

## ADAPTACIÓN AL CAMBIO

BROADWAY  
SOBREVIVE

**JULIÁN VILLANUEVA**  
Profesor de Marketing,  
IESE



**JORGE GONZÁLEZ**  
Profesor de Marketing,  
IESE

Broadway se ha mantenido contra viento y marea durante la actual coyuntura económica. Si tenemos en cuenta que el coste medio de una entrada para un musical es de 79 dólares, y que en Wall Street estos dos últimos años no han sido buenos, son muchos los que opinan que la industria ha realizado un excelente trabajo al convertir el período comprendido entre mayo de 2008 y el de 2009 en la temporada con mayor recaudación de la historia. ¿Cómo lo han conseguido?

INNOVACIÓN Y CAMBIO • MARKETING •  
ANÁLISIS DE DECISIONES

El espacio comprendido entre la 8ª Avenida y Broadway, y las calles 41 y 53 de Manhattan, presenta la mayor densidad de teatros del planeta.

El “theater district” atrae, a diario, a un promedio de casi 34.000 personas dispuestas a desembolsar en total más de 2,5 millones de dólares en entradas, tomar algo en un restaurante y convertir Times Square en un gigante hormiguero humano adornado por las luces de sus enormes *billboards*.

Pero no siempre fue así. Los mismos teatros que hoy vemos saludablemente llenos recibían, en 1993, audiencias un 38% inferiores a las actuales. Si a esto le sumamos unos precios un 81% más altos a los de hace 15 años, comprobamos que Broadway ha multiplicado prácticamente por tres su nivel de facturación sin haber aumentado su capacidad. No está mal, ¿no? ¿Qué podemos aprender de esta industria durante este periodo de crecimiento constante? ¿Con qué retos se encuentra en la actualidad?

#### NUEVOS PRODUCTOS PARA NUEVAS AUDIENCIAS

- Innovación:
- “The show must go on...”

Así como la crisis económica se ha mostrado como un poderoso enemigo para casi todas las industrias, mayor aún lo es la incapacidad para

innovar. Broadway, sin embargo, ha demostrado en el último decenio ser capaz de lanzar al mercado alrededor de 35 *shows* al año. Siempre hay un espectáculo fresco. El *show* debe, por lo tanto, continuar. Y debe continuar con unos ingresos lo suficientemente elevados que permitan pagar los alquileres, los sueldos, los gastos de comercialización, etc., y todo ello sin que haya en una perspectiva futura nada mejor esperando. Cuando las audiencias flaquean, también flaquean las piernas del productor. Broadway es bastante darwiniano. Al menos eso es lo que opinará la mayoría de los productores de teatro que ven cómo, más del 60% de las veces, sus inversiones son deficitarias. Estas apuestas pueden ir desde los 2 millones que se pueden necesitar para lanzar una obra de teatro, hasta los 20 que se necesitaron para estrenar un espectáculo como *Shrek: The Musical*.

#### ● Expansión de las audiencias: ¡Larga vida al Rey León!

En 1993, Broadway vibraba una temporada más con dos musicales de éxito importados desde el West End londinense: el atormentado amor del Fantasma de la Ópera por Christine, y *Miss Saigon*, un musical inspirado en la ópera de Puccini, *Madame Butterfly*. Quince años después, descubrimos que los *shows* más populares son *Wicked*, una producción de Universal Pictures en la que se cuenta una historia paralela a la de El Mago de Oz, y el musical



de Walt Disney, *The Lion King*, con las canciones de Sir **Elton John**.

Esta comparación ilustra cómo el desarrollo de un producto para una audiencia más familiar ha dado buenos resultados económicos para esta industria. The Walt Disney Company, cuyos tres *shows* representaron durante 2008 ingresos de 153 millones de dólares, es el ejemplo más claro al respecto. Aparte de atraer a una audiencia nueva a Broadway, Walt Disney ha enseñado el camino a otros productores de entretenimiento para el gran público como Universal, Sony o Dreamworks.

Broadway tiene una oferta más diversa hoy que hace quince años. El *new yorker* del Upper West Side que asiste un promedio de doce veces al año a algún *show* en la ciudad estará más interesado en comprar un tique para ver *Race*, la última obra de teatro de **David Mamet**, mientras que la familia con niños que viene un fin de semana de turismo a la Gran Manzana aprovechará para ir a ver *Mary Poppins*.

Otra manera de popularizar Broadway entre sectores más amplios es a través de reputadas estrellas del mundo del cine que actúan durante algunos meses en alguna obra de teatro: **Jude Law**, **Catherine Zeta Jones**, **Daniel Craig**, **Siena Miller** y **Hugh Jackman** han estado entre bambalinas durante los últimos meses de 2009.

En resumen, mientras algunos se lamentan de la excesiva proliferación de divertimento fácil y de la ausencia de un teatro más profundo y con más mensaje, otros actores de la industria afirman sin complejos: *"a ticket is a ticket"*.

#### RETOS: ENTORNO COMPLEJO

● Hace no mucho tiempo, el modo de comercializar un nuevo *show* de Broadway estaba claramente estructurado: anuncios en *The NY Times* y, tal vez, en otros me-





## LA INDUSTRIA ESTÁ AVENTURÁNDOSE A LANZAR SUS SHOWS UTILIZANDO FACEBOOK, TWITTER, GOOGLE Y OTROS MEDIOS DIGITALES.

dios de radio y televisión, campaña de relaciones públicas, preestreno para que los críticos dieran su propia crítica. La gente compraba los tiques en el teatro, asistían al *show* y se lo contaban a sus amigos. El boca-oreja, los cupones en Times Square y los conserjes de los hoteles hacían el resto. Este período de crecimiento de Broadway ha coincidido con muchísimos cambios en los procesos de comercialización. Y la adaptación a este nuevo entorno es, para la industria, unos de los retos más difíciles de gestionar.

### ● Gestión de canales y precios

● Los tres principales dueños de los teatros (**Shubert, Nederlander y Jujamcyn**) controlan el 82% de los asientos y también buena parte de la distribución: las ventanillas de sus propios teatros y la venta directa a través de *telecharge* y *ticketmaster*. Sin embargo, si usted escribe “broadway musicals” en Google, la primera página web que encontrará es *broadway.com*, una empresa que, al contrario de lo que pudiera parecer, no pertenece a estos operadores, sino que es un *broker* independiente que le venderá entradas a un precio muy superior al de lista. Sin embargo, muchos clientes compran aquí pensando que es el canal principal.

El papel de los *brokers* es un aspecto conflictivo en la gestión de la venta de entradas. Por una parte, compran una cantidad considerable de tiques. Por otra, pueden generar un considerable enfado entre los espectadores, ya que estos revendedores se centran en los *shows* más populares y con mayor afluencia de público, ofreciendo posteriormente esas entradas a precios superiores. Por ejemplo, las tasas que añade *broadway.com* son de un 30% del precio de la entrada.

Otro importante canal es “tkts”, un canal que fue desarrollado para vender entradas del mismo día de *shows* con bajas ocupaciones y con descuentos de hasta el 50%. Quizá usted mismo se puso en la cola de

“tkts” en Times Square, pensando que era el sitio adecuado donde comprar sus entradas y descubrió con grata sorpresa que el precio fue muy inferior a lo que esperaba... o se dio cuenta de que sólo podía comprar tiques para el mismo día y que no quedaban entradas para su *show* preferido.

### ● ¿Qué hacemos con los canales y las promociones?

Es cierto, una entrada es una entrada, pero... ¿No considera un problema que alguien que sólo pueda pagar 100 dólares, se encuentre en *broadway.com* un precio de 120 y que no sepa que hay canales más baratos y, por tanto, termine sin comprar? ¿Y qué hay de los que estaban dispuestos a pagar un mayor precio pero se encontraron en la cola de “tkts” desencantados por su larga espera, aunque quizá finalmente felices por encontrar un descuento del 50%? En resumen, ¿cómo alinear el diseño y la gestión de los canales de distribución con la política de precios?

Aproximadamente una de cada cuatro entradas se venden con descuento, y el descuento medio oscila entre el 35 y el 40%. La industria utiliza “tkts” como principal canalizador de las reducciones de precio, pero también reparte cupones en los alrededores de Times Square, a través de listas de *e-mail*, e incluso otros más creativos anuncian campañas como la de “Kids Go Free”, que trata de acercar los musicales a las familias. Sin embargo, los precios de lista permanecen normalmente fijos. Variando, eso sí, en función de la localización del asiento (hasta cinco precios distintos para un teatro como el Majestic) o de si es fin de semana. Pero la industria no utiliza técnicas de “*Yield Management*” como hacen los hoteles cargando distintos precios en función de la temporada y de con cuántos días de antelación compren las entradas. ¿Sería quizá buena idea? En este caso, las dos industrias comparten dos características: altos costes fijos y bajos costes variables.

# What's next PRODUCT?

for  
your



**TECNIO**  
Be tech. Be competitive

More business opportunities  
[www.cetemmsa.com](http://www.cetemmsa.com)

**CETEMMSA**  
TECHNOLOGICAL CENTRE

sinergias.es



## ESTA CAPACIDAD PARA ATRAER TALENTO DISPUESTO A INNOVAR ES EL MOTOR QUE MANTIENE VIVOS ESOS VIEJOS TEATROS.

Si a la confusión en los canales a la que hemos aludido anteriormente le añadimos las fuertes promociones e, incluso, la disponibilidad de páginas web que publican los diferentes códigos de descuento (como [broadwaybox.com](http://broadwaybox.com)), el resultado podría ser una mayor sensibilidad al precio de los consumidores.

Por otro lado, lo cierto es que la industria ha sido capaz de aumentar el precio medio de sus entradas en los últimos años, a pesar de una leve caída en los niveles de ocupación, hecho que indica que sus directivos están haciendo los deberes o, al menos, parte de ellos.

### ● Comunicación: audiencias más heterogéneas y más fragmentadas

Para complicar un poco más las cosas, la manera de comunicarse con los clientes está cambiando de manera radical. Por ejemplo, en los años ochenta un anuncio en televisión o en *The NY Times* podía atraer a las audiencias de cierto musical, pero ahora estos medios ya no son una garantía. No basta con tener un buen producto, hace falta una estrategia de comunicación mucho más sofisticada. En este sentido, **Nancy Coyne**, CEO de Serino Coyne, la agencia publicitaria líder en Broadway, comenta: “Cuando lanzamos *Phantom*, la radio y la televisión funcionaban instantáneamente. Ahora, todos están creando un nuevo mundo sin publicidad. Lo único que no ha cambiado es la publicidad exterior (autobuses, vallas, etc.), que sigue exactamente igual que antes”.

La industria, por tanto, está aventurándose a lanzar sus *shows* utilizando Facebook, Twitter, Google y otros medios digitales. El rol de las agencias de relaciones públicas también está cambiando. Si bien la opinión de los medios, especialmente de los críticos, es importante, lo es cada vez menos -sobre todo para audiencias más jóvenes- y por ello las agencias trabajan tratando de potenciar el efecto de boca-oreja en las nuevas redes sociales.

### ● En busca de las audiencias perdidas

Aunque el éxito de la industria en el desarrollo de las audiencias durante el último decenio es innegable, aún quedan deberes pendientes. Por un lado, existe una brecha en la audiencia de entre 18 y los 34 años. En opinión de **Nancy Coyne**, “este grupo de edad está más interesado en otro tipo de entretenimiento y, además, no dispone de dinero.” No obstante, hace tiempo muchos usaban argumentos parecidos para el segmento de menos de 18 años y Disney ha demostrado que, con el producto y la comunicación adecuada, se puede aumentar el alcance de la industria.

Por otro lado, Broadway sigue siendo muy caro para la mayoría de la población. Es cierto que un asiento en la parte de atrás de la *mezanine* puede salir, con descuento, por menos de 25 dólares, pero también es cierto que el promedio para dos personas se situará fácilmente por encima de los 200 si uno no sabe buscar demasiado bien y decide ir a cenar algo antes de la función. En este sentido, la mayor parte de la audiencia tiene, a día de hoy, un perfil de renta alto, estudios universitarios... y está a las siete de la tarde en *New York City*.

### CONCLUSIONES

● Durante estos últimos años,  
● Broadway se ha expandido entre nuevas audiencias, ha capitalizado la constante afluencia de turistas a NYC y ha generado una actividad económica de varios miles de millones de dólares alrededor del *theater district*. Estrenar en Broadway sigue siendo el sueño de la mayoría de aquellos que se dedican al teatro. Esta capacidad para atraer talento dispuesto a innovar es el motor que mantiene vivos esos viejos teatros, que respiran por la mañana y cogen aire para que, cuando las luces se apaguen, entren los actores en escena. Al otro lado del foso, les espera una audiencia expectante. Mientras esto suceda, Broadway seguirá respirando. ¿Que este proceso es cada vez más alambicado? ¡Huy..., qué me vas a contar...!

#### EL CASO EN IESE PUBLISHING

M-1232-E Shubert Organization: The Show Must Go On