilibrat. És a dir, tant m'aporta la Generalitat, tant he d'equilibrar. Però no, els beneficis no formen part d'aquest joc. Per què? Perquè s'entén que com a institució pública ens dediquem a fer el que no farien altres teatres o, saps? Llavors en aquest sentit altres teatres privats, que per això són privats, doncs es dediquen a treure rendiment comercial i a tenir beneficis, nosaltres la nostra raó de ser és una altra. Bé, a partir d'aquí pregunta tu. Ja em preguntaràs eh, però no em vull oblidar d'una cosa, que cada... A veure, la temporada vinent celebrem 20 anys com a teatre. Durant aquests 20 anys han passat 3-4 directors artístics, cada director artístic ha tingut les seves prioritats artístiques i la seva programació, el seu estil de programació i de fer les coses i això vol dir que des de comunicació i màrqueting vivim d'això, de la programació del teatre i cap a on, de quin estil hi ha doncs en cada moment, tot i que com a institució, doncs això, mantenim doncs els nostres

principis en el sentit que hem d'apropar el teatre a tota la ciutadania, a tots els públics, *primant* als públics, facilitant la vinguda al teatre de públics que per la seva situació tindrien problemes per arribar al teatre d'una altra manera. Però per exemple, des de que tenim l'actual director, ho dic per posar un exemple actual, des de que tenim en Xavier Albertí com a director artístic doncs ell sempre diu que a banda de la programació pura i dura, a part de ser un gran equipament amb tres sales de teatre: sala gran, sala petita i sala taller, cadascuna amb un aforament determinat, que segur que ho pots trobar per la web doncs a més som una institució cultural en el sentit que som un punt de trobada de pensament. De pensament entorn al teatre i de pensament també entorn a la societat, no? I des de que ell està aquí com a director artístic, a part de programar les sales de teatre doncs també ha creat tot un cicle d'activitats paral·leles a la programació. D'una forma més orquestrada que ho teníem fins ara. Fins ara... històricament organitzàvem col·loquis, de tant en tant, i ara, diguem que hi ha una programació paral·lela a la programació de teatres que és tota aquesta activitat: col·loquis, taules rodones, xerrades a les biblioteques de Barcelona sobre els oficis del teatre: sobre l'escenografia sobre la il·luminació, el vestuari... sobre tendències de teatre... cicles a la filmoteca; quan fem obres de teatre aquí doncs a la filmoteca organitzen com nosaltres un cicle dedicat a... parlàvem dels italians? Doncs cinema italià vinculat a l'espectacle que fem aquí. A l'Ateneu Barcelonès fan cicles de conferències o activitats lligades també. Saps? Vull dir que s'intenta crear xarxa amb altres institucions culturals per crear aquest punt de trobada, de reflexió sobre tot el que t'aporta el teatre relacionat amb el món actual. I, per aquesta raó també el que et deia, això, que hem d'arribar a públics diversos i a vegades doncs això, és la nostra raó de ser, arribar a públics que no tindrien accés d'una altra manera o obrir nous públics i crear públics que després són vàlids per tot el sector cultural, no només per nosaltres. Vull dir, aquí sempre actuem amb una visió amplia, i diguem que generosa, dins el sector. Ara mateix un dels públics que volem *primar* més, i és tendència de futur, per futures temporades, són les biblioteques de Catalunya. En Xavier Albertí va crear un cicle, un programa que es diu "Llegir el teatre" que anem de la mà de Biblioteques de Catalunya. I es tracta de la creació de clubs de lectura, lectura d'obres de teatre, textos teatrals d'espectacles que es fan aquí al TNC. Llavors a través d'una editorial, l'*Editorial Erola* i les *Biblioteques de Catalunya* i el TNC doncs hem creat tot un cicle, un circuit d'edició de llibres i de lectura d'aquests llibres a les biblioteques i des d'aquí el TNC fem tot un servei de formació dels monitors d'aquests clubs de lectura perquè puguin doncs, explicar i acompanyar els lectors en aquests clubs de lectura i després diguem que la gràcia és que després, com a culminació de la lectura i de tot el club que fan,

doncs vinguin aquí al teatre i fins i tot, l'any passat, ens va passar que és una activitat que està arrelant molt a tot al territori, estem contentíssims, i l'any passat ja vam fer una trobada de tota la gent de tots els clubs de lectura que van voler, aquí al teatre doncs, un dissabte vam fer una trobada de tots els usuaris d'aquests clubs de lectura i va ser preciós, llavors veient això, aquesta temporada vinent, que ja la tenim feta, doncs, ja hem posat una data perquè ara mateix ja se sap la temporada que ve el mes de maig es farà una trobada de tots els clubs de lectura estem obrint també clubs de lectura de joves, de gent més jove, més específic, no sé, és una manera, el que et deia no? De crear nous públics. Anem focalitzant cada moment a un públic, ara mateix estem prioritzant aquest.

I això que m'has explicat com ho tracteu a nivell comunicatiu? Quin és el *feedback* cap al teatre?

Gemma: Dels clubs de lectura o en general?

De totes les activitats que complementen els espectacles

Gemma: Sí, sí, mira, sempre històricament havíem centrat la comunicació i ho continuem fent, en l'activitat teatral, que és la nostra raó de ser i el nostre negoci, estem obligats a retornar la inversió que fa la Generalitat amb nosaltres. Amb els teus diners, els dels teus pares, el de tots els catalans no? Doncs hem de justificar i retornar no això? Això què vol dir? Primer hem de vendre entrades i la comunicació va dirigida als espectacles i prioritzem a nivell d'inversió de publicitat pura i dura i d'esforços comunicatius també, prioritzem els espectacles de sala gran i produccions pròpies del TNC perquè són les gran apostes i on hi ha més inversió en tots els nivells i on ha de venir més gent també, l'aforament és més gran. I focalitzem tota la comunicació a aquests espectacles i amb la temàtica dels espectacles, amb els actors i protagonistes d'aquests espectacles, i paral·lelament, però d'una forma, la jerarquia és aquesta: primer els espectacles i després les activitats i com arribar a aquests públics. I aquestes activitats diguem com que estan lligades als espectacles sempre però l'excusa és parlar de l'espectacle i a partir d'aquí parlem doncs de les activitats i de tot això. I sempre s'ha de veure en la publicitat tradicional diguem en la més clàssica, doncs parlem d'espectacles i a través dels mitjans més d'avui en dia: les xarxes socials, màrqueting relacional i tal doncs arribem també, ens dóna més oportunitat per parlar de les activitats i explicar doncs això: mira avui ha vingut aquest... una foto, fas interacció amb ells i tot plegat; aquell *xup-xup* que complementa.

Llavors, a trets generals, quines són les debilitats i forteses, i quines són les amenaces... una mica una DAFO del Teatre Nacional així en general?

Des de la perspectiva de comunicació, eh?! Entesos, a veure, avantatges: a veure, som el referent del teatre a Catalunya, som el referent de qualitat i tenim els grans noms del sector teatral, estan aquí, estan a altres teatres però aquí hi són tots i passen per aquí totes les temporades i això jo crec que dóna com un avantatge a nivell de premsa per exemple. Ho sé perquè he treballat a altres teatres com et deia i sé que no és el mateix trucar dient: “hola sóc de no se què” o “hola sóc del TNC”. Això és així però diguem també perquè ens ho hem treballat perquè el que hi ha darrere és, si som un referent de qualitat és perquè durant 20 anys ens hem guanyat aquesta fama. Vull dir que aquí hi ha una feina al darrere de que fem les coses ben fetes, de que hi ha grans títols. Títols que altres teatres no poden estrenar per una qüestió de pressupost, de magnitud del muntatge o del que sigui i que nosaltres ho tenim. Això té l'altra cara de la moneda de tot això és que per una banda, bé, continuo amb avantatges perquè van lligades, que tenim gran públic, treballem pel gran públic perquè a veure la majoria d'espectacles, la majoria d'aforament a omplir és a la sala gran amb espectacles que no quedi la sala gran buida perquè sinó no tenim raó de ser i això vol dir que els espectacles que fem han de tenir garantia de qualitat però també han d'estar pensats per arribar a públics grans i diversos. I després tenim la sala petita i la sala tallers així per fer a la sala petita doncs coses de més petit format però també amb aquest segell així de qualitat i seguretat, d'alguna manera, de cara als nostres espectadors. Quan tu compres una entrada per sala gran o sala petita saps que t'estàs gastant els diners però rebràs a canvi el que busques o més, és a dir, et retornarà. I a sala tallers, diguem que passa el mateix però és el lloc on ens podem permetre més arribar a públics diversos. Històricament el teatre a la sala tallers van començar fa deu anys com a mínim, es va començar un projecte de suport als autors contemporanis catalans. I el compromís era agafar a un autor jove i li dèiem “tu escrius una obra de teatre i nosaltres et garantim que aquesta obra de teatre te l'estrenarem a la Sala Tallers”; és a dir, això era més arriscat. El resum que et volia fer és que els públics nostres, ja que som una garantia de qualitat i tal, d'alguna manera estem obligats a fer espectacles pensant en tots aquests públics i que no ens podem oblidar ningú, no podem posar barreres, no podem anar de no, nosaltres estem allunyats de tots, sinó que hem de ser propers. I jo crec que, doncs això, és un dels nostres objectius estratègics d'ara mateix, treballar aquesta proximitat amb els nostres públics perquè, el que et deia, a l'altre cara de la moneda, tenim la garantia de qualitat, de que ho fem molt bé, de que els espectacles són grans títols, grans autors, grans directors, grans escenografies, gran tot i això vol dir que a

vegades, i vam fer algun estudi d'imatge fa un temps i vam detectar una cosa que sospitàvem, i és que la gent ens veia una mica allunyats.

Això t'anava a dir...

Gemma: Anaves per aquí no? Doncs em deies fes el DAFO, doncs a conseqüència d'això o no, no ho sé, és que hem de treballar més... hem de ser més propers i per això l'any passat vam començar una política jo et diria que per ser nosaltres, molt agressiva de posar, facilitar que la gent vingui al teatre i ho trobi fàcil de venir. Com? I això sí que hi ha política de màrqueting, comunicació i tot plegat, sempre havíem presentat les temporades, per nosaltres la presentació de temporada és molt important, és quan presentem tot i a partir d'allà hem de vendre. Sempre ho havíem fet al setembre, i sempre, al setembre, doncs començàvem fent una campanya dirigida bàsicament als abonats del teatre, a vendre abonaments. I els abonaments això, els començàvem a vendre el setembre just quan començava la temporada i eren uns abonaments que sempre, d'aquelles coses clàssiques, tradicionals, que sempre els havíem fet així, doncs hi havia diverses modalitats d'abonaments: per venir al teatre, dues vegades, quatre, sis i vuit si no recordo malament vam fer varies combinacions i ja està.

Què vam fer la temporada passada perquè havíem notat aquesta llunyania amb els nostres espectadors i a més també estàvem patint veníem de patir la crisi general que va fer molt mal al teatre i al públic del teatre; vull dir que havíem perdut espectadors per la crisi i per, també suposo que ho tindràs per alguna banda, quan es va pujar l'IVA fins el 21, l'IVA cultural fins al 21% doncs van coincidir les dues coses i diguem que no només nosaltres, diguem que tots els teatres ho van patir moltíssim, tot el sector cultural ho va patir moltíssim. Llavors, havíem de fer aquesta política més agressiva per demostrar que som propers i que venir al TNC és fàcil; la gent pensava que érem cars, que estàvem allunyats que era complicat arribar, que era un teatre... Doncs la temporada passada, per primer cop des de feia molts anys, vam presentar la temporada, vam fer una presentació de temporada i una campanya d'abonaments l'11 de juny, és a dir just abans, molt abans, és a dir comencem la temporada a l'època escolar a finals de setembre fins ara que ahir vam fer l'última estrena (30 juny). Doncs, l'11 de juny vam fer una presentació de tota la programació de la temporada conjuntament amb una presentació d'una política d'abonaments totalment diferent que va ser un invent que vam fer: la tarifa plana. La tarifa plana ja no era un abonament sinó que tenia un nom especial, era la tarifa plana del TNC, tu pagaves 99€ i podies venir a veure tots els espectacles de la temporada. L'espectacle et

sortia com a 9€ o alguna cosa així, bé, va ser el *boom*, va ser, en dues setmanes vam exhaurir totes les tarifes planes que teníem disponibles, i a partir d'aquí jo crec que es va crear, quan es van exhaurir les tarifes planes, es van començar a vendre els abonaments 6, els de 4, els de 3, els de 2 i, a partir d'això, abans de començar la temporada ja teníem un coixí d'espectadors per tota la temporada que ens ha ajudat jo crec a tenir tota la temporada aquest coixí d'espectadors i a partir d'aquí teníem un públic fidel, és a dir ens va ajudar a fidelitzar públic, perquè és gent que va repetint. Primer vam fer captació i després, aquesta fidelització de públic, ens va ajudar també a captar públic nou perquè ens feien d'ambaixadors nostres; tota aquesta gent parlaven, a veure, si t'has fet membre del club del TNC d'alguna manera, eren públic fidel que venien a veure un espectacle, un altre... doncs anaven xerrant i amb teatre hi ha moltes coses, i amb la cultura, el boca-orella és imprescindible i si no et funciona el boca-orella pots fer la política comunicativa que vulguis que no hi ha qui ho salvi, vull dir perquè hem passat per totes les èpoques i hem hagut de fer de tot a vegades i, si un espectacle, el boca-orella, un cop estrenat veus que allò no tira, és molt molt complicat arrancar allò, eh. Llavors nosaltres això, amb aquesta fidelització d'aquest públic també, jo crec que gràcies a ells i a les campanyes que hem fet més agressives també aquesta temporada, doncs, i de consolidació, perquè també t'explicaré coses que hem fet de consolidació d'imatge, doncs, hem anat captant públic nou i consolidant un públic fidel. Ara mateix estem a, t'ho dic de mala memòria però, sobre el 19% de públic fidel i diguem que l'estratègia de màrqueting és consolidar aquest públic fidel a través de la política d'abonaments bàsicament, fer créixer aquest públic fidel, i a partir d'aquí no et diré, no ho sé, seria fantàstic arribar a un 25% de públic fidel, seria fantàstic, i la resta captar públic nou, públic nou en el sentit de gent que no repeteix, que fa dues temporades que no ha vingut al teatre, per nosaltres això és públic nou. I com a teatre públic és la nostra feina fidelitzar, consolidar públic i crear-ne, ser un teatre de captació de públic i de creació de públic i consolidació de públic, a partir d'aquí diem que va cap a tot el sector, reverteix tot el sector teatral.

Per exemple, la temporada passada “Molt soroll per no res” era una obra que pretenia... no?

Gemma: Tu tens la resposta, què pretenia? (riure)

Arribar a tothom...

Gemma: Arribar a tot el públic, sí, sí.

Llavors d'aquí em ve la pregunta: la programació va molt lligada amb el departament de màrqueting, vull dir, treballen conjuntament o no? O ells programen i llavors us ho llancen i vosaltres o heu de comunicar o sí que hi ha una mica d'influència del departament cap a la programació?

Gemma: Mira, t'explico l'estructura, un resum de l'estructura del TNC perquè vegis, és la resposta a això que tu dius eh, aquí al TNC hi ha dos grans potes des de dalt: la direcció artística i la direcció executiva. Màrqueting i comunicació depèn de la direcció executiva i és la direcció executiva en aquest cas qui dirà a la direcció artística doncs "ostres, fes-me un altre *Molt soroll per no res*" O "fes-me una bomba". Nosaltres en diem un "xim-pum" d'això. "Molt soroll per no res" o aquests espectacles són un "xim-pum", especialment a principi de temporada. Perquè? Perquè "Molt soroll per no res" va ser a principi de temporada i això ens dóna una volada, ens dóna una política, un moviment de vendes a principi de temporada que quan s'exhaureix, que a "Molt soroll per no res" ens va passar, la gent "bé, què més fan al TNC?" "Doncs vaig a veure això, això i lo altre". Ja es crea una dinàmica. Llavors en aquest sentit, això, la direcció artística és ben lliure de... el director artístic ve per concurs, vull dir que, un concurs vol dir que s'ha presentat, el guanyador del concurs, s'ha presentat amb un projecte artístic que ha estat validat pel consell d'administració del TNC i pel departament de cultura

Però està clar que aquest projecte artístic, és a dir, la programació que proposa la direcció artística ha de ser viable econòmicament i ha de ser sostenible, una de les nostres bases és la sostenibilitat, llavors clar, evidentment, ha de tenir els ulls oberts cap al màrqueting i cap als públics i, per aquesta raó doncs, si et fixes, durant la temporada, durant la programació de la temporada hi ha espectacles més de gran públic, després potser de no tant gran públic i després un altre gran públic... vull dir, s'intenta fer aquesta línia.

Però això ho decideixen ells a nivell artístic i ja ho pensen una mica...

Gemma: Sí, tot i que estan oberts i ens escolten eh, s'ha de dir.

Això que dèiem de la imatge del TNC que, la seva definició és: volem arribar a tots els públics i de fet els *hashtags* que poseu #TNCsompúblics #TNCdetothom, llavors, però la realitat és això, que el TNC es veu una mica com elitista des de fora i que no sé si el màxim consumidor acaba essent classe mitja-alta o com tu has dit persones a partir de 40 anys...

Gemma: Però això de l'edat ja no és una qüestió del TNC, és teatre.

Suposo que a altres sales de Barcelona hi haurà més gent de 25 i 30 anys...

Gemma: Doncs ja et dic jo que no gaire eh, amb això no tenim perfils d'edats molt diferents. Ho dic perquè, això és interessant, a través del departament de cultura hi ha una àrea de públics que ens va fer un estudi l'any passat i l'anterior comparant els diversos equipaments públics de Barcelona i sabem que no compartim públics, n'hi ha alguns que es creuen, però no compartim molt públic, però sí que hi ha un perfil d'edats similar. La gent va al teatre a partir de certa edat. Hi ha moltes teories, però n'hi ha una que és de sentit comú i és que els joves esteu estudiant, després us esteu muntant la vida, l'economia, després teniu fills, la gent amb fills té molts problemes per tenir vida nocturna, doncs això d'oci en aquests horaris i, a partir d'aquí, és a partir dels 40, 40 i pico que la gent ja té més llibertat per retrobar les seves aficions culturals i tal i és quan tornen a tenir activitat a casa nostra, a casa nostra o en general.

A nivell comunicatiu feu alguna cosa per re-valoritzar el teatre? Perquè potser és això, una persona de 30 anys es gastarà 20€ en un sopar o sortint de festa...

Gemma: O més! A veure, i quan aneu a un concert!? Què us he d'explicar...

Però per una entrada es veu car no?

Gemma: Doncs per això, la temporada passada, la renovació d'estratègies de política de preus, d'abonaments i tot plegat i de comunicació després de comunicar-ho i.. a banda d'això que t'explicava, a banda de la tarifa plana hi ha la tarifa plana jove que encara era més barata i durant tota la temporada considerem joves a la gent fins a 35 anys i la gent fins a 35 anys paga la meitat, té el 50% de descompte

I el *feedback* és bo?

Gemma: És... va a poc a poc, molt poc a poc. Diguem que poc a poc hem vist que ens anem obrint més però per exemple entre la tarifa plana normal, vull dir la que era per tot el públic i la tarifa plana jove o ara mateix que hem fet l'abonament 10, vull dir aquesta temporada no hem fet la tarifa plana sinó una cosa que ve a ser el mateix que és l'abonament 10, doncs hem venut jo et diria que el 80% dels abonaments venuts, no són dels joves, són dels normals, i no sé si el 20% és l'abonament 10 jove. Però és la nostra feina eh, és la nostra feina doncs això arribar al públic jove i per això que tot el servei

pedagògic agafa cada dia doncs més importància perquè... dues estratègies: una és el servei pedagògic i l'altre és, també ens han dit estudis que s'han fet de públics, saps això que et deia de l'àrea de públics del departament de cultura que ens nodreix de molta informació, també ens ha dit que moltes vegades, a veure, és com la lectura i tots els hàbits culturals, si tu a casa teva els teus pares, la teva família, el teu entorn, llegeixen, van al cinema van al teatre, el que sigui, doncs els fills ho fan o ho faran, com a mínim és una pràctica habitual, entra dins del seu univers no? I per això també una de les estratègies a banda de *primar* els preus joves, doncs és això que, que els joves puguin venir no com a grups amb les escoles i tal, que sí, que és la nostra feina però també facilitem que els joves d'escoles a través del servei educatiu puguin venir a les funcions de nit. No les funcions escolars de tarda que són tot ple de gent jove que venen obligats per l'escola i tal, sinó que moltes vegades també es creen grups a través d'escoles però per venir estudiants, estudiants però juvenets, no de la teva edat, sinó que encara no han entrat a la universitat, doncs que puguin venir com públic adult com fan els seus pares o com fa el seu entorn, i això sí que està demostrat doncs això que la influència aquesta de l'entorn fa moltíssim amb el públic jove.

I a nivell familiar, feu accions o coses, per això, per cultivar precisament doncs si els pares van doncs activitats amb nens i pares?

Gemma: Sí, des de la temporada passada també, va ser una mica allò de o renovar-se o... doncs, també vam començar a fer... bé, sempre s'havien fet espectacles familiars al TNC però no amb una entitat pròpia, vull dir, en fèiem un de tant en tant i els pares de família no ens tenien ubicats dins del circuit d'espectacles familiars i des de la temporada passada vam començar una programació familiar i a més a dir-ho així, parlar de programació familiar, i també vam fer uns abonaments familiars. Tot això és una feina d'anar semblant poc a poc, vull dir, aquestes coses ni aquí ni a la resta del món ningú té la vareta màgica de dir "ei, vine al teatre..." i també, totes aquestes polítiques de fer activitats t'arriba a tot arreu, t'ajuda a estar presents a tot arreu, saps? Doncs jo crec que és la manera també, si t'agrada llegir doncs, potser et faràs d'un club de lectura a la biblioteca del teu poble i a partir d'aquí pots arribar al teatre? Doncs es tracta d'això. O si un dia vas a un conferència que t'interessa sobre el dissenyador del vestuari del TNC doncs potser a través d'això arribaràs a interessar-te a veure un espectacle que ja va amb vestuari i a partir d'aquí doncs, afortunadament tenim un producte, que la cultura és molt amplia i la cultura és crear relacions, saber crear relacions, establir nexes, saber relacionar coses, saber contextualitzar i afortunadament totes aquestes activitats paral·leles al teatre doncs ajuden a això i ajuden a

crear públic clar. En el sentit ampli el que tu preguntaves “però que fan exactament per famílies?” És anar estenent xarxes. Aquesta temporada és de consolidació de programació familiar, ja et dic que ara mateix ja tenim consolidat el tema de fidelització de públics, però aquesta temporada ja la vam presentar el 25 de maig i tota la política d’abonaments que t’explicava doncs ja hem exhaurit pràcticament tots els abonaments, vull dir, anem fidelitzant poc a poc i és això, anar consolidant i anar com sumant.

Parlant de publicitat i relacions públiques, quines són les eines que creus més efectives i, normalment quan elaboreu una campanya, què dieu això segur i llavors lo altre anem fent...?

Gemma: Segur avui en dia no hi ha res, i és un entorn, vosaltres ho sabeu també, absolutament canviant, i en aquest sentit la política que portem és complementar, no apostar per una cosa en concret, per complementar, i en aquest sentit: presència a la televisió a nivell informatiu, no de publicitat, a veure, hauríem de tenir molts diners per fer publicitat i... vull dir sortir al telenotícies i ara semblaré una *xula* però sortir a un telenotícies poca gent hi arriba i nosaltres aquí hi arribem, és a dir, som notícia, i això és un avantatge diferencial, a la televisió a nivell informatiu. Després tenim comprovadíssim, i hi crec moltíssim, presència al carrer, presència al carrer vull dir publicitat exterior: banderoles, opis, autobusos... no de tots els espectacles, nosaltres tenim una mitjana de 20 i pocs espectacles cada temporada, no pots estar insistint ara fem això ara fem lo altre, perquè a més a més és una qüestió de distribuir bé els pressupostos, has de dedicar diners també al lloc on obtindràs beneficis, és a dir, els espectacles de sala gran són els que s’emporten evidentment més inversió publicitària i en aquest sentit, si t’hi fixes, doncs les campanyes al carrer de publicitat exterior sempre són espectacles de producció pròpia i de sala gran, i alguns de sala petita que també són producció nostra. Bàsicament banderoles, OPI’s al metre, autobusos, cada cop creiem més amb els vídeos, però no *spots* de televisió sinó els vídeos que fem els passes a Moutv, que són les pantalles de tele dels autobusos, dels ferrocarrils de Catalunya, de metre, doncs tot el que és vídeo i imatge ens funciona moltíssim. Això a nivell de pagament eh, després anuncis tradicionals o *banners*, publicitat pura i dura, pagar per sortir, i a banda d’això, de publicitat, publicitat més o menys ens quedaríem aquí en el sentit tradicional. A partir d’aquí xarxes socials ens movem moltíssim i aquí movem el que et deia, doncs els vídeos, tràilers, *teasers*, hiperactius en aquest sentit de producció de material audiovisual i material fotogràfic també i aquí si... i tot això nodreix

xarxes socials, nodreix totes les campanyes d'*email* màrqueting que fem... i totes les campanyes de màrqueting súper dirigides i tal i premsa pura i dura.

El públic objectiu d'Incerta Gloria quin era en aquest cas en concret?

Gemma: En aquest cas en concret, per exemple, de cada espectacle pensem quin tema té quin tema parla i a partir d'aquí anem també a establir convenis o doncs relacions... per exemple, amb 'Incerta Glòria', era gent que havia viscut la guerra, gent que llegeix llibres perquè és un clàssic de la literatura catalana 'Incerta Glòria', memorial democràtic, tot el tema dels morts durant la guerra civil, la qüestió de la memòria històrica. Vam fer publicitat a Sapiens que normalment no en fem, doncs per això perquè és gent precisament amb aquesta sensibilitat, públic, doncs això, gent interessada amb la història amb la literatura, amb sensibilitat per la guerra civil, per la memòria històrica... a nivell universitari doncs per grups, doncs facultats d'història...

No arribem i això ho he de confessar no arribem a fer una feina per tots els espectacles dirigir al 100%, vull dir de 20 espectacles durant l'any que molts et coincideixen al mateix moment i tal, vull dir som els que som i no dóna més de si la cosa, diguem que de cada temporada doncs triem els espectacles als que hem d'evocar més esforços comunicatius i aquests són els que treballem més acuradament i els altres doncs el TNC i el paraigües del TNC i aquests espectacles grans ens serveixen de paraigües, emparen la comunicació d'altres espectacles més petits que no hi podem dedicar ni tants diners ni tants esforços.

Et faig una última pregunta ràpida, que és bé si teniu alguna persona dedicada a buscar nous canals i nous mètodes d'arribar i com us funcionen i cap on veus la comunicació del futur, doncs, del teatre?

Gemma: Doncs mira et poso l'exemple, ara mateix tenim pressa perquè ens fan una formació per un gestor que ens han de presentar de gestió de xarxes socials, és a dir, futur: comunicació digital, xarxes socials... diguem que per aquí va el futur, però de moment, actualment una cosa no treu l'altre.. el boca-orella funciona gràcies a l'acumulació d'aquests inputs que t'arriben per tot arreu, algú que veu el telenotícies, si et veuen allà diem que ja existeixes, després a la televisió surt una entrevista amb la Emma Vilarasau que explica aquell espectacle que ha sortit al telenotícies, el Toni Punti al canal 33 fa un reportatge sobre l'espectacle, anem acumulant, surten entrevistes tant a La Vanguardia com a ràdio Vilassar, perquè fem de tot, després vas pel carrer i veus la banderola i dius "ai sí allò de l'Emma Vilarasau", després si has vingut al TNC a veure algun espectacle de l'Emma molt

probablement rebràs un *email* que et dirà: et va agradar aquell espectacle que vas venir a veure de l'Emma Vilarasau? Doncs ara torna amb aquest espectacle i tal... si ets actiu a xarxes socials doncs és probable que t'arribi alguna cosa nostra o també que a partir d'aquí el boca-orella funcioni; però boca-orella digital també eh, i diguem que seria el cúmul de tot això el futur. No crec, soc incapaç de dir-te, d'apostar per només una cosa, hem de tocar totes les tecles.

Moltes gràcies

Gemma: A tu.

8.2 REFERÈNCIES D'INTERÈS

Enllaços d'interès de la situació cultural i teatral actual

- a) Pàgines webs on es poden consultar estadístiques entorn la situació actual del teatre

ADETCA. (2015). Estadística 2014-2015. Teatres de Barcelona. Recuperat de: http://www.adetca.cat/media/docssites/31325/01_059_00034840/Resum1415_NR.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2015). Observatori dades culturals Barcelona. Recuperat de: <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/espais-darts-esceniques/context/>

Generalitat de Catalunya. (2011). Pla Integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics 2011-2018. Recuperat de: http://cultura.gencat.cat/web/.content/icic/documents/arxiu_icic/pla_integral.pdf.pdf

Generalitat de Catalunya. (2016). Estadístiques culturals de Catalunya 2016. Recuperat de: http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/Estad-cultural-Catalunya-2016.pdf

SGAE. (2015). Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2015. Recuperat de: <http://www.anuariosgae.com/anuario2015/frames.html>

Teatre Lliure. (2015). Dades públic 2014. Recuperat de: <http://www.teatrelivre.com/ca/programacio/temporada-1415/documentacio/dades-public-2014>

- b) Notícia del diari Ara (2013) sobre les retallades al Teatre Nacional de Catalunya en què van acomiadar 11 treballadors

Ara. (26 d'abril de 2013). Més ajustos al Teatre Nacional: acomiaden 11 treballadors. Ara. Recuperat de: <http://hemeroteca.cdmae.cat/jspui/bitstream/65324/35292/1/Article%20de%20diari.pdf>

- c) Situació de la nova dramaturgia catalana

Domínguez, D. (productora). (2013). Ànima. [programa de televisió]. Barcelona: TV3. Recuperat de: <http://www.ccma.cat/tv3/alcarta/programa/titol-video/video/4461251/#>

Barranco, J. (26 de juny de 2016). El teatre català arriba a la majoria d'edat. La Vanguardia. Recuperat de: <http://hemeroteca.cdmae.cat/jspui/bitstream/65324/35211/1/Article%20de%20diari.pdf>

- d) El públic jove

Universidad Maimónides. (2016). Cambian las clásicas divisiones por edad: “Generación Y” y “Adultos Jóvenes”, los Nuevos consumidores en ascenso. Recuperat de: <http://marketing.maimonides.edu/cambian-las-clasicas-divisiones-por-edad-generacion-y-y-adultos-jovenes-los-nuevos-consumidores-en-ascenso/>

Colomer, J. (2014). Desinstitucionalizar los espacios escénicos para atraer a los jóvenes. Els públics de la cultura. Recuperat de:

<http://publicsculturals.blogspot.com.es/2014/06/desinstitucionalizar-los-espacios.html>

Enllaços d'interès del finançament de les organitzacions d'arts escèniques

- a) Verkami és un exemple d'empresa dedica al *crowdfunding*. Creada per una família de Mataró, s'ha instaurat com un de les plataformes més importants de captació de fons per espectacles a nivell espanyol. El model de finançament és el següent: “Només els projectes que en els 40 dies del termini arribin com a mínim al 100% del seu objectiu de finançament podran rebre els diners aportats pels mecenes. En cas contrari, les quantitats que els mecenes s'han compromès a aportar, no es fan efectives i el projecte no rep el finançament. Verkami cobrar pels seus serveis un 5% del que recapti el projecte només en cas que aconseguixi el finançament

Verkami. (2016). Verkami. Recuperat de: <http://www.verkami.com/>

- b) L'estudi realitzat per l'SGAE (2014), explica la situació del finançament en l'àmbit cultural a nivell espanyol i ho compara amb el model europeu

Fundación SGAE. (2014). El modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo. Recuperat de: http://www.sgae.es/recursos/fundacionsgae/modelo_espanol_de_financiacion_de_las_artes_y_la_cultura_en_el_contexto_europeo.pdf

- c) L'estudi de la Fundació Bosch i Gimpera i la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de titularidad pública (2008), contextualitza i explica la situació econòmica del teatre espanyol

Fundació Bosch i Gimpera. (2008). Análisis económico del sector de las artes escénicas en España. Recuperat de: <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/mercado.pdf>

- f) El Ministeri d'educació, cultura i esport (2012), detalla en aquest document un seguit de bibliografia del finançament en la cultura

Govern d'Espanya. (2012). *Biblioteca de cultura. La financiación de la cultura*. Recuperat de: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/biblioteca-y-centros-de-documentacion/cdcul/publicaciones/guia-lector/guialector17/guialector17.pdf>

Transparència Teatre Nacional de Catalunya

- a) A l'apartat 'Pressupostos' de la pàgina web del Teatre Nacional de Catalunya es poden consultar i descarregar els pressupostos del 2015 i 2016

Teatre Nacional de Catalunya. (2016). Pressupostos. Recuperat de: <http://www.tnc.cat/es//transparencia/pressupostos>

- b) A l'apartat 'Comptes anuals' de la pàgina web del Teatre Nacional de Catalunya es poden consultar i descarregar els comptes anuals dels exercicis de 2014 i 2015

Teatre Nacional de Catalunya. (2016). Comptes anuals. Recuperat de: http://www.tnc.cat/es//transparencia/comptes_anuals