

JIM LECINSKI Y JOHN MASKO

Ópera Lírica de Chicago:

Preparando el escenario para aumentar las ventas de entradas

En el verano de 2022, Paul Gunning, nuevo director de marketing de la Ópera Lírica de Chicago (Lyric), y Tracy Galligher Young, directora sénior de marketing y desarrollo de audiencia, buscaban respuestas. Durante más de una década, Lyric, una de las compañías de ópera más legendarias y respetadas de Estados Unidos, había estado perdiendo suscriptores (compradores de paquetes de entradas múltiples, históricamente su mayor fuente de ingresos). En los últimos años, esta dinámica se había acelerado, con una caída de las suscripciones del 50 % entre 2015 y la temporada pospandemia de 2022. Cada año, la organización recurría cada vez más a los ingresos procedentes de donaciones y a su dotación para cubrir su déficit de ingresos.

A mediados de 2022, el director general de Lyric, Anthony Freud, buscaba una solución para cambiar la situación. Les había pedido a Gunning and Young que generaran una estrategia de crecimiento y recomendaciones sobre cómo la organización debía abordar el desarrollo de audiencias y la programación para apoyar dicha estrategia. Gunning and Young se plantearon varias cuestiones: ¿Cómo deberían equilibrar la recuperación de suscriptores antiguos con la incorporación de nuevas generaciones, como los millennials y la Generación X? ¿Cómo debería Lyric priorizar sus óperas tradicionales, óperas para entendidos, óperas contemporáneas y musicales para el público actual? ¿Qué implicaciones tendrían estas prioridades para la estrategia de marketing de Lyric en los próximos años?

© 2023 por la Kellogg School of Management de la Universidad Northwestern. Este caso fue preparado por el profesor Jim Lecinski y John Masko. Los casos se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase y no pretenden servir como avales, fuentes de datos primarios ni ejemplos de gestión eficaz o ineficaz. Este caso se basó en conversaciones con Paul Gunning y Tracy Galligher Young de la Ópera Lírica de Chicago, a quienes los autores agradecen. Con fines pedagógicos, los autores podrían haber ficcionalizado individuos, conversaciones, estrategias, evaluaciones u otros detalles. Para solicitar copias o permiso para reproducir materiales, llame al 847.491.5400 o envíe un correo electrónico a cases@kellogg.northwestern.edu. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizada en una hoja de cálculo o transmitida en ninguna forma ni por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro) sin la autorización de Kellogg Case Publishing.

La ópera en América

La ópera es un género teatral musical desarrollado principalmente en Italia y Austria-Alemania a partir del siglo XVII. Las composiciones de este género operístico se crearon mediante la colaboración entre compositores y libretistas (letristas). Las óperas solían narrar una historia trágica o cómica, y con frecuencia se escribían en varios actos de dos a tres horas de duración. Las óperas, con su puesta en escena completa, eran interpretadas por compañías de ópera en grandes escenarios teatrales y requerían un talento vocal de alto nivel, una orquesta completa y una escenografía y vestuario elaborados.

La institución de la compañía de ópera estadounidense data de finales del siglo XIX, cuando las óperas se unieron a las orquestas sinfónicas como símbolos obligatorios de prestigio y alta cultura en las ciudades en crecimiento del país. En sus primeras décadas, los teatros de ópera estadounidenses acogieron a artistas europeos visitantes y representaron las grandes obras del bel canto y la gran ópera europea, destacando la obra de compositores como Rossini, Verdi y Puccini. En aquellos años, asistir a la ópera era un lujo reservado para los estadounidenses muy adinerados, y los teatros de ópera servían como lugares de encuentro para la alta sociedad de las grandes ciudades. Pero a principios del siglo XX, en medio del auge de una nueva clase media y una cultura autóctona de composición de música clásica y teatro musical, el público estadounidense de la ópera comenzó a expandirse. Durante las décadas siguientes, creció hasta abarcar una mezcla de devotos de la ópera de clase media y alta en todas las etapas de la vida adulta. Al mismo tiempo, muchas compañías de ópera comenzaron a fortalecer su papel como proveedores de educación musical y como líderes de participación comunitaria para crear vínculos significativos dentro de sus comunidades y ampliar su alcance.

El modelo de suscripción

Durante la década de 1970, el público operístico creció drásticamente cuando la mayoría de las compañías, inspiradas por el agente de prensa de la Ópera Lírica de Chicago, Danny Newman, dejaron de vender entradas individuales para funciones y comenzaron a vender abonos de temporada. Con este modelo, los aficionados a la ópera compraban entradas para toda la temporada, a menudo alentados por beneficios como descuentos, asientos preferentes y acceso especial.¹ Si los abonados no podían asistir a un espectáculo en particular, podían revender esas entradas a la organización, que a su vez podía revenderlas a quienes no estaban abonados. Las empresas generalmente apuntaban a vender toda su temporada a los suscriptores.

El modelo de suscripción no solo fue un auge en la venta de entradas para las compañías de ópera, sino que también generó mecenas de por vida que, tras engancharse a los 20 o 30 años, no dejaron de asistir a la ópera hasta mucho después de jubilarse. Además, les dio a las compañías de ópera un margen de maniobra para la creatividad en su programación, ya que no tenían que preocuparse por generar un éxito de taquilla con cada producción. A lo largo de las décadas de 1970, 1980 y 1990, este modelo condujo a un marcado aumento nacional del número de producciones y representaciones de ópera, así como de los presupuestos de las compañías. A finales de la década de 1990, no era raro que las compañías vendieran todas las localidades de una temporada completa.²

Sin embargo, alrededor del año 2000, las suscripciones comenzaron a disminuir. En las compañías de ópera de la mayoría de las ciudades estadounidenses, los clientes dejaron de suscribirse y compraron entradas individuales. Con este cambio, las temporadas dejaron de venderse y las ventas totales disminuyeron, a pesar de que el número de personas que asistían a las óperas en cada temporada seguía creciendo. La crisis económica de 2008 y el auge de las redes sociales...

Lo que hizo que el público conociera mejor una amplia gama de opciones de entretenimiento aceleró esta dinámica. En la Ópera de San Francisco, las suscripciones cayeron del 75 % de las ventas en 1988 al 50 % en 2018.³ En la Ópera Metropolitana de Nueva York (Met), las suscripciones cayeron por debajo del 20 % de las ventas en 2018, con un 25 % de las localidades sin vender.⁴ En Lyric, las ventas de suscripciones disminuyeron más del 50 % entre 1998 y 2018, y la venta total de entradas cayó alrededor del 40 %, en parte debido a la disminución del número de funciones en un intento por ajustarse a la demanda del mercado.⁵

La pandemia de COVID-19 no hizo más que acelerar esta dinámica. Como informó The New York Times en el verano de 2022, «La Met Opera vio caer su asistencia pagada al 61 % de su capacidad, frente al 75 % antes de la pandemia».

La Compañía de Ópera del Siglo XXI

A pesar de las crecientes presiones financieras, la ópera siguió siendo una industria vibrante y en expansión a finales de la década de 2010. En 2019, las compañías de ópera estadounidenses realizaron más de 2000 funciones, vendieron 2,8 millones de entradas y contribuyeron con 1000 millones de dólares a la economía nacional.⁷ En todo el país, el público disfrutó de una mezcla diversa de óperas: ligeras y pesadas; europeas y estadounidenses; antiguas y nuevas. En 2019, aproximadamente el 70 % de las óperas representadas en Estados Unidos se habían compuesto antes de 1970, y el 30 % restante se escribió desde entonces, aunque esta proporción variaba de una compañía a otra.⁸ La mayoría de las óperas clásicas se cantaban en los originales italiano, alemán o francés, pero los teatros de ópera estadounidenses mostraban subtítulos en inglés en una pantalla para que el público pudiera seguirlos.

Una compañía, la Ópera Metropolitana de Nueva York, era mucho más grande que las demás. Contaba con un presupuesto operativo anual de 300 millones de dólares y presentaba 200 funciones al año para un público de más de 800.000 personas. (A modo de comparación, la orquesta sinfónica más grande de Estados Unidos, la Filarmónica de Los Ángeles, tenía un presupuesto anual de 125 millones de dólares).⁹ Otras nueve compañías de ópera en Estados Unidos tenían presupuestos superiores a los 15 millones de dólares: la Ópera de Dallas, la Gran Ópera de Houston, la Ópera de Los Ángeles, el Teatro de la Ópera de Michigan, la Ópera de Filadelfia, la Ópera de San Francisco, la Ópera de Santa Fe, la Ópera de Seattle y Lyric. Estas compañías solían montar entre cinco y diez producciones de ópera cada temporada.¹⁰ Unas veinte compañías tenían presupuestos de entre 3 y 15 millones de dólares, y otras veinte, de entre 1 y 3 millones de dólares.¹¹

Gastos en una compañía de ópera estadounidense

En el siglo XIX, Richard Wagner acuñó el término alemán Gesamtkunstwerk («obra de arte total») para describir la ópera. Con esto, quería decir que el ámbito de la ópera abarcaba todas las demás bellas artes: la música, el teatro, a menudo la danza, y las artes visuales (a través del diseño de escenografía y vestuario). En la práctica, esto implicaba que las compañías de ópera tenían gastos de programación mucho mayores que la mayoría de las organizaciones artísticas.

En las compañías de ópera más importantes, los gastos musicales incluían cantantes principales (normalmente artistas internacionales contratados individualmente para cada producción); una orquesta (de 50 a 75 miembros, ya sea todos

asalariados o una mezcla de asalariados y autónomos); un coro (de 30 a 80 miembros que desempeñaban papeles sin nombre en escenas de grupo); y bailarines y acróbatas de la compañía.*

La visión interpretativa tras una función de ópera se denominaba "producción". Montar una producción requería escenografía y vestuario, que las compañías de ópera podían alquilar o adquirir. En cada compañía, la producción era implementada por un equipo de escenógrafos, diseñadores de vestuario, maquilladores, técnicos de iluminación y sonido, directores y dramaturgos, especialistas en teatro. Los costos de crear y montar nuevas producciones eran tan elevados que las compañías de ópera de diferentes ciudades solían compartirlos mediante coproducciones itinerantes. Revivir producciones pasadas era otra opción, generalmente más económica.

El 20% del presupuesto no artístico de las compañías de ópera se destinaba a financiar instalaciones y personal de recepción, incluyendo planificación artística, difusión y formación. Aproximadamente la mitad del personal administrativo de la mayoría de las compañías de ópera trabajaba en el desarrollo del público y la recaudación de fondos. (Véase el [Anexo 1](#)).

Ópera Lírica de Chicago: Una historia de innovación

Fundada en 1954 por la empresaria Carol Fox, la Ópera Lírica de Chicago fue una de las cinco compañías de ópera más importantes de Estados Unidos, tanto por sus recursos como por su prestigio internacional. Fue una joya de la corona de la escena musical de Chicago, junto con la Orquesta Sinfónica de Chicago (fundada en 1891) y el Ballet Joffrey (fundado en 1956). La Lyric poseía su sede de 3200 butacas, junto con varias plantas de oficinas, en un edificio de 29 plantas en el centro de Chicago, en Wacker Drive, con vistas al río Chicago. (Véase [Anexo 2](#)). El edificio también albergaba el Centro Ryan, un programa de formación líder para jóvenes cantantes de ópera. La Lyric presentaba una temporada de aproximadamente media docena de producciones de ópera y una producción musical al año, con un total de aproximadamente 80 funciones. Su programación se extendía de septiembre a junio, con un receso en diciembre, durante el cual la Lyric alquilaba su espacio al Ballet Joffrey para su función anual de El Cascanueces de Chaikovsky.

Lyric desempeñó un papel fundamental en la creación de la audiencia de ópera estadounidense. No solo introdujo el modelo de suscripción, sino que también fue una de las primeras compañías estadounidenses en utilizar la radiodifusión para atraer nuevos suscriptores y realzar su prestigio. En 1971, Lyric inauguró la tradición de transmitir localmente sus funciones de estreno; para 1977, ya sindicaba grabaciones de toda su temporada en 250 emisoras de radio de todo Estados Unidos. Impulsada por su alcance radiofónico, Lyric agotaba todas sus funciones a finales de la década de 1980. En la temporada 1988-1989, Lyric vendió el 103 % de su aforo (considerando las reventas de entradas de suscripción devueltas) y contaba con 32 500 suscriptores.

En su programación, Lyric atendía tanto a los grandes conocedores de la ópera como a los nuevos aficionados. En la década de 1970, montó su primera producción del ciclo de cuatro óperas de 12 horas de duración de El Anillo de Wagner, la ópera...

*

Debido a que los cantantes eran contratados individualmente, las estructuras de costos de las compañías de ópera eran más variables que las de la mayoría de las demás organizaciones artísticas. A diferencia de las orquestas sinfónicas, que operaban con contratos plurianuales con los sindicatos de músicos y, por lo tanto, eran vulnerables a las caídas de ingresos. Por ejemplo, la Gran Recesión de 2007-2009, sumada a la tendencia a la baja en los ingresos por venta de entradas, representó una amenaza existencial para muchas orquestas, llevando a la Orquesta de Minnesota y a la Sinfónica de Phoenix al borde de la quiebra a principios de la década de 2010. Las compañías de ópera, gracias a su estructura de costos más variable, pudieron capear el temporal con mayor facilidad.

KE1258

Lyric Opera of Chicago : Preparando el escenario para hacer crecer las ventas de entradas

Una obra maestra de gran potencia vocal, tamaño orquestal y presupuesto de producción. Entre 1970 y 2020, los ciclos completos de El Anillo se convirtieron en una especialidad de Lyric. Durante ese periodo, la organización montó El Anillo cuatro veces, y la última ópera de su ciclo más reciente se canceló debido a la pandemia de COVID-19 en 2020.

Si bien atraía a aficionados, Lyric también amplió su repertorio, añadiendo musicales de Broadway a sus temporadas a principios de la década de 2000. En 2014, una producción de The Sound of Music de Rodgers y Hammerstein se convirtió en el espectáculo con mayor venta de entradas en la historia de Lyric, con 71.000 entradas vendidas para 30 funciones, 41.000 de las cuales se vendieron a clientes nuevos de Lyric.¹⁴ En 2019, West Side Story lo reemplazó como el espectáculo más vendido de Lyric en la historia, con más de 100.000 entradas vendidas.

A partir de 2022, la misión declarada de Lyric fue “redefinir lo que significa experimentar la gran ópera hoy”, lo que buscó lograr a través de seis áreas de esfuerzo: “promover la excelencia artística, atraer nuevos públicos, encender la creatividad en todo Chicago, reflejar Chicago, capacitar a la próxima generación de artistas y modernizar y mejorar nuestra Ópera Art Déco”.¹⁵

Una crisis de venta de entradas

Pero a pesar de su ambiciosa misión y sus éxitos atrayendo a nuevos espectadores, Lyric, como la mayoría de las compañías de ópera, tuvo dificultades para convertir a ese nuevo público de entrada única en suscriptores. Mientras tanto, sus suscriptores actuales envejecían y, a diferencia de décadas atrás, no llegaban nuevos suscriptores más jóvenes para reemplazarlos. Entre la temporada 2015-2016 y la temporada 2018-2019, el número de suscriptores de Lyric disminuyó un 31 %. Ante la caída de la venta de entradas, Lyric recurrió a donaciones y regalos para cubrir sus déficits de ingresos. En Lyric, la recaudación de fondos representó el 30 % de los ingresos anuales en 1998. Para 2018, esa cifra había aumentado a más del 50 %.

Incluso con el aumento de las donaciones, Lyric se enfrentó a una brecha anual del 15 % entre ingresos y gastos, lo que obligó a la organización a recurrir considerablemente a su dotación para cubrir sus 70 millones de dólares en costos anuales. (Véanse [los Anexos 3A, 3B y 4](#)).¹⁶

La pandemia de COVID-19 contribuyó a esta dinámica. En la temporada pospandémica 2021-2022, Lyric alcanzó el 68 % de su base de suscriptores de 2019-2020. Ese año, las suscripciones fueron la mitad de las de tan solo seis años antes.

Pero para Lyric, la pandemia fue simplemente la aceleración de una tendencia más prolongada, y sus líderes tenían claro que se enfrentaban a una crisis. Si bien Lyric siempre podía reducir su tamaño a medida que los ingresos disminuían, la organización no podría mantenerse como líder en la escena operística nacional (e internacional) si esta dinámica continuaba. A medida que Lyric se desangraba, comenzó a buscar expertos fuera del mundo de la ópera para encontrar nuevas maneras de reconstruir su desmesurada base de audiencia. En 2021, la junta directiva de Lyric contrató al ejecutivo publicitario de Chicago, Paul Gunning, como director de marketing. A diferencia de sus colegas de Lyric, Gunning no tenía experiencia en música clásica ni ópera. De hecho, durante sus décadas en la agencia publicitaria DDB del área de Chicago, había trabajado en campañas de marketing para clientes tan diversos como hamburgueserías, compañías de seguros y el Ejército de los Estados Unidos. Como recordaba Gunning, la junta directiva de Lyric le pidió simplemente: «Impulsarnos en nuevas direcciones y hacernos pensar de forma diferente». ¹⁷

Entusiasmado con la oferta y al ver la oportunidad de contribuir a la vida cultural de su ciudad, Gunning se unió. Para comprender el mundo de la ópera, contó con la ayuda de Tracy Galligher Young, directora sénior de marketing y desarrollo de público de Lyric durante muchos años. Pero Gunning y Young tenían un trabajo arduo. Tenían que descubrir cómo aumentar los ingresos por entradas y utilizar las herramientas del desarrollo de público y la programación para lograr ese objetivo. Responder a esas preguntas de una manera que atrajera al público y, al mismo tiempo, respetara la orgullosa herencia de Lyric no fue fácil. Como lo expresó Gunning: «En la ópera, no hay una respuesta obvia. No hay forma de simplemente encender la luz y arreglarlo. Hay muchas cosas que debemos abordar para revertir esto gradualmente. Si no lo hacemos, la trayectoria es clara: hacia abajo y hacia la derecha». 18

A la hora de generar una estrategia para el desarrollo de la audiencia, Gunning y Young reconocieron que la economía de la ópera había cambiado significativamente desde los inicios de la era de las suscripciones. Para la década de 2020, la mayor parte de los ingresos provenía de donaciones en lugar de la venta de entradas. Esto significaba que, incluso si Gunning y Young conseguían agotar todas las entradas de cada función (en lugar del 70%, como lo hacía Lyric en ese momento), eso no generaría suficientes ingresos para asegurar el futuro de la organización. Sin embargo, observaron que en la ópera, al igual que en la música y el teatro, la actividad de los donantes estaba estrechamente relacionada con la asistencia. Como dijo Gunning: «Llenar el teatro genera muchos ingresos por donaciones». Tener una marca de talla mundial, liderazgo en el mundo de la ópera, temporadas interesantes y un público diverso y completo, todo esto aporta grandes beneficios.

Públicos antiguos y nuevos

El público principal de suscriptores de la ópera Lyric tenía un promedio de 60 años en 2021 y se concentraba geográficamente en la Costa Norte, un suburbio adinerado de Chicago. Poco más del 80% de los suscriptores de Lyric residían a menos de 96 kilómetros del centro de Chicago, y el resto provenía principalmente de entre 96 y 193 kilómetros de distancia. Aproximadamente el 90% de los suscriptores de Lyric eran blancos.

La organización ofrecía a los suscriptores dos tipos de paquetes: suscripciones fijas y suscripciones personalizadas (CYO). Los suscriptores fijos, quienes solían ser los mecenas más antiguos de Lyric, recibían el mayor descuento en sus suscripciones. Recibían entradas para cuatro a ocho espectáculos de la temporada, elegidos por la organización. Podían elegir la sección de asientos (y, por lo tanto, el precio) para sus entradas, pero no las fechas ni los asientos específicos. Las suscripciones fijas costaban desde \$120 por cuatro espectáculos en las localidades más económicas hasta \$1900 por los ocho espectáculos en las localidades más caras.

A pesar del gran descuento que recibieron los usuarios con las suscripciones fijas, la mayor parte de la pérdida de suscriptores de Lyric se produjo en esta cohorte.

La pérdida de suscriptores fijos se vio parcialmente compensada por el crecimiento de las suscripciones CYO, aunque estos paquetes solían ser más pequeños y generaban menos ingresos por paquete. Los suscriptores CYO podían personalizar todos los aspectos de su suscripción, incluyendo la cantidad y el tipo de espectáculos, así como las fechas y las localidades. Según el número de espectáculos y el precio de las localidades reservadas, los suscriptores recibían un descuento escalonado en el precio de las entradas (aunque incluso el nivel CYO más alto recibía una oferta menor que el de los suscriptores fijos). Tanto los suscriptores CYO como los fijos disfrutaban de numerosas oportunidades de acceso especial, incluyendo eventos exclusivos, y podían comprar entradas adicionales con descuento.

Los compradores de entradas individuales de la organización tendían a residir más cerca del centro de Chicago o eran visitantes de la ciudad. Lyric atraía a un pequeño número de turistas musicales apasionados, especialmente a producciones menos habituales. Gunning citó el ejemplo de la producción en francés de Lyric de 2022 de Don Carlos de Verdi, una ópera de cuatro horas poco representada. "Si eres un aficionado a la ópera en un mercado regional más pequeño, seguro que vendrás a verla, porque es poco probable que tu compañía local produzca una experiencia operística épica a esa escala", afirmó Gunning. Los ciclos del Anillo de Lyric eran atracciones turísticas musicales aún mayores, con entusiastas de Wagner acudiendo a Lyric desde todo el mundo. Los ciclos del Anillo eran las únicas funciones que Lyric anunciaba internacionalmente.

Posibles caminos hacia el crecimiento

Audencias

A pesar del rendimiento relativamente más sólido de las suscripciones CYO y del creciente número de compradores de entradas individuales, Lyric continuó observando descensos alarmantes en el número total de suscriptores. Por un lado, los adultos más jóvenes no se suscribían al mismo ritmo que sus padres tres décadas antes. Gunning y Young atribuyeron esto tanto a que los padres no transmitieron el amor por la ópera a sus hijos como al declive de la educación musical en las escuelas. En palabras de Young: «Las personas que regresan a la ópera de adultas, incluso si no fueron llevadas a la ópera de niños por un miembro de la familia, generalmente tuvieron algún contacto con la música clásica durante sus años educativos». El resultado fue que desde aproximadamente 2005, durante el primer período sostenido desde que Lyric introdujo las suscripciones décadas antes, su base de suscriptores de mayor edad no se reponía de forma natural con suscriptores más jóvenes.

Pero Gunning se dio cuenta de que no todos los suscriptores antiguos de Lyric que habían dejado de serlo estaban llegando a su edad límite. Algunos simplemente no se renovaban. Por lo tanto, se preguntó hasta qué punto debería centrar las iniciativas de marketing de Lyric en recuperar la atención del público de mayor edad en lugar de captar a uno nuevo. Aunque carecía de datos suficientes sobre por qué los asistentes de larga data se estaban dando de baja, la evidencia anecdótica sugería que algunos cambiaban a entradas individuales para diversificar su agenda de actividades artísticas con la sinfónica o el ballet, y que otros simplemente no estaban tan interesados en visitar la ciudad como antes. La renuencia del público principal de Lyric a venir al centro se profundizó durante la pandemia de COVID-19 y en medio del aumento de la delincuencia violenta en el centro de Chicago en 2020 y 2021. Lyric sintió esta pérdida de audiencia en la disminución de las ventas de entradas y las donaciones, ya que su público principal era mucho más propenso a donar que el público más joven.

Si Gunning buscaba nuevos grupos de público, tenía varias opciones. Una posibilidad eran los millennials, un mercado al que Lyric ya se había dirigido en cierta medida mediante sus programas de entradas con descuento. El precio de las entradas regulares en Lyric oscilaba entre \$39 en las gradas más altas y \$300 en las butacas de primera clase en la planta orquesta. Lyric ofrecía entradas de \$20 a estudiantes universitarios y de posgrado con su programa NEXT Now y entradas de \$35 a través de su programa LYP (Lyric Young Professionals Medley) para jóvenes adultos no estudiantes.

Como grupo de adultos más jóvenes, los millennials tenían el mayor valor potencial de vida para Lyric de cualquier generación si se suscribían ahora y continuaban suscribiéndose en el futuro. Pero dirigirse a grupos demográficos de mayor edad también tenía sus ventajas. Gunning afirmó que los adultos de entre 40 y 55 años...

Tienen más probabilidades que los millennials de poder permitirse entradas a precio completo y de tener la madurez necesaria para desarrollar un profundo interés por la ópera y la música clásica. Gunning se refirió a este público potencial como "preparado para la ópera".

Mientras que el público "hereditario" más antiguo de Lyric vivía en suburbios como Evanston y los millennials tendían a vivir en el centro, el público aficionado a la ópera se concentraba en suburbios más alejados. Algunos vivían en la Costa Norte, pero muchos más vivían en los suburbios del oeste de Chicago, donde Lyric tenía poca cobertura de marketing. Gunning sabía que el marketing era esencial para llegar a este público más joven y diverso, aficionado a la ópera, pero también sospechaba que podrían ser necesarios ajustes en el producto de Lyric para fidelizarlos.

Para captar a este nuevo público más joven y con más actividad, Gunning y Young estaban considerando una nueva opción de suscripción: una "tarjeta flexible" que permitiría a los espectadores pagar por adelantado un número determinado de funciones y canjearlas por entradas para cualquier función con poca antelación. Sin embargo, a Gunning le preocupaba no poder atender las solicitudes si se agotaban las entradas. Además, se preguntaba si obras más populares, como musicales, así como óperas con compositores, intérpretes y temas más diversos, podrían atraer y fidelizar a este nuevo público mejor que una programación tradicional con obras de Verdi y Wagner.

Programación

Aunque Gunning y Young consideraban la programación un factor vital para el desarrollo de la audiencia, sabían que su capacidad para modificar la programación de Lyric era limitada. Por un lado, la programación involucraba a muchas partes interesadas, incluyendo al equipo artístico, la junta directiva y los grandes donantes de Lyric, muchos de los cuales tenían deseos específicos sobre el repertorio. Por otro lado, los horarios se cerraban con mucha antelación debido a la competencia entre las compañías de ópera por un pequeño grupo de los mejores talentos en canto, dirección y dirección. En 2022, la temporada 2023-2024 de Lyric estaba cerrada, salvo por un solo espectáculo. La temporada 2024-2025 y 2025-2026 ya estaban prácticamente planeadas, aunque todavía quedaba cierto margen de maniobra y la organización ya estaba trabajando en la temporada 2026-2027.

Aunque el departamento de marketing era solo uno de los muchos interesados a la hora de seleccionar las piezas para programar, Gunning y Young tenían mucha más influencia en cómo Lyric priorizaba y promocionaba los diferentes programas en su publicidad. En concreto, debían decidir cómo asignar los recursos publicitarios entre la programación más tradicional de Lyric y sus musicales y óperas contemporáneas, así como cómo comercializar cada uno de esos tipos de programas.

Para la temporada 2022-2023, y por primera vez, Lyric programó dos musicales: uno en otoño, *El Violinista en el Tejado*; y otro en primavera, *West Side Story*. Cada musical tenía programadas muchas más funciones que las cinco o siete que suelen asignarse a las óperas: 11 para *El Violinista en el Tejado* y 26 para *West Side Story*.

Los musicales atraían a un público más amplio que las óperas. Eran herramientas eficaces para atraer a nuevos espectadores a la sala, a la vez que se vendían bien entre los aficionados a la ópera. Los musicales también podían ser más rentables que las óperas, incluso suponiendo una venta de entradas igual. Los cantantes de ópera necesitaban al menos uno o dos días libres entre funciones debido a la tensión vocal de los papeles principales, pero los cantantes de

Los musicales no lo hicieron. Esto significó que Lyric pudo incluir más funciones en un período determinado, lo que permitió a la organización amortizar los costos fijos de producción con mayor eficacia.

Sin embargo, la dependencia de Lyric de los musicales tenía límites, y la competencia era uno de ellos. Si bien Lyric no tenía competidores importantes en el área de Chicago en cuanto a ópera tradicional, varios otros teatros locales albergaban espectáculos de Broadway en gira. La mayoría de estos teatros eran más pequeños que el de Lyric (con un promedio de 1500 a 2000 asientos). Al no contar con una orquesta asalariada, los teatros no operísticos podían presentar de forma rentable musicales más recientes, orquestados para pequeñas bandas de foso. Los musicales cuyas partes orquestales se orquestaban como óperas comprendían un pequeño repertorio de piezas escritas entre 1920 y 1960, lo que limitaba a Lyric a unos 15 musicales taquilleros, favoritos del público, que podía programar. A pesar de sus limitaciones inherentes, Gunning consideraba la orquesta de Lyric y sus enormes recursos de producción como sus mayores ventajas sobre las salas musicales más pequeñas. En sus palabras:

Nos diferenciamos por incorporar la fuerza de una gran compañía de ópera a títulos musicales clásicos. Contamos con 40 miembros de la Orquesta Lírica interpretando una hermosa partitura de Rodgers y Hammerstein. Contamos con el escenario más grande de Chicago. Contamos con todo el talento de nuestros equipos de vestuario y producción. Esto es algo que quizás hayas escuchado en un estudio de Hollywood en la década de 1950, pero no en Broadway hoy.

Además de los musicales, Lyric tuvo espacio para innovar dentro de su programación de ópera existente. La sección operística de las temporadas de Lyric ([véase el Anexo 5](#)) combinaba óperas clásicas conocidas, piezas esotéricas que atraían más a los entendidos y óperas contemporáneas. Una temporada típica podía contener tres óperas clásicas, tres versiones más profundas y una o dos óperas contemporáneas. Gunning y Young se dieron cuenta de que estos tres tipos de repertorio estaban vinculados a audiencias diferentes (aunque superpuestas). ([Véase el Anexo 6](#)). Las óperas clásicas solían atraer al público principal de Lyric y a turistas que visitaban Chicago. Las versiones más profundas atraían a aficionados del público principal de Lyric, así como a turistas musicales de otras ciudades de Estados Unidos e incluso del extranjero (en el caso de *The Ring*). Las óperas contemporáneas atraían a una variedad de públicos y a nuevos experimentadores de la ópera.

Durante los últimos años, Lyric ha experimentado cada vez más con la ópera contemporánea, especialmente con compositores y elencos diversos. En la temporada 2021-2022, por ejemplo, Lyric presentó *Fire Shut Up in My Bones* (Fire), una ópera del trompetista y compositor de jazz Terence Blanchard basada en las memorias del columnista del New York Times, Charles Blow. Encargada por la Ópera de San Luis, Fire se convirtió, en 2020, en la primera ópera de un compositor negro en presentarse en el Met. En Lyric, Gunning informó que el 33% de la audiencia del espectáculo asistía a su primera actuación en Lyric y, anecdóticamente, que era "fácilmente una de nuestras audiencias más diversas de la historia". 23

Basándose en ese éxito, Lyric tenía dos óperas contemporáneas planeadas para la temporada 2022-2023. La primera de ellas, *The Factotum*, se inspiró en varios estilos musicales negros, como el gospel, el R&B y el hip-hop. Otro espectáculo, *Proximity*, era un trío de óperas cortas que abordaban temas sociales, como el «anhelo de conexión en un mundo impulsado por la tecnología; el impacto devastador de la violencia armada en ciudades y vecindarios; y la necesidad de respetar y proteger nuestros recursos naturales». 24 Gunning y Young esperaban que, al igual que Fire, estos espectáculos siguieran cultivando nuevos públicos. Gunning señaló que, según la experiencia de Lyric, dos años era un marcador vital para

Rotación de audiencia: si los miembros de la audiencia asistían a funciones durante dos años, era probable que se convirtieran en suscriptores.

Sin embargo, a mediados de 2022, Gunning y Young aún desconocían si el público interesado en Fire tendría probabilidades de convertirse en suscriptores a largo plazo. También reconocieron que un mayor enfoque en las óperas contemporáneas podría alejar a más personas del grupo de suscriptores conservadores y a largo plazo que la organización ya estaba perdiendo rápidamente, quienes tendían a preferir las producciones tradicionales.

Avanzando

Gunning y Young sabían que se trataba de una institución compleja en la que la maximización de los ingresos por entradas no era la única preocupación. "Si solo quisiéramos llenar esta enorme sala todo el tiempo..." Gunning dijo: «Solo haríamos musicales y conciertos de rock. Pero somos una compañía de ópera». 25 Al mismo tiempo, sabían que si querían asegurar el futuro de Lyric, necesitaban aumentar las ventas de entradas, tanto por los ingresos que traería como por los importantes regalos que vendrían después. La pregunta era: ¿cómo podrían Gunning y Young revertir la caída en las ventas de entradas de Lyric sin sacrificar la identidad de la organización?

KE1258

L yric Op eraof Chicago : Preparando el escenario para aumentar las ventas de entradas

Anexo 1: Ejemplo de descripción general financiera para una compañía de ópera con
Presupuesto anual superior a 15 millones de dólares

[\[Volver al texto\]](#)

Fiscal Year	2015	2016	2017	2018	2019	4-year Annualized Growth Rate
PERFORMANCE ACTIVITY						
PERFORMANCES						
Main Season Productions	6.2	6.4	6.3	6.9	6.6	
Main Season Performances	42	45	42	43	41	
ATTENDANCE						
Main Season Attendance	90,484	92,303	85,989	85,025	83,649	
Total Seats Available	117,256	121,370	116,785	109,564	112,661	
% of Capacity Sold	77.2%	76.1%	73.6%	77.6%	74.2%	
PRICING						
High Ticket Price (Primary Venue)	\$ 316.00	\$ 333.38	\$ 306.88	\$ 352.63	\$ 335.13	
Low Ticket Price (Primary Venue)	\$ 13.63	\$ 17.25	\$ 17.50	\$ 18.63	\$ 22.13	
Average Yield per Ticket Sold	\$ 109.36	\$ 112.02	\$ 116.67	\$ 121.21	\$ 117.58	
FINANCIAL OVERVIEW						
Operating Revenue	\$ 36,969,489	\$ 36,257,479	\$ 36,573,882	\$ 37,582,088	\$ 37,849,322	+0.6%
Operating Expenses	\$ 34,748,919	\$ 36,069,107	\$ 36,561,950	\$ 36,903,084	\$ 36,250,757	+1.1%
Net Operating Income	\$ 2,220,570	\$ 188,371	\$ 11,932	\$ 679,003	\$ 1,598,564	-7.9%
as % of Expenses	6.4%	0.5%	0.0%	1.8%	4.4%	
BALANCE SHEET						
NET ASSETS						
Unrestricted	\$ 23,361,890	\$ 20,552,486	\$ 23,070,077	\$ 26,391,177	\$ 29,990,456	+6.4%
Restricted	\$ 66,386,890	\$ 64,785,554	\$ 68,238,193	\$ 69,035,175	\$ 66,736,380	+0.1%
Total Net Assets	\$ 89,748,780	\$ 85,338,041	\$ 91,308,269	\$ 95,426,352	\$ 96,726,835	+1.9%
as % of Expenses	258.3%	236.6%	249.7%	258.6%	266.8%	
Working Capital	\$ 17,321,542	\$ 1,071,964	\$ 3,432,829	\$ 3,715,746	\$ 2,619,000	-37.6%
as % of Expenses	49.8%	3.0%	9.4%	10.1%	7.2%	
Investments	\$ 60,932,728	\$ 57,410,890	\$ 64,202,993	\$ 67,936,735	\$ 70,107,822	+3.6%
as % of Expenses	175.4%	159.2%	175.6%	184.1%	193.4%	
Net Fixed Assets	\$ 20,972,339	\$ 23,690,811	\$ 23,441,159	\$ 26,519,693	\$ 27,679,011	+7.2%
ENDOWMENTS AND RESERVE FUNDS						
Balance	\$ 67,262,887	\$ 71,860,016	\$ 74,588,150	\$ 79,111,091	\$ 81,714,155	+5.0%
as % of Expenses	193.6%	199.2%	204.0%	214.4%	225.4%	

Anexo 1 (continuación)

Fiscal Year	2015	2016	2017	2018	2019	4-year Annualized Growth Rate
OPERATING REVENUE						
UNRESTRICTED EARNED REVENUE						
Box Office	\$ 9,895,718	\$ 10,340,160	\$ 10,032,303	\$ 10,306,138	\$ 9,835,778	-0.2%
Investments	\$ 41,651	\$ 1,688,980	\$ 2,073,124	\$ 1,674,232	\$ 2,405,580	+175.7%
Other Earned Revenue	\$ 4,227,341	\$ 1,981,448	\$ 2,237,432	\$ 2,935,970	\$ 2,702,064	-10.6%
Total Earned Revenue	\$ 14,164,710	\$ 14,010,588	\$ 14,342,858	\$ 14,916,341	\$ 14,943,422	+1.3%
UNRESTRICTED CONTRIBUTED REVENUE						
Board	\$ 3,433,336	\$ 3,145,409	\$ 3,725,980	\$ 4,749,183	\$ 5,857,305	+14.3%
Individual	\$ 4,205,816	\$ 5,532,626	\$ 4,188,106	\$ 4,392,276	\$ 4,750,709	+3.1%
Corporate	\$ 645,281	\$ 866,230	\$ 757,552	\$ 695,398	\$ 811,885	+5.9%
Foundation	\$ 1,869,780	\$ 2,751,429	\$ 1,971,175	\$ 2,851,258	\$ 2,956,942	+12.1%
In Kind	\$ 367,817	\$ 566,686	\$ 625,555	\$ 461,669	\$ 326,640	-2.9%
Other Private Support	\$ 1,310,578	\$ 330,169	\$ 534,896	\$ 209,728	\$ 428,030	-24.4%
Total Private Support	\$ 11,832,607	\$ 13,192,550	\$ 11,803,265	\$ 13,359,511	\$ 15,131,511	+6.3%
Total Government Support	\$ 302,472	\$ 203,451	\$ 315,388	\$ 181,924	\$ 178,664	-12.3%
Total Contributed Revenue	\$ 12,135,079	\$ 13,396,002	\$ 12,118,652	\$ 13,541,435	\$ 15,310,175	+6.0%
UNRESTRICTED REVENUE SUMMARY						
Net Assets Released from Restriction	\$ 10,669,700	\$ 8,850,889	\$ 10,112,371	\$ 9,124,312	\$ 7,595,725	-8.1%
Total Operating Revenue	\$ 36,969,489	\$ 36,257,479	\$ 36,573,882	\$ 37,582,088	\$ 37,849,322	+0.6%
OPERATING EXPENSES						
PERSONNEL						
Program	\$ 19,302,774	\$ 20,480,648	\$ 20,589,246	\$ 21,058,146	\$ 20,884,227	+2.0%
Development	\$ 1,737,170	\$ 1,624,372	\$ 1,747,256	\$ 1,914,763	\$ 2,014,111	+3.8%
General/Administrative	\$ 2,617,107	\$ 2,861,514	\$ 2,540,723	\$ 2,500,590	\$ 2,530,444	-0.8%
Total Personnel Expenses	\$ 23,657,051	\$ 24,966,534	\$ 24,877,224	\$ 25,473,498	\$ 25,428,782	+1.8%
NON-PERSONNEL						
Program	\$ 7,786,801	\$ 7,368,379	\$ 7,514,394	\$ 7,847,815	\$ 7,426,176	-1.2%
Development	\$ 1,273,094	\$ 1,134,858	\$ 1,072,088	\$ 949,450	\$ 986,800	-6.2%
General/Administrative	\$ 2,031,974	\$ 2,599,336	\$ 3,098,244	\$ 2,632,321	\$ 2,408,999	+4.3%
Total Non-Personnel Expenses	\$ 11,091,869	\$ 11,102,573	\$ 11,684,726	\$ 11,429,586	\$ 10,821,975	-0.6%
Total Operating Expenses	\$ 34,748,919	\$ 36,069,107	\$ 36,561,950	\$ 36,903,084	\$ 36,250,757	+1.1%

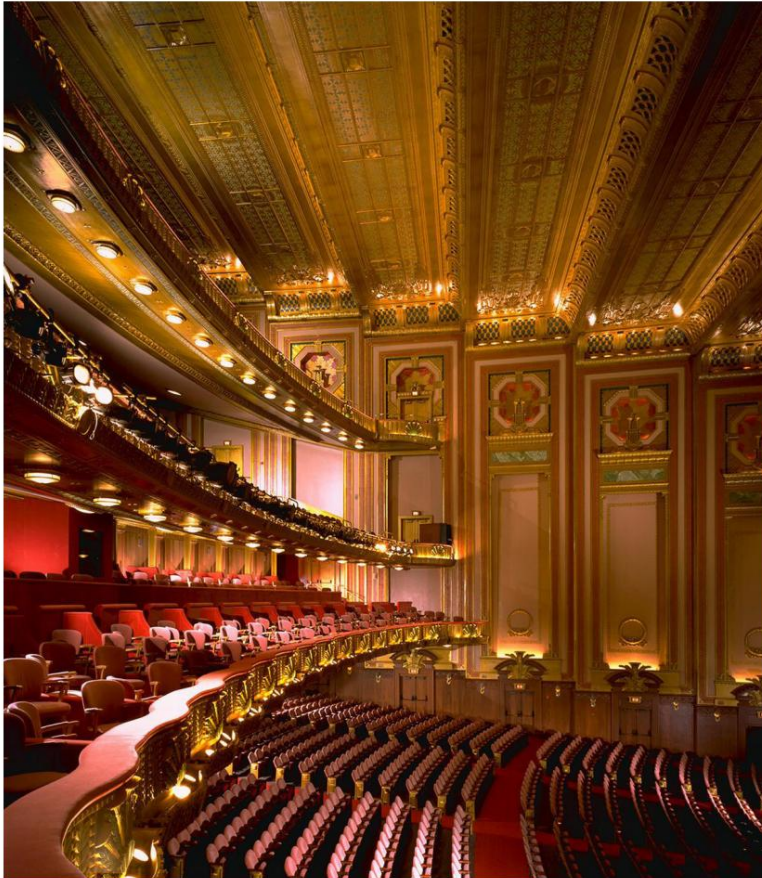
Fuente: Informe de campo anual de Opera in America 2020, 8–9, <https://www.operaamerica.org/media/omkfcgbo/2020-annual-field-report.pdf>.

KE1258

L yric Opera of Chicago : Preparando el escenario para aumentar las ventas de entradas

Exposición 2: Fotografías de la Civic Opera House, sede de la Ópera Lirica de Chicago

[\[Volver al texto\]](#)



Fuente: Skidmore, Owings & Merrill, Civic Opera House Renovation, consultado el 10 de febrero de 2023, <https://www.som.com/projects/civic-opera-house-renovation>.

Anexo 2 (continuación)



Fuente: Chicago Lyric Opera Orchestra, consultado el 10 de febrero de 2023, <https://www.chicagolyricoperaorchestra.com>.

KE1258

L yric Op eraof Chicago : Preparando el escenario para hacer crecer las ventas de entradas

Anexo 3A: Balance general de la Ópera Lírica de Chicago, 2017-2020 (USD)

[\[Volver al texto\]](#)

	30 de junio de 2020	30 de junio de 2019	30 de junio de 2018	30 de junio de 2017
Activos				
Efectivo y equivalentes	3.016.281	4.437.386	3.490.867	4.179.325
Cuentas por cobrar	2.352.542	635.658	989.351	917.679
Promesas y donaciones por recibir	27.369.835	31.799.903	44.700.790	54.079.541
Cuentas por cobrar, otras	0	0	0	0
Inventarios para venta o uso	31.053	23.921	40.726	28.788
Inversión, valores	197.673.848	218.429.406	198.012.525	196.639.228
Inversión, otros	0	0	0	0
Activos fijos (depreciación de terrenos, edificios y equipos)	38.370.904	40.750.726	43.362.842	46.027.816
Otro	1.411.715	2.867.224	3.119.651	4.159.050
Activos totales	270.226.178	298.944.224	293.716.752	306.031.427
Pasivo				
Cuentas por pagar	6.296.240	6.793.979	6.879.828	7.917.516
Subvenciones pagaderas	0	0	0	0
Ingresos diferidos	10.130.692	15.366.103	13.929.007	13.785.891
Préstamos y pagarés	0	0	0	17.631
Pasivos de bonos exentos de impuestos	65.800.000	65.800.000	65.800.000	65.700.000
Otro	12.433.922	9.776.297	8.314.389	10.114.878
Pasivos totales	94.660.854	97.736.379	94.923.224	97.535.916
Saldo del fondo				
Activos netos restringidos temporalmente	N / A	65.365.455	71.318.615	88.192.748
Activos netos restringidos permanentemente	N / A	29.596.508	29.521.040	28.795.480
Activos netos totales restringidos	88.499.099	94.961.963	100.839.655	116.988.228
Activos netos no restringidos	87.066.225	106.245.882	97.953.873	91.507.283
Activos netos	175.565.324	201.207.845	198.793.528	208.495.511

Fuente: "Lyric Opera of Chicago", GuideStar, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.guidestar.org/profile/36-6008929>.

Anexo 3B: Estado de resultados de la Ópera Lírica de Chicago, 2017-2020

[\[Volver al texto\]](#)

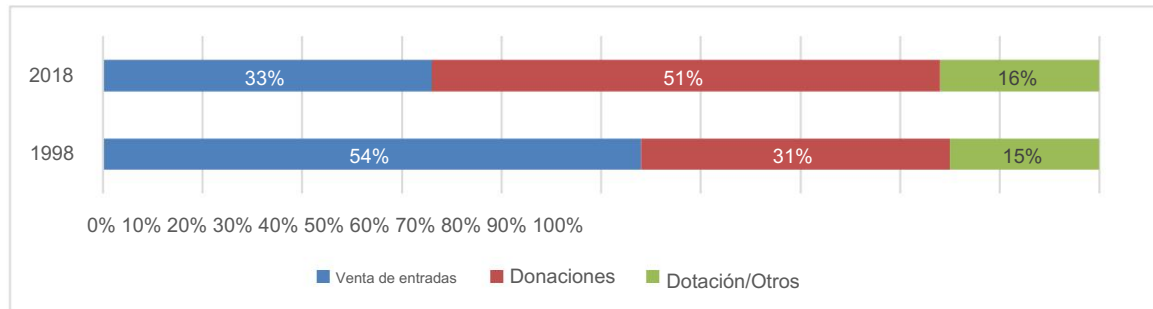
	2020	2019	2018	2017
Ganancia				
Contribuciones	35.151.916	38.982.540	27.327.056	26.083.061
Subvenciones gubernamentales	1.416.805	137.900	111.000	118.843
Servicios del programa	16.882.647	32.510.099	29.058.100	28.607.282
Inversiones	5.083.295	7.396.887	3.314.056	4.180.946
Eventos especiales	(371.452)	(805.843)	(1.083.394)	(961.727)
Ventas	266.123	722.101	983.810	679.905
Otro	1.873.337	2.446.075	2.168.163	2.157.811
Ingresos totales	60.302.671	81.389.759	61.878.791	60.866.121
Gastos				
Servicios del programa	62.767.571	65.737.731	70.585.040	72.406.404
Administración	8.687.556	8.740.391	9.694.630	9.192.641
Recaudación de fondos/otros	5.556.847	5.530.275	4.882.359	4.876.888
Gastos totales	77.011.974	80.008.397	85.162.029	86.475.933
Ganancia/pérdida neta	(16.709.303)	1.381.362	(23.283.238)	(25.609.812)
Gastos funcionales				
honorarios de contabilidad	216.916	167.330	94.840	37.057
Publicidad y promoción	2.267.899	2.945.276	2.774.304	2.861.068
Gastos de tecnología de la información	940.762	1.120.618	822.039	876.590
Gastos de seguro	987.010	1.018.758	651.682	631.601
Gastos por intereses	2.702.104	2.715.871	2.537.683	2.538.311
Comisiones de gestión de inversiones	1.618.640	1.336.060	1.206.812	1.294.057
honorarios legales	144.201	276.954	153.993	92.908
Contribuciones al plan de pensiones	3.263.397	3.029.879	2.979.200	3.385.490
Gastos de recaudación de fondos profesionales	0	0	0	144.190

Fuente: "Lyric Opera of Chicago", GuideStar, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.guidestar.org/profile/36-6008929>.

KE1258

Lyric Opera of Chicago : Preparando el escenario para hacer crecer las ventas de entradas

Anexo 4: Desglose de las fuentes de ingresos de Lyric en 2018 y 1998

[\[Volver al texto\]](#)

Fuente: Creado por los autores del caso, basado en Michael Cooper, "La ópera tiene un problema: los fans no se suscriben", New York Times, 21 de diciembre de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/12/21/arts/music/opera-subscriptions-lyric-chicago.html>.

Anexo 5: Temporadas programadas de la Ópera Lírica de Chicago, 2018-2023

[\[Volver al texto\]](#)

2018–2019

Compositor	Ópera	Tipo	Número de actuaciones
Puccini	Bohemia	Caballo de guerra	11
Mozart	Idomeneo	Reconocimiento medio	5
Wagner	Sigfrido (tercera ópera de El Anillo)	Reconocimiento medio	4
Dio	El trovador	Caballo de guerra	7
Massenet	Cenicienta	Reconocimiento medio	6
Strauss	Elektra	Reconocimiento medio	6
Dio	La Traviata	Caballo de guerra	10
Comercio	Ariodantes	Raro (Barroco)	6
Perla	Un sueño americano	Contemporáneo/Cámara	2
Bernstein	West Side Story	Musical	34

2019–2020

Compositor	Ópera	Tipo	Número de actuaciones
Rossini	El barbero de Sevilla	Caballo de guerra	8
Dio	Luisa Miller	Reconocimiento medio	6
Heggie	Hombre muerto caminando	Contemporáneo	6
Mozart	Don Giovanni	Caballo de guerra	9
Donizetti	Las tres reinas	Extraño	3
Puccini	Madama Butterfly	Caballo de guerra	11
Chaikovsky	La reina de espadas	Extraño	5
Wagner	Götterdämmerung (cuarta ópera en El Anillo)	Reconocimiento medio	CANCELADO POR COVID-19
Tesoros	Azul	Contemporáneo	CANCELADO POR COVID-19

KE1258

Lyric Opera of Chicago : Preparando el escenario para hacer crecer las ventas de entradas

Anexo 5 (continuación)

2021–2022

Compositor	Ópera	Tipo	Número de actuaciones
Dio	Macbeth	Reconocimiento medio	6
Donizetti	El elixir del amor	Reconocimiento medio	5
Mozart	La flauta mágica	Caballo de guerra	7
Catán	Florenia en el Amazonas	Contemporáneo	5
Ramos	Demostrando	Contemporáneo/Cámara	4
Puccini	Tosca	Caballo de guerra	8
Blanchard	Fuego encerrado en mis	Contemporáneo	5
Beethoven	huesos Sinfonía n.º 9	Sinfónico	1

2022–2023

Compositor	Ópera	Tipo	Número de actuaciones
Dio	Ermani	Reconocimiento medio	5
Bock	El violinista en el tejado	Musical	11
Dio	Don Carlos	Extraño	5
Rossini	Conde Ory	Reconocimiento medio	5
Humperdinck	Hansel y Gretel	Caballo de guerra	6
DJ King Rico	Los hechos	Contemporáneo	5
Bizet	Carmen	Caballo de guerra	8
(Varios)	Proximidad	Contemporáneo	5
Bernstein	West Side Story	Musical	26

Nota: No hay programación 2020-2021 debido al COVID-19.

Fuente: Horarios de la temporada 2018-2023, Ópera Lírica de Chicago, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.lyricopera.org/shows/>
 Próxima temporada 2018-19, <https://www.lyricopera.org/shows/upcoming/2019-20-season> y [https://www.lyricopera.org/shows/proxima/temporada 202122](https://www.lyricopera.org/shows/proxima/temporada%202122), [https://www.lyricopera.org/shows/upcoming/temporada 202223](https://www.lyricopera.org/shows/upcoming/temporada%202223).

Gráfico 6: Desglose de las tendencias de audiencia por grupo

[\[Volver al texto\]](#)

	Opera Aficionados	Opera Casuales	turistas
Interés por las óperas de caballos de guerra	Alto	Alto	Alto
Interés por las óperas de reconocimiento medio	Muy alto	Medio	Medio
Interés por las óperas contemporáneas	Medio	Medio	Bajo
Interés por los musicales	Medio	Muy alto	Alto
Método preferido de compra de entradas	Suscripción	Billete de ida	Billete de ida
Gasto promedio en tickets	Alto	Bajo-Medio	Bajo-Medio
Probabilidad de retorno	Muy alto	Medio	Bajo
Probabilidad de donación	Muy alto	Medio	Bajo
Tamaño de la donación	Alto	Medio	Bajo

Fuente: Elaborado por los autores del caso.

Notas finales

- 1 Michael Cooper, "La ópera tiene un problema: los fans no se suscriben", New York Times, 21 de diciembre de 2018, <https://www.nytimes.com/2018/12/21/arts/music/opera-subscriptions-lyric-chicago.html>.
- 2 *Ibíd.*
- 3 *Ibíd.*
- 4 *Ibíd.*
- 5 *Ibíd.*
- 6 Michael Paulson y Javier C. Hernandez, "El espectáculo en vivo ha vuelto. Pero el público ha tardado en volver", New York Times, 21 de agosto de 2022, <https://www.nytimes.com/2022/08/21/arts/performing-arts-pandemic-attendance.html>.
- 7 "Informe Anual de Campo 2020", Opera America, 3, consultado en agosto de 2022, <https://www.operaamerica.org/media/omkfcgbo/informe-de-campo-anual-2020.pdf>.
- 8 *Ibíd.*
- 9 "Nuestra historia", The Metropolitan Opera, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.metopera.org/About/The-Met>; Anastasia Tsioulcas, "The Metropolitan Opera informa a sus empleados sindicalizados que no recibirán su salario después del 31 de marzo", NPR, 19 de marzo de 2020, <https://www.npr.org/sections/coronavirus-live-updates/2020/03/19/818378901/La-Opera-Metropolitana-informa-a-sus-empleados-sindicalizados-que-no-recibirán-su-salario-después-de-marzo>; Miguel Cooper, "La Filarmónica de Los Ángeles perdió a su líder. ¿Podrá mantenerse en la cima?", New York Times, 15 de junio de 2017, <https://www.nytimes.com/2017/06/15/arts/music/the-los-angeles-philharmonic-la-phil-ost-its-leader-deborah-borda-can-it-stay-on-top.html>.
- 10 "Informe de campo anual 2020", Opera America, 6–7.
- 11 *Ibíd.*, 10–15.
- 12 "Historia de la ópera lírica", Ópera Lírica de Chicago, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.lyricopera.org/about/historia>.
- 13 *Ibíd.*
- 14 *Ibíd.*
- 15 "Vision", Ópera Lírica de Chicago, consultado el 31 de enero de 2023, <https://www.lyricopera.org/about/vision>.
- 16 Cooper, "La ópera tiene un problema".
- 17 Paul Gunning, en una entrevista con los autores del caso, 6 de julio de 2022.
- 18 *Ibíd.*
- 19 *Ibíd.*
- 20 *Ibíd.*
- 21 Tracy Galligher Young, en una entrevista con los autores del caso, 6 de julio de 2022.
- 22 Gunning, entrevista.
- 23 *Ibíd.*
- 24 "Proximity", Ópera Lírica de Chicago, consultado el 31 de agosto de 2022, <https://www.lyricopera.org/shows/próximo/2022-23/proximidad>.
- 25 Gunning, entrevista.