

# MARKETING cultural

MARÍA JOSÉ QUERO

El enfoque relacional  
en las entidades  
escénicas



Quedan reservados todos los derechos. Quedan prohibidas la duplicación, alquiler y préstamo así como la reproducción total o parcial de esta obra ni tampoco su tratamiento o transmisión por ningún medio sin la autorización por escrita de la editorial.

Asimismo, no se deberá reproducir ninguna de sus ilustraciones sin contar con los permisos oportunos.

**MARÍA JOSÉ QUERO**

**Marketing Cultural. El enfoque del Marketing Relacional.**

Primera edición, 2003

© María José Quero Gervilla

© Para esta edición: La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública  
Universidad de Málaga

*Edición de:* Alberto Fernández Torres

*Diseño gráfico y Maquetación:* Equipo Nagual, S. L.

*Edita:* La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública

C/. Hileras, 4 - 5º planta • 28013 Madrid

D. L.: M-49960-2003

I.S.B.N.: 00-0000-000-0

<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
CAPÍTULO 1	
<b>PRESENTACIÓN DEL PRIMER ESTUDIO SOBRE EL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING RELACIONAL</b>	9
1.1. Presentación del estudio.	9
1.2. Objetivos generales.	12
1.3. Metodología de la investigación empírica.	12
1.4. Aclaraciones metodológicas.	13
<b>PARTE I</b>	
<b>LA GESTIÓN DE MARKETING RELACIONAL EN LAS ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS</b>	17
CAPÍTULO 2	
<b>LA GESTIÓN ESCÉNICA DESDE LA PERSPECTIVA DE MARKETING RELACIONAL</b>	17
2.1. Concepto y principios del enfoque de marketing relacional.	17
2.2. Influencias del enfoque relacional sobre el paradigma tradicional del marketing mix.	20
2.3. Modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas. (MARAE).	22
2.4. Concepto del servicio de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la gestión.	29
2.5. Características de los servicios de exhibición de artes escénicas	32
2.6. El diseño de los servicios de artes escénicas: sistema de servucción.	36
2.7. Las relaciones entre los elementos del sistema.	43
CAPÍTULO 3	
<b>ESTUDIO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	51
3.1. Objetivos.	51
3.2. Método de selección de la muestra.	51
3.3. Trabajo de campo.	54
CAPÍTULO 4.	
<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OFERTA</b>	57
4.1. Introducción.	57
4.2. Criterios de clasificación de las entidades escénicas utilizados en el estudio	58
4.3. Características de las entidades escénicas que componen la muestra.	61
4.3.1. Cobertura temporal de la programación.	62
4.3.2. Fórmula de gestión.	63
4.3.3. Tipo de entidad.	65
4.3.4. Dimensiones de las entidades.	68
4.3.5. Ubicación urbana.	70



4.4. La figura del gestor de entidades escénicas.	70
4.5. La obtención de recursos.	72
4.6. El comportamiento de las entidades en el mercado. ¿limitación pública o libertad de acción?	76
4.7. Análisis de la temporalidad en la oferta y demanda de espectáculos: Estacionalidad.	78
4.8. El enfoque de marketing.	82
4.8.1. Conceptualización y valoración del enfoque de marketing.	82
4.8.2. La investigación comercial.	86
4.8.3. Criterios y estrategias de segmentación de mercados.	90
4.9. Conclusiones.	92

#### CAPÍTULO 5.

<b>EL MODELO DE MARKETING RELACIONAL PARA ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS. (MARAE)</b>	97
5.1. Introducción.	97
5.2. Relaciones de grupo.	97
5.2.1. Relaciones con la audiencia escénica.	97
5.2.2. Relaciones con la competencia: ¿cooperación, conflicto o independencia?	101
5.2.3. Relaciones con organizaciones públicas.	108
5.2.4. Relaciones con centros educativos.	111
5.2.5. Relaciones con otras organizaciones.	115
5.2.6. Relaciones con proveedores.	119
5.3. Identificación de perfiles en las relaciones de grupo.	121
5.4. Relaciones instrumentales.	129
5.4.1. Relaciones de producto.	130
5.4.2. Relaciones de precio.	134
5.4.3. Relaciones de distribución.	136
5.4.4. Relaciones de comunicación.	138
5.5. Conclusiones.	139

## **PARTE II**

<b>EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL EN LA CAPTACIÓN Y VINCULACIÓN DE AUDIENCIA ESCÉNICA</b>	145
---	-----

#### CAPÍTULO 6.

<b>EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE ARTES ESCÉNICAS</b>	145
6.1. Introducción.	00
6.2. El comportamiento de la audiencia escénica.	00
6.3. Criterios de segmentación de la audiencia cultural	00
6.4. Estrategias para la vinculación y captación de audiencia escénica.	00
6.4.1. Audiencia escénica potencial: estrategias de atracción.	00
6.4.2. Audiencia escénica actual: estrategias de vinculación	00



CAPÍTULO 7.	
<b>ESTUDIO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA</b>	167
7.1. Objetivos.	167
7.2. Métodos de selección de las muestras.	167
7.2.1. ESTUDIO II. a. Audiencia escénica actual.	167
7.2.2. ESTUDIO II. b. Público general.	170
7.3. Trabajo de campo.	173
CAPÍTULO 8.	
<b>EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE ACTIVIDADES ESCÉNICAS EN ESPAÑA</b>	175
8.1. Introducción.	175
8.2. La audiencia escénica actual en España.	175
8.2.1. Perfil demográfico.	175
8.2.2. Variables internas: Factores psicológicos	180
8.2.2.1. La motivación	180
8.2.2.2. El aprendizaje y la experiencia.	181
8.2.3. Variables externas: factores sociales y personales.	184
8.2.4. Variables de marketing relacional.	186
8.2.4.1. Valoración global del servicio: satisfacción.	186
8.2.4.2. Valoración de las relaciones instrumentales.	189
8.2.4.3. Estrategias de vinculación y creación de valor para la audiencia escénica.	193
8.3. Perspectiva del público general: audiencia actual, potencial y no usuarios.	197
8.3.1. Perfil demográfico.	197
8.3.2. Variables internas: factores psicológicos.	200
8.3.2.2. El aprendizaje y la experiencia.	202
8.3.2.3. El interés por las artes escénicas.	207
8.3.3. Variables externas	207
8.3.3.1. Factores sociales	207
8.3.3.2. Factores personales	209
8.3.4. Variables de marketing relacional	211
8.3.4.1. Valoración del servicio: imagen percibida.	211
8.3.4.2. Valoración de las relaciones instrumentales	214
8.3.4.3. La satisfacción y las intenciones futuras.	216
8.4. Conclusiones.	217
<b>CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b>	223
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	229





## INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

---

### **PRESENTACIÓN DEL PRIMER ESTUDIO SOBRE EL SECTOR DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING RELACIONAL.**

#### **1.1. Introducción.**

El sector cultural y concretamente el sector de las artes escénicas en España ha permanecido tradicionalmente fuera del punto de mira de disciplinas relacionadas con la gestión. Es posible que este hecho sea el que ha motivado la escasez de información específica adaptada a las necesidades que, como organización, presentan las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

Las aportaciones científicas realizadas a este área de conocimiento son muy diversas, y aunque existe cierta divergencia de opiniones en ámbitos específicos de gestión, como el núcleo del producto, parece haberse llegado a un consenso en torno a la idea de que la gestión de entidades escénicas presenta peculiaridades que las diferencia considerablemente de otros sectores económicos (Kotler y Scheff, 1997; Voss y Voss, 2000), lo que nos lleva a considerar que es imprescindible desarrollar trabajos de investigación en este ámbito, que ayuden a profundizar en el conocimiento del sector de las artes escénicas y que aporten información útil para la gestión de entidades.

Esta obra es el fruto de años de investigación sobre la gestión en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y parte de dos pretensiones básicas:

1. Realizar una aportación teórica sobre la gestión en las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
2. Analizar el sector español de las artes escénicas conjugando las perspectivas de la oferta y la demanda.

Esta combinación de aportación teórica y práctica es la que hemos mantenido en el desarrollo de este libro, que se estructura en dos partes claramente diferenciadas:

- **Parte I.** La gestión de marketing relacional en las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
- **Parte II.** El enfoque de marketing relacional en la captación y vinculación de audiencia escénica.

Cada una de las partes comienza con un capítulo teórico, en el que se sientan las bases que explican y fundamentan el estudio empírico desarrollado sobre la realidad española en los capítulos posteriores.

En la primera parte se aborda el análisis de la gestión escénica desde la perspectiva de la oferta, que comienza con su correspondiente aportación teórica (capítulo 2).

El carácter de servicio, junto a la importancia social de las entidades que ofrecen este tipo de actividades nos ha llevado a considerar que el enfoque más apropiado para el desarrollo teórico y práctico de trabajos de investigación en este ámbito nos lo ofrece el marketing relacional, disciplina capaz de aportar los instrumentos y estrategias necesarios para mejorar la posición de las entidades en un entorno cada vez más competitivo.

La aplicación de este enfoque al entorno de las artes escénicas nos ha permitido desarrollar un Modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARAÉ) en el que identificamos dos grandes tipos de relaciones:

1. **Relaciones de grupo:** incluyen todos los colectivos de interés, con los que la entidad escénica mantiene o puede mantener algún tipo de vínculo, y que por tanto son susceptibles de aportar y recibir valor en sus relaciones con las entidades escénicas. Estas relaciones son de carácter organizacional y responden al proceso de identificación y planificación de líneas de relación con colectivos que propone el enfoque de marketing relacional. Los grupos de interés identificados y analizados en este ámbito son siete: audiencia escénica (actual y potencial), organismos públicos, centros educativos, competencia, proveedores, otras organizaciones no públicas y relaciones internas.
2. **Las relaciones instrumentales:** incluyen las relaciones de producto, precio, distribución y comunicación. El componente que caracteriza a estas políticas es la adición de una nueva variable que ha de incorporarse a su diseño: la creación de valor para la audiencia escénica y para cada uno de los agentes implicados.

Partiendo de este planteamiento, los capítulos 4 y 5 abordan el estudio empírico desarrollado a nivel nacional con 150 espacios escénicos, cuyos directores y gerentes han aportado una valiosísima información que nos ha permitido analizar la situación de la gestión de los servicios de exhibición de artes escénicas en España.

El capítulo 4 recoge información más general, abordando un amplio abanico de aspectos que nos permiten acercarnos a la realidad objeto de estudio: tipologías de entidades escéni-

cas, la obtención de recursos, el comportamiento de las entidades en el mercado, estudio de la estacionalidad en la oferta y demanda de espectáculos escénicos y análisis del enfoque de marketing (conceptualización y valoración, la investigación comercial y criterios y estrategias de segmentación de mercados).

El capítulo 5 se centra específicamente en el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y profundiza en diversas dimensiones de las relaciones desarrolladas con cada uno de los grupos de interés (audiencia escénica, competencia, organizaciones públicas, centros educativos, organizaciones no públicas, proveedores y relaciones internas), para concluir con una identificación de perfiles de entidades escénicas, usando como criterio las relaciones de grupo.

En segundo lugar, abordamos el análisis de las relaciones instrumentales desde la perspectiva que nos ofrece la oferta, lo que nos permite conocer cómo y por qué se implementan las políticas de producto, precio, distribución y comunicación, prestando una especial atención al sistema de servucción.

La segunda parte del estudio comienza en el capítulo 6, con un estudio teórico del comportamiento del consumidor de artes escénicas, en el que analizamos las fases que integran el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico, las variables que inciden en el mismo (internas, externas y de marketing relacional), los criterios de segmentación de la audiencia cultural que nos aporta la literatura existente en este ámbito y un análisis de las estrategias de atracción y vinculación de la audiencia escénica, que nos ofrece la perspectiva de marketing relacional.

La aportación teórica es completada con un estudio empírico de la realidad española en este ámbito, cuya metodología queda recogida en el capítulo 7.

Para abordar el complejo estudio que supone analizar la perspectiva de la demanda, planteamos dos estudios diferentes en este ámbito:

- Estudio II a. Sobre la audiencia escénica actual.
- Estudio II. b. Sobre el público general.

Los resultados de estos estudios quedan recogidos en el capítulo 8, que nos ofrece un retrato de esta segunda perspectiva de la realidad del sector de las artes escénicas en España: la de la demanda.

Los resultados del estudio fueron estructurados en torno al análisis de la incidencia de cada una de las variables susceptibles de influir y de explicar el comportamiento del consumidor de artes escénicas:

- Variables internas.
- Variables externas.
- Variables de marketing relacional.

El estudio empírico nos permite caracterizar a la audiencia escénica y reconocer los factores que registran un mayor nivel de influencia en el comportamiento del mercado de las artes escénicas.

El modelo MARAE otorga a las relaciones con la audiencia escénica un lugar central. Dicha ubicación encuentra su justificación en que la creación de valor para la audiencia constituye uno de los pilares que sustentan el enfoque de marketing relacional, y, por lo tanto, es imprescindible partir del conocimiento de su perspectiva en el desarrollo de la actividad de gestión.

## **I.2. Objetivos generales**

Los objetivos que han marcado el desarrollo del trabajo de investigación que presentamos han sido los siguientes:

1. Analizar el sector de las artes escénicas desde el enfoque de marketing relacional.
2. Análisis del comportamiento del consumidor de artes escénicas.

Para la consecución de estos dos objetivos generales, hemos desarrollado estudios empíricos en el sector español de servicio de exhibición de artes escénicas, que nos ha permitido profundizar en el conocimiento de este sector desde la perspectiva de la gestión. Los objetivos específicos planteados para cada una de las líneas de análisis han sido recogidos en los capítulos 3 y 7.

## **I.3. Metodología de la investigación empírica**

La estructura seguida para el planteamiento de la investigación consta de cuatro etapas básicas:

### ***Etapa 1. Fundamentación teórica***

En esta primera etapa recopilamos información sobre el sector de las artes escénicas a través de fuentes de carácter secundario y primario.

Las fuentes de información secundarias utilizadas en esta primera etapa para la documentación del trabajo de investigación fueron: bases de datos relacionadas con el objeto de la investigación y páginas web del sector:

Asimismo realizamos entrevistas en profundidad con expertos en el ámbito de la gestión escénica.

### ***Etapa 2. Diseño de la investigación***

La información recogida en el estudio exploratorio nos permitió determinar los objetivos, las hipótesis y las variables objeto de estudio, así como diseñar la investigación, determinando los instrumentos y procedimientos que requería el estudio.

### **Etapa 3. Obtención de información**

Para la obtención de información creímos necesario dirigirnos a tres colectivos que nos aportaran tres perspectivas diferentes sobre la misma realidad. Dichos colectivos fueron:

- *Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*: Estudio I.
- *La audiencia escénica actual*: Estudio II. a.
- *El público general*: Estudio II. b.

Partiendo de los objetivos establecidos diseñamos tres cuestionarios diferentes adaptados a las demandas de información que requería cada uno de los grupos objeto de análisis.

### **Etapa 4. Análisis de la información**

El análisis y el tratamiento de la información fue realizada con el paquete estadístico SPSS versión 11.5 para Windows.

Para el procesamiento de la información hicimos uso de técnicas de análisis estadístico de tipo univariable, bivariable y multivariable.

### **Etapa 5. Interpretación de los resultados y exposición de conclusiones**

Este libro viene a recoger esta última fase del estudio, en la que se interpretan los resultados con el fin de extraer conclusiones desde la perspectiva que nos ofrece la gestión de marketing relacional.

## **1.4. Aclaraciones metodológicas**

La finalidad de este apartado es tan sólo arrojar luz sobre algunas de las técnicas de análisis estadístico que han sido utilizadas en la exposición de los resultados.

### **• Contraste de la Chi-cuadrado**

El contraste de la Chi cuadrado es una prueba que determina la existencia de dependencia entre dos variables. Esta prueba se aplica al caso de que se disponga de una tabla de contingencia con  $r$  filas y  $c$  columnas correspondiente a la observación de muestras de dos variables  $X$  e  $Y$ , con  $r$  y  $c$  categorías respectivamente. Este contraste parte de la diferencia entre la frecuencia esperada y la observada.

Este estadístico nos permite contrastar la hipótesis de dependencia. Se parte para ello de la hipótesis nula:

$H_0$ : Las variables  $X$  e  $Y$  son independientes.

Partiendo de esta hipótesis, los resultados de la realización de la prueba se interpretarán como sigue:

- Si el valor de la Chi cuadrado es alto y la significatividad asociada es inferior a 0,05 (ó 0,01), rechazamos la hipótesis nula. Las variables están relacionadas.

- Si el valor de la Chi cuadrado es bajo y la significatividad asociada es superior a 0,05 (ó 0,01), aceptamos la hipótesis nula. Las variables no están relacionadas.

#### • **Análisis Cluster**

Por análisis cluster designamos un conjunto de técnicas dentro de los métodos denominados interdependientes, cuyo propósito es formar grupos a partir de un conjunto de elementos. Tales grupos deben estar compuestos por elementos parecidos entre sí (homogeneidad interna) y deben guardar el mayor grado de semejanza posible con otros grupos (heterogeneidad entre grupos).

Las principales características del análisis cluster son:

- No se establece distinción entre variables dependientes e independientes.
- Se busca establecer grupos homogéneos internamente y heterogéneos entre ellos.
- Se trata de técnicas descriptivas, no de técnicas explicativas.
- Se admite de forma implícita que en la población existe la posibilidad de clasificar.

#### • **Análisis discriminante**

El propósito básico del análisis discriminante es estimar la relación entre una única variable dependiente no métrica (categórica) y un conjunto de variables independientes métricas.

La técnica de análisis discriminante se puede utilizar con distintas finalidades según el objeto de la investigación. En nuestro trabajo, el uso de esta técnica multivariable tiene dos objetivos:

- *Reclasificador*: Se desea recomponer esa partición a partir de unos grupos ya definidos. Éste es el caso cuando se busca una clasificación orientada al reconocimiento o una mejor interpretación de los grupos.
- *Explicativo*: con la intención de cuantificar la contribución relativa de cada una de las variables independientes en la clasificación correcta de los individuos considerados dentro de los distintos grupos objeto de estudio. De esta manera se pretende probar el poder dis-

criminante de cada una de estas variables, en muchos casos con la finalidad de seleccionar el subconjunto que mejor discrimina los grupos.

Entre los distintos métodos que se ofrecen para la obtención de la función discriminante, nosotros hemos optado por el *método directo o simultáneo*, que consiste en que todas las variables son incluidas en el análisis simultáneamente (con independencia de su poder discriminante), para estimar la función. Éste método resulta adecuado cuando, por razones teóricas, se desea que todas las variables intervengan en el análisis.

Una vez desarrollada la función discriminante, ha de ser analizada la validez discriminante de la misma, para lo cual se puede recurrir a varios criterios estadísticos (Pillai, Hottelling, Wilks, etc.).

Para evaluar la significación de la función resultante del análisis discriminante se suele recurrir a la Lambda de Wilks, que indica la proporción del total de la varianza en los resultados discriminantes no explicada por las diferencias entre grupos. Su valor varía entre 0 y 1. Para valores próximos a 0 estamos en presencia de funciones que son capaces de reflejar mucha variabilidad entre grupos y poca dentro de cada grupo.

Para medir la capacidad discriminatoria de la función desarrollada se construye la matriz de clasificación, con el fin de identificar el número de casos bien clasificados y mal clasificados en su aplicación a la muestra.

La proporción de elementos bien clasificados calculada sobre el total de elementos que componen la muestra se denomina *hit ratio*.

Éste indicador presenta un problema: estamos clasificando individuos con funciones en cuya elaboración han contribuido medidas de esos mismos individuos.

Por esta razón, es recomendable aplicar algún método que permita la validación de los resultados.

Una de las alternativas que se ofrecen es el *método del jackknife o dejar uno fuera*, consistente en calcular sucesivamente funciones discriminantes dejando cada vez un caso fuera de la estimación de dichas funciones, caso que posteriormente será clasificado basándose en las mismas. Así se pretende determinar si las funciones discriminantes son verdaderamente estables. Este procedimiento es bastante sensible al tamaño de la muestra, por lo que se recomienda que el tamaño del grupo más pequeño utilizado en el análisis sea tres veces superior al número de variables independientes.

## PARTE I

### LA GESTIÓN DE MARKETING RELACIONAL EN LAS ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS

#### CAPÍTULO 2

---

#### **LA GESTIÓN ESCÉNICA DESDE LA PERSPECTIVA DE MARKETING RELACIONAL**

##### **2.1. Concepto y principios del enfoque de Marketing Relacional**

En los últimos años el mercado ha sufrido cambios que han provocado una alteración considerable en las relaciones organización – mercado. En los años 70 era generalmente aceptado el concepto de marketing como “*ciencia de las transacciones*”, donde el núcleo de la transacción era el intercambio entre dos o más partes (Bagozzi, 1975). En torno a dicho concepto se construyó toda una teoría general de marketing que alcanza su punto álgido con la teoría del Marketing Mix, creada por Borden en 1950 y difundida por McCarthy en 1960. Esta teoría ha constituido durante años un paradigma que ha servido como marco para el desarrollo de la ciencia del marketing. Sin embargo, dicho paradigma, que ha contado con el beneplácito de los estudiosos de esta ciencia, comienza a mostrar limitaciones e insuficiencias en el entorno actual que, como era de esperar, le han merecido diversas críticas y han dado lugar al desarrollo de modelos alternativos que buscan una mejor adaptación a la realidad actual. Estas deficiencias provocaron que a finales de los años 80 se iniciara una nueva línea de pensamiento denominada marketing relacional, que viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción puede llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto de marketing (Houston y Gassemheimer, 1987). En este sentido la definición de Hunt (1983, p. 13) del marketing como “*la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio*” muestra cómo empieza a reconocerse un cambio en el objeto principal del marketing, que abarca desde la pura transacción hasta las relaciones (Sheth y Parvatiyar, 2000; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Ballantyne, 1999; Levitt, 1983; Webster, 1992).

Sheth y Parvatiyar (2000) resumen la evolución transaccional–relacional en el cambio registrado en dos axiomas fundamentales del marketing transaccional. El primero de estos axiomas

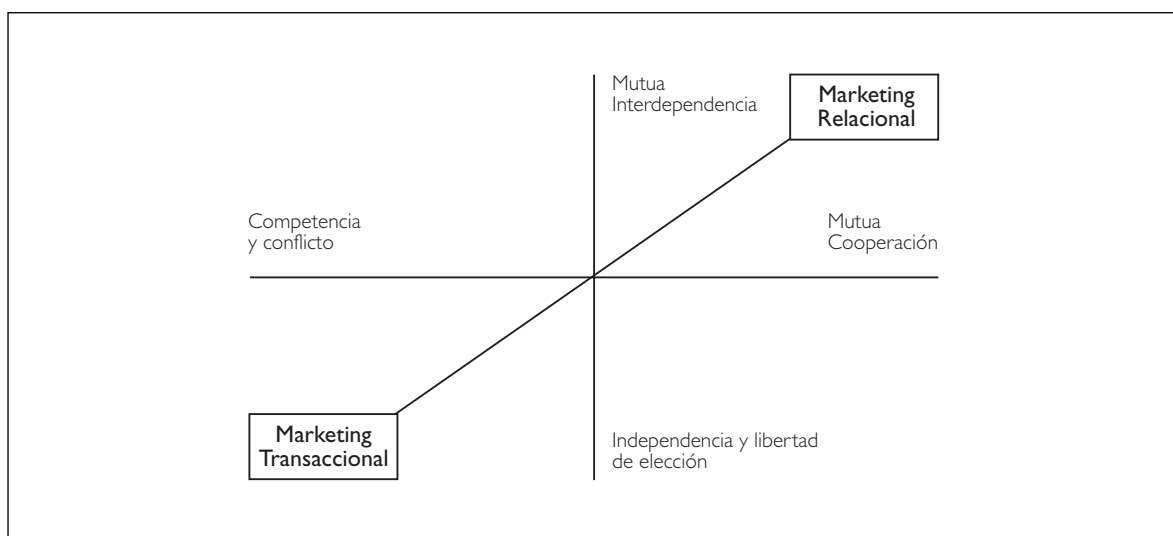
es la creencia de que la competencia y el interés propio son los que dirigen la actividad organizacional hacia la creación de valor. Con el incremento de la competencia, según este axioma, las organizaciones se verían forzadas a crear un mayor valor para los consumidores en su propio interés. El marketing relacional, en cambio, propone la cooperación mutua (en oposición a la competencia y el conflicto) para la creación de valor; argumentando que la competencia es inherentemente destructiva, mientras que la cooperación es inherentemente productiva.

En segundo lugar, desde la perspectiva transaccional se considera que la independencia de los actores del marketing da lugar a un sistema más eficiente para la creación de valor para el cliente, sin reparar en los costes de transacción que implica dicha actividad. La perspectiva relacional, por el contrario, apuesta por la cooperación que implica la mutua interdependencia, que se traducirá en una reducción de los costes de transacción y un incremento del nivel de calidad, así como la creación de un mayor valor para el cliente.

Este nuevo enfoque cuenta con un número cada vez mayor de seguidores en el ámbito de la investigación de marketing y es considerado como una de las principales líneas de investigación tanto a nivel nacional (Bello, Polo y Vázquez, 1999; Barroso y Martín, 2000) como internacional (Sheth y Parvatiyar, 2000).

Esta creciente incorporación de los investigadores a la nueva línea de pensamiento se ha realizado, como suele suceder, gracias a los aportes parciales de diferentes grupos de investigadores de distintas nacionalidades. Debemos destacar que entre los múltiples aportes los más útiles en el tratamiento de la gestión de un servicio son, desde nuestro punto de vista, las aproximaciones de la Escuela Nórdica y anglo – australiana.

**Figura 1.1.** Axiomas del Marketing Transaccional y del Marketing Relacional



Fuente: Adaptado de SHETH y PARVATIYAR (2000, p. p. 122).

La novedad del enfoque del marketing relacional ha provocado diversas polémicas entre los estudiosos de la materia en lo referente a su conceptualización y a la posibilidad de considerarlo como un nuevo paradigma. Sin ánimo de entrar en dicha polémica (aún inconclusa), consideramos prioritario partir de un concepto de marketing relacional que sirva como marco para el desarrollo del presente trabajo de investigación. De esta manera, entendemos que el marketing relacional es el proceso de identificar y planificar relaciones con clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas a través del desarrollo de estrategias relacionales beneficiosas para todos.

Partiendo de este concepto, necesitamos establecer los principios estratégicos y tácticos que requiere la adopción del enfoque relacional en su aplicación al servicio de exhibición de artes escénicas:

**a) Principios estratégicos:**

1. El concepto tradicional de producto se ve superado por el de “creación de valor para la audiencia”. Desde la perspectiva relacional, el producto se encuentra rodeado de toda una serie de servicios y de agentes implicados que aportan valor, y por lo tanto su función ha de ser incorporada al proceso de gestión de la organización.
2. Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcional. Bajo este enfoque, el conjunto de actividades y funciones que contribuyen a crear y dar valor al cliente deben ser coordinadas y gestionadas en un proceso global. En este mismo proceso quedarán excluidas aquellas actividades que no contribuyan a esa creación de valor.
3. Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado. En las actividades de producción y comercialización de actividades escénicas, las entidades mantienen relación con un amplio espectro de colectivos de diversa índole (competencia, entidades públicas, centros educativos, etc.). Las peculiaridades que presentan los servicios culturales hacen que este conjunto de colectivos sea especialmente relevante, y que, consecuentemente, las estrategias de cooperación desarrolladas con cada uno de ellos deban incorporarse al proceso de gestión de la entidad.

**b) Elementos tácticos.**

1. Desarrollo de estrategias de relación adaptadas a los requerimientos de cada uno de los grupos de interés. Dichas estrategias han de caracterizarse por fomentar relaciones de tipo ganador – ganador, es decir, relaciones en las que todos los elementos que forman la relación obtengan beneficios de la misma. En este sentido, Gummesson (1999, p. 9) sostiene

que “El Marketing relacional debería ser más de ganador – ganador que de ganador – perdedor, más un juego de suma positiva que un juego de suma cero. En un juego de suma positiva, las partes (involucradas) incrementan el valor mutuamente y en un juego de suma cero lo que uno gana constituye la pérdida del otro. En una relación siempre se espera una actitud constructiva por parte de los participantes, y todos deberían considerar útil la relación. Si se cumplen estas condiciones, es más probable que las relaciones lleguen a ser duraderas y sostenibles”.

2. Construcción de una base de datos que contenga información actualizada sobre los clientes y sobre los agentes del mercado.
3. Desarrollo de un sistema de servucción<sup>1</sup> orientado al cliente.

En definitiva, el enfoque relacional considera la actividad de gestión como dirección de un proceso de interacción, que constituye el núcleo en el desarrollo de la estrategia de marketing relacional. En este proceso existe una organización ofertante de servicios integrada por personas, conocimiento, tecnología y sistemas, que interactúa con diversos grupos de interés en una relación de negocio (Grönroos, 1996; Gummesson, 1996).

## 2.2. Influencias del enfoque relacional sobre el paradigma tradicional del Marketing Mix

Tras el planteamiento del concepto de marketing relacional cabe plantearnos una cuestión fundamental. Si esta nueva línea de pensamiento viene a ocupar el lugar del enfoque tradicional del marketing, ¿qué sucede con las tradicionales políticas de marketing (producto, precio, distribución y comunicación)?

Gummesson (1999) ofrece una respuesta clara: las cuatro políticas dejarán de ocupar un lugar central (que ocuparán las relaciones) para desempeñar una labor de apoyo (figura 2.2).

En la práctica surgen nuevos aspectos relacionados con el diseño de las políticas del marketing mix (Juttner y Wehrli, 1995):

### **Producto**

La idea básica de la política de producto es que el valor de un producto o servicio se encuentra determinado por las interacciones desarrolladas entre comprador, vendedor (“oferta específica de relaciones”, Anderson y Narus, 1991) y un amplio espectro de agentes implicados. La complejidad de esta relación trae consigo la necesidad de incorporar nuevos valores (“oferta incrementada”, Berry y Gresham, 1986; Levitt, 1983; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999) y la integración de múltiples aspectos de servicio (McKenna, 1991).

1. El término “servucción fue introducido en la literatura de marketing de servicios por Eiglier, P.; Langeard, E. (1989) como concepto del proceso de producción de servicios.

En cuanto al servicio de exhibición de artes escénicas, sus características e implicaciones, así como a la gestión de la política de producto desde la perspectiva relacional, serán tratados en profundidad en posteriores apartados.

**Gráfico 2.2.** Ubicación de las 4Ps en el enfoque relacional.



Fuente: Adaptado de Gummesson (1999, p. 256)

### **Precio**

El hecho de considerar que cada transacción individual debería ser tratada como una inversión por parte de la organización, muestra a “el valor a lo largo del ciclo de vida del cliente” (Blattberg y Deighton, 1991) como el criterio que ha de guiar la política de precios. Este concepto refleja el valor del cliente individual a lo largo del tiempo.

### **Comunicación**

En cuanto al mix de comunicación, el primer objetivo será conocer las características y preferencias específicas de cada cliente. Cada contacto ha de suponer un aporte de información que será recogida en una base de datos que nos permita ir profundizando en el conocimiento de los clientes (Vavra, 1993). Las nuevas tecnologías suponen, en este sentido, una importantísima herramienta para la recopilación, tratamiento y difusión de información.

### **Distribución**

El sistema de distribución no sólo permite la entrega de un producto terminado, también influye en la forma en que tiene lugar el crucial contacto con el cliente - el denominado “momento de la verdad” (Norman, 2000) -. La distribución constituye una variable crítica y ha de ser valorada desde su papel como “generadora de valor”.

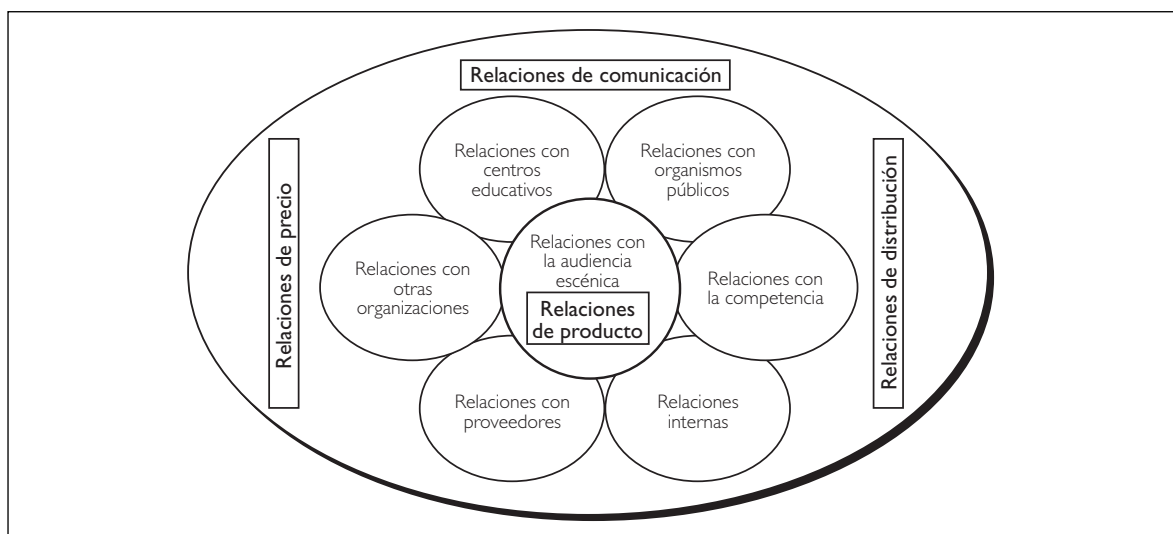
Este análisis de las tradicionales políticas de marketing es general y su desarrollo ha de adaptarse a cada producto de manera particular. No obstante, lo que sí podemos afirmar es que, inevitablemente, el nuevo enfoque tiene sobre tales políticas unas implicaciones directas que demandan una redefinición del concepto que se tiene de las mismas. Las políticas que integran el paradigma tradicional del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) deben incorporar en su diseño los valores de la perspectiva relacional: creación de valor y desarrollo de estrategias de relación adecuadas a las demandas relacionales de la audiencia escénica, así como de los diferentes agentes implicados en su utilización (que hemos denominado “agentes de interés”).

### 2.3. Modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARA E)

De la aplicación del enfoque relacional al sector de las artes escénicas surge el modelo MARAE (modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas).

Como ya adelantábamos en apartados anteriores, para que una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas adopte el enfoque relacional, es necesario comenzar por identificar y describir la red de relaciones en la que se encuentra inmersa una entidad de estas características. Una gestión eficiente tiene su origen necesariamente en el conocimiento del entorno en el que la organización desarrolla su actividad. Partiendo de esta premisa hemos construido un modelo teórico que recoge, clasifica y agrupa las distintas categorías de relación (figura 3).

Figura 2.3. Modelo MARAE



Fuente: Elaboración propia.

Podemos distinguir en el modelo dos grupos de relaciones claramente diferenciados:

- Las relaciones instrumentales (que aparecen representadas de forma rectangular en la figura 2.3.): Incluyen las relaciones de producto, precio, distribución y comunicación. El componente que caracteriza a estas políticas es la incorporación de una nueva variable en el diseño de las mismas: creación de valor para la audiencia escénica y para cada uno de los agentes de interés.

De estas cuatro políticas hay una que en la gestión de entidades culturales en general y en la de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en particular, viene a ocupar un lugar especialmente relevante: el producto. El producto cultural tiene una serie de características que lo diferencian de otros productos existentes en el mercado, en la medida en que su núcleo no es (o no debe ser) susceptible de modificación. Además, la selección de un producto se encuentra vinculada a la selección de un público objetivo potencial, por lo que su diseño va a determinar en gran manera el resto de políticas de relación, de la misma manera que lo hace la audiencia escénica. Éstos factores nos han llevado a otorgarle a este instrumento un lugar central en el modelo, posición que comparte, lógicamente, con la audiencia escénica.

- Las relaciones de grupo (representadas de forma ovalada en la figura 2.3.): Incluyen todos los grupos de interés con los que la entidad escénica mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo. En este caso estamos hablando de relaciones que responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con colectivos propuesto en el enfoque de marketing relacional.

Dentro de este grupo, son las relaciones con la audiencia escénica las que ocupan el lugar central, por considerarse que son las que van a determinar en mayor medida el desarrollo de las restantes relaciones. Si uno de los principales objetivos del marketing relacional es la creación de valor para la audiencia escénica, resulta lógico pensar que las restantes relaciones van a verse afectadas en gran medida por las características de este colectivo.

Los grupos de interés identificados en el entorno de los servicios de exhibición de artes escénicas son siete:

### **I. Audiencia escénica**

Dentro de este colectivo cabe distinguir dos grandes categorías:

- *Audiencia escénica actual*: que definimos como el grupo de consumidores de una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas en un momento determinado.
- *Audiencia potencial*: volumen máximo de audiencia al que se puede dirigir la oferta de actividades escénicas y que está disponible para todas las entidades del sector durante un

periodo de tiempo determinado. Si este grupo de consumidores recibe los suficientes estímulos de marketing, pueden llegar a demandar el producto ofertado.

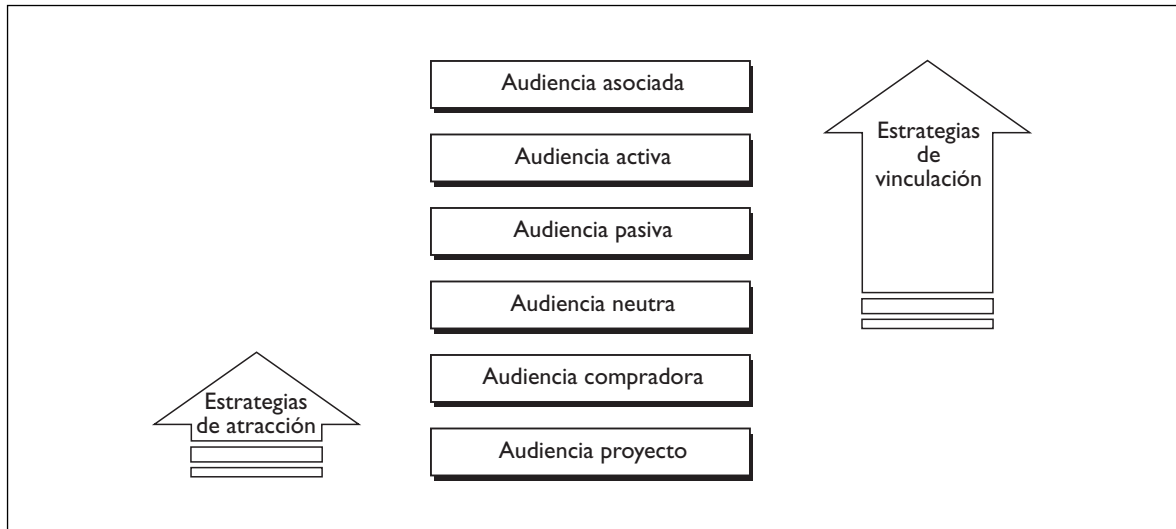
La teoría de marketing relacional nos permite ser más precisos en la caracterización de la audiencia escénica de las entidades, distinguiendo seis tipos de audiencia:

- a) La *audiencia proyecto*: Dado que obedece al perfil de demanda, es aquella con la cual la organización considera que puede entablar relaciones comerciales, aunque actualmente no sea cliente.
- b) La *audiencia compradora*: es aquella que ha mantenido con la organización una o escasas relaciones comerciales. Ha asistido alguna vez a algún espectáculo escénico, pero no lo hace con frecuencia (asiste a espectáculos escénicos menos de una vez al año).
- c) La *audiencia neutra*: es aquella que ha mantenido relaciones comerciales con la organización en varias ocasiones, pero para la cual la asistencia a espectáculos escénicos aún no puede ser considerada como frecuente dentro de sus hábitos de consumo (asiste a espectáculos escénicos dos o tres veces al año).
- d) *Audiencia pasiva*: es aquella que mantiene relaciones frecuentes con la entidad escénica (asiste a espectáculos escénicos cuatro o cinco veces al año), se encuentra satisfecha con el servicio recibido pero no difunde información positiva sobre la misma (referencias boca a oreja) salvo en contadas ocasiones.
- e) *Audiencia activa*: es aquella que mantiene relaciones frecuentes con la entidad escénica (asiste a espectáculos escénicos cuatro o cinco veces al año), se encuentra satisfecha con el servicio recibido y además adopta un papel activo como divulgador, llevando a cabo una importante actividad de marketing. Este tipo de cliente es considerado como "*personal de marketing a tiempo parcial*"<sup>2</sup>, por entender que realiza una actividad de comunicación importante para una organización que comercializa intangibles como la que nos ocupa.
- f) *Audiencia asociada*. Constituye el máximo nivel de relación con la entidad, que se materializa generalmente en alguna forma de vínculo más formal (pertenencia a un club, asociación, abonado, etc.). Asiste al espacio escénico con una frecuencia superior a seis veces al año, se encuentra satisfecho con el producto adquirido en todos sus aspectos (tanto con la programación en sí como con el diseño del sistema de servucción en su conjunto), y difunde información positiva sobre la entidad, a la que se siente orgulloso de pertenecer.

---

2. Gummesson (1999) denomina a los clientes que difunden información positiva sobre los productos de una organización como "part-time marketing", por considerar que realmente éstos están desarrollando una función importante en el ámbito de la comunicación del producto. En el caso de los servicios culturales, la experiencia de personas cercanas que han consumido el producto constituye una de las fuentes de información de mayor valor y por tanto, más determinantes en el proceso de decisión de adquisición de un producto cultural.

Figura 2.3. Escalera relacional de la audiencia escénica. Estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de esta tipología de clientes podemos deducir que las estrategias a seguir con cada uno de ellos partirán de objetivos diferentes y se formularán de manera distinta; eso sí, la dirección a seguir será siempre ascendente, de manera que para la audiencia proyecto y la audiencia compradora será necesario desarrollar estrategias de atracción, es decir, estrategias encaminadas a crear el interés por el consumo de las actividades escénicas ofertadas.

Por otra parte, para el resto de modalidades de audiencia, que en mayor o menor medida ya conocen y consumen actividades escénicas, es necesario desarrollar estrategias de vinculación, dirigidas a involucrar a los clientes en el sistema de la entidad, potenciando el compromiso y la confianza en la misma.

El formato concreto que adopten los dos niveles de estrategias planteadas variará en función de dos variables íntimamente relacionadas, que constituyen el núcleo del modelo MARAE:

- El tipo de producto ofrecido.
- El tipo de audiencia a la que se dirige.

Es importante puntualizar que el objetivo no reside en conseguir el mismo tipo de relación para todos los clientes, ni que todos los clientes lleguen, por tanto, a mantener la relación de asociado. Se trata de darle a cada perfil de espectador el tipo de relación que desea, con el fin de que tanto la entidad como el público alcancen el máximo nivel de satisfacción.

En esta línea, Garbarino y Johnson (1999, 2001) clasifican a los clientes de actividades escénicas en dos grandes categorías: clientes de baja relación (clientes ocasionales) y clientes de alta relación (abonados / vinculados de alta permanencia). A través de un estudio realizado en espa-

cios escénicos de la ciudad de Nueva York, los autores prueban la existencia de diferencias en la configuración de las intenciones de compra futura en cada uno de los grupos, de manera que los clientes de baja relación valoran fundamentalmente la satisfacción (si el producto les ha gustado o no), mientras que los consumidores de alto nivel de relación valoran además otras variables como el compromiso y la confianza en la entidad que ofrece los servicios.

Son muchos los beneficios que puede encontrar una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas en el desarrollo de relaciones fuertes con los clientes:

- Mayor consumo de actividades escénicas.

Independientemente de que los fines de la entidad estén marcados por objetivos de tipo económico o de impacto social, incrementar el número de asistentes constituye en principio un objetivo prioritario en la gestión de una entidad escénica.

- Los costes de las actividades de marketing se van a amortizar a través de una prolongación del periodo de vida del cliente.
- Los consumidores satisfechos pueden ser una fuente importante de referencias para la organización.
- Los espectadores más vinculados son menos sensibles a las actuaciones de la competencia (entendiendo como tal otras formas de ocio alternativas, y no el consumo de actividades culturales, que son consideradas como complementarias).

Al margen de lo expuesto, forma parte de las decisiones de la dirección de la empresa el hecho de determinar el nivel de socios (abonados o cualquier otra forma de vínculo posible) que desea tener, dependiendo de los objetivos que rijan la gestión de la empresa y de su capacidad para enfrentarse a los cambios que esto implica.

## **2. Relaciones con la competencia**

Dentro de este segundo grupo de relaciones podemos distinguir tres subgrupos bien diferenciados:

- a) Relaciones con otras entidades oferentes de servicios de ocio.
- b) Relaciones con otras entidades culturales.
- c) Relaciones con otras entidades escénicas.

La revisión de la literatura existente sobre artes escénicas nos lleva a considerar que, según estudios realizados en otros países, entre las entidades culturales en general y entre las entidades de exhibición de artes escénicas en particular, no es habitual el desarrollo de relaciones de competencia y sí de relaciones de colaboración, ya que es frecuente que los consumidores culturales sean aficionados a diferentes expresiones artísticas, existiendo fuertes interrelaciones entre los grupos de consumidores de las diferentes modalidades de arte.

Teniendo en cuenta este planteamiento es más probable que la auténtica relación de competencia de las entidades escénicas resida, en caso de existir, en otras entidades oferentes de actividades de ocio y no entre las propias entidades escénicas (Kotler y Scheff, 1997).

### **3. Relaciones con organismos públicos**

El carácter de servicio público de las actividades de exhibición de artes escénicas atribuye a este grupo de relaciones un lugar especialmente importante dentro del esquema de relaciones con las entidades aquí mencionadas, tanto si se trata de las de gestión pública como si nos referimos a las de gestión privada.

### **4. Relaciones con centros educativos**

Aunque formalmente las relaciones con centros educativos deberían pertenecer al grupo de relaciones con organismos públicos, hemos optado por tratarlas de forma independiente, asignándole un grupo propio, básicamente por dos razones:

1. Su importancia, tanto en el mercado de las artes escénicas como en la planificación de las entidades de servicios de exhibición dichas artes.
2. Las relaciones con este tipo de centros son diferentes a las desarrolladas con cualquier otra entidad pública.

### **5. Relaciones con otras organizaciones**

Con la incorporación de este quinto grupo, buscamos conocer las relaciones de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas con entidades no recogidas en apartados anteriores, así como el ámbito al que afecta dicha relación.

Este grupo se caracteriza por su heterogeneidad, ya que da cabida a cualquier organización no pública que se encuentre en posición de cooperar con este tipo de entidades.

### **6. Relaciones con proveedores**

Entendemos por proveedor cualquier persona u organización cuyos bienes o servicios deban adquirirse en el proceso de producción y distribución de la actividad escénica.

Este grupo se caracteriza por su amplitud y heterogeneidad, ya que de él formarían parte tanto los productores de espectáculos escénicos como una empresa de catering o una asesoría económica, entre muchos otros.

Diversos estudios desarrollados en otros sectores de servicios ponen de manifiesto la existencia de una marcada tendencia hacia la reducción del número de proveedores, ya que

esto permite a la empresa desarrollar un tipo de relación más directa y beneficiosa para ambas partes (proveedor y organización).

La amplitud de este grupo de relaciones nos ha llevado, como dicta la teoría de marketing relacional, a la necesidad de centrarnos dentro de nuestro estudio en aquellos grupos que hemos considerado más relevantes, a saber:

- a) Relaciones de contratación de servicios relacionados con la gestión de la entidad.
- b) Relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas.

### **7. Relaciones internas**

Este grupo de relaciones constituye un elemento clave en una entidad de servicios como la que estamos analizando, dada la relevancia de la gestión de recursos humanos en la configuración de la imagen de una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas.

Desde el enfoque relacional se desarrolla en este ámbito la idea de cliente interno, que consiste en que cada persona perteneciente a la organización desarrolla a la vez los papeles de cliente y proveedor:

Judd (1987) establece una categoría en el personal de la organización atendiendo al grado y al tipo de contacto que tienen con el cliente. De este modo, distingue entre:

- **Empleados de contacto cercano** (“*Contactors*”): Son aquellos que tienen un contacto directo, frecuente y/o periódico con el cliente.
- **Empleados de contacto distante** (“*Modifiers*”): Son aquellos que mantienen un contacto menos directo, menos frecuente y, por lo general, impersonal con el cliente.
- **Empleados influyentes** (“*Influencers*”): Son aquellos que no suelen mantener un contacto directo con los clientes, pero toman numerosas decisiones relacionadas con éstos.
- **Empleados aislados** (“*Isolateds*”): Son aquellos que no mantienen ningún tipo de contacto con el cliente.

Esta clasificación guarda una estrecha relación con la clasificación desarrollada por Gummesson (1999) del personal, en la que diferenciaba entre personal de marketing a tiempo completo (**full-time marketer**) y personal de marketing a tiempo parcial (**part-time marketer**), dependiendo del nivel de contacto que mantengan con los clientes finales.

Rafiq y Ahmed (1993) consideran que la contribución más importante que el marketing puede realizar al área de dirección de recursos humanos es la de introducir el concepto de orientación al cliente (empleado), haciendo uso de las diversas técnicas de comunicación y de investigación de mercados. Para ello es necesario adoptar las adecuadas estructuras organizacionales. Las organizaciones con orientación de marketing adoptarán estructuras horizontales donde los empleados desarrollarán su trabajo dentro de grupos multidisciplinares.

## 2.4. Concepto de servicio de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la gestión

La gestión de un servicio de exhibición de artes escénicas ha de comenzar necesariamente por su conceptualización. Con ello se busca identificar cada uno de los elementos que configuran su producción para, en fases posteriores, evaluar la importancia de cada uno de ellos para los diferentes perfiles de audiencia.

Partiendo de la definición de servicio de exhibición de artes escénicas como “un producto que aporta al consumidor beneficios que tienen como origen la realización de una actividad de arte escénica”, entendemos que en la configuración de este tipo de servicios podemos distinguir tres niveles (Lovelock et al., 1996; Grande, 2000; Grönroos, 1994; Fisk et al., 2000; Norman, 2000):

- **Servicio núcleo, servicio esencial o servicio básico:** constituyen la base de la demanda de los consumidores y proporcionan la parte fundamental del beneficio buscado por éstos en la adquisición del servicio. En nuestro caso sería el “*entretenimiento<sup>3</sup> a través de una actividad de arte escénica*”.
- **Servicios periféricos o adicionales:** son servicios complementarios, que mejoran la oferta. Pueden clasificarse en dos grandes grupos (Lovelock, 1999): Servicios de apoyo (facilidades para el proceso de pago, para la obtención de información sobre las actuaciones, realización de reservas, etc.) y Servicios de mejora (adecuación en el trato, asesoramiento, servicio de guardarropas, servicio de bar, etc.).
- **Servicio global o paquete de servicio:** oferta conjunta de servicios esenciales y periféricos.

Gráfico 2.4. Niveles conceptuales del servicio de exhibición de artes escénicas



Fuente: Elaboración propia.

3. Entendemos el concepto de “entretenimiento” desde una perspectiva amplia, que incluye todos los posibles beneficios que puede encontrar el consumidor en la adquisición de una actividad de ocio, que en el caso de las artes escénicas pueden ser muy amplios y diversos (Cuadrado, 2002; Garbarino y Johnson, 1999).

Lovelock et al. (1999), tomando como origen el modelo desarrollado por Eiglier y Langeard (1989), establece ocho categorías básicas de servicios complementarios, que a su vez agrupa en dos grandes categorías: Servicios de proceso y Servicios de mejora. A continuación exponemos los servicios que componen cada uno de los grupos:

### **a) Servicios de proceso**

#### **1. Información**

El cliente necesita, para obtener el máximo valor de cualquier bien o servicio, disponer de toda la información relevante sobre las características del servicio y sobre la forma de consumo del mismo. En el caso de los consumidores potenciales, este servicio complementario adquiere una mayor relevancia, ya que su nivel de desconocimiento es mayor. Entre los elementos de información más relevante nos encontramos con: indicaciones sobre la ubicación del servicio, horarios, precios, instrucciones de uso / consumo, advertencias, condiciones de venta, notificación de cambios, documentación, confirmación de reservas, recibos y tickets de compra.

#### **2. Recepción de pedidos**

Una vez que el cliente ha tomado la decisión de compra, el proceso de recepción de pedidos debe caracterizarse por la amabilidad y la rapidez, con el fin de que el cliente incurra en los menores costes físicos y mentales. Estos innecesarios costes del servicio pueden reducir considerablemente el valor del mismo para el cliente. En este contexto, la *tecnología* ofrece una gran oportunidad para aportar valor al servicio, facilitando la actividad de recepción de pedidos tanto para el cliente como para el oferente. El único inconveniente que encontramos en la aplicación de las nuevas tecnologías a este ámbito es que aún existe un amplio sector de la población que se muestra muy inseguro con respecto a la adquisición de servicios a través de estos nuevos medios, una inseguridad que en la mayoría de los casos se debe a la falta de una prueba tangible de la compra. Los elementos que configuran los servicios complementarios de recepción de pedidos pueden clasificarse en tres grupos:

- *Solicitudes*: que pueden ser de pertenencia a clubes u otro tipo de programas, servicios de suscripción o servicios para la aceptación.
- *Órdenes de entrada*: cumplimentación de formularios (por teléfono, fax, internet, etc.).
- *Reservas e inscripciones*: de asientos, mesas, habitaciones, etc.

#### **3. Facturación**

Los clientes quieren facturas claras y puntuales, en las que se detallen todos los cargos. Cualquier fallo en este sentido puede crear insatisfacción en el cliente. En este aspecto la actividad de investigación de marketing estará dirigida a conocer el tipo de información que el cliente desea obtener y en qué orden desea recibirla. Entre los elementos de facturación más

habituales nos encontramos con: extractos periódicos de los estados de cuenta, facturas individualizadas, posibilidad de auto facturación, etc.

#### **4. Pago**

La facilidad y la comodidad de pago (incluyendo el pago a crédito) son exigencias crecientes de los clientes en una gran variedad de servicios. Son muchas las opciones que se pueden desarrollar en torno a este concepto: pago a través de máquinas expendedoras (haciendo uso de efectivo o de tarjetas de crédito o débito propias), pago a través de intermediarios (entidades financieras), pago directo en la propia organización oferente de servicios (en efectivo, con tarjeta, cheques, etc), pago a través de internet, etc.

#### **b) Servicios de mejora o de apoyo**

##### **5. Consulta**

En contraste con la información –centrada en la simple difusión y que al ser divulgada mediante el uso de folletos, carteles, páginas web, etc., satisface necesidades de conocimiento básicas y estandarizadas por parte de los clientes- la actividad de consulta implica necesariamente el desarrollo de un diálogo que satisfaga las necesidades de los clientes a través de la creación de una solución hecha a medida. La eficiencia de una actividad de consulta requiere de un conocimiento profundo de la situación de cada cliente. Entre los elementos más habituales para el desarrollo de esta actividad nos encontramos con: la realización de auditorías, servicio de asesoramiento personal, tutoría y formación para el uso del producto, etc.

##### **6. Hospitalidad: ocuparse del cliente**

Las empresas bien gestionadas intentan, al menos en la medida de lo posible, tratar como invitados a los clientes que visitan sus instalaciones (especialmente, como ocurre en muchos servicios que involucran el trato con las personas, cuando la prestación se prolonga durante varias horas). La hospitalidad alcanza su punto más crítico cuando se produce el encuentro cara a cara entre el personal de contacto de la organización y el cliente -“momento de la verdad” o “momento de la oportunidad”, (Grönroos, 1994)-. Esta es la razón por la que es un requisito indispensable que los empleados sean amables y considerados con los clientes, con el fin de propiciar una atmósfera agradable.

##### **7. Custodia: cuidar los bienes del cliente**

Los clientes que acuden a un lugar de prestación de servicios a menudo desean ayuda con sus objetos personales. En algunos casos la prestación de este servicio puede ser crucial en la decisión de consumo del cliente. Un ejemplo de este tipo de servicios son los destinados al cuidado de las pertenencias que los clientes traen consigo, es decir, servicio de guardarropa, parking, cuidado de animales de compañía, cuidado de niños, depósitos de seguridad, etc.

## 8. Excepciones

Las excepciones no están incluidas en las rutinas ordinarias de la prestación de servicios. Una entidad de servicios eficiente buscará anticipar las excepciones y desarrollar apropiados planes de contingencia y líneas de acción. De esta forma los empleados podrán actuar rápida y efectivamente. Existen diversos tipos de excepciones:

- *Requerimientos especiales.* En muchos casos el cliente puede demandar un mayor grado de personalización en el trato. En los servicios dirigidos a personas pueden surgir demandas especiales relacionadas con necesidades de los niños, alimentos especiales, servicios médicos, etc.
- *Resolución de problemas.* Hace referencia a situaciones en las que se produce algún tipo de fallo en la entrega del servicio (retrasos, problemas de acomodación, etc.).
- *Tramitación de las quejas / sugerencias.* Esta actividad requiere un diseño previo de los procedimientos adecuados para su tramitación. Es importante ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar sugerencias y quejas cuya incorporación al sistema de información de la entidad oferente es igualmente prioritaria a la hora de ofrecer una respuesta rápida.
- *Restitución.* Los clientes esperan conseguir una compensación en aquellos casos en los que se produce un fallo de funcionamiento. Esta compensación puede adoptar la forma de compensación económica o la posibilidad de obtener algún tipo de servicio gratuito.

## 2.5. Características de los servicios de exhibición de artes escénicas

Desde la perspectiva de la gestión, las características más relevantes de las artes escénicas como producto objeto de comercialización pueden ser agrupadas en tres grandes conjuntos:

- Características provenientes del carácter de servicio.
- Características referentes al grado de reproducción.
- Características relacionadas con la importancia social de las actividades escénicas.

En cuanto a las características derivadas de las artes escénicas en cuanto servicio, observamos que el proceso de servucción de esta modalidad artística nos lleva a concebir este tipo de servicio como un producto de naturaleza eminentemente intangible, aunque, como ocurre en la mayor parte de los servicios, también incorpore algunos elementos tangibles en su producción. Éstas características son las siguientes: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, caducidad, ausencia de propiedad, los consumidores son parte del proceso productivo, los clientes forman parte del producto, presentan una elevada dificultad para la evaluación de su calidad por parte de los consumidores y el factor tiempo constituye una variable especialmente

relevante desde el punto de vista del consumidor. Las consecuencias que las peculiares características de esta categoría de productos suponen para la gestión, han sido ampliamente tratadas **en** la literatura del marketing de servicios (Zeithaml y Bitner, 1996; Grande, 2000; Larrea, 1991; Maqueda y Llaguno, 1995; Grönroos, 1994; Aguirre, 2000; Fisk, Grove y John, 2000; Gonçalves, 1998; Lovelock, Vandermeewe y Levis, 1999; Eiglier y Langeard, 1989). La tabla 2.1. recoge una síntesis de estas aportaciones en su aplicación al sector de las artes escénicas.

En el ámbito específico de las artes, el grado de reproducción constituye el criterio de referencia clave para marcar la distinción entre las industrias culturales y el sector de las artes. Las primeras se caracterizan por la creación de productos masivos y por un elevado grado de reproducción. Los productos enmarcados bajo esta categoría reciben el nombre de bienes culturales y se encuentra integrada por las artes audiovisuales (exceptuando al cine), artes gráficas y artes aplicadas. Las modalidades artísticas que integran el sector de las artes reciben la denominación de servicios culturales y se caracterizan por que el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución, y por un nivel de reproducción bajo, lo que permite afirmar que se trata de obras de naturaleza única. El espectador que las disfruta, contrariamente a lo que sucede con los bienes culturales, no es el propietario de las mismas. Este tipo de actividades requiere el desplazamiento del espectador o visitante a un recinto escénico o área de exhibición para adquirir el producto y se encuentra integrado por dos grandes áreas: las artes plásticas y las artes escénicas.

A los atributos comunes a la categoría de servicio habría que añadir la relevancia social del producto objeto de estudio, que necesariamente implica la incorporación de diversos agentes públicos y privados en la producción del servicio (Scheff y Kotler, 1996). En el caso concreto del mercado español, este factor ha provocado que el sector público (en la mayor parte de los casos, entidades de carácter local) sea el principal productor de este tipo de servicios. Esta característica no es competencia exclusiva de la realidad española; en la mayor parte de los países desarrollados las actividades culturales se han visto obligadas a encontrar apoyos externos a la propia entidad para desarrollar la gestión (Ministerio de Cultura, 1995; Arts Council of England, 2003).

Tabla 2.1. Características de los servicios de exhibición de artes escénicas

Características	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
<b>INTANGIBILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor riesgo percibido en fases previas a la compra (riesgo psicológico)</li> <li>• No se pueden almacenar.</li> <li>• No se pueden patentar</li> <li>• Ofrecen mayores dificultades de comunicación</li> <li>• Dificultad de fijación del precio</li> </ul>	<p>Las distintas estrategias girarán en torno a un objetivo principal: <b>hacer del servicio algo tangible.</b></p> <p>Para ello, es habitual recurrir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Elementos materiales</i> que intervienen en la prestación del servicio: el local, los equipos, la información (folletos) y el desarrollo de objetos físicos, entre otros.</li> <li>• <i>Elementos inmateriales</i>: Dirección de la fuerza de ventas y del personal que presta el servicio y acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa.</li> </ul>
<b>INSEPARABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La interacción cliente-productor adquiere una especial relevancia.</li> <li>• Al ser consumidos los productos en el escenario del vendedor, el ambiente físico cuenta con una importancia crucial en la percepción del servicio por parte del cliente.</li> <li>• El cliente desempeña un papel fundamental tanto en la producción y consumo personal como en la producción y consumo del resto de clientes.</li> </ul>	<p>Es sumamente importante desarrollar una correcta gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De personal.</li> <li>- De los recursos físicos.</li> <li>- De las relaciones organización-cliente.</li> <li>- De las relaciones entre clientes (consumidores simultáneos de los servicios de artes escénicas).</li> </ul>
<b>HETEROGENEIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El papel humano desempeña un papel crucial en la entrega del servicio y en el nivel de satisfacción experimentado por el cliente.</li> <li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor de servicios.</li> <li>• No existe una seguridad absoluta sobre que el servicio entregado se ajuste a lo planificado y comunicado.</li> <li>• El riesgo percibido por los consumidores es más elevado que con los bienes.</li> <li>• La estandarización del servicio puede contribuir a disminuir el riesgo percibido por el cliente.</li> </ul>	<p>Es sumamente importante desarrollar una correcta gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De personal.</li> <li>- De los recursos físicos.</li> <li>- De las relaciones organización - cliente.</li> <li>- De las relaciones entre clientes (consumidores simultáneos de los servicios de artes escénicas).</li> </ul>

(continua)

Características	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
<b>CADUCIDAD</b>	Los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actuaciones sobre la oferta</i>: El incremento transitorio de la capacidad del servicio se puede conseguir mediante el alquiler de locales, instalaciones y la contratación temporal de personal adicional.</li> <li>• <i>Actuaciones sobre la demanda</i>: actuaciones comerciales con efecto a corto plazo, como las discriminaciones de precios o las promociones especiales.</li> </ul>
<b>AUSENCIA DE PROPIEDAD</b>	Los clientes tan sólo adquieren un derecho de uso o acceso.	La entidad oferente de servicios de artes escénicas comercializa un derecho de acceso a un espectáculo determinado.
<b>LOS CONSUMIDORES SON PARTE DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>Fuerte implicación</b> de los clientes en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario incluir a los clientes en el proceso de producción.</li> <li>• Es necesario educar a los clientes para conseguir que éstos sean más competentes en el desarrollo del proceso.</li> </ul>
<b>LOS CLIENTES FORMAN PARTE DEL PRODUCTO</b>	Las artes escénicas son servicios de alto contacto. Los clientes se relacionan con otros clientes.	La interacción de los clientes ha de incluirse en el proceso de producción.
<b>PRESENTAN UNA MAYOR DIFICULTAD PARA LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES</b>	<i>Las “propiedades de experiencia” que caracterizan a las artes escénicas, tan sólo pueden ser percibidas por el cliente después de la compra y durante el proceso de consumo.</i>	Recurrir a estrategias de comunicación que ofrezcan información creíble del servicio (experiencias, medios de comunicación, etc.)
<b>IMPORTANCIA DEL FACTOR TIEMPO</b>	Los clientes <b>demuestran</b> una especial sensibilidad hacia el factor tiempo	Es necesario conocer el límite de tiempo que los clientes están dispuestos a invertir en la adquisición del servicio de artes escénicas comercializado.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.6. El diseño de los servicios de artes escénicas: sistema de servucción

En el espacio dedicado al modelo MARAE ya adelantábamos que en la gestión de una entidad cultural, y concretamente una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas, la definición del producto adquiere una dimensión diferente a la de otros productos existentes en el mercado. Este factor ha sido motivo de polémica en el terreno del marketing cultural desde sus inicios (Hirschman, 1983; Voss y Voss, 2000), y no es nuestro objetivo en el presente trabajo introducimos en dicho terreno.

Independientemente de que el núcleo del producto sea modificable o no (lo cual atañe a cuestiones de política de dirección de la organización), el producto, la actividad de creación de valor para el cliente, incluye otra serie de variables (servicios de proceso y de apoyo) de gran importancia para el cliente y que en este caso sí son susceptibles de modificación y adaptación a los deseos y necesidades de la audiencia escénica.

Tras perfilar las características de los servicios de exhibición de artes escénicas, un segundo paso en el proceso de análisis de la servucción consiste en realizar el diseño del servicio. Fue Shostack (1984) la primera en destacar la importancia de diseñar los servicios del mismo modo en que se diseñan los bienes tangibles. Posteriormente muchos autores han aceptado esta premisa (Grönroos, 1994; Fisk et al., 2000; Norman, 2000; Levitt, 1986 b; Zeithaml et al., 1996). En este sentido, Gummesson (1989) comenta que “*aún tenemos que oír hablar de los diseñadores de servicios*”<sup>4</sup>, y Eiglier y Langeard (1989) afirman que “*(...) La concepción y la realización de una servucción requieren tanta imaginación, rigor y precisión como la concepción y la realización de una fábrica; una servucción es, desde cierto punto de vista, hasta más compleja que una fábrica, ya que la empresa domina difícilmente uno de los elementos del sistema: el cliente. Esta es otra razón para incorporar aún más rigor*”<sup>5</sup>. Desgraciadamente son demasiado habituales las situaciones en las que nos encontramos con servicios que no se encuentran sustentados en ningún diseño previo.

Vamos a comenzar por conocer el sistema que subyace a la prestación de servicios para, en un segundo paso, plantear el diseño de los servicios de artes escénicas.

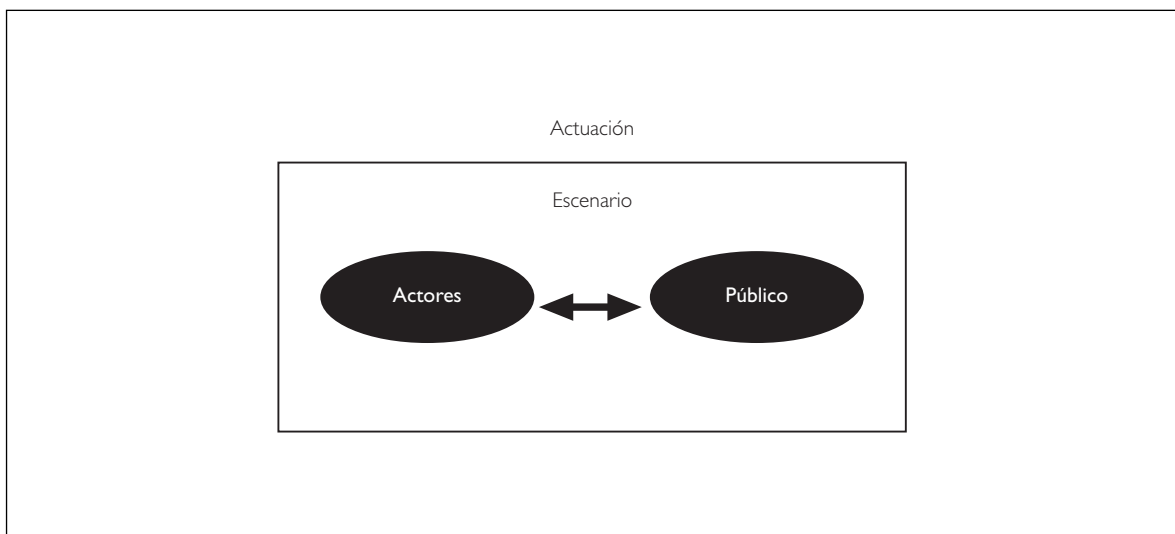
El sistema de producción del servicio nos permite identificar con mayor facilidad los elementos más relevantes del proceso, los espacios en los que resulta más probable que surjan problemas y las vías de solución de los mismos. Fisk et al. (2000) conciben el proceso de prestación de servicios como un teatro (metáfora usual en este ámbito) y han desarrollado lo que se conoce como *Modelo del teatro de los servicios* (Gráfico 2.5.), que resulta especialmente descriptivo para nuestro acercamiento.

4. Citado por GRÖNROOS, C. (1994); “*Marketing y gestión de servicios*”, Díaz de Santos, Madrid, pp. 57

5. EIGLIER, PY LANGEARD, E. (1989), ob. Cit., pp. 17.

En este modelo podemos distinguir dos zonas claramente diferenciadas: el escenario (que es la parte visible para el cliente) y los bastidores (que constituyen la parte no visible). De la combinación de ambos surge la actuación, que sería el sistema de producción de servicios completo. Ambas zonas se encuentran separadas por la denominada *línea de visibilidad*, que separa la parte visible del sistema (parte que la audiencia ve) de la parte no visible (que resulta necesaria para la producción del servicio, pero resulta invisible a los ojos de la audiencia). Analicemos los elementos que conforman cada una de estas áreas.

Figura 2.5. El modelo del teatro de los servicios.



Fuente: Fisk, Grove y John (2000, p. 21)

#### • **La parte visible del sistema**

La parte visible del proceso o *parte interactiva* es la que se encuentra en contacto directo con los clientes dentro del sistema de producción de servicios (ver Gráfico 2.5.); está formada por los clientes y por el resto de los recursos necesarios para la producción del servicio, con los que el cliente interactúa de forma directa. En este espacio surgen las interacciones directas comprador / vendedor en las que tienen lugar los denominados *momentos de la verdad*. Los recursos que configuran la parte interactiva y, en consecuencia, de los cuales depende la obtención de un servicio de calidad son los siguientes:

- El cliente.
- Los demás clientes.
- Personal de contacto.
- Sistemas y rutinas operativas.
- Recursos físicos y equipos.

Los clientes (*audiencia escénica*) participan de forma directa en el sistema de producción de servicios como fuente generadora de calidad. Debido a la naturaleza de la producción y el consumo de los servicios, los clientes no son simples consumidores pasivos. Mientras consumen los servicios participan en la producción del mismo de una forma activa (Grönroos, 1994).

Eglie y Langeard (1989) establecen una distinción entre el cliente individual, y “los demás clientes”, que vendría a ser el conjunto de clientes que consumen un determinado servicio al mismo tiempo. Cuando se trata de servicios dirigidos a un público extenso (como es el caso de las artes escénicas) es habitual que el producto sea consumido simultáneamente por un grupo amplio de clientes. En este caso, es imprescindible tener en cuenta la influencia que el resto de clientes ejerce en el proceso de consumo y correspondiente nivel de satisfacción del cliente a nivel individual. En el caso de las artes escénicas, como en muchas otras actividades de ocio, no debemos olvidar que en muchos casos “los demás clientes” poseen una gran relevancia. Estas relaciones reciben el nombre de “*relaciones de concomitancia*”.

Los empleados que interactúan directamente con los clientes reciben el nombre de *personal de contacto*, *empleados de contacto*, *personal de primera línea* o *especialistas de marketing a tiempo parcial*. Las interacciones que tienen lugar pueden ser contactos cara a cara o interacciones a través del teléfono, fax, carta o correo electrónico. Es habitual que el personal de contacto sea el recurso principal para el proveedor de servicios. Los sistemas, tecnología y recursos físicos constituyen un apoyo valioso, pero la mayoría de las empresas de servicios (entre ellas, las de servicios de artes escénicas), dependen en mayor grado de su personal de contacto que de otros medios a su alcance. Dicho personal ocupa una posición privilegiada que le permite detectar los deseos y demandas que los clientes se plantean en los momentos de la verdad, mediante la observación, las preguntas y las respuestas implícitas en la conducta de los clientes. Además el personal de contacto puede repercutir en la calidad del servicio proporcionado y llevar a cabo acciones correctoras en caso de que surjan problemas.

Los sistemas y las rutinas son todos los sistemas operativos y rutinas laborales que existen en la organización. Los sistemas para la atención de solicitudes de información o el cobro de entradas a través de bancos son ejemplos de estos sistemas. Existe un amplio número de sistemas y rutinas que influyen en la forma que adopta el consumo del servicio y en la ejecución de diferentes tareas. Los sistemas pueden contar con una orientación hacia el cliente más o menos acentuada.

Los diferentes sistemas y rutinas inciden en la calidad del servicio percibida por partida doble. En primer lugar, *influyen directamente en la percepción de calidad que se forman los clientes*, ya que éstos tendrán que interactuar con los sistemas. Si se sienten a gusto con unos determinados sistemas puede haber una orientación hacia el servicio. Si, por el contrario, se sienten

obligados a adaptarse a un sistema, esta orientación brillará por su ausencia. En este último caso, el sistema destruye, o al menos deteriora, la calidad del servicio ofrecido. En segundo lugar, los sistemas y rutinas tienen una *repercusión interna sobre los empleados*. Si a un determinado sistema se lo considera desfasado, complicado, o carente de orientación hacia el servicio, los empleados que trabajen con él se sentirán frustrados, lo que sin lugar a dudas repercutirá negativamente en sus niveles de motivación.

Los *recursos físicos y equipos o soporte físico* incluyen todo tipo de recursos utilizados en el sistema de producción de servicios. A esta categoría pertenecen los documentos, ordenadores y otros instrumentos. El interior de las salas ocupadas por los clientes antes de entrar al espacio en el que se va a desarrollar la actuación, o de las salas acomodadas para el descanso de los clientes en los entreactos, son ejemplos de estos recursos físicos.

Los recursos físicos y los equipos utilizados en los procesos del servicio tienen un efecto interno sobre los empleados similar al de los sistemas. El personal de contacto, los sistemas y los recursos físicos forman, a los ojos de los clientes, un sistema de producción de servicios integral y visible. Todas y cada una de sus distintas partes han de acoplarse al sistema global, incluidos los clientes.

#### • **La parte invisible del sistema**

Lo que sucede en la zona invisible del sistema, también denominada *zona de apoyo*, repercute de forma directa sobre lo que puede realizarse en la zona interactiva. Este apoyo constituye un requisito indispensable para obtener un servicio de calidad y se encuentra compuesto por los siguientes factores:

- Apoyo de la dirección.
- Apoyo físico (recursos humanos).
- Apoyo de los sistemas.

El más importante de todos es el *apoyo de la dirección*, que se materializa en el soporte que, como dirigentes y líderes, ofrecen a sus subordinados todos y cada uno de los supervisores y directivos, altos y medios. Los directivos y supervisores son los responsables de mantener la cultura y si la organización quiere conseguir una *cultura de servicio*<sup>6</sup> éstos tendrán que apoyar las normas y valores de la misma. Los directivos y supervisores son responsables de los valores compartidos y de las formas de pensar y actuar de sus grupos de trabajo y departamentos. Si se espera que los empleados sigan unas actitudes y conductas orientadas a mejorar el servicio, el directivo es la clave para propiciarlas.

---

6. GRONROOS (1994, p. 238) define la cultura de servicios como "la cultura que valora el buen servicio y en la que dar un buen servicio, tanto a los clientes internos como a los clientes externos o últimos, se considera algo natural y una de las normas más importantes que deben cumplir todos".

El *personal de contacto* va a depender del apoyo físico proporcionado por las funciones y departamentos invisibles a los clientes. Estos *empleados de apoyo* tendrán que considerar a las personas de contacto como sus *clientes internos*<sup>7</sup>. A su vez, los empleados de apoyo tendrán que ser tratados como clientes internos por las funciones de apoyo que se encuentran más atrás, dentro del sistema de producción del servicio. Los clientes internos tendrán que ser tan bien tratados como los clientes externos, lo que implica que el servicio interno ha de ser tan bueno como el servicio externo.

Por último, tenemos el *apoyo de los sistemas*, cuya naturaleza es muy distinta a la del resto de apoyos. Las inversiones en tecnología, sistemas informáticos, edificios, oficinas, vehículos, material, equipos y documentos forman los sistemas de apoyo que se encuentran situados por debajo de la línea de visibilidad. Si la empresa invierte en un sistema informático que no permite contestar rápidamente a las preguntas de los clientes o no posibilita una toma de decisiones rápida, el sistema de producción de servicios carecerá de buenos sistemas de apoyo. La organización también tiene que invertir en los empleados para que éstos conozcan el funcionamiento de los sistemas; el grado de conocimiento que los empleados tengan a la hora de operar con los diferentes sistemas se denomina el "*saber hacer de los sistemas*", y constituye un tipo importante de sistema de apoyo.

Este diseño del sistema teórico del servicio ha de ir acompañado de un plan de producción similar al de un bien tangible, que refleje no sólo los elementos que resultan necesarios para la producción del servicio, sino también la relación existente entre ellos, secuencias, etc.

Shostack (1984) considera los siguientes aspectos a tener en cuenta en el proceso de diseño de los servicios:

- a) *Identificar los procesos*. El primer paso para elaborar el plan consiste en trazar un esquema de los procesos que constituyen el servicio. Al identificar las fases de una tarea se apreciará qué elementos se necesitan y qué acciones se realizan, todo lo cual permite el análisis, el control y el mejoramiento del servicio.
- b) *Aislar los puntos críticos*. Tras hacer un diagrama del proceso el diseñador estará en condiciones de ver dónde puede fallar el sistema. La identificación de los puntos críticos y el diseño de procesos es esencial a la hora de corregir los errores. Las consecuencias de los fallos pueden reducirse enormemente mediante el análisis de los puntos críticos en la

---

7. El concepto de *cliente interno* es ampliamente tratado desde la perspectiva relacional (Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999, entre otros), y en términos generales, consiste en la aplicación de la relación cliente-proveedor al ámbito interno de las organizaciones. La gestión del "Dominio de mercado interno" cobra una especial relevancia en el ámbito de los servicios. Ver Capítulo I.

etapa de diseño. Cuando los diseñadores y directivos consideran conjuntamente y con antelación los posibles problemas, la calidad del servicio es invariablemente más elevada.

- c) *Establecer el tiempo de ejecución.* Tras hacer un diagrama del servicio, identificar los procesos y puntos críticos y prever medidas para los casos de fallo, el diseñador debe examinar el tiempo de ejecución.
- d) *Analizar la rentabilidad.* El diseñador del servicio debe establecer un tiempo de ejecución normal que permita evitar las actividades no rentables y mantener la productividad.

Zeithaml y Bitner (1996) parten del esquema de proyecto de producción de servicios planteado por Shostack (1984) e incorporan nuevas líneas de división y nuevas áreas tanto en la parte visible como en la parte invisible del sistema que a continuación exponemos:

En la parte visible, incorporan la *línea de interacción externa*, dividida en dos campos:

- *El área de acción de los clientes:* en este área tienen lugar las elecciones, acciones e interacciones que el cliente desarrolla en el proceso de adquisición, consumo y evaluación del servicio.
- *El área visible de acciones de contacto con los empleados:* abarca todas las actividades en las que el cliente entra en contacto directo y personal con los empleados.

Paralelamente, en este área se encuentra la así llamada *evidencia física*, que refleja los elementos tangibles y visibles para el cliente, situados en la zona de interacción externa.

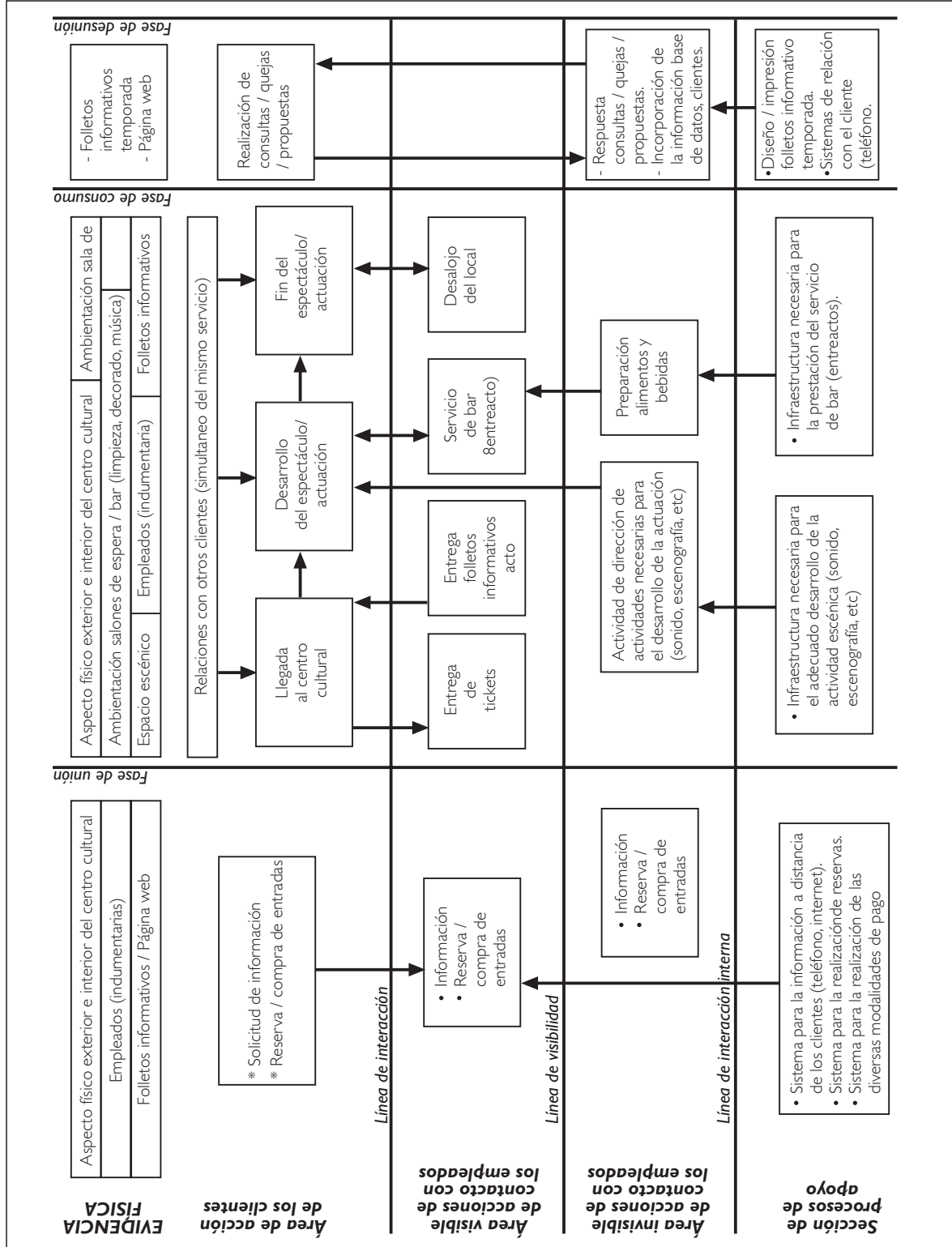
En el área no visible, se distingue la *línea de interacción interna*, que viene a delimitar las siguientes dos áreas:

- *Área invisible de acciones de contacto con los empleados*, donde se desarrollan tanto acciones directas con los clientes (a distancia, por teléfono, Internet, etc.) como actividades dirigidas a facilitar la actividad de los trabajadores de primera línea.
- *Sección de procesos de apoyo*, que cubre los bienes y servicios internos, actividades e interacciones – invisibles para el consumidor- que sirven de apoyo para facilitar la entrega del servicio, bien a los empleados situados en la zona visible del sistema o bien a los situados en la zona no visible.

Este esquema pretende incorporar la visión de los diferentes actores que intervienen en cada nivel. Para tal fin, en el primer nivel se analizará la perspectiva del cliente del proceso del servicio (concepto que no incorporan otros modelos más centrados en el desarrollo del propio producto), y posteriormente se analizarán los servicios ofrecidos desde la perspectiva del cliente interno.

El resultado de la aplicación de este esquema al ámbito de las artes escénicas, partiendo de un servicio tipo ofrecido por un proveedor tipo, lo podemos observar en la figura 2.6.

Figura 2. 6. Proyecto para la producción de un servicio de exhibición de artes escénicas – tipo.



En el proyecto de producción del servicio de artes escénicas planteado hemos distinguido, tal como lo hiciera Lehtinen (1983 y 1986)<sup>8</sup>, tres fases distintas:

- Fase de unión.
- Fase de consumo.
- Fase de desunión.

La *fase de unión* es el primer estadio del proceso de consumo, donde el cliente toma contacto con el proveedor para adquirir y consumir un determinado servicio. En dicha fase el cliente consumirá algunos servicios periféricos.

La *fase de consumo* es el estadio más importante del proceso total de consumo del servicio. En esta fase deben satisfacerse las necesidades del cliente a través del consumo del servicio básico o servicio núcleo (además de algunos servicios periféricos).

Por último, en la *fase de desunión*, el cliente abandona la “fábrica de servicios”. De nuevo, en esta fase, el cliente hará uso de servicios periféricos. En el caso de las artes escénicas, esto puede traducirse en la realización de propuestas de mejora, tramitación de quejas, etc.

## 2.7. Las relaciones entre los elementos del sistema

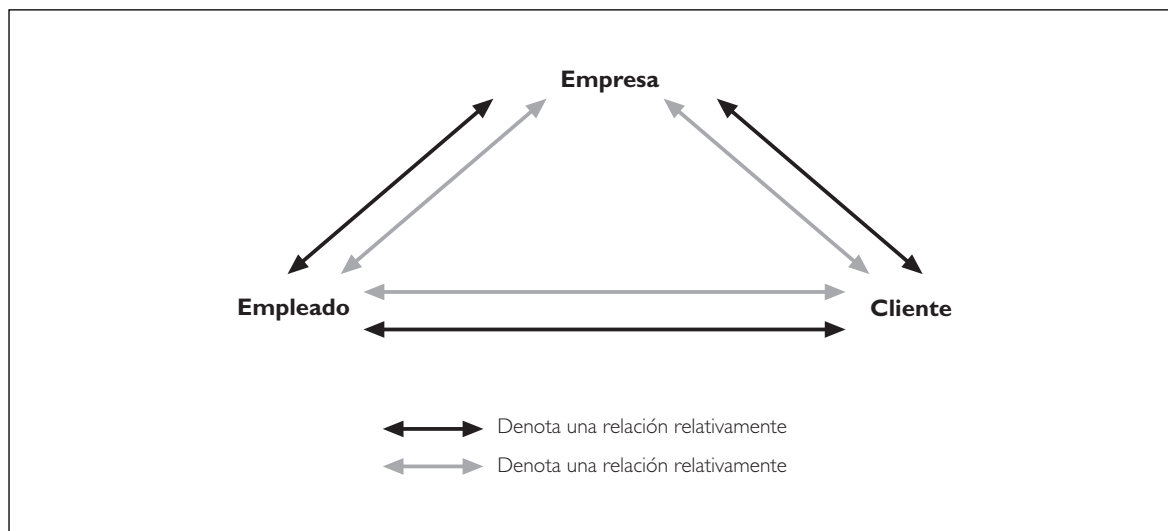
Una vez planteado el plan de producción y el sistema de producción de servicios que subyace a dicho plan, es necesario conocer las relaciones existentes entre los distintos elementos del sistema. Es importante comenzar haciendo una puntualización: en este apartado tan sólo vamos a exponer las relaciones existentes entre los elementos del sistema. Más allá del sistema propiamente dicho la organización ofertante de servicios se ve involucrada en una red de relaciones amplia, que ya fue planteada en apartados anteriores dedicados al marketing relacional y sobre la que volveremos más adelante.

El Gráfico 2.7. recoge la representación gráfica de lo que Heskett (1988) ha llamado “triángulo del servicio”. Como el nombre lo indica, todo negocio tiene una estructura triangular. Las tres relaciones aritméticamente posibles pueden ser, cada una por su lado, fuertes o débiles. Lo ideal es que las tres sean fuertes. La gestión adecuada del triángulo exige, por lo tanto, reforzar las tres relaciones implicadas.

---

8. Citado por Grönroos (1994), ob. cit., p. 199.

Figura 2.7. El "triángulo del servicio" de Heskett



Fuente: Heskett (1987, p. 137)

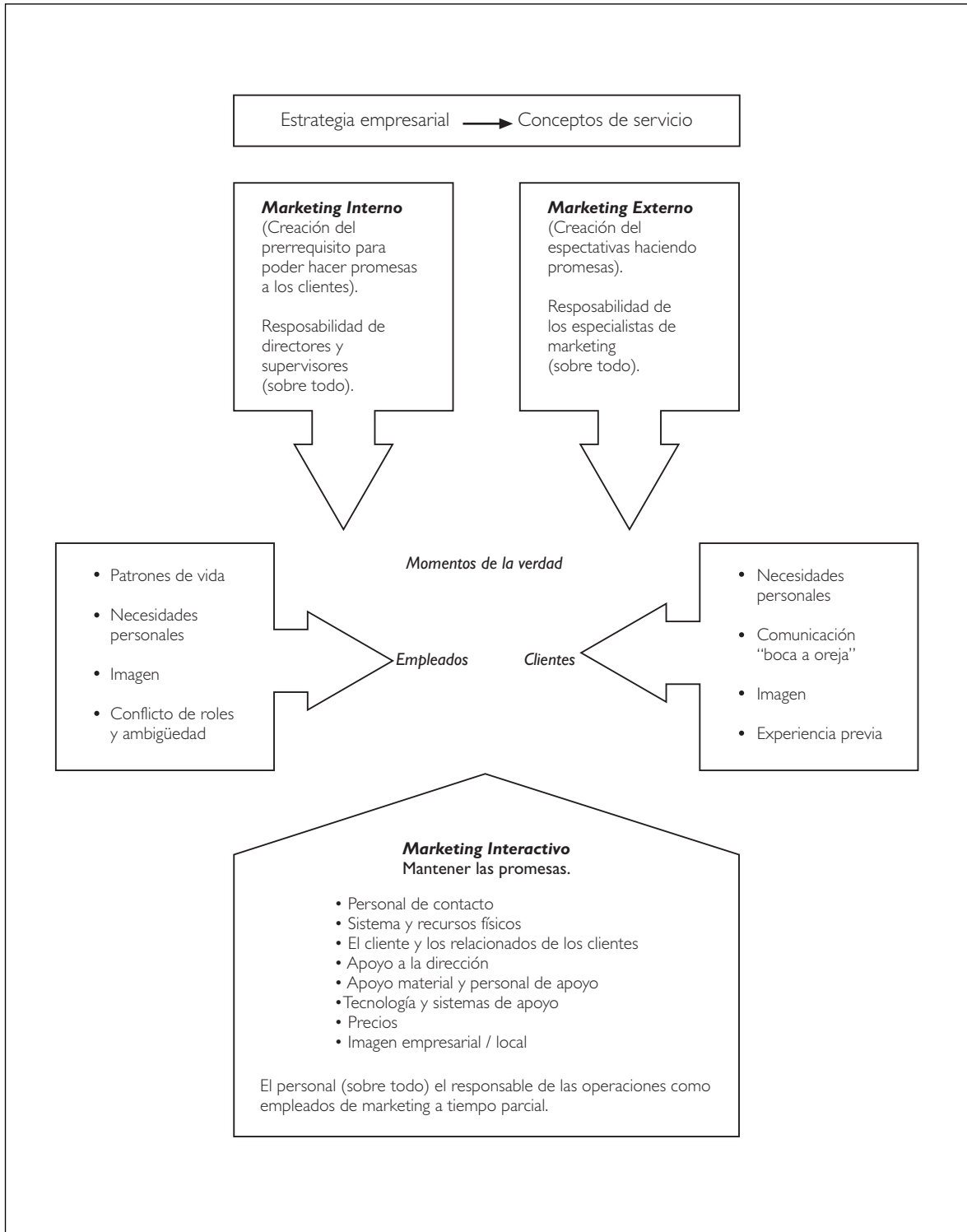
Partiendo de este planteamiento, Grönroos (1994) plantea una visión general de la estrategia orientada al mercado, indicando los factores que deben ser gestionados y el tipo de marketing a desarrollar en cada una de las relaciones planteadas. El gráfico 2.8. representa los elementos básicos de la gestión de los servicios y el marketing. El núcleo del proceso lo constituyen los denominados "momentos de la verdad" o "momentos de la oportunidad", que tienen lugar en las interacciones comprador-vendedor. Es precisamente en esos espacios temporales cuando se crea el "valor" para el cliente: "El principal centro de interés en la competencia de los servicios es la gestión de los momentos de la verdad y la creación del apoyo adecuado por parte de los directivos y de las funciones de apoyo, así como de las inversiones en tecnología y sistemas operativos y administrativos (...) Por supuesto, el cliente no aprecia todo el valor en el momento de la verdad. Es posible que gran parte de ese valor se haya anticipado como resultado del apoyo ofrecido por la organización. No obstante, desde el punto de vista del cliente, lo que sucede en los momentos de la verdad es importante. Si el cliente no queda satisfecho con lo que experimenta, entonces, casi todo el esfuerzo previo a la producción habrá sido en vano" <sup>9</sup>.

### **Relación cliente – empresa (Marketing externo tradicional): hacer promesas**

Esta relación recibe denominaciones muy diversas en el entorno del marketing de servicios y del marketing relacional: *relación clásica de mercado* (Gummesson, 1999), *relación primaria* (Eiglier y Langeard, 1989), *relación de mercado de clientes* (Peck et al., 1999).

9. GRÖNROOS, C. (1994), ob. cit. p. 253.

Figura 2.8. Visión general de la estrategia orientada al mercado



Fuente: Grönroos (1994, p. 252)

Cuando el cliente llega a la fase de consumo del producto trae consigo unas expectativas creadas en torno al servicio que se dispone a consumir (espectáculo de artes escénicas). Estas expectativas tienen como origen las promesas realizadas por la propia organización a través de los instrumentos de comunicación a su alcance. La responsabilidad de este tipo de marketing externo recae sobre los *especialistas de marketing a tiempo completo* (Gummesson, 1999).

Además de la información referente a la empresa que recibe el consumidor, existen otros factores que también van a incidir en la creación de expectativas: sus experiencias previas, comunicación “boca a boca”, así como la concepción que tienen los clientes sobre la imagen del proveedor de los servicios, tanto a nivel local como global. En el caso concreto de las artes escénicas nos encontramos con la peculiaridad de que no sólo influye la imagen de la organización ofertante de servicios, sino que -tanto o quizás más- influye también la imagen de sus proveedores (compañías de teatro, danza, ballet, etc.).

### **Relación empresa – empleado (Marketing interno): cumplir promesas**

**Tradicionalmente** la relación organización–empleado ha sido tratada, desde la perspectiva del marketing de servicios, como un factor clave para la obtención de un servicio de calidad (Zeithaml y Bitner, 1996; Berry y Parasuraman, 1993; Fisk, Grove y John, 2000; Gonçalves, 1998; Lovelock, 1999; Eiglier y Langeard, 1989; Grande, 2000; Maqueda y Llaguno, 1995; Larrea, 1991).

El enfoque relacional recoge esta perspectiva y adopta el término de *cliente interno*. Gummesson (1999) comenta que “*la noción de cliente interno lleva la relación clásica de mercado cliente–ofertante dentro de la empresa*”<sup>10</sup>. Esta idea es recogida de forma similar por diversos autores defensores del enfoque relacional; de este modo, Kotler (1992), en su esquema de marketing relacional, dentro del contexto del microentorno, contempla el “*marketing de empleados*”. Por su parte, Morgan y Hunt (1994) y Doyle (1995) nos hablan de “*alianzas internas*”, Peck et al. (1999) analizan el “*mercado interno*”, etc.

Este concepto de cliente interno no constituye un nuevo aporte del marketing relacional. Antes de que surgiera dicho enfoque, ya se utilizaba en el ámbito del marketing de servicios el concepto de *marketing interno*. Berry y Parasuraman (1993) definen el marketing interno del siguiente modo: “*Marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y capacitar empleados cualificados con trabajos – productos que satisfagan sus necesidades. Marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como a clientes internos –en realidad de “cortejar “ a los empleados (...)- y es la estrategia de proyectar trabajos–productos que se ajusten a las necesidades humanas.*”<sup>11</sup>.

10. G. GUMMESSON, E. (1999): “Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs”, Butterworth – Heinemann, Oxford, p. 153.

11. BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): “Marketing de servicios. La calidad como meta”. Ed. Parramon, Barcelona.

Esta perspectiva adoptada por el enfoque relacional esconde una idea básica desde la perspectiva del marketing de servicios: dado que el valor del servicio se crea cuando tienen lugar los “momentos de la verdad” o “momentos de la oportunidad”, que es cuando se produce la interacción ofertante–cliente, es absolutamente necesario realizar una correcta gestión de los recursos humanos de la organización de servicios en todos los niveles (tanto si hablamos de los situados en la parte visible del sistema como de los situados en la parte invisible), ya que de ellos depende la *creación de valor para el cliente*.

Para el desarrollo de una correcta estrategia de marketing interno es necesario contemplar las relaciones existentes entre todas las funciones de la empresa. El conjunto de funciones conforma la *cadena de valor para el cliente* y es necesario impedir que se produzcan “cadenas rotas” capaces de convertirse en un “competidor invisible”, que puede ser incluso más nocivo para una organización que los competidores visibles<sup>12</sup>

Fisk et al. (2000) opinan que las claves para asegurar la excelencia en el funcionamiento de los empleados residen en los siguientes cuatro aspectos:

- Selección inteligente.
- Formación intensiva.
- Dirección incesante.
- Retribución motivadora.

Junto a estos cuatro aspectos destacan la importancia de otorgar poder a los empleados (*empowerment*) como elemento clave de la política de marketing interno de la organización (Fisk et al., 2000; Berry, 1993). Los beneficios que ofrece esta política son los siguientes:

- Respuesta más rápida a las necesidades del cliente durante la entrega del servicio.
- Respuesta más rápida ante los problemas que puedan plantear los clientes insatisfechos.
- Los empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos y con ellos mismos.
- Los empleados actuarán de forma más amable con los clientes.
- Los empleados serán una fuente importante de ideas.
- Generarán un mayor nivel de retención y una comunicación boca a oreja positiva.

Esta política también tendrá implicaciones importantes a nivel de costes:

- Mayor inversión en selección y formación del personal.
- Mayores costes laborales.

En conclusión, podemos afirmar que en el ámbito de la gestión de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, los empleados constituyen un factor clave para la producción y entrega del servicio, para conseguir la satisfacción de la audiencia escénica y

---

12. McKENNA, R. (1985), citado por GUMMESSON (1999), ob. cit., p. 154.

por lo tanto desempeñan un papel fundamental en la implementación de una estrategia de marketing relacional.

### **Relación empresa – cliente (Marketing interactivo): cumplir promesas**

Se puede decir, como ya adelantábamos en apartados anteriores, que es precisamente esta relación la que va a incidir de forma directa en la satisfacción del cliente. Grönroos (2000)<sup>13</sup>, en una introducción a la perspectiva relacional en la Escuela Nórdica, afirma que antes de que se empezara a hablar de marketing relacional en otros ámbitos, en la literatura de marketing de servicios ya se hablaba de “relaciones con el cliente”, “la naturaleza relacional del marketing de servicios”, “interacciones cliente – proveedor”, “relaciones interactivas” y “marketing interactivo”.

Según lo que hemos podido observar hasta ahora sobre las características de los servicios de exhibición de artes escénicas, no es de extrañar que esto sea así. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados en su trato con los clientes. El cliente juzga el servicio no sólo por su *calidad técnica* sino también por su *calidad funcional*<sup>14</sup>, es decir, por la forma en que se prestó ese servicio (Kotler, 2000). De este modo podemos afirmar que cumplir promesas en los momentos de la verdad generados en las interacciones comprador–vendedor es uno de los principales aspectos de la función de marketing interactivo. El personal de contacto suele ser la clave del éxito. Sin embargo, los sistemas operativos y los recursos físicos, así como los mismos clientes y sus relaciones, influyen también en los resultados del marketing interactivo.

En el caso de los servicios de artes escénicas, no debemos olvidar la importancia de las *relaciones de concomitancia* (Eiglier y Langeard, 1989), que son las que se producen entre los consumidores simultáneos de un mismo servicio. En este tipo de servicios se genera la presencia simultánea de varios clientes predispuestos a ser atendidos; en estos casos, se constituye un ambiente de interrelación que puede condicionar la calidad y la prestación del servicio (colas, esperas, incomodidades, etc.) En este sentido, se puede afirmar que es importante obtener cierto nivel de calidad en las relaciones entre los espectadores que conforman la audiencia para la creación del ambiente en los servicios.

13. GRÖNROOS, C. (2000), en SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): “*Handbook of Relationship Marketing*”. Sage Publications, California, p. 95.

14. GRÖNROOS (1994): ob. cit., p. 38. establece las siguientes distingue dos tipos de calidad:  
- *Calidad técnica*: lo que el cliente recibe de sus interacciones con la empresa.  
- *Calidad funcional*: la forma en que el cliente recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo.

En un estudio reciente, Bove y Jonson (2000) demuestran que “la existencia de fuertes relaciones entre clientes y personal de una empresa de servicios llevan al desarrollo de actitudes positivas en torno al personal que serán transferidas de forma directa a la empresa”<sup>15</sup>.

Esta relación es ampliamente tratada desde el ámbito del marketing relacional, como ya pudimos comprobar en los apartados dedicados a este enfoque.

---

15. BOVE, L. L.; JOHNSON, L.W. (2000): “A Customer – Service Worker Relationship Model”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 5, p. 491.

## **ESTUDIO I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **3.1. Objetivos**

El estudio planteado en el ámbito de las entidades parte del planteamiento de un objetivo general: analizar el mercado español de las artes escénicas desde la perspectiva de la oferta.

El diseño de esta investigación se estructuró en torno a los siguientes bloques temáticos:

- Análisis de información general sobre el mercado de los servicios de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la oferta.
- Análisis del modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARAE): relaciones instrumentales y relaciones de grupo.
- Identificación de perfiles en la gestión de las relaciones de grupo.
- Investigación de relaciones significativas.
- Exposición de las implicaciones estratégicas de los resultados.

### **3.2. Método de selección de la muestra**

Para la selección de la muestra de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas partimos del establecimiento de una serie de premisas:

- Que la proporción asignada a cada Comunidad Autónoma fuera proporcional a la oferta de espectáculos escénicos.
- Que tuvieran representación entidades de todas las provincias españolas.
- Que las entidades seleccionadas fueran entidades de programación continua o estable (más de seis meses al año).
- Que las entidades seleccionadas fueran de programación intensa o completa (más de cuatro días a la semana).

Partiendo de estos criterios consideramos que el mejor método de selección era el muestreo no probabilístico por juicio, que nos permitía combinar las cuotas establecidas por Comunidades Autónomas con los criterios de programación marcados.

Los criterios de programación tenían como fin eliminar las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que, dada su menor actividad programadora y bajo nivel de audiencia, consideramos menos representativas de la actividad de exhibición de artes escénicas en España. La distribución final de la muestra por comunidades autónomas y provincias queda recogida en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Distribución geográfica de las entrevistas a directores / gerentes .

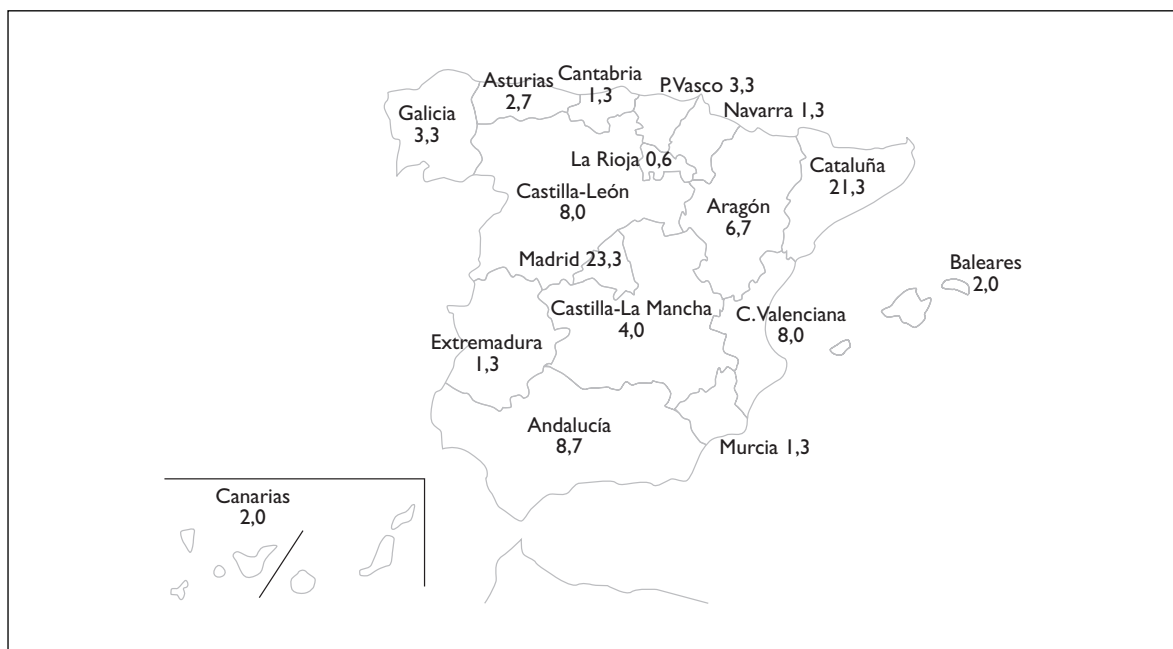
Comunidad autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
<b>Andalucía</b>		<b>13</b>	<b>8,7</b>
	Almería	1	0,6
	Cádiz	1	0,6
	Córdoba	1	0,6
	Granada	3	2,0
	Huelva	0	0
	Jaén	2	1,3
	Málaga	2	1,3
<b>Aragón</b>	Sevilla	3	2,0
		<b>10</b>	<b>6,7</b>
	Huesca	1	0,6
	Jaca	1	0,6
	Teruel	1	0,6
<b>Asturias</b>	Zaragoza	7	4,6
		<b>4</b>	<b>2,7</b>
<b>Baleares</b>	Oviedo	1	0,6
	Gijón	3	2,0
<b>Canarias</b>	Mallorca (Palma)	3	2,0
		<b>3</b>	<b>2,0</b>
<b>Castilla – La mancha</b>	Las Palmas	2	1,3
	Tenerife	1	0,6
<b>Castilla – León</b>		<b>2</b>	<b>1,3</b>
	Santander	2	1,3
<b>Castilla – La mancha</b>		<b>6</b>	<b>4,0</b>
	Ciudad Real	1	0,6
	Cuenca	1	0,6
	Guadalajara	1	0,6
	Toledo	1	0,6
	Albacete	2	1,3
<b>Castilla – León</b>		<b>12</b>	<b>8,0</b>
	Ávila	1	0,6
	Burgos	1	0,6
	León	1	0,6
	Palencia	2	1,3
	Salamanca	1	0,6

PARTE I. LA GESTIÓN DE MARKETING RELACIONAL EN LAS ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS

Comunidad autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
Cataluña	Segovia	1	0,6
	Soria	1	0,6
	Valladolid	2	1,3
	Zamora	2	1,3
	<b>32</b>	<b>21,3</b>	
	Barcelona	23	15,3
	El Prat	2	1,3
	Girona	1	0,6
	Lleida	3	2,0
	Tarragona	2	1,3
Extremadura	Sabadell	1	0,6
	Tarrasa	1	0,6
	<b>2</b>	<b>1,3</b>	
Galicia	Badajoz	1	0,6
	Cáceres	1	0,6
Galicia	<b>5</b>	<b>3,3</b>	
	A Coruña	1	0,6
	Ourense	1	0,6
	Pontevedra	1	0,6
	Lugo	1	0,6
	Santiago	1	0,6
La Rioja	<b>1</b>	<b>0,6</b>	
Madrid	Logroño	1	0,6
	<b>35</b>	<b>23,3</b>	
	Madrid	26	17,3
	Getafe	1	0,6
	Móstoles	1	0,6
	Alcorcón	1	0,6
	Torrejón	1	0,6
	Parla	1	0,6
	Alcobendas	1	0,6
	Las Rozas	1	0,6
	Torrelodones	1	0,6
	Fuenlabrada	1	0,6
	Murcia	<b>2</b>	<b>1,3</b>
Murcia	Murcia	1	0,6
	Cartagena	1	0,6
Navarra	<b>2</b>	<b>1,3</b>	
País vasco	Pamplona	2	1,3
	<b>5</b>	<b>3,3</b>	
País vasco	San Sebastián	2	1,3
	Getxo	1	0,6
	Eibar	1	0,6
	Tolosa	1	0,6
	Comunidad Valenciana	<b>12</b>	<b>8,0</b>
Comunidad Valenciana	Valencia	9	6,0
	Castellón	2	1,3
	Gandia	1	0,6
Total		150	100

Debido a la escasez de entidades escénicas con las características que requería nuestro estudio y a la negativa de algunas a participar en la investigación, nos vimos obligados a alterar moderadamente las distribuciones originales durante el trabajo de campo, manteniendo siempre la proporción por Comunidades Autónomas -exceptuando al País Vasco donde no fue posible completar la muestra seleccionada de siete entidades, quedando reducida a sólo cinco-. Las Comunidades Autónomas de Aragón y Castilla-León vieron incrementada levemente su representación como consecuencia de dicha coyuntura.

Figura 3.1. Distribución geográfica de la muestra (%).



### 3.3.Trabajo de campo

El trabajo de campo fue llevado a cabo por la empresa Demoscopia entre julio y octubre de 2002 a través de entrevistas personales a directores o gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas indicadas en la muestra. La duración media de la entrevista osciló entre 1,15 h y 1,30 h.

Tan sólo en 10 de los casos la entrevista tuvo que realizarse a través de teléfono por expreso deseo de los entrevistados. En estos casos se procedió al envío del cuestionario unos días antes de la realización de la entrevista con el fin de facilitar el desarrollo de la misma.

La ficha técnica del trabajo de campo queda recogida en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. *Ficha técnica de la investigación.*

<b>Universo</b>	Entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
<b>Ámbito</b>	España
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Julio – Octubre de 2002
<b>Tamaño de la muestra</b>	150
<b>Método de muestreo</b>	Muestreo no probabilístico por juicio.
<b>Método de recogida de información</b>	- Entrevistas personales: 93 % - Entrevista telefónica: 7 %

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA OFERTA**

### **4.1. Introducción**

Si los estudios realizados sobre el sector de las artes escénicas son muy limitados, cuando hablamos de gestión de entidades, la literatura existente al respecto es mucho más escasa. Resulta, además, curioso que la poca bibliografía existente al respecto versa, en muchos casos, no sólo sobre la aplicación del concepto de marketing en un mercado tan peculiar, sino que busca casi exclusivamente justificar la necesidad y la compatibilidad del concepto de marketing con el ámbito artístico (Laczniak, 1980; Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980; Kasilag, 2001).

No procede remontarnos a un debate de estas características, ya que las puntualizaciones sobre el mismo ya fueron realizadas en el capítulo 2, pero sí que conviene puntualizar que nos enfrentamos a un sector en el que tradicionalmente no sólo no se han aplicado las fórmulas de gestión de marketing como en otros sectores, sino que estudios parciales realizados en diversos países, confluyen en identificar una cierta reticencia de los gestores de entidades escénicas a adoptar una perspectiva de marketing en sus organizaciones (Permut, 1980; Yorke y Jones, 1984; Mayaux, 1987; Capaul, 1988; Evrad, 1992; McLean, 1994; Cowel, 1981; Evrad, 1992; Ministerio de Cultura, 1995), que se ha traducido en muchos casos en la atribución de connotaciones negativas otorgadas al concepto de marketing. Entre ellas destaca de manera sobresaliente la pérdida de prestigio de la cultura como consecuencia de la aplicación de dicho concepto.

En este capítulo abordamos las características que presenta la oferta de servicios de exhibición de artes escénicas en España. Partiendo de una aclaración teórica sobre los criterios de clasificación abordados en el estudio, estructuramos el análisis de las características generales de la oferta en seis grandes líneas:

#### ***a) Características de las entidades escénicas que componen la muestra.***

En este primer apartado podemos apreciar la idoneidad de la muestra para la consecución de los objetivos marcados en el estudio: cobertura de la programación, fórmula de gestión, tipo de entidad, dimensiones y ubicación urbana.

**b) La figura del gestor.**

El análisis de la figura del gestor en las dimensiones relacionadas con los campos de formación.

**c) La obtención de recursos.**

En esta línea tratamos de conocer el nivel de dependencia (o independencia) del mercado, así como el nivel y las fuentes de ingresos de las distintas tipologías de entidades.

**d) El comportamiento de las entidades en el mercado.**

El tratamiento de la gestión escénica requiere inevitablemente del análisis de los objetivos que marcan el comportamiento de las entidades en el mercado, así como la medida en que la administración pública determina sus actuaciones.

**e) Análisis de la oferta y la demanda de espectáculos.**

Los ciclos de oferta y demanda determinan fuertemente la orientación en la gestión de una entidad de servicios como es la exhibición de artes escénicas. Es, por lo tanto, necesario conocer las características que presentan dichos ciclos para el desarrollo de estrategias adecuadas en cada fase.

Asimismo analizamos en este apartado el contenido de dicha oferta, en lo que respecta a las modalidades escénicas que cuentan con una mayor representación dentro de las programaciones de las entidades escénicas.

**f) El enfoque de marketing.**

En esta última línea de análisis abordamos un aspecto básico en la gestión de las entidades: el enfoque de marketing. Las principales cuestiones que nos planteamos en este ámbito fueron las siguientes:

- ¿Qué entienden por marketing los gestores de las entidades escénicas?
- ¿Qué lugar ocupa en la organización?
- ¿Qué importancia otorgan a dichas técnicas?
- ¿En qué medida es utilizada y valorada la investigación comercial?
- ¿Qué criterios utilizan para segmentar el mercado?
- ¿Qué estrategias de segmentación aplican?

La información obtenida para cada una de estas líneas busca una aproximación a la realidad de la gestión escénica en España, desde la que poder diseñar las estrategias más adecuadas para cada uno de los escenarios descritos.

**4.2. Criterios de clasificación de entidades escénicas utilizados en el estudio**

Son muchos los criterios provenientes del campo de la investigación utilizados para clasificar los servicios culturales, pero pocos los que tienen su origen en la gestión, lo que nos ha lleva-

do a desarrollar criterios de clasificación adaptados al entorno objeto de estudio, que exponemos en este apartado a modo de aclaración con respecto a las referencias que de los mismos puedan hacerse posteriormente.

Un primer criterio de clasificación lo constituyen el tipo de actividades ofertadas. Es frecuente que las entidades escénicas den cabida a otro grupo de actividades culturales como la exhibición cinematográfica, seminarios o conferencias, lo cual implica establecer una clasificación de las entidades usando como criterio el tipo de actividad ofertada. Así, pues, distinguimos cuatro tipos de entidades escénicas (tabla 4.1):

**Tabla 4.1.** Clasificación de las entidades escénicas.  
Concepto: actividades ofertadas.

Entidades escénicas	Clasificación	Actividades
Especializadas	- Espacios teatrales	Teatro, danza, lírica.
	- Espacios musicales (salas de concierto)	Música en vivo
Polivalentes	- Polivalentes escénicos: ofrecen una amplia variedad de actividades escénicas.	Teatro, música en vivo, danza, lírica.
	- Polivalentes multiuso: ofrecen una amplia variedad de actividades escénicas y no escénicas (cine, seminarios, conferencias, etc.)	Teatro, música en vivo, danza, lírica, cine, seminarios, conferencias, etc.

Fuente: Elaboración propia.

- **Entidades escénicas especializadas:** son aquellos recintos que, pese a dar cabida a varias actividades escénicas, se caracterizan por que en su oferta predomina fuertemente una determinada modalidad de las mismas, lo cual implica una subdivisión de las mismas en *espacios teatrales* y *espacios musicales*. Es el caso del Teatro Real de Madrid o del Teatro Lliure de Barcelona. Este tipo de entidades constituye una minoría en el mercado español.
- **Entidades escénicas polivalentes:** son aquéllas entidades que acogen actividades culturales diversas en su programación. Es el caso de la mayoría de los teatros existentes en nuestro país, así como de los centros culturales y casas de la cultura. Si la oferta se reduce exclusivamente a actividades escénicas hablaremos de *polivalentes escénicos*; si incorporan otro tipo de actividades no escénicas las denominaremos *polivalentes multiuso*.

Esta primera clasificación de las entidades escénicas ha de complementarse con un segundo criterio de clasificación: la cobertura de la programación. Atendiendo a esta referencia nos podemos encontrar con cuatro tipos de espacios escénicos:

- **Espacios escénicos de programación continua:** sus actividades cubren prácticamente la totalidad del año (entre 10 y 12 meses).
- **Espacios escénicos estables:** se caracterizan por ofrecer una programación que abarca la mayor parte del año (entre 6 y 9 meses).
- **Espacios escénicos estacionales:** se caracterizan por que la programación ofertada no alcanza a cubrir la mitad del año (menos de 6 meses).
- **Espacios escénicos eventuales:** son aquellos recintos con posibilidad ocasional de albergar manifestaciones escénicas. Pueden tratarse o bien de espacios al aire libre o de los denominados marcos incomparables (edificios de valor histórico, artístico y/o arquitectónico). Es el caso de los jardines del Generalife (Festival de Danza de Granada) o de las plazas de toros y campos de fútbol que en época estival suelen acoger puntualmente actuaciones y conciertos en nuestro país.

**Tabla 4.2.** Clasificación de las entidades escénicas.  
Concepto: cobertura de la programación anual.

ESPACIO ESCÉNICO	Cobertura de la programación anual
Programación continua	Entre 10 y 12 meses
Estable	Entre 6 y 9 meses
Estacional	Menos de 6 meses
Eventual	Sin programación estable

Fuente: Elaboración propia.

Con un procedimiento análogo al de la cobertura de la programación podemos clasificar los espacios escénicos atendiendo al número de días a la semana que ofertan el servicio. Desde esta perspectiva, podemos distinguir tres tipos de entidades:

- Entidades de programación reducida, cuya programación cubre uno o dos días a la semana.
- Entidades de programación intensa, cuya programación cubre tres o cuatro días a la semana.
- Entidades de programación completa, cuya programación cubre más de cinco días a la semana.

**Tabla 4.3.** Clasificación de las entidades escénicas.  
Concepto: cobertura de la programación semanal.

ESPACIO ESCÉNICO	Cobertura de la programación anual
De programación reducida	1 o 2 días a la semana
De programación intensa	3 o 4 días a la semana
De programación completa	Más de 5 días a la semana

Fuente: Elaboración propia.

Las dimensiones del espacio escénico son otro factor que condiciona en gran medida la gestión de la entidad (Hyde y Lovelock, 1980) Partiendo de esta premisa, hemos considerado apropiado desarrollar la siguiente clasificación de los espacios escénicos atendiendo a su tamaño:

- **Microespacios:** entidades cuyo espacio escénico cuenta con una capacidad inferior a 250 localidades.
- **Espacios pequeños:** entidades cuya capacidad oscila entre 251 y 500 localidades.
- **Espacios medianos:** entidades cuya capacidad oscila entre 501 y 1.000 localidades.
- **Espacios grandes:** entidades cuya capacidad oscila entre 1.001 y 1.500 localidades.
- **Macroespacios:** entidades cuyo espacio escénico cuenta con una capacidad superior a las 1.500 localidades.

Otro criterio, íntimamente vinculado al anterior y que viene a determinar en gran medida la gestión escénica, es el número de representaciones anuales ofertadas. Partiendo de esta referencia, hemos distinguido las siguientes categorías:

- **Actividad baja:** menos de 50 representaciones anuales.
- **Actividad media – baja:** entre 51 y 100 representaciones anuales.
- **Actividad media – media:** entre 101 y 150 representaciones anuales.
- **Actividad media – alta:** entre 151 y 200 representaciones anuales.
- **Actividad alta:** entre 201 y 250 representaciones anuales.
- **Actividad intensa:** más de 251 representaciones anuales.

Además de estos criterios se han utilizado otros más convencionales que no necesitan de una aclaración específica, como son: el tipo de entidad, titularidad de la entidad, número de trabajadores, tamaño de la audiencia y fórmula de gestión, entre otros que iremos desarrollando en el presente capítulo.

### **4.3. Características de las entidades escénicas que componen la muestra**

El servicio de exhibición de artes escénicas en España presenta una estructura heterogénea, en la que tienen cabida entidades muy diversas. Por esta razón consideramos crucial en el diseño de nuestro trabajo a la fase de selección de la muestra, ya que al procurar que los resultados sean representativos de la oferta de este tipo de servicios en el ámbito nacional, es imprescindible que en ella tengan cabida la práctica totalidad de formatos existentes para la prestación de este servicio. Para conocer a las entidades que han formado parte de nuestro estudio consideramos pertinente empezar describiéndolas de acuerdo a los siguientes conceptos:

- a) Cobertura de la programación.
- b) Fórmula de gestión.
- c) Tipo de entidad.

- d) Dimensiones.
- e) Ubicación urbana.

Esta primera descripción nos servirá como marco de referencia en la posterior interpretación de los resultados.

#### 4.3.1. Cobertura temporal de la programación

La cobertura temporal de la programación, en sus dos dimensiones (anual y semanal) constituye un requisito fundamental en el proceso de selección de la muestra, ya que nuestro estudio busca centrarse en aquellas entidades que ofrecen una programación estable (la mayor parte del año, varios días a la semana) con el fin de eliminar un amplio espectro de entidades cuya oferta es mucho más reducida y cuya representatividad en este sentido es mucho menor en el escenario que pretendemos describir. Según se puede comprobar en las tablas 4.4 y 4.5, los resultados han sido satisfactorios:

- La media de meses al año que las entidades de la muestra ofrecen programación es de 10,25; siendo la mediana 10 y la moda 11 meses.
- La media de días a la semana que las entidades de la muestra ofrecen programación es de 4,7; siendo la mediana 5 y la moda 6.

Tabla 4.4. Número de meses al año que la entidad ofrece programación.

Meses	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Tipo de entidad
02	1	.7	.7	Estacionales (2,1%)
05	1	.7	1.4	
06	1	.7	2.0	
08	7	4.7	6.8	Estables (26,7%)
09	32	21.3	28.6	
10	32	21.3	50.3	De programación continua (70%)
11	46	30.7	81.6	
12	27	18.0	100.0	
Total	147	98.0		
NS/NC	3	2.0		
	150	100.0		

Tabla 4.5. Número de días a la semana que la entidad ofrece programación.

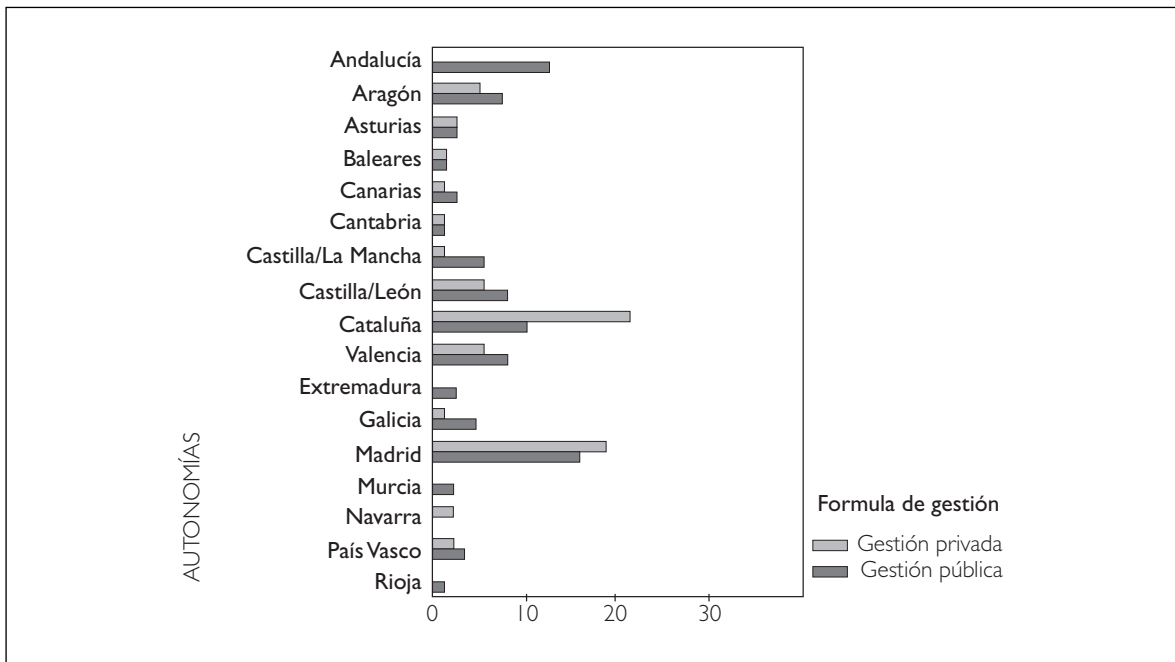
Días	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Tipo de entidad escénica
1	7	4.7	4.8	De programación reducida (11,4%)
2	10	6.7	11.6	
3	22	14.7	26.7	De programación intensa (30%)
4	23	15.3	42.5	
5	24	16.0	58.9	De programación completa (56%)
6	33	22.0	81.5	
7	27	18.0	100.0	
Total	146	97.3		
NS/NC	4	2.7		
	150	100.0		

Estos primeros resultados certifican que las entidades participantes en el estudio cubren la mayor parte de la oferta realizada a nivel nacional. Si a este resultado le sumamos el hecho de que hemos tenido en cuenta la totalidad de provincias españolas, podemos considerar que los resultados obtenidos en el presente estudio son altamente representativos de la realidad que tratamos de describir:

#### 4.3.2. Fórmula de gestión

Un segundo aspecto de crucial importancia respecto a la estructura de la muestra es el carácter público / privado de las entidades que la componen. No existen fuentes fiables que nos permitan conocer la estructura exacta que presentan estas relaciones en el ámbito nacional. Partiendo de esta limitación la revisión de la literatura sobre el mercado de las artes escénicas en España nos permite afirmar que la mayor parte de las entidades de exhibición de servicios de artes escénicas son gestionadas por entidades públicas, en su mayoría locales (ayuntamiento o diputación), en la práctica totalidad de provincias españolas. Tan sólo existen dos Comunidades Autónomas en las que la gestión privada ha ganado terreno sobre la pública, que son Madrid y Cataluña. Éstas comunidades, y más concretamente Madrid Capital y Barcelona, acaparan un amplio porcentaje de la oferta de actividades escénicas a nivel nacional. El entorno cultural de estas ciudades se caracteriza por un mayor dinamismo que da cabida a la iniciativa privada con gran fuerza.

Figura 4.1. Fórmula de gestión predominante por Comunidades Autónomas.



Pero la iniciativa privada también comienza a extenderse en el resto de comunidades españolas adoptando distintas fórmulas, entre las que destaca la Sala Alternativa. Este tipo de entidad está cada vez más presente en el mercado de las artes escénicas y en un 90% de los casos viene de la mano de la empresa privada. Este hecho nos llevó a introducir en nuestro estudio un total de 20 salas alternativas. Es probable que exista una presencia excesiva de este tipo de entidad, pero su importancia tanto actual como potencial la justifican.

La distribución final de las entidades de la muestra, atendiendo a la fórmula de gestión, es la que podemos observar en las tablas 4.6 y 4.7. En ellas vemos cómo la fórmula de gestión predominante es la de “propiedad pública y gestión pública” (46,0 %), seguida de la combinación “propiedad privada y gestión privada” (34 %) En cuanto a la titularidad, el Ayuntamiento aparece como figura predominante (41,3 %) seguido de la empresa privada (34 %).

Si tenemos en cuenta que del 34 % de entidades que conforman el sector privado en este entorno, el 39,2 % proviene de las salas alternativas, la primacía del sector público sobre el privado en el mercado de las artes escénicas tradicionales (que cuentan con un mayor número de consumidores en el mercado actual) es absoluta. Esta puntualización no ha de entenderse como un menosprecio hacia este tipo de entidades. Dada la limitación de sus recursos, las salas alternativas suelen ser entidades de reducidas dimensiones y con una menor capacidad de programación, lo cual nos lleva a suponer que el número de espectadores a los que llegan es, por lo general, considerablemente menor que el del resto de entidades escénicas. En cualquier caso consideramos muy importante su inclusión en nuestro estudio, ya que estas entidades pueden aportar una perspectiva diferente en lo respectivo a la filosofía de gestión.

**Tabla 4.6.** *Fórmula de gestión.*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Propiedad privada y gestion privada	51	34.0
Propiedad privada y gestion publica	10	6.7
Propiedad publica y gestion privada	13	8.7
Propiedad publica y gestion publica	69	46.0
Consorcio publico - privado y gestion publica	4	2.7
Consorcio publico - privado y gestion privada	1	.7
Total	148	98.7
NS/NC	2	1.3
Total	150	100.0

Tabla 4.7. Titularidad de la entidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Comunidad Autónoma	12	8.0
Diputación	6	4.0
Ayuntamiento	62	41.3
Empresa privada	51	34.0
Fundación	12	8.0
Consortio público-privado	7	4.7
Total	150	100.0

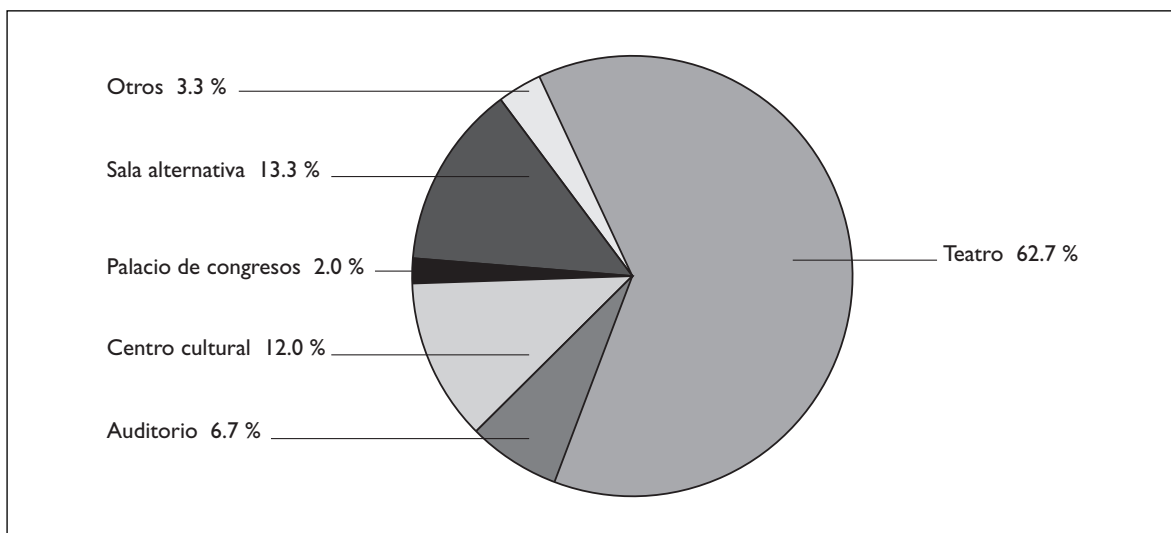
### 4.3.3. Tipo de entidad

Para clasificar formalmente las entidades que componen la muestra, hemos recurrido a tres criterios: denominación formal de la entidad, tipología de actividades que alberga y nivel de incursión en el terreno de la producción.

#### a) Denominación formal de la entidad

Nuestra muestra está compuesta por teatros (62,7 %), auditorios (6,7 %), centros culturales, casas de la cultura o similares (12,0 %), palacios de congresos (2 %), salas alternativas (13,3 %) y otros (3,3 %)

Figura 4.2. Tipos de entidades que componen la muestra.  
Concepto: denominación formal.



#### b) Tipo de actividades que albergan.

Podemos observar cómo la modalidad más habitual en este entorno es la de “polivalente escénico” (41,3 %), seguido de “espacio teatral” (30 %), “polivalente multiuso” (18,7%)

y “espacio musical” (8 %) Esta tendencia a adoptar fórmulas polivalentes se encuentra plenamente justificada en la literatura del marketing de servicios como una estrategia para obtener mayor provecho de los recursos de la organización. Es habitual encontrarse en el ámbito que tratamos con entidades que combinan la oferta de actividades escénicas con otras (como la proyección de cine, realización de conferencias, congresos, etc.), con el fin de maximizar el uso dado a los recursos. Este es el caso de los denominados “polivalentes multiuso”.

**Tabla 4.8.** *Tipos de entidades que componen la muestra.*  
*Concepto: tipo de actividades que albergan.*

	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Especializada del tipo “espacio teatral”	45	30.0
Especializada del tipo “espacio musical”	12	8.0
Polivalentes escénicos	62	41.3
Polivalentes multiuso	28	18.7
Total	147	98.0
NS/NC	3	2.0
Total	150	100.0

Si analizamos el tipo de actividades que tienen lugar en cada uno de los formatos escénicos, podemos observar una alta concentración de los espacios especializados teatrales y musicales en los teatros y auditorios, respectivamente; en cuanto a las salas alternativas, palacios de congresos y centros culturales, la figura más habitual es la de polivalente escénico. La figura de polivalente multiuso, sin llegar a ser la predominante en ninguno de los formatos, cuenta con una destacable representación tanto en los teatros como en los centros culturales.

Como podemos observar, el formato más habitual es el de espacio del tipo “polivalente escénico” (41,3 %) Tras este dato se esconde una clara orientación de segmentación del mercado por parte de las entidades escénicas, dando cabida en su programación a las distintas modalidades de artes escénicas con el fin de desarrollar programas adaptados a los gustos de los diferentes tipos de consumidores (de teatro, danza, lírica, y/o música)

### ***c) Nivel de incursión en el terreno de la producción***

Aunque nuestro estudio se limita al servicio de exhibición, resulta importante conocer en qué medida las entidades escénicas suelen combinar el servicio de exhibición con la actividad de producción de espectáculos. Como podemos observar en la tabla 4.9., no es habitual la asunción de este papel por parte de las entidades escénicas: el 74,4 % de ellas se debate entre la exhibición pura o mayoritaria.

Tabla 4.9. Nivel de incursión en el terreno de la producción.

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
100% exhibición	49	32.7	32.7
Mayoritariamente exhibición	63	42.0	74.7
50% exhibición / 50% producción	27	18.0	92.7
Mayoritariamente producción	8	5.3	98.0
100% producción	3	2.0	100.0
Total	150	100.0	

Es importante destacar que el escaso porcentaje de entidades que combinan con más frecuencia la actividad de exhibición con la de producción (25,3 %) se concentra especialmente en la iniciativa privada: de las entidades de gestión privada, el 38,5 % combinan al 50 % las actividades de producción y exhibición, y en un 7,7 % de los casos las actividades de producción superan a las de exhibición; mientras que en las entidades de gestión pública, el 91,6 % se reparte entre la exhibición pura y mayoritaria.

Las tablas 4.10 y 4.11 recogen los resultados de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer, que nos permiten contrastar la distinción existente entre ambas fórmulas de gestión en este sentido.

Figura 4.3. La actividad de producción en función de la fórmula de gestión.

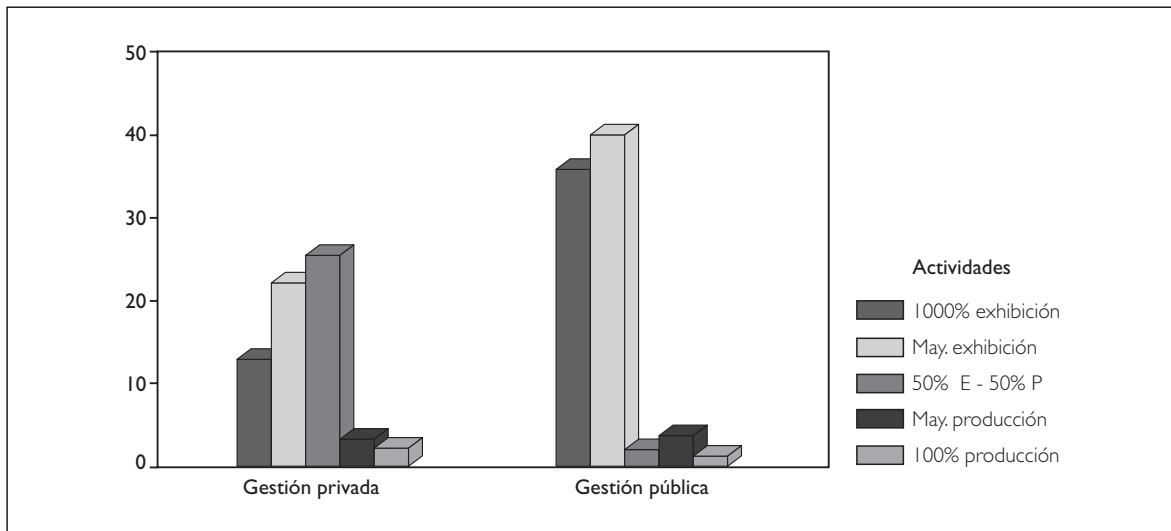


Tabla 4.10. Valoración de relación entre el tipo de gestión y nivel de producción.

	Frecuencia	Sig. Aproximada
V de Cramer	.482	.000
N DE CASOS VÁLIDOS	148	

**Tabla 4.11.** *Contraste de independencia tipo de gestión – nivel de producción.*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34.410	4	.000
Razón de verosimilitud	37.994	4	.000
Asociación lineal por lineal	17.089	1	.000
N de casos válidos	148		

#### **4.3.4. Dimensiones de las entidades**

Para medir el tamaño de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas hemos recurrido a cuatro criterios: capacidad del espacio escénico, número de trabajadores, tamaño de la audiencia y número de representaciones anuales ofertadas.

##### **a) Capacidad del espacio escénico (aforo)**

La muestra de entidades escénicas sobre la que se desarrolla nuestro trabajo cuenta con la representación de entidades de dimensiones diversas:

- Microespacios (20,9 %): entidades cuyo espacio escénico cuenta con una capacidad inferior a 250 localidades.
- Espacios pequeños (25 %): entidades cuyo espacio escénico oscila entre 251 y 500 localidades.
- Espacios medianos (34,5 %): entidades cuyo espacio escénico oscila entre 501 y 1.000 localidades.
- Espacios grandes (10,8 %): entidades cuyo espacio escénico oscila entre 1.001 y 1.500 localidades.
- Macroespacios (8,8 %): entidades cuyo espacio escénico cuenta con una capacidad superior a 1.500 localidades.

**Tabla 4.12.** *Distribución de las entidades por número de localidades (aforo).*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 250 localidades	31	20.7	20.9	20.9
De 251 a 500 localidades	37	24.7	25.0	45.9
De 501 a 1.000 localidades	51	34.0	34.5	80.4
De 1.001 a 1.500 localidades	16	10.7	10.8	91.2
Mas de 1.500 localidades	13	8.7	8.8	100.0
Total	148	98.7	100.0	
NS/NC	2	1.3		
Total	150	100.0		

Respecto a la vinculación existente entre el tamaño y el tipo de entidad, podemos destacar las siguientes apreciaciones:

- Las salas alternativas optan mayoritariamente por los microespacios (75 %).

- Los teatros se debaten entre los espacios pequeños (34,4 %) y medianos (40,2 %).
- Los centros culturales cuentan mayoritariamente con espacios pequeños (44,4 %) o microespacios (22,2 %).
- Los auditorios y los palacios de congresos son las entidades que cuentan con instalaciones de mayores dimensiones: macroespacios en el 50 % y 33 % de los casos, respectivamente, y con espacios medianos en el 40 % y 66,7 %, respectivamente.

### b) Número de trabajadores

La distribución de las entidades respecto al número de trabajadores es la que podemos observar en la tabla 4.13. El 47,7 % de las entidades cuentan con una plantilla superior a 12 empleados, el 26 % entre 7 y 12, y el 26 % restante, menos de 6.

Tabla 4.13. Número de trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3	13	8.7	8.7
	4 a 6	26	17.3	17.4
	7 a 9	18	12.0	12.1
	10 a 12	21	14.0	14.1
	Mas de 12	71	47.3	47.7
Total	149	99.3	100.0	
	NS/NC	1	.7	
Total	150	100.0		

### c) Tamaño de la audiencia

Tal como se observa en la tabla 4.14, la muestra de entidades escénicas seleccionadas presenta una amplia diversidad en cuanto a tamaños de audiencia que, como es lógico, se encuentra íntimamente relacionada con la diversidad de formatos escénicos recogidos.

Tabla 4.14. Tamaño de la audiencia (número de asistentes anuales).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 500 espectadores	4	2.7	2.8	2.8
501 a 1.500 espectadores	3	2.0	2.1	4.9
1.501 a 3.000 espectadores	2	1.3	1.4	6.3
3.001 a 6.000 espectadores	5	3.3	3.5	9.9
6.001 a 10.000 espectadores	9	6.0	6.3	16.2
10.001 a 15.000 espectadores	14	9.3	9.9	26.1
15.001 a 30.000 espectadores	30	20.0	21.1	47.2
30.001 a 50.000 espectadores	19	12.7	13.4	60.6
50.001 a 80.000 espectadores	14	9.3	9.9	70.4
80.001 a 100.000 espectadores	14	9.3	9.9	80.3
Más de 100.000 espectadores	28	18.7	19.7	100.0
Total	142	94.7	100.0	
NS/NC	8	5.3		
Total	150	100.0		

#### d) Número de representaciones anuales ofertadas

El número de representaciones anuales ofertadas constituye un indicador importante de la actividad de la entidad. Aunque en el cuestionario planteamos esta variable como numérica, tras analizar los datos hemos considerado necesario categorizarla con el fin de facilitar su interpretación. Para ello hemos establecido seis categorías: actividad baja (menos de 50 representaciones anuales), actividad media-baja (entre 51 y 100), actividad media-media (entre 101 y 150), actividad media-alta (entre 151 y 200), actividad alta (entre 201 y 250) y actividad intensa (más de 251 representaciones anuales).

Los resultados nos permiten contrastar la elevada actividad de las entidades que componen la muestra, que en el 73,3 % de los casos ofertan más de 100 espectáculos anuales.

Tabla 4.15. Número de representaciones anuales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	17	11.3	12.2	12.2
Media-baja	20	13.3	14.4	26.6
Media-media	23	15.3	16.5	43.2
Media-alta	22	14.7	15.8	59.0
Alta	18	12.0	12.9	71.9
Intensa	39	26.0	28.1	100.0
Total	139	92.7	100.0	
NS/NC	11	7.3		
Total	150	100.0		

#### 4.3.5. Ubicación urbana

A este respecto podemos observar cómo las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se ubican en la zona centro de las ciudades en el 80,7 % de los casos.

Tabla 4.16. Ubicación urbana de las entidades escénicas.

	Frecuencia	Porcentaje
Centro	121	80.7
Barrio	25	16.7
Periferia	4	2.7
Total	150	100.0

Este rasgo abre un amplio abanico de posibilidades de cooperación con multitud de establecimientos comerciales que suelen encontrarse ubicadas en estos espacios, posibilitando la consecución de sinergias de diversa índole.

#### 4.4. La figura del gestor de entidades escénicas

Los trabajos sobre la figura del gestor cultural hacen patente la necesidad de que éste reúna una serie de habilidades propias de una formación interdisciplinar (Ministerio de Cultura, 1995;

Asociació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, 1996). Dado que nuestro estudio ha sido realizado a través de encuestas a los directores o gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, consideramos importante conocer su campo y nivel de formación, previendo la posible incidencia de la misma en la interpretación de la perspectiva aportada a la gestión de la entidad.

El 68 % de los gestores de entidades escénicas cuentan con un nivel de formación de licenciado, doctor o master; el 12,7 % son diplomados y el 18 % restante no cuenta con ningún tipo de titulación superior universitaria.

En lo que respecta al campo de formación, los más frecuentes son: letras (43,0 %), ciencias económicas y empresariales (21,5 %) y derecho (13,2 %). Es de destacar la variedad de áreas de conocimiento que convergen en esta figura: bellas artes, ciencias económicas y empresariales, letras, derecho, ciencias, sociología, políticas, arte dramático, ciencias de la educación, turismo y psicología, entre otras.

Tabla 4. 17. Nivel de formación de los gestores

	Frecuencia	Porcentaje
Educación primaria	1	.7
Educación secundaria	26	17.3
Diplomado	19	12.7
Licenciado	90	60.0
Posgrado (doctorado/master)	12	8.0
Nc	2	1.3
Total	150	100.0

Tabla 4. 18. Campo de formación de los gestores.

Campo de formación	Número	Porcentaje sobre respuestas
Bellas artes	10	5,9
Económicas / Empresariales	26	15,6
Letras	52	31,1
Derecho	16	9,6
Ciencias	8	4,8
CC. Políticas / Sociología	3	1,8
Arte dramático	10	5,9
Ciencias de la educación, magisterio, pedagogía	6	3,6
Master en gestión cultural	4	2,4
Turismo	1	0,6
Psicología	1	0,6
Otras	1	0,6
NS / NC	29	17,3
Total	167	100

Las razones de dicha disparidad de campos, así como la escasez de directores/ gerentes con titulaciones específicas en gestión cultural, podría residir en el reducido espacio dedicado por

parte de las entidades públicas a la formación del gestor cultural. Las primeras iniciativas en este terreno vinieron de la mano de administraciones territoriales de ámbito local y provincial. En este sentido, la iniciativa del Centre D'Estudis i Recursos Culturals puede considerarse pionera y motor del desarrollo de la formación del gestor cultural en otras comunidades. A ésta iniciativa le han seguido otras como las propuestas por la Diputación de Cádiz, la Diputación Foral de Navarra, la Diputación de Zaragoza y la Diputación de Málaga, entre otras.

Esta carencia general a nivel nacional llevó a las instituciones pioneras en el campo de la formación de gestores culturales a iniciar contactos con algunas universidades, con la intención de hacer posible la organización conjunta de cursos de postgrado. Ésta aspiración ha conseguido hacerse realidad a partir de la primera organización de un master específico, en el año 1989, de Gestión Cultural en Barcelona, fruto de la colaboración entre el CERC y la Universidad de Barcelona y la extensión de una formación reglada especializada, fruto de la colaboración entre administraciones territoriales, Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y Universidades. Ejemplos de esta formación se pueden observar en Madrid, Valencia, Oviedo, Valladolid, Cádiz, etc.

Se trata de los primeros casos en que una institución académica oficial responde a una nueva realidad profesional en el terreno de la formación en la gestión cultural. A partir de aquí se abre un proceso de incorporación de la universidad en este campo. Actualmente existen diferentes proyectos que hacen prever que en un futuro próximo existirá una oferta formativa más amplia en el campo del postgrado, dirigida a los profesionales que trabajan o quieren incorporarse al ámbito de la gestión cultural. Universidades como la Complutense, Carlos III de Madrid, Alcalá de Henares, Asturias, Valencia, Sevilla e Islas Baleares están trabajando en la organización de formaciones de este tipo.

La actual afluencia de diversas modalidades de formación en el terreno de la gestión cultural (cursos de experto, masteres, etc.) demuestra una elevada carencia en este terreno, que tanto entidades de carácter público (Universidades públicas, diputaciones, etc.) como privadas (SGAE) se han apresurado a cubrir:

#### **4.5. La obtención de recursos**

El marcado carácter público que como hemos podido comprobar, caracteriza al sector de servicios de exhibición de artes escénicas, tiene su reflejo directo en las fuentes de financiación de las mismas. Los objetivos que nos planteamos en este tema son los siguientes:

1. Conocer en qué medida las entidades escénicas dependen del mercado como vía para la obtención de recursos.
2. Conocer sus principales fuentes de financiación.
3. Conocer hasta qué punto las entidades públicas y privadas difieren en este aspecto.

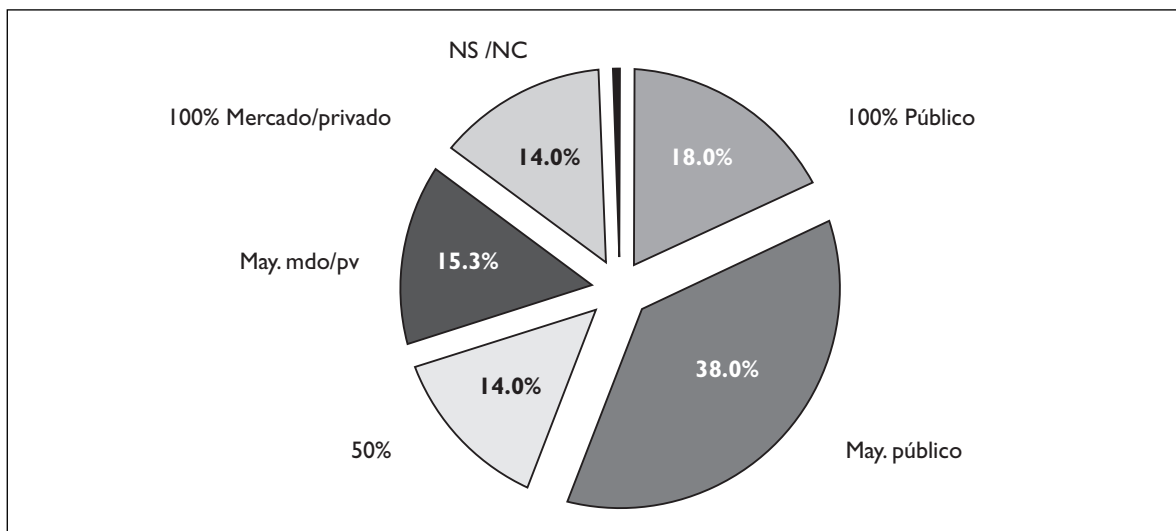
Para medir la dependencia del mercado como fuente de financiación de las entidades, hemos utilizado dos variables: “obtención de recursos” e “ingresos por venta de entradas en el año 2001”. Los resultados nos dejan ver cómo la mano del sector público está fuertemente presente en el 70 % de las entidades, quedando un escaso 14 % que actúan en el mercado sin ningún tipo de financiación por parte de la administración, y un 15,3 % de entidades que se financian mayoritariamente con los recursos obtenidos en el mercado.

Después del análisis realizado sobre la titularidad de las entidades este dato resulta absolutamente lógico y predecible. Un paso más en esta línea de análisis nos lleva a intentar conocer en qué medida las entidades no públicas (empresa privada, fundaciones y consorcios público – privados) se alimentan de recursos públicos. En lo que respecta al primer grupo observamos cómo el 7,8 % se sitúa en el segmento de “recursos mayoritariamente públicos”, el 13,7 % combina al 50 % los recursos públicos y privados, el 43,1 % obtiene la mayor parte de sus ingresos en el mercado o en entidades no públicas, y el 35,3 % no cuenta con ningún tipo de ingresos por parte del sector público.

El grupo formado por las fundaciones cuenta con recursos mayoritariamente públicos en un 25 % de los casos; el 50 % divide sus ingresos a partes iguales entre el sector público y el mercado o sector privado, y el restante 25 % recurre mayoritariamente al sector no público.

En el caso de los consorcios público– privados, el 71,4 % se caracteriza por una obtención de recursos mayoritariamente públicos, y el restante 28,6 % refleja un equilibrio entre recursos públicos y privados.

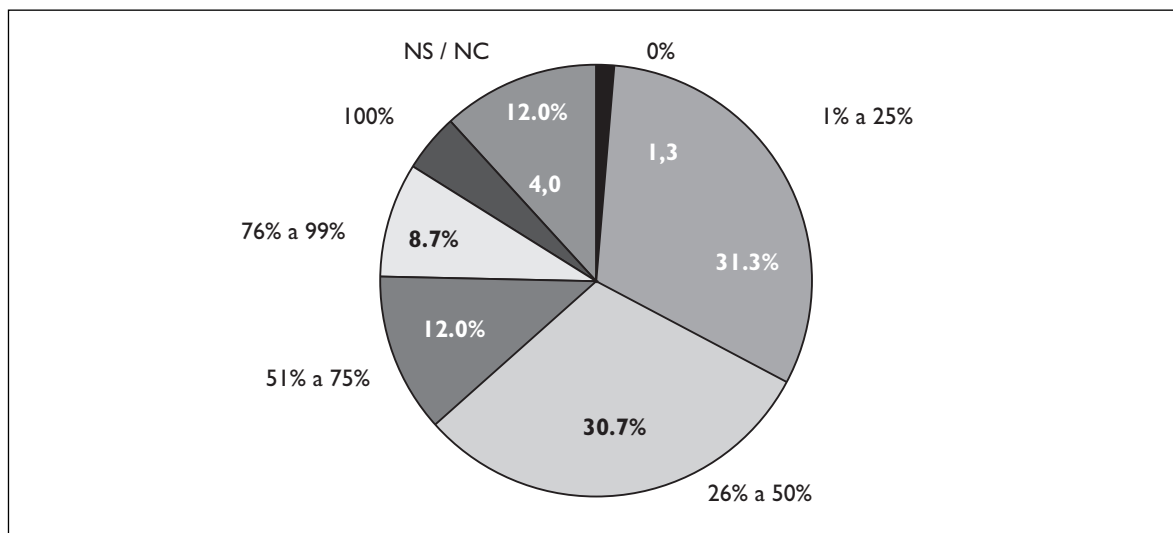
Figura 4.4. Origen de los recursos de las entidades escénicas.



Además del sector público, es habitual que las entidades de servicios de exhibición recurran a otras entidades para buscar financiación, razón por la cual consideramos conveniente comple-

tar el análisis con información referente a los ingresos por venta de entradas en el año 2001 y así conocer con precisión el grado de dependencia que este tipo de actividades muestra respecto al mercado. Los resultados nos permitieron ver que tan sólo el 4 % de las entidades funciona exclusivamente con los ingresos provenientes de la venta de entradas. En el otro extremo, tan sólo el 1,3 % no obtiene ningún tipo de ingresos por venta de entradas. En una situación intermedia, nos encontramos con que el caso más frecuente es el de entidades que obtienen menos del 50 % de sus recursos a través de las entradas (62 %), restando un porcentaje nada despreciable del 20,7 % de entidades que se financian mayoritariamente con los ingresos obtenidos en la venta de entradas.

Figura 4.5. Ingresos por venta de entradas en el año 2001.



Pero, aunque de forma generalizada observamos en las entidades escénicas una habitual recurrencia a fuentes de ingreso diferentes a la venta de entradas por sus servicios a los consumidores, ésta varía, como no podía ser de otra manera, en función de la titularidad de la entidad. Partiendo de esta premisa en la tabla 8.16. podemos observar cómo el recurso a fuentes de ingresos diferentes a la venta de entradas por espectáculos resulta también considerablemente representativa en las empresas privadas y las fundaciones.

Tabla 4.19. Porcentaje de ingresos por concepto de venta de entradas en las entidades escénicas.

	0 %	1 a 25 %	26 a 50 %	51 a 75 %	76 a 99 %	100 %	Total
Comunidad Autónoma		50 %	40 %	10 %			100
Diputación	16 %	50 %	16,7 %	16,7 %			100
Ayuntamiento		40,7 %	37,0 %	11,1 %	9,3 %	1,9 %	100
Empresa Privada	2,3 %	18,6 %	27,9 %	20,9 %	18,6 %	11,6 %	100
Fundación		50,0 %	41,7 %	8,3 %			100
Consortio		42,9 %	57,1 %				100

En la tabla 4.20 podemos profundizar en el conocimiento de las fuentes de ingreso de las diferentes entidades escénicas, tomando como referencia el porcentaje de ingresos que constituye cada fuente en el total de ingresos de la entidad. Para ello, hemos calculado el porcentaje medio de ingreso para cada categoría. Los resultados más destacables son los siguientes:

- El 57,2 % de los ingresos de las entidades escénicas pertenecientes a las comunidades autónomas provienen de fuentes de financiación públicas (56,6 %) y privadas (0,6 %).
- El 86,3 % de los ingresos de las entidades pertenecientes a las diputaciones provinciales provienen de fuentes de financiación públicas (84,3 %) y privadas (2,0 %).
- El 70 % de los ingresos de las entidades pertenecientes a los ayuntamientos provienen de entidades públicas (69,9 %) y privadas (0,9 %).
- El 26,8 % de los ingresos de las entidades escénicas privadas provienen de entidades públicas (18,4 %), privadas (7,1 %) y otras (1,3 %).
- El 48,5 % de los ingresos de las fundaciones de servicios de exhibición de artes escénicas provienen de entidades públicas (45,9 %) y privadas (6,5 %).

Tabla 4.20. Fuentes de ingreso de las entidades escénicas  
(%medio sobre el total de ingresos)

Titularidad de la entidad	CC.AA	Diputación	Ayto.	Empresa Privada	Fundación	Consortio
Fuentes de ingreso	Media	Media	Media	Media	Media	Media
CC.AA.	51,2	5,8	2,6	11,7	9,0	23,1
Diputación	1,5	74,5	2,3	0,6	12,1	4,5
Ayuntamiento	3,0	1,0	63,4	4,7	22,9	32,6
Instituciones académicas	0,6	1,0	1,6	0,6	0,9	–
Otras E. Públicas	0,3	2,0	–	0,8	1,0	0,7
Otras entidades privadas	0,6	2,0	0,9	7,1	2,6	6,5
Otros	–	–	–	1,3	–	–
<b>Total</b>	<b>57,2</b>	<b>86,3</b>	<b>70,8</b>	<b>26,8</b>	<b>48,5</b>	<b>67,4</b>

Éstos datos vienen a confirmar la elevada presencia del sector público en el sector de la exhibición de servicios de artes escénicas, tanto en el ámbito privado como en el público.

Las aportaciones del sector privado destacan por su escasez, manteniéndose en la tónica que ya podíamos observar en el último estudio realizado sobre el patrocinio empresarial de la cultura en España (Ministerio de Cultura, 1992). A este respecto cabe citar las declaraciones realizadas por Viviane Reding, Comisaria Europea de Educación, Cultura y Deportes: “Actualmente el mecenazgo desempeña un papel importante en la financiación de la cultura. La acción de los poderes públicos, tanto comunitarios como nacionales, debe estar dirigida a fomentar una visión más favorable del mecenazgo en Europa, en particular del mecenazgo transnacional”<sup>1</sup>.

1. Declaraciones realizadas en Bruselas el 18 de Abril de 2002.



Los resultados de dicho análisis nos permiten reconocer una clara orientación social en la gestión de las entidades escénicas, tanto públicas como privadas. Si bien, como era de esperar, esta característica se acentúa en el caso de las entidades de gestión pública y se atenúa en el de las privadas. Resulta un dato relevante, en cualquier caso, que las entidades de gestión privada se sitúen tan cerca de objetivos de tipo social en su gestión.

**Tabla 4.22.** Finalidad y objetivos de gestión en las entidades escénicas: Gestión pública vs. Gestión privada.

	Finalidad			Objetivos		
	Media	Mediana	Moda	Media	Mediana	Moda
E. Gestión pública	1,4	1	1	1,6	1	1
E. Gestión privada	2,1	2	1	2,4	2	1
Valor global de grupo	1,8	1	1	2,0	2	1

**b) Nivel de control en la gestión de las entidades por parte de la administración pública en dos vertientes: gestión interna y gestión externa**

Partiendo del conocimiento de que la prestación de servicios de artes escénicas se realiza mayoritariamente gracias a entidades de titularidad pública, consideramos importante conocer la libertad con la que cuentan los gestores de dichas entidades para organizar y dirigir las mismas. Para ello planteamos tres tipos de variables (tabla 4.23), que recogen los siguientes aspectos:

- La medida en que la administración pública controla la gestión de la entidad a nivel global.
- La medida en que el sector público determina la organización interna de la entidad.
- Nivel de libertad de actuación en el mercado.

**Tabla 4.23.** Escalas de medida de la libertad de gestión.

Pregunta	Respuesta
Indique la medida en que el sector público controla su forma de gestión en una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "control público" y el valor 5 como "libertad, dentro de las leyes del mercado".	Control P. Libertad, dentro de las leyes mdo. 1 2 3 4 5
Indique la medida en la que el sector público determina la forma en la que se estructura internamente su entidad, considerando el valor 1 como "estructura rígida, establecida por la administración" y el valor 5 como "libre, sin condicionantes".	Rígida (Adm.) Libre, sin condicionantes 1 2 3 4 5
Caracterice la forma de actuación en el mercado de su entidad sobre una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "limitado desde el sector público" y el valor 5 como "libertad de acción".	Limitación pública Libertad de acción 1 2 3 4 5

Aunque, en principio, la medición de dichas escalas tan sólo tendría sentido para entidades de titularidad pública, la heterogeneidad existente en la fórmula de gestión de este tipo de enti-

dades, la amplia variedad de formatos que adoptan y el nivel de incursión del sector público incluso en entidades de carácter privado (fundaciones, consorcios y empresas privadas) a través de subvenciones u otras vías similares, nos llevó a considerar que era apropiado analizar dichos conceptos en todas las entidades, aunque consideramos la necesidad de abordar su estudio partiendo de la división de la muestra en dos grupos: entidades de gestión pública y entidades de gestión privada. Asimismo, este planteamiento nos permite realizar comparaciones entre ambas fórmulas de gestión.

**Tabla 4.24.** Control de gestión, estructura interna y forma de actuación en el mercado: gestión pública vs. gestión privada.

	Control de gestión			Estructura interna			Actuación mercado		
	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda
<i>E. Gestión pública</i>	2,6	3	1	2,5	3	3	3,5	4	5
<i>E. Gestión privada</i>	4,3	5	5	4,4	5	5	4,4	5	5
<i>Valor global de grupo</i>	3,4	4	5	3,3	3	5	3,9	4	5

Los datos resultantes del planteamiento realizado nos dejan ver cómo la mano de la administración pública alcanza a controlar y determinar la forma de actuación de los gestores, tanto en lo respectivo a la gestión global, como a la gestión interna, arrojando valores de puntuación media de 2,6 y 2,5 respectivamente.

En cuanto a la forma de actuación en el mercado, debemos destacar que las entidades públicas se sitúan mucho más cerca de las privadas. Los valores de la media, mediana y moda resultantes (3,5, 4 y 5, respectivamente) nos dibujan un perfil de entidad escénica que cuenta con un elevado nivel de libertad en el desarrollo de estrategias de comercialización de las artes escénicas en el mercado, sin excesivas limitaciones dictadas por su carácter público.

#### **4.7. Análisis de la temporalidad en la oferta y demanda de espectáculos: Estacionalidad**

Las características de la demanda en una entidad de servicios como la que estamos analizando, constituye un factor altamente determinante en el desarrollo de estrategias. No existen estudios previos a nivel nacional que nos permitan otorgar a este análisis una perspectiva longitudinal (referente a los ciclos de la oferta y la demanda), motivo por el cual debemos limitarnos a la información recogida en el estudio.

Los objetivos que nos planteamos a la hora de abordar el análisis de este amplio concepto fueron:

- a) Conocer las modalidades de artes escénicas más ofertadas.
- b) Conocer el comportamiento de la demanda de servicios de exhibición de artes escénicas.

Debemos puntualizar que, por lo que respecta al primer concepto (modalidades de artes escénicas ofertadas), sí que existe información secundaria proveniente de los estudios de la

SGAE (1999, 2000, 2001). Los motivos de la inclusión de esta variable en el estudio tiene como origen el posterior estudio realizado en la audiencia escénica actual y como fin la posible incidencia de esta variable en la identificación de perfiles de gestión, atendiendo a las características de los demandantes, entre cuyas características se encuentra la del tipo de espectáculo consumido.

### **a) Modalidades de espectáculos escénicos**

El planteamiento del análisis se centró en las modalidades básicas que componen el concepto de arte escénica (teatro, danza, lírica y música en vivo), partiendo de la división de las mismas en espectáculos tradicionales y alternativos para así poder diferenciar el nivel de actividad y los tipos de espectáculos más ofertados en esta reciente y activa dimensión de las artes escénicas en el mercado actual.

Los resultados (tablas 4.25 y 4.26) nos permitieron reconocer una clara preeminencia de la programación de teatro (que, es la modalidad escénica preferida por los consumidores, después de la música popular en vivo). El hecho de que la música popular en vivo, la más consumida según datos de la SGAE (2001), no encuentre tal nivel de representación en nuestros resultados puede deberse a que la oferta de este tipo de espectáculo escénico no suele realizarse en las modalidades de espacio que estamos analizando de forma tan significativa y frecuente, sino en espacios eventuales (campos de fútbol, plazas de toros, etc.) que quedan fuera de los objetivos de nuestro estudio.

También debemos destacar una fuerte tendencia a programar espectáculos de tipo alternativo en entidades distintas a las salas alternativas que, en principio, son las que surgen en el mercado como respuesta a la demanda popular de este tipo de espectáculos. Este dato revela que la iniciativa privada supo captar y aprovechar esta tendencia latente en el mercado y que el resto de entidades ha sabido incorporarse a ésta tendencia, introduciendo en sus programaciones espectáculos de estas características.

Tabla 4.25. Tipos de espectáculos tradicionales ofertados.

Modalidad escénica	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Teatro	131	87,3
Danza	117	78,0
Lírica	85	56,7
Música clásica en vivo	87	58,0
Música moderna en vivo	94	62,7
Música popular / flamenco en vivo	95	63,3

2. En la tabla se recoge si la entidad ha ofertado o no cada una de las modalidades de arte escénica en la temporada 2001, calculado de forma individual sobre el total de casos que componen la muestra.

Tabla 4.26. Tipos de espectáculos alternativos ofertados.

Modalidad escénica alternativa	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Teatro	110	73,3
Danza	99	66,0
Música	100	66,7

El hecho de que el teatro sea la modalidad más ofertada y consumida en el mercado de las artes escénicas se debe quizás, entre muchos otros factores, a que para ser comprendido supone menos esfuerzo por parte de los espectadores, tal como puede observarse en el Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural (SGAE, 1998). En los estudios sobre la audiencia escénica actual y potencial desarrollados en la segunda parte profundizaremos en este aspecto.

**b) Comportamiento de la demanda y la oferta de servicios de exhibición de artes escénicas. Análisis de la estacionalidad**

Una variable de crucial importancia en la gestión de un servicio como el de exhibición de artes escénicas la constituyen las características del ciclo de oferta y demanda. En este caso es conveniente partir de la clasificación propuesta por Lovelock (1992) a este respecto, que parte de la categorización de los servicios atendiendo a los siguientes conceptos:

- Nivel de fluctuación de la demanda a lo largo del tiempo.
- Nivel de rigidez de la oferta.

Figura 4.6. Clasificación de los servicios atendiendo al nivel de fluctuación de la demanda y flexibilidad / rigidez de la oferta.

	Nivel de fluctuación de la demanda	
	Alto	Bajo
Los incrementos de demanda pueden resolverse sin gran problema	<b>1</b> Electricidad, gas natural, teléfono, servicios de policía y bomberos, etc.	<b>2</b> Seguros, servicios legales, banca, servicios de lavandería, etc.
Los incrementos de demanda regularmente exceden la capacidad del oferente	<b>3</b> Artes escénicas, transporte de pasajeros, hoteles, restaurantes, etc.	<b>4</b> Servicios similares a 2, pero que no cuentan con la capacidad suficiente para afrontar incrementos rápidos de demanda.

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992, p. 60)

El análisis de esta variable nos lleva a plantearnos la necesidad de conocer la siguiente información en pro de una mejor planificación y gestión de la entidad:

1. ¿Cuál es el ciclo típico de la demanda de las diversas modalidades de artes escénicas? ¿Es predecible?.
2. ¿Cuáles son las causas que subyacen a estas fluctuaciones de la demanda? Hábitos de los clientes, etc.

### 3. ¿En qué medida puede el marketing modificar estas tendencias?

En este primer bloque del estudio pretendemos dar respuesta a la primera cuestión y parcialmente la tercera, mientras que las restantes habrán de ser resueltas desde el estudio de la demanda (actual y potencial), que será abordado en el segundo estudio (audiencia escénica actual y potencial).

Con respecto al ciclo de la demanda y oferta de servicios de exhibición de artes escénicas en España, hemos podido observar que la demanda tiende a concentrarse en las estaciones de otoño e invierno. Un porcentaje importante de las entidades analizadas (43,3 %) coinciden en considerar el mes de noviembre como uno de los picos de demanda del año. A este mes le siguen los de invierno, sin presentar grandes diferencias entre ellos. Como es lógico, los meses de demanda baja y de ausencia de demanda tienen comienzo en la primavera, para alcanzar su nivel mínimo en el periodo estival.

La concentración o elevación de la demanda en el periodo de otoño–invierno tiene una relación directa con el tipo de entidades escénicas aquí analizadas, que por lo general son espacios escénicos cubiertos y situados en los centros de las principales capitales de provincia españolas. Lo más habitual es que en el periodo estival se conjuguen dos elementos que justifican esta disminución de la demanda:

- Disminución de la población, como consecuencia del periodo vacacional.
- Incremento de la oferta de una amplia variedad de actividades lúdicas específicas de este periodo del año, entre las que se encuentran las actividades escénicas desarrolladas en espacios abiertos (espacios escénicos eventuales).

El periodo de otoño–invierno se consolida, por las mismas razones, como el más apropiado para el consumo de actividades escénicas en espacios cubiertos: el nivel de población suele ser más alto y la oferta de actividades lúdicas disminuye, disminuyendo así la competencia.

**Tabla 4.27** Comportamiento de la demanda de servicios de exhibición de artes escénicas. (% sobre muestra)

Mes	Demanda Alta		Demanda Baja		Sin oferta	
Enero	34	22,7	24	16,0	3	2,0
Febrero	42	28,0	14	9,3	2	1,3
Marzo	42	28,0	9	6,0	1	0,7
Abril	27	18,0	15	10,0	1	0,7
Mayo	17	28,0	41	27,3	2	1,3
Junio	6	4,0	53	35,3	13	8,7
Julio	13	8,7	26	17,3	66	44,0
Agosto	9	6,0	12	8,0	107	71,3
Septiembre	13	8,7	29	19,3	37	24,7
Octubre	54	13,0	6	4,0	1	0,7
Noviembre	65	43,3	4	2,7	1	0,7
Diciembre	46	30,7	11	7,3	3	2,0

El análisis de los factores que influyen en el incremento temporal de la demanda de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas nos llevó a saber que además de los factores generales expuestos previamente, existían otros que pueden influir positivamente en que se produzca un cambio de tendencia. Éstos son: la organización de festivales u otro tipo de eventos (73,2 %), incremento de la población motivado por elementos ajenos a la entidad (45,7 %), disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales (39,4 %). Otros motivos menos representativos que introdujeron los encuestados son: el propio espectáculo (16,5 %), que los artistas sean conocidos (0,8 %), la programación (7,9), la difusión dada al programa (1,6 %) y la época del año (3,1 %).

**Tabla 4.28.** Factores influyentes en el incremento temporal de la demanda.

Factores	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre muestra
<i>Organización de festivales u otro tipo de eventos por nuestra propia entidad</i>	93	38,9	62,0
Disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales	50	20,9	33,3
Incremento de la población motivado por elementos ajenos a nuestra entidad (turismo, fiestas locales, etc.)	58	24,3	38,7
La calidad del propio espectáculo*	21	8,8	14,0
Que los artistas sean conocidos *	1	0,4	0,7
La programación *	10	4,2	6,7
La difusión del programa / publicidad *	2	0,8	1,3
La época del año *	4	1,7	2,7

\* Éstas respuestas no constaban en el cuestionario original, fueron introducidas posteriormente por los encuestados durante la entrevista, lo que justifica su baja frecuencia de respuesta.

## 4.8. El enfoque de marketing

### 4.8.1. Conceptualización y valoración del enfoque de marketing

Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se han caracterizado tradicionalmente por el desinterés mostrado hacia las técnicas de marketing. El origen de dicha postura puede encontrarse relacionado con las connotaciones negativas que los desconocedores de dicha ciencia le atribuyen con gran frecuencia. La revisión de la literatura sobre marketing en las artes escénicas nos llevó a considerar la necesidad de introducir en nuestro estudio un bloque dedicado al análisis del enfoque de marketing en la organización. Los objetivos planteados a este respecto fueron los siguientes:

- Conocer el contenido otorgado al concepto de “marketing”, desde la perspectiva de los gestores de las entidades escénicas.
- Conocer el lugar concedido al marketing en la organización.
- Conocer la importancia concedida a las técnicas de marketing.

**a) Análisis del concepto “Marketing”**

Antes de pasar a la cuestión de la valoración de las técnicas de marketing, es necesario, en el entorno concreto en el que se desarrolla nuestra investigación, conocer el contenido de dicho concepto para los directores/ gerentes de las entidades escénicas. Para tal efecto introdujimos una pregunta abierta que permitía a los encuestados comentar las actividades que, desde la perspectiva adoptada por su organización, conforman el concepto de marketing.

Los resultados revelaron que el contenido otorgado al concepto de marketing gira fundamentalmente en torno a las actividades de comunicación (tabla 4.24); entre ellas, las más mencionadas fueron: relación con la prensa y medios de comunicación (24,7 %), publicidad (40 %) y promociones (16 %).

Ésta concepción va a alterar, como es lógico, la interpretación de las cuestiones realizadas sobre el lugar y la importancia concedida a las técnicas de marketing.

**Tabla 4.29.** Dimensiones del concepto de marketing desde la perspectiva de los gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

Actividades que conforman el concepto	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas
Relación con la prensa y medios de comunicación en general	37	24,7
Venta	9	6,0
Publicidad	60	40,0
Promociones	24	16,0
Diseño y mantenimiento de páginas web	8	5,3
Diseño de la programación	11	7,3
Difusión de las producciones	11	7,3
Elaboración de programas de mano	4	2,7
Envío de información a clientes (mailing)	8	5,3
Realización de estudios de mercado	5	3,3
Relación con otras entidades e instituciones	7	4,7
Atención telefónica	2	1,3
Gestión de audiencias/ grupos/ públicos	7	4,7
Captación y fidelización de públicos	6	4,0
Publicaciones / editorial	5	3,3

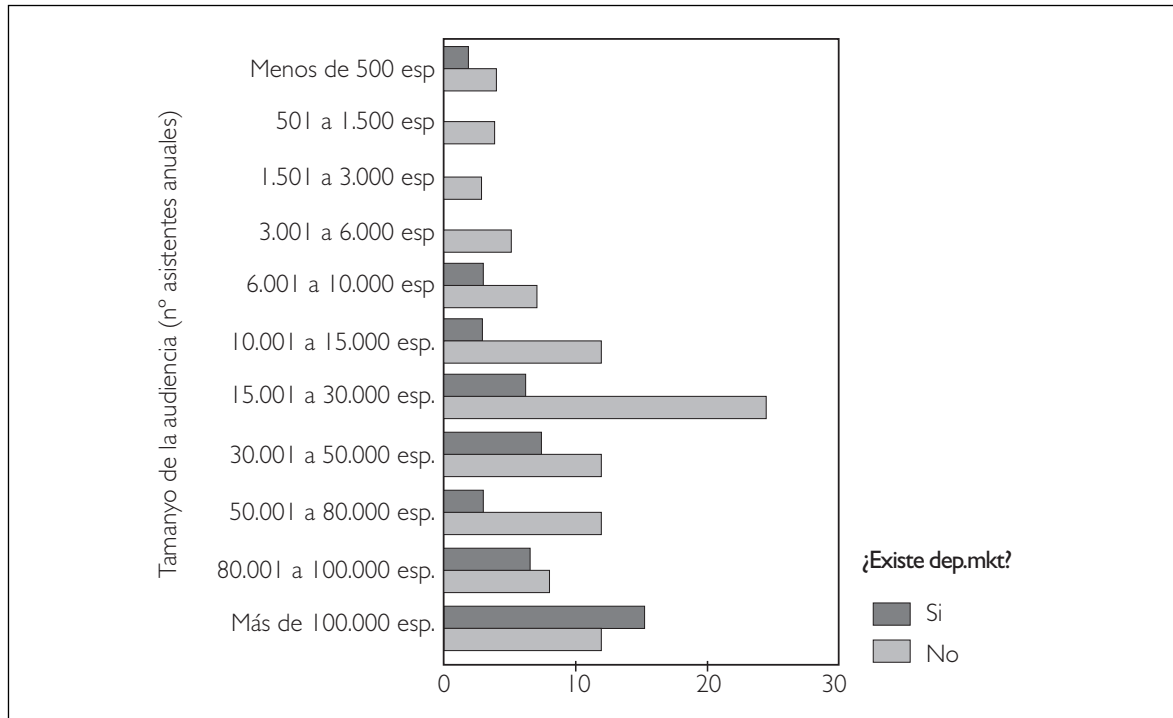
**b) Lugar concedido al marketing en la organización**

Partiendo del conocimiento de las dimensiones que integran el concepto de marketing desde la perspectiva de los gerentes, pasamos a analizar si las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen contar con departamento de marketing o, en su defecto, con un departamento similar que desempeñe dichas funciones.

En lo referente a la primera cuestión, observamos que el 71,3 % de las entidades escénicas no cuentan con departamento de marketing. La tabla de contingencia del análisis conjunto de esta variable y de las dimensiones de la entidad (medida como tamaño de la audiencia) nos permitió observar cómo el escaso número de entidades que cuentan con un departamento específi-

co de marketing aumenta con el tamaño de la misma. Dicha relación fue confirmada con la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta (Tablas 4.30 y 4.31). En lo que respecta al valor adoptado por la medida Eta observamos que la relación existe pero es de carácter leve.

**Figura 4.7.** Relación entre el tamaño de la audiencia y la existencia de departamento de marketing en las entidades escénicas



**Tabla 4.30.** Contraste de independencia entre el tamaño de la audiencia y la existencia de departamento de marketing.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.177	10	.014
Razón de verosimilitud	24.282	10	.007
Asociación lineal por lineal	13.276	1	.000
N de casos válidos	142		

**Tabla 4.31.** Valoración de la relación entre el tipo de gestión y el nivel de producción.

		Valor
Nominal por intervalo	ETA	
	P.27. Existe un departamento de marketing en su organización? dependiente	.395
	P.9. Tamaño de la audiencia (asistentes anuales) dependiente	.307

La identificación generalizada del concepto de marketing con las actividades de comunicación volvió a confirmarse al analizar el área que desarrolla dichas funciones, en aquellas enti-

dades que no cuentan con un departamento específico de marketing,. Exceptuando un 20,6 % que atribuía a la dirección dichas funciones, el resto de respuestas fueron: gabinete de prensa (15 %), departamento cultural (13,1 %), publicidad, promoción y distribución (11,2 %), administración (10,3 %), programación (4,7 %), producción y realización (2,8 %) y ninguno (8,4 %).

Tabla 4.32. Departamentos que desarrollan las actividades de marketing en las entidades que no cuentan con departamento específico.

	Frecuencia	Porcentaje
Dirección	22	20.6
Administración	11	10.3
Gabinete de prensa	16	15.0
Publicidad, Promoción y Distribución	12	11.2
Departamento cultural	14	13.1
Programación	5	4.7
Producción y realización	3	2.8
Administración y personal	1	.9
Ninguno	9	8.4
Nc	14	13.1
Total	107	100.0

La postura adoptada respecto al concepto de marketing se hace más explicable si tenemos en cuenta que en el 63,3 % de los casos las entidades no cuentan con ningún experto de marketing en el equipo directivo.

### c) Importancia concedida a las técnicas de marketing

Para evaluar la valoración concedida a las técnicas de marketing por los directores/ gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, optamos por la introducción de sentencias que relacionaban dichas técnicas con la mejora de la oferta, conocimiento del mercado y pérdida de calidad en la oferta, solicitando el nivel de acuerdo/ desacuerdo con respecto a las mismas sobre una escala de Likert de cinco puntos (tabla 30).

Tabla 4.33. Escalas de medida de valoración de las técnicas de marketing.

Pregunta	Respuesta	
<i>Indique su posición sobre las valoraciones expuestas a continuación, en una escala que oscila entre 1 "total desacuerdo" y 5 "total acuerdo"</i>		
Las técnicas de marketing para la dirección de una entidad oferente de servicios de artes escénicas posibilitan la mejora de la oferta.	Total desacuerdo 1 2 3 4 5	Total acuerdo
Las técnicas de marketing pueden contribuir a mejorar la satisfacción del público.	Total desacuerdo 1 2 3 4 5	Total acuerdo
Las técnicas de marketing llevan a la aplicación de criterios de mercado, lo que conlleva una pérdida de calidad en la oferta.	Total desacuerdo 1 2 3 4 5	Total acuerdo

El análisis de los resultados se realizó tanto a nivel global como desde la clasificación de las entidades en función del carácter público/ privado de su gestión (tabla 4.34). Los resultados, que han de ser interpretados desde la óptica otorgada por los gerentes a dichas técnicas, reflejaron una elevada valoración y aceptación de las mismas en las diferentes dimensiones contempladas: como instrumento capaz de facilitar la mejora de la oferta (3,9) y como vía para mejorar la satisfacción del público (4,1).

En lo que respecta a la relación entre las técnicas de marketing y la aplicación de criterios de mercado, se puede decir que, aunque la idea no es compartida por la mayoría, el nivel de desacuerdo sobre la misma no es tan elevado (2,7), lo que nos permite observar una leve pero palpable reticencia por parte del colectivo analizado hacia el particular. Las aclaraciones teóricas sobre este concepto ya han sido realizadas en apartados anteriores, dejando constancia de la de las mismas para la gestión de las entidades.

El análisis de las diferencias entre gestión pública y privada nos permitió observar que, dentro de la cercanía que presentan las valoraciones de ambas gestiones, es el grupo de gestión privada el que menos valora éstas técnicas, concediendo valores levemente inferiores en las tres vertientes analizadas.

Tabla 4.34. Valoración de las técnicas de marketing.

Fórmula de gestión	Facilita la mejora de la oferta			Puede contribuir a mejorar la satisfacción del público			Lleva a la aplicación de criterios de mercado		
	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda
E. Gestión pública	3,9	4	5	4,1	4	5	2,1	2	1
E. Gestión privada	3,8	4	5	3,9	4,5	5	2,7	3	3
Valor global de grupo	3,9	4	5	4,1	4	5	2,6	2	1

#### 4.8.2. La investigación comercial

El análisis del uso y la valoración de la investigación comercial por parte de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas surge del planteamiento de los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer en qué medida se utiliza la investigación comercial y el ámbito de aplicación de la misma.
2. Valoración de la investigación comercial.

##### a) El uso de la investigación comercial y su ámbito de aplicación

Partiendo de la premisa de que una de las principales utilidades de la investigación comercial es su dimensión como instrumento de conocimiento del mercado, creemos necesario plantear nuestro estudio en este ámbito partiendo de la valoración del nivel de conocimiento que

los propios directores/ gerentes de las entidades creen tener respecto a su mercado, para después conocer los medios utilizados para contactar a sus clientes, la frecuencia con que realizan este tipo de investigaciones, objetivos de las mismas y las razones alegadas para no valer-se de este medio.

En lo que respecta a la autovaloración del nivel de conocimiento de la audiencia, planteamos una escala de cuatro puntos (mucho, bastante, poco y nada). Optamos por eliminar un quinto tramo intermedio (regular) con el fin de evitar dicha tendencia central escasamente significativa en las respuestas.

Los resultados muestran que el 87,3 % de los directores/ gerentes de entidades escénicas dicen conocer a su audiencia mucho o bastante, arrojando un valor medio de 1,86 sobre 4, y un mismo valor de 2 para la mediana y la moda.

Tabla 4.35. Autovaloración del nivel de conocimiento de la audiencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	37	24.7	25.5	25.5
Bastante	94	62.7	64.8	90.3
Poco	11	7.3	7.6	97.9
Nada	3	2.0	2.1	100.0
Total	145	96.7	100.0	
NS/NC	5	3.3		
Total	150	100.0		

Los medios utilizados para conocer a la audiencia residen fundamentalmente en la experiencia (81 %), seguida de investigaciones realizadas por la propia organización (55,6 %) y estudios de audiencia realizados por otras entidades (17,6 %).

Tabla 4.36. Medios utilizados para conocer a la audiencia.

Medios utilizados para conocer a la audiencia	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra <sup>1</sup>
Experiencia	115	81,0
Estudios de audiencia realizados por otras entidades	25	17,6
Investigaciones realizadas por mi propia organización.	79	55,6
Ninguno	4	2,8

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada respuesta sobre el total de entidades que respondieron a la pregunta (142).

De las entidades que desarrollan actividades de investigación comercial (52,7 %), el 51,9 % las realiza con una frecuencia anual, mientras que el 39,2 % dice realizarlas esporádicamente, cuando lo considera necesario.

Tabla 4.37. Frecuencia en la realización de investigaciones comerciales.

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Todos los años	41	51,9	27,3
Cada dos años	7	8,9	4,7
Esporádicamente, cuando lo considero necesario	31	39,2	20,7
Total	79	100	52,7

<sup>1</sup> Porcentaje calculado sobre las 79 entidades que realizan actividades propias de investigación de mercados.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada respuesta sobre el total de entidades que componen la muestra.

Esa información nos lleva a concluir que tan sólo el 32 % de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas hace uso de la investigación comercial con cierta periodicidad.

En lo que respecta a los fines de las investigaciones, la mayor parte de ellas tienen como objetivo el conocimiento de la audiencia (83,5 %), seguidas a gran distancia del análisis del entorno (54,4 %) y la imagen de la entidad (43 %).

Tabla 4.38. Objetivos de las investigaciones comerciales.

Objetivos de las investigaciones	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre casos
Conocimiento de la audiencia	66	83,5	44,0
Imagen de la entidad	34	43,0	22,7
Análisis del entorno	43	54,4	28,7
Valoración de la programación *	1	1,3	0,7
Otros	1	1,3	0,7

\* Ésta respuesta no constaba en el cuestionario original, y fue introducida posteriormente por los encuestados.

La elevada proporción de entidades que no realizan actividades de investigación comercial de tipo primario alega que las principales razones de dicho comportamiento son: no contar con recursos económicos suficientes (50,8 %), no considerarlo necesario (20,6 %), considerarlo poco rentable (14,3 %) o dudar de la fiabilidad de las mismas (4,8 %).

Tabla 4.39. Razones para prescindir de la investigación comercial

Objetivos de las investigaciones	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre casos
No lo considero necesario	13	20,6	8,7
Lo considero poco rentable	9	14,3	6,0
No cuento con los recursos económicos suficientes	32	50,8	21,3
No lo considero fiable	3	4,8	2,0

En este sentido es importante destacar la escasa valoración de este instrumento entre las entidades, que en un 39,7 % de los casos desprecian la importancia del mismo, considerándolo innecesario, poco rentable o de escasa fiabilidad.

Asimismo, las entidades que no realizan investigación comercial consideran que, en caso de poder realizarla, los aspectos más relevantes serían: el conocimiento de la audiencia (66,7 %), análisis del entorno (50,8 %), imagen de la entidad (46,0 %), calidad del producto (1,6 %) y otros (1,6 %).

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y las medidas de asociación Phi yV de Cramer nos permitieron contrastar la independencia existente entre la realización de investigaciones comerciales y la dimensión de la entidad (medida como volumen de la audiencia), lo que nos permite afirmar que la incorporación de este instrumento a la gestión de la entidad no se encuentra relacionado con el tamaño de la misma.

### *b) Valoración de la investigación comercial*

Para analizar el valor concedido por los gerentes a la investigación comercial abarcamos tres dimensiones: su rentabilidad, su utilidad para mejorar la eficiencia del trabajo desempeñado y la ampliación del mercado, y el nivel de incompatibilidad del mismo con respecto a los objetivos de la entidad. Dichas dimensiones fueron planteadas sobre una escala de Likert de 5 puntos (tabla 4.40).

Tabla 4.40. Escalas de medida de valoración de las técnicas de investigación comercial.

Pregunta	Respuesta				
<i>Indique su posición sobre las valoraciones expuestas a continuación, en una escala que oscila entre 1 "total desacuerdo" y 5 "total acuerdo"</i>					
La inversión que supone el desarrollo de una investigación de mercados resulta poco rentable.	Total desacuerdo				Total acuerdo
		1	2	3	4
					5
Creo que un mejor conocimiento de la audiencia a través de la investigación comercial nos permitiría desempeñar de forma más eficiente nuestro trabajo y ampliar nuestro mercado.	Total desacuerdo				Total acuerdo
		1	2	3	4
					5
Los objetivos de mi entidad son incompatibles con la aplicación de técnicas de mercado.	Total desacuerdo				Total acuerdo
		1	2	3	4
					5

Para el análisis de los resultados, partimos de la diferenciación de los grupos en función del carácter público o privado de su gestión.

Los valores resultantes nos permitieron obtener a las siguientes conclusiones:

- Existe una tendencia importante hacia la consideración de las técnicas de investigación comercial como escasamente rentables (3,0).
- La investigación comercial es considerada como técnica capaz de mejorar el conocimiento de la audiencia y, por consiguiente, de ampliar el mercado (4,0).
- No se considera de forma generalizada la incompatibilidad de la utilización de las técnicas de investigación comercial con los objetivos de la entidad (2,0).

Por lo tanto, el limitado uso de estas técnicas puede atribuirse básicamente a la escasez de recursos y al hecho de que se las considere inversiones de baja rentabilidad.

**Tabla 4.41.** Valoración de las técnicas de investigación comercial.

	Resultan poco rentables			Permiten mejorar el conocimiento de la audiencia y ampliar el mercado			Resultan incompatibles con los objetivos de la entidad		
	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda	Media	Me	Moda
<i>E. Gestión pública</i>	2,6	2	1	3,9	4	5	1,9	1	1
<i>E. Gestión privada</i>	3,0	3	3	3,66	4	4	2,0	2	1
<i>Valor global de grupo</i>	3,0	3	1	4,0	4	5	2,0	2	1

Resulta especialmente destacable que, tal como sucediera con la valoración de las técnicas de marketing, las entidades de gestión privada muestren por lo general una menor valoración de la investigación comercial en todas las dimensiones analizadas.

#### **4.8.3. Criterios y estrategias de segmentación de mercados**

Los objetivos que nos planteamos en torno a la estrategia de segmentación en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas son los siguientes:

- a) Conocer las variables consideradas como más influyentes en el comportamiento de la audiencia escénica.
- b) Análisis de la estrategia de segmentación a través de la programación.

##### **a) Variables de segmentación en el mercado de las artes escénicas**

Los escasos estudios sobre el mercado de las artes escénicas en España han utilizado criterios demográficos y socioculturales para describir a la población consumidora de este tipo de actividades. Desde la perspectiva relacional que nosotros hemos introducido en nuestro análisis, consideramos que la mejor manera de conocer la importancia concedida a dichas relaciones consiste en comparar los criterios de segmentación tradicionales (demográficos, socioculturales y psicológicos) con criterios de relación.

Para medir los criterios de relación hemos incorporado las variables “condición de abonado / asociado a la entidad” y “grado de identificación de la audiencia con la entidad escénica”.

Para cada una de las variables solicitamos la valoración de los gestores en una escala de Likert de 5 puntos, donde el valor 1 es considerado como “ nada influyente” y el valor 5 como “muy influyente”.

Las medias de las valoraciones, recogidas en la Tabla 8.39, otorgan al nivel educativo y al estilo de vida la puntuación más alta (3´8 y 3´7, respectivamente), sin gran diferencia sobre las demás. La variable considerada como menos influyente es el sexo (2,9).

En cuanto a las variables relacionales, el lugar otorgado a las mismas es similar al del resto de variables de segmentación, lo que nos permite interpretar que son consideradas tan importantes como la edad, la clase social y la personalidad.

**Tabla 4.42.** Valoración del nivel de influencia de diferentes variables para la segmentación.

Variables	Media	Mediana	Moda
Sexo	2,9	3	3
Edad	3,6	4	4
Clase social	3,3	3	3
Nivel educativo	3,8	4	4
Estilo de vida	3,7	4	4
Personalidad	3,6	4	4
Condición de asociado / abonado a la entidad	3,4	4	4
Grado de identificación de la audiencia con la imagen de la entidad escénica.	3,6	4	4

#### **b) Estrategias de segmentación a través de la programación**

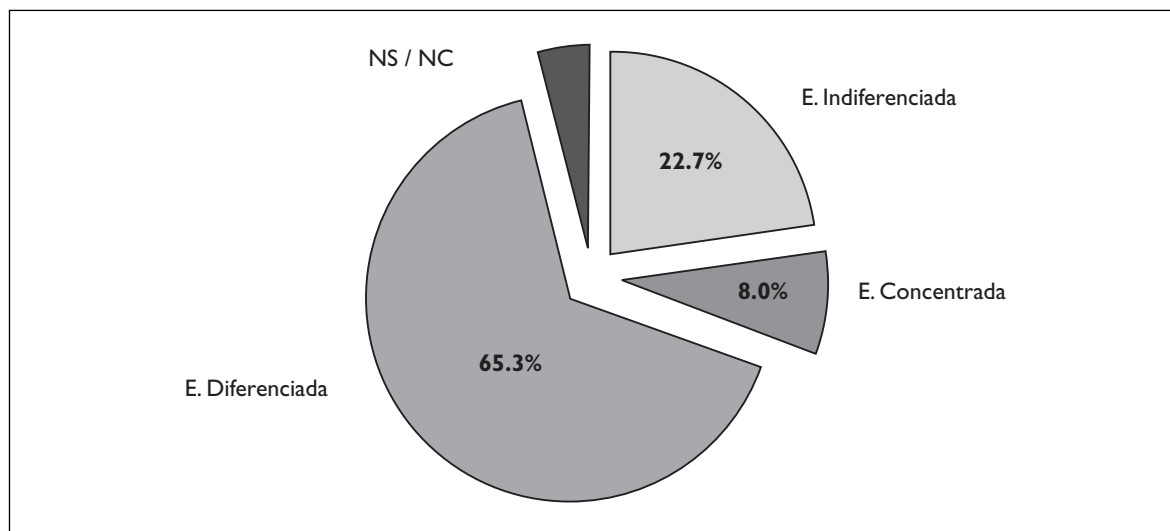
El diseño de la programación constituye una de las variables más importantes con las que cuenta la entidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Ésta forma parte del núcleo del producto y su selección se encuentra íntimamente vinculada a la selección de un segmento de audiencia escénica, constituyendo el núcleo del modelo MARAE, lo cual supone importantes implicaciones desde el punto de vista de la gestión de la entidad.

Desde la perspectiva que nos atañe, la estrategia en el diseño de la programación puede permitirnos conocer en qué medida las entidades escénicas suelen desarrollar una estrategia indiferenciada, diferenciada o concentrada, dependiendo del nivel de adaptación que presenten sus programaciones a los gustos de la audiencia, y del número de segmentos diferentes de consumidores a los que se dirigen. Los conceptos de las modalidades estratégicas contempladas son los siguientes:

- **Estrategia indiferenciada:** no realiza ningún tipo de adaptación de la programación a los diferentes grupos de audiencia, ofreciendo una misma programación para todos.
- **Estrategia diferenciada:** ofrece programas con contenidos adaptados a las necesidades y gustos diferentes de los distintos segmentos que componen la audiencia.
- **Estrategia concentrada:** Selecciona uno o pocos segmentos de audiencia y desarrollan programas adaptados a sus gustos y necesidades.

Los resultados obtenidos en este ámbito revelan que en la mayor parte de los casos las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen desarrollar programas adaptados a grupos (65,3 %), optando de esta manera por el desarrollo de una estrategia diferenciada, sin embargo, existe una cantidad importante de estas entidades que ofrece una programación global, sin contemplar las características específicas que presentan los distintos tipos de consumidores que conforman la audiencia (22,7 %), de modo tal que solo un escaso 8 % de entidades optan por ofrecer una programación dirigida a un único perfil de audiencia, eligiendo por tanto una estrategia concentrada.

Figura 4.8. Estrategias de segmentación a través de la programación.



El análisis de las tablas de contingencia resultantes del análisis conjunto de la estrategia de segmentación a través de la programación con las variables “tamaño de la audiencia” y “tipo de entidad” a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y V de Cramer, nos permitieron contrastar la independencia existente entre dichas variables, lo que nos lleva a concluir que no existe ningún tipo de relación entre las dimensiones de la entidad y el tipo de entidad con respecto al uso de una determinada estrategia de segmentación.

#### 4.9. Conclusiones

En el desarrollo del presente capítulo hemos analizado cada una de las dimensiones de estudio sobre la gestión escénica propuestas y hemos ido valorando la información resultante del estudio empírico.

Las conclusiones más relevantes que se desprenden del estudio empírico las hemos estructurado en torno a las seis grandes líneas de análisis que componen su estructura:

##### **a) Características de las entidades escénicas: fórmula de gestión, tipo de entidad, nivel de incursión en el terreno de la producción y ubicación urbana**

###### • Fórmula de gestión.

- La mayor parte de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas pertenecen y son gestionadas por entidades públicas de carácter local.
- Madrid y Barcelona son las únicas localidades en las que el número de entidades de exhibición de artes escénicas de carácter privado superan a las públicas.

• **Tipo de entidad.**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de carácter privado suelen adoptar mayoritariamente la denominación de sala alternativa y teatro.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente la fórmula de espacio polivalente escénico, dando cabida a diferentes tipos de espectáculos escénicos en su programación.
- Las salas alternativas optan mayoritariamente por los microespacios.
- Los teatros oscilan entre los espacios pequeños y medianos.
- Los centros culturales cuentan mayoritariamente con espacios pequeños o microespacios.
- Los auditorios y palacios de congresos son las entidades que cuentan con instalaciones de mayores dimensiones: macroespacios y espacios medianos.

• **Nivel de incursión en el terreno de la producción.**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen realizar actividades de producción propia de espectáculos.
- Las entidades que combinan las actividades de exhibición con las de producción se concentran especialmente en la iniciativa privada.

• **Ubicación urbana.**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se ubican en la zona centro de las ciudades, lo que les confiere una amplia posibilidad para el desarrollo de estrategias de cooperación con comercios y otro tipo de entidades.

**b) La figura del gestor**

- El nivel de formación de los gestores de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas es mayoritariamente de licenciado.
- Los campos de formación más frecuentes son letras, ciencias económicas y empresariales y derecho.

**c) La obtención de recursos**

- El sector público desempeña un papel fundamental como financiador en lo que respecta al servicio de exhibición de artes escénicas, tanto en el ámbito público como, en menor medida, en el privado.
- Existe una escasa contribución de las empresas privadas a la financiación de actividades de servicios de exhibición de artes escénicas. Este dato pone de relieve la importancia de facilitar y fomentar el desarrollo de actividades de patrocinio y mecenazgo cultural en el sector escénico en España.

**d) El comportamiento de las entidades en el mercado**

- Existe una clara orientación social generalizada, tanto en entidades públicas como privadas, en lo que respecta a los objetivos y finalidad de su gestión.
- La Administración Pública ejerce un elevado control sobre los gestores de entidades públicas, tanto en lo respectivo a la gestión global como a la gestión interna.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de carácter público cuentan con un nivel de libertad medio-alto en cuanto al desarrollo de estrategias de comercialización en el mercado.

**e) Análisis de la oferta y la demanda**

- La modalidad escénica predominante en las programaciones de las entidades es el teatro, tanto en su vertiente clásica como en la alternativa.
- Los meses de otoño e invierno son, por lo general, los que registran una mayor concentración de la demanda y noviembre es el mes considerado mayoritariamente como de demanda más intensa.
- La demanda de actividades escénicas decrece generalizadamente en los meses de primavera para alcanzar su mínimo en el periodo estival.
- Los principales factores influyentes en la alteración al alza del ciclo habitual de la demanda son: la organización de festivales u otro tipo de eventos, el incremento de la población por elementos externos a la entidad y disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales.

**f) El enfoque de marketing**

• *Conceptualización y valoración del enfoque de marketing.*

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas identifican el concepto de marketing con la realización de actividades de comunicación con el mercado.
- Las entidades escénicas no cuentan en su mayoría con un departamento de marketing en su organización.
- El número de entidades que cuentan con un departamento específico para la realización de actividades de marketing crece con las dimensiones de la entidad (tamaño de la audiencia).
- Existe una elevada valoración de las técnicas de marketing (en su interpretación como instrumento de comunicación) para mejorar la oferta de la entidad y la satisfacción del público.
- Las entidades escénicas de carácter privado tienden a considerar las técnicas de marketing como técnicas vinculadas a la aplicación de criterios de mercado y pérdida de calidad en la oferta.

• **Investigación comercial.**

- La gran mayoría de los directores / gerentes de entidades escénicas declaran poseer un alto conocimiento de su audiencia.
- Los medios utilizados para conocer a la audiencia residen fundamentalmente en la experiencia, investigaciones realizadas por la propia organización y estudios de audiencia realizados por otras entidades.
- Los fines de la investigación giran mayoritariamente en torno al conocimiento de la audiencia.
- Las entidades que no realizan actividades de investigación comercial de tipo primario, ponen al hecho de no contar con los recursos económicos suficientes como la principal razón de dicho comportamiento.
- Existe una tendencia importante hacia la consideración de las técnicas de investigación como escasamente rentables.
- La investigación comercial es considerada como técnica capaz de mejorar el conocimiento de la audiencia y de ampliar el mercado.
- El limitado uso de las técnicas de investigación comercial tiene su origen en la escasez de recursos y en la apreciación de las mismas como inversión de escasa rentabilidad.
- Las entidades de gestión privada muestran una menor valoración generalizada hacia la investigación comercial en todas las dimensiones analizadas.

• **Estrategias de segmentación.**

- El nivel educativo y el estilo de vida son los criterios considerados como más influyentes en la caracterización y segmentación de la audiencia escénica.
- Las variables relacionales (condición de abonado / asociado a la entidad e identificación con la imagen de la misma) presentan una valoración media-alta como criterios de segmentación de mercados.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente una estrategia de segmentación diferenciada en lo que respecta al diseño de su programación.

## **EL MODELO DE MARKETING RELACIONAL PARA ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS (MARAÉ)**

### **5.1. Introducción**

En el capítulo segundo pudimos observar cómo la aplicación del enfoque de marketing relacional se perfila como el más apropiado para la gestión en el sector de la exhibición escénica.

De la adopción del enfoque relacional en la gestión de entidades escénicas surge el modelo MARAE, que contempla dos grandes categorías de relaciones:

- *Relaciones de grupo*: audiencia escénica, competencia, organizaciones públicas, centros educativos, otras organizaciones no públicas, proveedores y relaciones internas.
- *Relaciones instrumentales*: de producto, precio, distribución y comunicación.

El presente capítulo tiene como fin profundizar en el conocimiento de dichas relaciones en el sector español de la exhibición escénica, así como establecer perfiles de entidades en lo que respecta a la gestión de las relaciones de grupo.

La estructura seguida para la exposición de los resultados es la siguiente:

- a) Análisis de las relaciones de grupo.
- b) Identificación de perfiles en las relaciones de grupo.
- c) Análisis de las relaciones instrumentales.

La fundamentación teórica del modelo, desarrollada en el segundo capítulo, nos va a servir como guía para la interpretación de los resultados y la extracción de conclusiones desde la perspectiva de la gestión escénica.

### **5.2. Relaciones de grupo**

#### **5.2.1. Relaciones con la audiencia escénica**

El análisis de las relaciones desarrolladas con la audiencia escénica ha sido estructurado en torno a los siguientes objetivos:

1. Conocer los grupos de audiencia que constituyen los objetivos prioritarios de las entidades.
2. Conocer las estrategias relacionales desarrolladas por las entidades hacia la audiencia escénica actual.
3. Conocer la valoración de los gerentes / directores en cuanto a la efectividad de dichas estrategias.

**a) Grupos de audiencia que constituyen los objetivos prioritarios de las entidades escénicas**

Podemos distinguir tres tendencias en cuanto al desarrollo de relaciones con clientes:

- Orientación hacia la audiencia actual (21,3 %).
- Orientación hacia la audiencia esporádica (6,7 %).
- Orientación hacia la nueva audiencia (64 %).

Los resultados ponen de manifiesto una clara tendencia de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a captar nuevas audiencias, lo cual resulta inhabitual desde la perspectiva que nos ofrece la literatura de marketing en las artes escénicas, ya que en el entorno de las artes en general resulta mucho más sencillo incrementar el consumo entre la audiencia actual que intentar captar nueva audiencia (Kotler y Scheff, 1997).

Este dato probablemente responda a la preocupación, generalizada en el sector; de que el escaso consumo de actividades escénicas pueda empeorar.

**Tabla 5.1.** Orientación hacia la audiencia escénica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Buscamos incrementar el consumo entre la audiencia habitual	32	21.3	21.3
Buscamos incrementar el consumo entre la audiencia esporádica	10	6.7	6.7
Buscamos la captación de nueva audiencia	96	64.0	64.0
Ns	4	2.7	2.7
Nc	8	5.3	5.3
Total	150	100.0	100.0

Esta información ha de ser matizada con el conocimiento de las estrategias de tipo relacional desarrolladas para la audiencia actual.

**b) Estrategias relacionales desarrolladas por las entidades para la audiencia escénica actual**

El grupo de audiencia escénica actual incluye a asistentes habituales o intensos y asistentes esporádicos. La literatura del marketing cultural considera de forma generalizada que resulta ostensi-

blemente más rentable y sencillo para las entidades culturales desarrollar estrategias centradas en la audiencia actual, incluyendo tanto los consumidores habituales como a los esporádicos, debido a las peculiares características que presentan tanto los productos culturales como sus mercados.

Para valorar el enfoque adoptado por las entidades en su trato con la audiencia escénica actual analizamos los siguientes conceptos:

- Modalidades de vinculación ofrecidas a los clientes.
- Actividades desarrolladas para la audiencia vinculada.
- Actividades desarrolladas para la audiencia esporádica.
- Valoración de las estrategias relacionales.
- Modalidades de vinculación ofrecidas a los clientes.

Los resultados del trabajo de campo nos permiten observar una tendencia hacia el desarrollo de relaciones con los clientes (el 58,0 % de las entidades ofrecen alguna forma de vinculación a los mismos), aunque en un entorno como el de las artes escénicas el número de entidades que no desarrollan ningún tipo de actividad en este sentido resulta especialmente relevante (40,7 %).

Tabla 5.2. Entidades que ofrecen alguna forma de vinculación a sus clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	87	58.0	58.0
No	61	40.7	40.7
Nc	2	1.3	1.3
Total	150	100.0	100.0

Aquellas que ofrecen alguna forma de vinculación a sus clientes (abonos, club de socios o similares), suelen optar por los abonos por temporadas (59,8 %) y abonos temáticos (46,0 %), que encuentran su origen en una estrategia de precios. Otras formas de asociación menos frecuentes son: club de socios (33 %) y club de abonados (12,6 %).

Tabla 5.3. Formas de vinculación ofrecidas a los clientes.

Formas de vinculación	Frecuencia	Porcentaje sobre respuesta <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Abonos por temporadas	52	59,8	34,7
Abonados temáticos	40	46,0	26,7
Club abonados	11	12,6	7,3
Club socios	29	33,3	19,3
Carné alternativo*	4	4,6	2,7
Abonados por tramos*	1	1,1	0,7
Asociación de espectadores*	1	1,1	0,7
Otras	1	1,1	0,7
NC	1	1,1	0,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 87 entidades escénicas que ofrecen alguna forma de vinculación a sus clientes.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Ni la prueba Chi-cuadrado de Pearson ni la medida de asociación nos permitieron detectar un nivel de relación significativo entre la oferta de alguna forma de vinculación a los clientes y las dimensiones de la entidad (calculadas con relación al tamaño de la audiencia escénica).

**• Actividades desarrolladas para la audiencia vinculada.**

Las entidades que muestran una mayor orientación hacia el cuidado de las relaciones con los clientes, materializan dicha orientación en las siguientes actividades: envío de programación a su domicilio (81,3 %), precios más bajos (89,7 %), preferencia en la adquisición de entradas (51,7 %) y organización de cursos, seminarios o conferencias (25,3 %), entre otras.

Tabla 5.4. Actividades desarrolladas para la audiencia vinculada.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje sobre respuesta <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Envío de programación a domicilio	71	81,6	47,3
Precios más bajos	78	89,7	52,0
Preferencia en la adquisición de entradas	45	51,7	30,0
Cursos / seminarios / conferencias	22	25,3	14,7
Ninguna en especial	-	-	-
Funciones especiales *	3	3,4	2,0
Asistencia a estrenos *	1	1,1	0,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 87 entidades escénicas que ofrecen alguna forma de vinculación a sus clientes.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

**• Actividades desarrolladas para la audiencia esporádica.**

A pesar de ser el grupo de audiencia más amplio del mercado, el grupo de consumidores esporádicos resulta ser curiosamente el que ofrece un menor interés para los directores / gerentes de entidades escénicas. El 53,3 % de los encuestados declaran no realizar ningún tipo de actividad específica dirigida a su captación; tan sólo el 32,0 % de los encuestados desarrollan algún tipo de actividad (que optaron por no describir en la gran mayoría de los casos).

Tabla 5.5. Desarrollo de actividades encaminadas a incrementar el consumo de los asistentes esporádicos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	32.0
No	80	53.3
Ns	2	1.3
Nc	20	13.3
Total	150	100.0

**• Valoración de las estrategias relacionales.**

Para saber en qué medida los directores / gerentes que desarrollan actividades de relación con la audiencia escénica, valoran dichas técnicas como vía para potenciar el consumo, optamos por la introducción de la variable de medida en una escala de Likert de 5 puntos (tabla 8.57).

**Tabla 5.6.** Escalas de medida de valoración de las actividades de relación para el incremento del consumo.

Pregunta	Respuesta				
¿En qué medida cree usted que este tipo de actividades puede servir para potenciar el consumo?	Nada				Mucho
		1	2	3	4 5

Los resultados nos dejaron ver una alta valoración de los mismos, otorgando una puntuación media de 4,1 sobre 5.

**Tabla 5.7.** Valoración de las actividades dirigidas a la audiencia escénica actual como estrategia para potenciar el consumo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 nada	2	1.3	2.3	2.3
2	3	2.0	3.4	5.7
3	16	10.7	18.4	24.1
4	36	24.0	41.4	65.5
5 Mucho	29	19.3	33.3	98.9
Nc	1	.7	1.1	100.0
Total	87	58.0	100.0	
No realizan actividades	63	42.0		
Total	150	100.0		

Esta información nos permite reafirmarnos en la exposición planteada sobre la validez de dichas actividades, basándonos en la experiencia de los directores / gerentes de las entidades que hacen uso de ellas. Las políticas de atracción y vinculación de clientes resultan altamente rentables, constituyendo una importante opción estratégica para la creación de valor en la audiencia y en la propia entidad escénica.

### **5.2.2. Relaciones con la competencia: ¿cooperación, conflicto o independencia?**

La revisión de la literatura existente sobre artes escénicas nos ha permitido detectar tres grandes grupos de relaciones dentro del ámbito de la competencia:

- Relaciones con otras entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
- Relaciones con otras entidades oferentes de servicios de ocio.
- Relaciones con otras entidades culturales.

Nuestro trabajo gira especialmente en torno al primer grupo, por considerarlo el más interesante desde la perspectiva que nos ofrece la limitada información existente sobre el mercado de las artes escénicas en España. En cuanto a los otros grupos de relaciones, hemos considerado importante analizar la posición de los gerentes respecto a éstas, sin profundizar en el análisis de dichas relaciones.

Los objetivos planteados en torno a este segundo grupo de relaciones son los siguientes:

- Actividades consideradas como competidoras de los servicios de exhibición de artes escénicas.

- Análisis de las relaciones entre entidades escénicas en el ámbito local.
- Análisis de las relaciones entre entidades escénicas en el ámbito regional y nacional.
- Fuentes de creación de valor desde la cooperación.
- Valoración de los beneficios que puede reportar una relación de cooperación con otras entidades escénicas.

**a) Actividades consideradas como competidoras de los servicios de exhibición de artes escénicas**

Los resultados del estudio (tabla 5.8) dejan ver que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen considerar como competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio, a la vez que permiten detectar que el grupo considerado más frecuentemente como competidor es el de otras entidades escénicas (42,7 %). A este grupo le siguen a gran distancia: cualquier organización oferente de servicios de ocio (34,7 %), organizaciones oferentes de eventos deportivos (31,3%) y cines (22,7 %).

Aunque la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer nos sirvieron para contrastar la independencia de la consideración de competencia de otras entidades escénicas y la Comunidad Autónoma en la que se encontraban localizadas las entidades, cabe destacar que las únicas autonomías en las que se consideraba mayoritariamente a otras entidades escénicas como competidoras fueron: Baleares (100 %), Canarias (66,7 %), Cataluña (65,6 %) y Galicia (80 %).

**Tabla 5.8.** Entidades consideradas competidoras.

Tipo de entidad	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>
Otras entidades escénicas	64	42,7
Cines	34	22,7
Organizaciones oferentes de eventos deportivos	47	31,3
Cualquier organización oferente de servicios de ocio	52	34,7
Nadie	4	2,7
NS	6	4,0
NC	12	8,0

<sup>1</sup> Porcentaje calculado sobre los 150 casos para cada respuesta.

**b) Las relaciones en el ámbito local**

Gracias a que el ámbito de actuación de los servicios de exhibición de artes escénicas es casi exclusivamente local, es posible entrar a clasificar las relaciones en tres categorías:

- Relaciones de competencia.
- Relaciones de independencia
- Relaciones de cooperación.

La tendencia mayoritaria es la de la cooperación (48,1 %), seguida de la independencia (40,6 %) y la competencia (7,5 %).

Tabla 5.9. Tipos de relación desarrollados entre entidades escénicas que operan en la misma ciudad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Las considero mi competencia	10	6.7	7.5
En general, actuamos con un gran nivel de independencia	54	36.0	40.6
Mantengo una relación de cooperación	64	42.7	48.1
No existen otras entidades escénicas en la ciudad	5	3.3	3.8
Total	133	88.7	100.0
NS/NC	17	11.3	
Total	150	100.0	

Las actividades en las que se materializa la relación de cooperación son: planificación conjunta de las programaciones en el ámbito local (54,7 %), compartir servicios relacionados con la gestión de la organización (31,3 %), intercambio de información acerca del sector (21,8 %) y organización conjunta de festivales (4,7 %).

Tabla 5.10. Actividades de cooperación entre entidades escénicas.

Actividades de cooperación	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Planificamos conjuntamente nuestras programaciones en el ámbito local	35	54,7	23,3
Compartimos algunos servicios relacionados con la gestión de la organización	20	31,3	13,3
Intercambiamos información acerca del sector *	14	21,8	9,3
Organizamos eventos / festivales conjuntos *	3	4,7	2,0
Otras actividades	2	3,1	1,3

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 64 entidades que mantienen relaciones de cooperación con la competencia.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Los tipos de servicios compartidos por el escaso número de entidades que gestionan conjuntamente servicios relacionados con la organización de la entidad (31,3 %) son: venta de entradas (20 %), infraestructura escénica (5 %), difusión de los espectáculos (5 %), personal técnico u otro personal (15 %) y publicidad y promoción de espectáculos (25 %).

Tabla 5.11. Servicios relacionados con la gestión de la entidad compartidos.

Servicios relacionados con la gestión de la entidad	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Venta de entradas	4	20,0	2,7
Infraestructura escénica	1	5,0	0,7
Difusión de los espectáculos	1	5,0	0,7
Personal técnico / otro personal	3	15,0	2,0
Publicidad y promoción de espectáculos	5	25,0	3,3
Otros	1	5,0	0,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 20 entidades que comparten servicios relacionados con la gestión.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

La medición del nivel de satisfacción de las entidades en cuanto a su relación con otras entidades escénicas la realizamos a través de una escala de Likert de 5 puntos (tabla 5.12).

Tabla 5.12. Medición del nivel de satisfacción de la relación con otras entidades escénicas.

Pregunta	Respuesta
Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades.	Muy insatisfactoria Muy satisfactoria 1 2 3 4 5

El resultado nos permitió detectar una valoración media-alta de dichas relaciones, otorgando una puntuación media de 3,81 sobre 5. El análisis conjunto de dicha valoración y el tipo de relación desarrollada nos permitió detectar una relación significativa. Dicha relación fue contrastada a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta.

Tabla 5.13. Contraste de independencia tipo de relación y nivel de satisfacción.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.750	8	.016
Razón de verosimilitud	22.177	8	.005
Asociación lineal por lineal	4.930	1	.026
N de casos válidos	115		

Tabla 5.14. Valoración de la relación entre el tipo de relación y nivel de satisfacción.

	Valor
Nominal por intervalo <b>Eta</b> Que tipo de relación mantiene con las entidades escénicas que operan en su ciudad?	.366
Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades	.208

El análisis de las relaciones entre ambas variables nos permitió comprobar que el desarrollo de relaciones de cooperación con la competencia ofrece resultados altamente satisfactorios para las entidades que orientan su gestión en dicho sentido (4,0), ofreciendo resultados más cercanos a la indiferencia en aquellas entidades que optan por la independencia (3,7) o la competencia (3,3).

Tabla 5.15. Valoración de las relaciones con otras entidades escénicas a nivel local.

Tipo de relación	Valoración		
	Media	Mediana	Moda
Relación de competencia	3,3	3	3
Relación de independencia	3,7	4	3
Relación de cooperación	4,0	4	5
Valoración global	3,81	4	3

Los elevados niveles de satisfacción que muestran las entidades que mantienen relaciones de cooperación a nivel local nos permite contrastar que dicha orientación hacia las relaciones se perfila como la más apropiada en el mercado de las artes escénicas.

**b) Las relaciones a nivel regional y nacional**

El planteamiento del análisis de las relaciones de cooperación gira en torno a los siguientes objetivos:

1. Conocer el nivel de asociación entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
2. Nivel de satisfacción que ofrecen dichas relaciones.

**- El asociacionismo entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.**

La mayor parte de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen encontrarse vinculadas a asociaciones del sector (68,0 %). Es digna de atención la clara tendencia a incrementar el asociacionismo en función de la amplitud de la asociación, observándose una clara mayoría de pertenencia a asociaciones de carácter nacional (69 %) y regional (56 %) a la vez que un escaso asociacionismo a nivel local (12 %).

La asociación más importante a nivel nacional es la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, a la que pertenecen de forma directa el 33,3 % de las entidades que componen la muestra. Las dimensiones de dicha asociación son mayores de lo que reflejan los resultados de la muestra, ya que en estos no se incorpora a las asociaciones que de forma indirecta (a través de redes y circuitos autonómicos) pertenecen a ella.

Tabla 5.16. Pertenencia a asociaciones / agrupaciones de entidades escénicas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	100	66.7	68.0
No	47	31.3	32.0
Total	147	98.0	100.0
NS/NC	3	2.0	
Total	150	100.0	

Tabla 5.17. Ámbito del asociacionismo.

Ámbito	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Local	12	12,0	7,9
Regional	56	56,0	36,8
Nacional	69	69,0	45,4
Internacional	8	8,0	5,3
NS	4	4,0	2,6
NC	3	3,0	2,0

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 100 entidades que pertenecen a alguna asociación.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Tabla 5.18. Asociaciones de entidades escénicas.

Nombre de la asociación	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre respuestas <sup>2</sup>
Red española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública	50	50,0	33,3
Red de Teatros Alternativos	12	12,0	8,0
Asociación Nacional de Empresarios y Productores de Teatro	8	8,0	5,3
Asociación de Empresarios de Teatro	14	14,0	9,3
Red de Teatros de la Comunidad de Madrid	12	12,0	8,0
Red Gallega de Teatros	2	2,0	1,3
Red de Teatros de Castilla – La Mancha	4	4,0	2,7
Red de Teatros de castilla – León	7	7,0	4,7
Red de Teatros de Euskadi	3	3,0	2,0
Red de Teatros de Extremadura	2	2,0	1,3
Red Cultural de Albacete	2	2,0	1,3
Red Latinoamericana	1	1,0	0,7
Xarxa Transversal de Artes Escénicas	3	3,0	2,0
Jovellanos	1	1,0	0,7
Fundación Teatre Lliure	1	1,0	0,7
Circuito Insular	1	1,0	0,7
Circuito Aragonés	1	1,0	0,7
Asociación de Teatros de Aragón	1	1,0	0,7
Gestora de Palacios de Congresos	1	1,0	0,7
Teatros Off Madrid	1	1,0	0,7
Coordinadora Madrileña	1	1,0	0,7
Artemad	3	3,0	2,0
Técnicos			
ulturales de Navarra	1	1,0	0,7
Compañía Andaluza de Teatros y danza	1	1,0	0,7
European League of Institute Arts	1	1,0	0,7
Ópera Europea	1	1,0	0,7
Unión de Teatros de Europa	2	2,0	1,3
Asociación Europea de Festivales	1	1,0	0,7
Asociación de Amigos del Teatro	1	1,0	0,7
Asociación Valenciana de Empresarios de Teatro y Danza	3	3,0	2,0
Instituto Galego de Artes Escénicas y Danza	1	1,0	0,7
Otros	6	6,0	4,0
NC	3	3,0	2,0

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 100 entidades que pertenecen a alguna asociación.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

### -Valoración de la satisfacción con las asociaciones.

La valoración del asociacionismo entre las entidades escénicas ha de ir unido necesariamente a la medición de la satisfacción que dichas relaciones ofrecen a los que las mantienen.

El resultado muestra una valoración positiva de dicha actividad: la puntuación media es de 3,73 sobre una escala de 5 puntos. Además, el 62,5 % de las entidades puntúan entre 4 y 5 dicha relación, lo que nos indica, en términos globales, un nivel de satisfacción moderadamente alto.

**c) El asociacionismo como estrategia para la creación de valor**

El análisis de esta dimensión de las relaciones tiene dos vertientes: el conocimiento de los valores que actualmente aporta la relación de cooperación a las entidades escénicas y el conocimiento de los valores que potencialmente podría aportar esa relación, desde el punto de vista de los directores / gerentes de las entidades.

El estudio de ambas vertientes se planteó como una pregunta abierta que hemos categorizado en la exposición de los resultados, manteniendo las respuestas originales de los encuestados.

Los resultados nos permiten observar que los intereses de las entidades se encuentran claramente centrados en la asociación como vía para la *obtención de información y de reducción de costes*, tanto en lo referente a los valores que aporta como en los que podría aportar.

**Tabla 5.19.** Aspectos que aportan valor a las entidades asociadas desde su pertenencia a asociaciones de entidades escénicas.

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
En el coste de los espectáculos	21	21,0	14,0
Aporta conocimiento de la oferta	9	9,0	6,0
Aporta conocimiento del mercado	7	7,0	4,7
Aporta información (de cualquier tipo)	28	28,0	18,7
Aporta fuerza en la defensa de los intereses del sector frente a la administración	11	11,0	7,3
Aporta prestigio	9	9,0	6,0
Proporciona comunicación / vínculo con el sector	15	15,0	10,0
Coordinación y cooperación en el sector	8	8,0	5,3
Acceso a cursos de formación	1	1,0	0,7
En la calidad de los espectáculos	1	1,0	0,7
En la programación	1	1,0	0,7
En todo	1	1,0	0,7

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 100 entidades que pertenecen a alguna asociación.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

**Tabla 5.20.** Aspectos potenciales de aportación de valor a las entidades asociadas desde su pertenencia a asociaciones de entidades escénicas.

Aspectos	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Menores costes	38	38,0	25,3
Intercambio de información	32	32,0	21,3
Intercambio de conocimiento	19	19,0	12,7
Financiación	12	12,0	8,0
Sinergias comerciales	11	11,0	7,3
Mejora de la imagen institucional	5	5,0	3,3
Disminución de riesgos en el desarrollo de proyectos	10	10,0	6,7
Acceso a ayudas	1	1,0	0,7
Creación de festivales	2	2,0	1,3
Mejora en la calidad de la programación	1	1,0	0,7
Otras	4	4,0	2,7

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 100 entidades que pertenecen a alguna asociación.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

### 5.2.3. Relaciones con organizaciones públicas

El carácter de servicio público de las actividades de exhibición de artes escénicas atribuye a este grupo de relaciones un lugar especialmente relevante en el esquema de relaciones de las entidades objeto de estudio, tanto en las de gestión pública como en las de gestión privada.

Los objetivos que estructuran el análisis de las relaciones con el sector público son los siguientes:

- Tipo de relación predominante en el sector:
- Organizaciones con las que las entidades mantienen una relación más fuerte.
- Ámbito al que afecta la relación.
- Nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con el sector público.

#### a) Tipo de relación predominante en el sector

Las relaciones con el sector público las hemos clasificado en tres categorías:

- *Relación administrativa.*
- *Relación limitativa.*
- *Relación de cooperación.*

La orientación hacia la cooperación que pudimos observar entre las entidades escénicas se acentúa en las relaciones con la administración: la cooperación es el tipo de relación predominante entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y los organismos públicos (60,5 %), seguida de la relación administrativa (29,8 %) y limitativa (9,7 %).

Tabla 5.21. Relaciones con organismos públicos<sup>1</sup>.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Una relación administrativa, que no excede los vínculos que necesariamente debe haber con entidad del sector público	37	24.7	29.8
Es un tipo de relación que condiciona excesivamente funcionamiento de mi organización, haciéndola ma ineficiente	12	8.0	9.7
Es una relación de cooperación: buscamos los mismos intereses y mantenemos contactos frecuentes con el de desarrollar actividades de forma conjunta	75	50.0	60.5
Total	124	82.7	100.0
NS/NC	26	17.3	
Total	150	100.0	

#### b) Organizaciones con las que las entidades mantienen una relación más fuerte

La transmisión de poderes en materia cultural por parte de la Administración Central se hace notar fuertemente en los resultados obtenidos. En apartados anteriores pudimos obser-

1. La pregunta formulada pedía los directores / gerentes una valoración con respecto al organismo público con el que mantienen una relación más fuerte.

var que las administraciones regionales y locales ocupan un primer lugar indiscutible como proveedoras directas de servicios de exhibición de artes escénicas. Los resultados del análisis de las relaciones con el sector público nos han permitido deducir que éstas mismas entidades son consideradas como las más importantes, tanto en el ámbito público como en el privado.

La información solicitada respecto a los tres organismos públicos con los que la entidad mantiene una relación más fuerte, sitúa al Ayuntamiento en primer lugar (76 %), seguido de la Comunidad Autónoma (75,3 %); la diputación (39,3 %) y el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (40 %) comparten la segunda posición, dejando en último lugar a otras entidades como: cabildos (0,7 %), embajadas (0,7 %) y universidades (1,3 %).

Tabla 5.22. Organismos públicos con los que las entidades mantienen una relación más fuerte<sup>2</sup>.

Organismos públicos	Frecuencia	Porcentaje sobre respuesta	Porcentaje sobre muestra
Ayuntamiento	114	23,8	76,0
Diputación	59	12,3	39,3
Comunidad Autónoma	113	23,6	75,3
Ministerio de Educación, Cultura y Deportes	60	12,6	40,0
Cabildo	1	0,2	0,7
Embajada	1	0,2	0,7
Universidad	2	0,4	1,3
Otras	3	0,6	2,0
Ninguna	18	3,8	12,0
NS	4	0,8	2,7
NC	103	21,5	68,7

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre el total de respuestas (478)

2 Porcentaje calculado de forma independiente para cada respuesta sobre el total de entidades que componen la muestra.

Las prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer nos permitieron detectar diferencias significativas en las relaciones con organismos públicos en función del carácter público o privado de la gestión.

Mientras los ayuntamientos constituyen el grupo de relación más importante para ambas fórmulas de gestión, en el caso del sector privado esta entidad se sitúa muy cerca de la Comunidad Autónoma, que no ocupa un lugar tan relevante para organizaciones de gestión pública.

Tabla 5.23. Contraste de independencia organismo público de relación fuerte – fórmula de gestión.

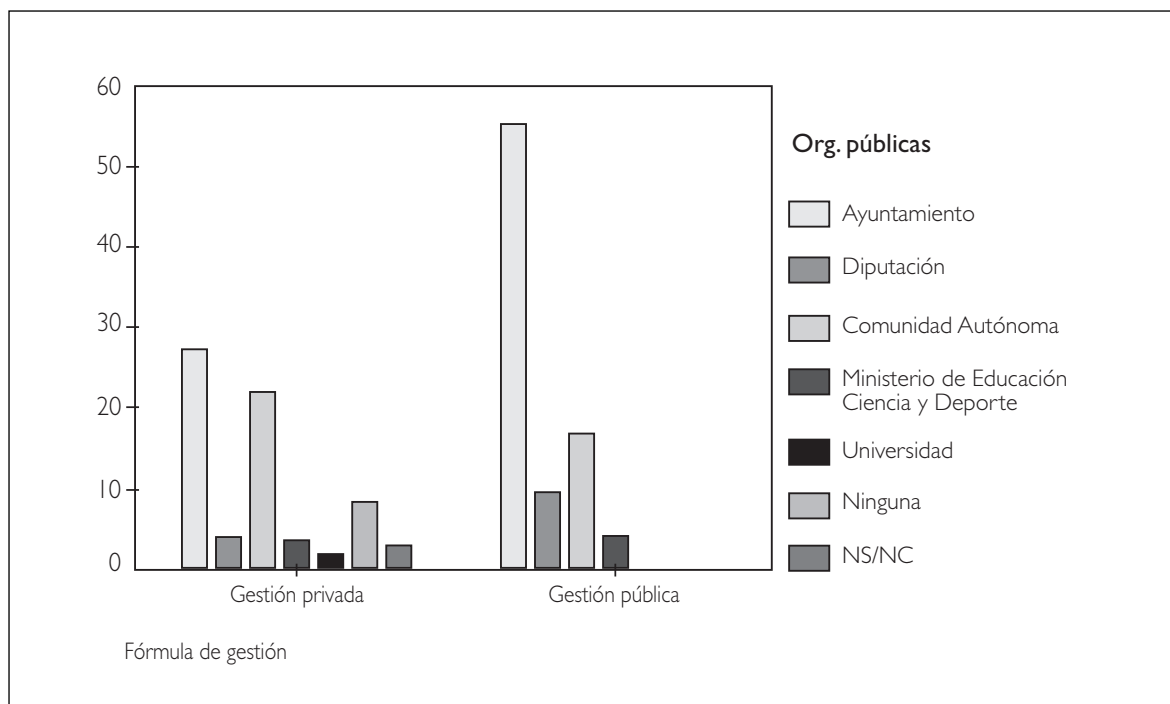
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23.288	6	.001
Razón de verosimilitud	27.548	6	.000
Asociación lineal por lineal	20.450	1	.000
N de casos válidos	148		

2. Hay 150 casos válidos, lo que significa que todas las entidades introdujeron al menos una respuesta.

**Tabla 5.24.** Valoración de la relación organismo público de relación fuerte – fórmula de gestión.

	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal V de Cramer	.397	.001
N de casos válidos	148	

**Figura 5.1.** Relaciones con organismos públicos – fórmula de gestión.



**c) Ámbito al que afecta la relación**

Las actividades en las que se suele concretar la relación con el sector público son: la financiación, el desarrollo de la programación y el desarrollo de actividades culturales.

**Tabla 5.25.** Ámbito al que afecta la relación con organismos públicos.

Organización pública	Ayuntamiento	Diputación	CC.AA.	MECD
Ámbito de la relación	% I	% I	% I	% I
Financiación	59,9	25,3	52,0	24,0
Desarrollo de la programación	30,7	7,3	33,3	7,3
Desarrollo de actividades culturales	32,0	8,7	17,3	7,3
Alquiler / cesión del espacio escénico *	0,7	2,0	-	-
Intercambio de información *	-	-	-	0,7
Otras	1,3	-	1,3	0,7
NS	-	-	-	-
NC	4,7	5,3	6,0	6,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

I Porcentaje calculado de forma independiente para cada concepto sobre los 150 casos que componen la muestra.

#### d) Nivel de satisfacción en las relaciones con el sector público

Para medir el nivel de satisfacción que obtienen las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en su relación con el sector público, optamos por una escala de Likert de 5 puntos sobre la que se solicitaba al encuestado una puntuación que oscilaba entre los valores 1 (relación muy insatisfactoria) y 5 (relación muy satisfactoria).

Tabla 5.26. Medición del nivel de satisfacción de la relación con el sector público.

Pregunta	Respuesta				
Indique su nivel de satisfacción global en su relación con el sector público.	Muy insatisfactoria				Muy satisfactoria
	1	2	3	4	5
Indique su nivel de satisfacción en su relación con...	Muy insatisfactoria				Muy satisfactoria
Ayuntamiento	1	2	3	4	5
Diputación					
Comunidad Autónoma					
Ministerio de Educación, Cultura y Deportes					

Los resultados nos permitieron observar un elevado nivel de satisfacción respecto a dicha relación, que otorgaba una puntuación media de 4 puntos sobre 5.

Como era previsible, las entidades de gestión pública ofrecen un nivel medio de satisfacción (4 puntos) considerablemente superior al de las entidades privadas (3 puntos), que ofrecen una valoración de indiferencia.

Si entramos a analizar el nivel de satisfacción en las relaciones con cada una de las entidades, diferenciando las fórmulas de gestión pública y privada, observamos que en el entorno de la gestión privada las entidades que ofrecen un mayor nivel de satisfacción son la Diputación (3,4), el Ayuntamiento (3,3) y la Comunidad Autónoma (3,2), con una diferencia muy poco significativa.

En cuanto al sector público observamos un incremento paulatino de la puntuación en función de la "cercanía territorial" del organismo: Ministerio de Educación, Cultura y deportes (3,5), Comunidad Autónoma (3,7), Diputación (3,8) y Ayuntamiento (4,8).

Tabla 5.27. Valoración de las relaciones con el sector público.

Fórmula de gestión	Ayuntamiento	Diputación	CC.AA.	MECD	Global
E. Gestión pública	4,5	3,8	3,6	4,5	4,0
E. Gestión privada	3,3	3,4	3,3	3,0	3,1
Valor global de grupo	4,0	3,6	3,5	3,2	3,6

#### 5.2.4. Relaciones con centros educativos

Aunque formalmente las relaciones con centros educativos deberían pertenecer al grupo de "relaciones con organismos públicos", consideramos apropiado crear para ellas un grupo independiente por dos razones básicas: su importancia, tanto en la planificación de las entida-

des de servicios de exhibición de artes escénicas como en el mercado de las mismas; y el hecho de que las peculiares características de las relaciones entabladas con este tipo de organizaciones requieren un tratamiento diferenciado.

**A raíz del análisis** los objetivos específicos que han marcado la estructura son los siguientes:

- Conocer la importancia concedida a las relaciones con centros educativos.
- Conocer las actividades concretas en las que se materializan dichas relaciones para cada uno de los niveles educativos: educación infantil, primaria, secundaria y universitaria.

**a) Importancia de las relaciones con centros educativos**

Los datos resultantes del trabajo de campo demuestran una clara y generalizada concienciación en el sector respecto a la estrategia de formación como la mejor vía para el fomento del consumo de actividades escénicas entre las generaciones más jóvenes: el 69 % de las entidades desarrollan programas específicos de formación para centros educativos.

Para profundizar en el conocimiento de la relación buscamos recopilar información que fuera más allá de constatar meramente la existencia de la misma, para lo cual consideramos apropiado solicitar la valoración de la importancia concedida a dichas actividades, utilizando como unidad de medida y referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos de la entidad. La escala de medida propuesta ofrecía cuatro alternativas de respuesta que oscilaba entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante). Consideramos apropiado eliminar el valor intermedio 3, con el fin de obligar a los encuestados a decantarse por una de las tendencias.

Los resultados obtenidos ofrecen una elevada valoración de este tipo de actividades: el 85,5 % de los encuestados que realizan actividades de estas características las consideran entre bastante y muy importantes, de donde se obtiene un valor medio de 4,4 puntos sobre 5.

**Tabla 5.28.** Desarrollo de actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	104	69.3
No	43	28.7
Nc	3	2.0
Total	150	100.0

**Tabla 5.29.** Medición de la importancia concedida a las actividades de formación con centros educativos.

Pregunta	Respuesta	
¿Qué importancia concede su entidad al desarrollo de actividades dirigidas a la formación? Considere como unidad de medida de referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos ofertados por la entidad.	Nada importante 1 2 3 4 5	Muy importante

Tabla 5.30. Importancia concedida al desarrollo de actividades dirigidas a la formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Poco	4	2,7	3,8	3,8
Regular	11	7,3	10,6	14,4
Bastante	33	22,0	31,7	46,2
Muy importante	56	37,3	53,8	100,0
Total	104	69,3	100,0	
NS/NC	46	30,7		
Total	150	100,0		

Respecto a las entidades que no realizan actividades con centros educativos (28,7 %), las principales razones que alegan para dicha actuación son: la incompatibilidad con los objetivos de la entidad (37 %), su baja rentabilidad (10,9 %) y la realización de dicha actividad por otras entidades (19,6 %).

Tabla 5.31. Razones por las que no realizan actividades de formación

	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
No es compatible con los objetivos de mi entidad	17	37,0	11,3
No resulta rentable	5	10,9	3,3
Ya las realizan otras entidades *	9	19,6	6,0
Falta de interés de los centros educativos *	1	2,2	0,7
Falta de fondos *	1	2,2	0,7
Falta de tiempo para ello *	4	8,7	2,7
La programación no coincide con la época escolar *	2	4,3	1,3
Otros motivos	1	2,2	0,7
NC	7	15,2	4,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 46 entidades no que desarrollan programas de formación específicos con centros educativos.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

### b) Actividades en las que se materializan las relaciones con centros educativos

Los niveles educativos que acaparan una mayor proporción de las actividades realizadas son: educación secundaria (88,5 %) y educación primaria (81,7 %), seguidas de educación infantil (68,3 %) y educación universitaria (48,1 %).

Tabla 5.32. Desarrollo de actividades educativas por niveles.

	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Educación infantil	71	68,3	47,3
Educación primaria	85	81,7	56,7
Educación secundaria	92	88,5	61,3
Educación universitaria	50	48,1	33,3
NC	1	1,0	0,7

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 104 entidades que desarrollan programas de formación específicos con centros educativos.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Las actividades desarrolladas para cada uno de los grupos presentan grandes similitudes entre la educación infantil, primaria y secundaria.

Las actividades dirigidas a los niños suelen consistir en el desarrollo de programas específicos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinadas con la programación escolar (88,5 %), seguido de la venta de entradas a un precio inferior (51,7 %), organización de festivales de artes escénicas para niños (41,4 %), organización de cursos / jornadas educativas (27,6 %) y realización de actuaciones en el centro educativo (26,4 %).

Tabla 5.33. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Infantil / Primaria.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinadas con la programación escolar.	77	88,5	51,3
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	23	26,4	15,3
Cursos / jornadas educativas	24	27,6	16,0
Organización de festivales de artes escénicas para niños	36	41,4	24,0
Venta de entradas a un precio inferior	45	51,7	30,0
Otras	-	-	-
NC	1	1,1	0,7

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 87 entidades que desarrollan programas de formación específicos con centros educativos para los niveles de educación infantil y primaria.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

La distribución de las actividades desarrolladas para adolescentes presenta las mismas proporciones, entre las cuales se destaca especialmente el desarrollo de programas específicos en el espacio escénico (84,8 %), seguida de la venta de entradas a un precio inferior (58,7 %), organización de festivales de artes escénicas para adolescentes (37 %), organización de cursos / jornadas educativas (23,9 %) y desarrollo de actuaciones en el centro educativo (17,4 %).

Tabla 5.34. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Secundaria.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar.	78	84,8	52,0
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	16	17,4	10,7
Cursos / jornadas educativas	22	23,9	14,7
Organización de festivales de artes escénicas para adolescentes	34	37,0	22,7
Venta de entradas a un precio inferior	54	58,7	36,0
Otras	-	-	-
NC	2	2,2	1,3

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 92 entidades que desarrollan programas de formación específicos con centros educativos para el nivel de educación secundaria.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

El salto de edad y de comportamiento cultural que supone el público universitario tiene su reflejo en las actividades organizadas en torno al mismo. A juzgar por los datos, este grupo parece no requerir del desarrollo de programas específicos, que aquí registran un valor considerablemente más bajo (44,0 %); por su parte, las estrategias implementadas en torno a este colectivo consisten fundamentalmente en la venta de entradas a un precio inferior (66,0 %). Otras actividades desarrolladas cuentan con un bajo nivel de representación: cursos / jornadas educativas (32,0 %), organización de festivales de artes escénicas para universitarios (28,0 %) y desarrollo de actuaciones en el centro educativo (8,1%).

Tabla 5.35. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Universitaria.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Desarrollo de programas específicos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinadas con la programación escolar.	22	44,0	14,7
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	4	8,0	8,0
Cursos / jornadas educativas	16	32,0	32,0
Organización de festivales de artes escénicas para universitarios	14	28,0	28,0
Venta de entradas a un precio inferior	33	66,0	22,0
Otras	-	-	-
NC	5	10,0	3,3

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 50 entidades que desarrollan programas de formación específicos con centros educativos para el nivel de educación universitaria.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

El trato comparativamente desfavorable que recibe la educación universitaria podría ser uno de los motivos de la ruptura generacional que precisamente se registra en esas edades con respecto al consumo de actividades escénicas.

Por último, con el fin de destacar la importancia que, desde la orientación dada a nuestro trabajo, tiene la educación en el comportamiento cultural de una población, vale recalcar que, del grupo de entidades que actualmente desarrollan actividades dirigidas a la formación con centros educativos, un 85,6 % opina que deberían realizarse más actividades de este tipo, lo que confirma el planteamiento sobre la importancia dada a la formación en el consumo de actividades escénicas.

### 5.2.5. Relaciones con otras organizaciones

Con la incorporación de este quinto grupo buscamos conocer las relaciones de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas con organizaciones no recogidas en apartados anteriores, así como el ámbito al que afecta dicha relación.

Este grupo se caracteriza por su heterogeneidad, ya que da cabida a cualquier organización no pública que se encuentre en posición de cooperar con este tipo de entidades.

Los objetivos que estructuran el análisis de este grupo de relaciones son:

- Conocer las entidades no públicas con las que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación.
- Conocer las actividades en las que se concreta dicha relación.
- Conocer el nivel de satisfacción que ofrece cada grupo de entidades.
- Saber en qué medida las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas consideran que la colaboración con otras organizaciones no públicas, no relacionadas con el mercado de las artes escénicas, podría servir como política para mejorar la gestión de la entidad.

#### a) Entidades y actividades de cooperación

El 76 % de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas mantienen relaciones de cooperación con organizaciones no públicas. Las entidades más destacadas dentro de este grupo son: las empresas privadas (78,9 %) y las organizaciones no lucrativas (71,0 %). Los restaurantes y bares (11,4 %) son el grupo menos significativo.

Tabla 5.36. Relaciones con otras organizaciones no públicas.

Organizaciones	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Organizaciones no lucrativas	81	71,0	54,0
Restaurantes / bares	13	11,4	8,7
Empresas privadas	90	78,9	60,0
Otras	1	0,9	0,7
Ninguna	34	-	22,7
NS / NC	2	-	1,3

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 114 entidades que mantienen relaciones de cooperación con otras organizaciones no públicas.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Las relaciones con empresas privadas suelen centrarse, por lo general, en la financiación directa (64,4 %). Otras actividades desarrolladas en este marco de relación son: la organización conjunta de actividades culturales (33,3 %), desarrollo de la programación (24,4 %) y préstamo de locales de teatro (4,4 %).

Tabla 5.37. Actividades de cooperación con empresas privadas.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Financiación	58	64,4	38,7
Desarrollo de la programación	22	24,4	14,7
Organización conjunta de actividades culturales	30	33,3	20,0
Préstamo de locales de teatro *	4	4,4	2,7
Otras	1	1,1	0,7
NS / NC	6	6,7	4,0

\* Respuesta no contemplada en el cuestionario original, introducida por los encuestados durante la entrevista.

<sup>1</sup> Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 90 entidades que mantienen relaciones de cooperación con empresas privadas.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

La actividad que predomina en las relaciones desarrolladas con organizaciones no lucrativas es la organización conjunta de actividades culturales (55,6 %), seguida de la colaboración para el desarrollo de la programación (40,7 %), la financiación (18,5 %) y el préstamo de locales de teatro (4,9 %).

Tabla 5.38. Actividades de cooperación con organizaciones no lucrativas.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Financiación	15	18,5	10,0
Desarrollo de la programación	33	40,7	22,0
Organización conjunta de actividades culturales	45	55,6	30,0
Préstamo de locales de teatro *	4	4,9	2,7
Otras	-	-	-
NS / NC	9	11,0	6,0

\*Respuesta no contemplada en el cuestionario original, introducida por los encuestados durante la entrevista.

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 81 entidades que mantienen relaciones de cooperación con organizaciones no lucrativas.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

La relación con restaurantes y bares suele reducirse a la financiación (53,8 %), seguida de la organización conjunta de actividades culturales (15,4 %) y el desarrollo de la programación (7,7 %).

Tabla 5.39. Actividades de cooperación con restaurantes / bares.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Financiación	7	53,8	4,7
Desarrollo de la programación	1	7,7	0,7
Organización conjunta de actividades culturales	2	15,4	1,3
Préstamo de locales de teatro *	-	-	-
Otras	-	-	-
NS / NC	3	23,1	2,0

\*Respuesta no contemplada en el cuestionario original, introducida por los encuestados durante la entrevista.

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 13 entidades que mantienen relaciones de cooperación con restaurantes / bares.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

### b) Valoración del nivel de satisfacción de las relaciones de cooperación

La medición del nivel de satisfacción que ofrecen las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas se realizó sobre una escala de Likert de 5 puntos, en la que el valor 1 indicaba el mínimo nivel de satisfacción con la relación y el valor 5 el máximo.

Tabla 5.40. Medición del nivel de satisfacción de las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.

Pregunta	Respuesta	
Indique su nivel de satisfacción respecto a su relación con:	Muy insatisfactoria	Muy satisfactoria
	1 2 3 4 5	
- Organizaciones no lucrativas		
- Restaurantes / bares		
- Empresas privadas		

Los resultados nos permitieron identificar una alta valoración generalizada de la estrategia de cooperación con grupos de interés de carácter no público. El grupo que ofrece una mayor satisfacción son las organizaciones no lucrativas, que obtuvieron una puntuación media de 4,2 sobre 5, seguidas de las empresas privadas (4 sobre 5) y restaurantes y bares (3,9 sobre 5).

Tabla 5.41. Valoración de las relaciones con organizaciones no públicas.

Organizaciones	Media	Mediana	Moda
Organizaciones no lucrativas	4,2	4	4
Restaurantes / bares	3,9	4	3
Empresas privadas	4,0	4	4

**c) La colaboración con organizaciones no públicas como política para mejorar la gestión de la entidad**

La medición de la colaboración con organizaciones no públicas como estrategia para mejorar la gestión de la entidad de servicios de exhibición de artes escénicas se realizó sobre una escala de Likert de 5 puntos que identificaba diferentes valoraciones de dicha estrategia, considerando al valor 1 como mínimo nivel de insatisfacción y al valor 5 como el máximo nivel de satisfacción.

Tabla 5.42. Medición de la valoración de la colaboración con entidades no públicas como política para mejorar la gestión de la entidad.

Pregunta	Respuesta	
Indique en qué medida considera que la colaboración con otras organizaciones no públicas relacionadas con el mercado de las artes escénicas podría servir como política para mejorar la gestión de su entidad.	Nada	Mucho
	1 2 3 4 5	

Los resultados nos permitieron contrastar valores significativamente diferentes entre entidades que mantienen relaciones de cooperación con organizaciones no públicas y las que no lo hacen. Para tal efecto usamos la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta.

Las entidades que se valen de la cooperación con entidades no públicas valoran positivamente dichas relaciones en términos de los beneficios que ofrecen para la gestión de la entidad, ofreciendo un valor medio de 3,8 sobre 5, lo que nos permite interpretar, en virtud de la experiencia de las entidades que hacen uso de esta política, que constituye una buena estrategia, capaz de mejorar la gestión de la entidad.

Las entidades que no realizan este tipo de actividades muestran una menor valoración de las mismas, ofreciendo un valor medio que, como era de esperar, tiende a la indiferencia (3,0).

Tabla 5.43. Valoración de las relaciones con organizaciones no públicas como estrategia para mejorar la gestión de la entidad.

Mantiene relaciones de cooperación con entidades no públicas	Media	Mediana	Moda
SÍ	3,8	4	4
NO	3,0	3	3
GLOBAL	3,7	4	4

### 5.2.6. Relaciones con proveedores

La amplitud de este grupo nos ha obligado, como dicta la teoría del marketing relacional, a centrarnos necesariamente en aquellos grupos que, partiendo de la revisión bibliográfica realizada, consideramos más relevantes, a saber:

- Relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas.
- Relaciones de contratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.

#### a) Relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas

El sector de la producción de espectáculos escénicos es el más importante dentro del grupo de relaciones con proveedores. *“Son nuestros compañeros naturales y, por tanto, los que pueden deparar más amores y riñas. Hay que buscar, pues, los puntos de acuerdo en los que debemos trabajar juntos e intentar resolver aquellas diferencias que hasta ahora nos han marcado”*<sup>3</sup>.

Los objetivos planteados en este último grupo son:

- Conocer las dimensiones de las producciones públicas y privadas en la programación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
- Conocer la frecuencia con la que se realizan coproducciones y la satisfacción que éstas proporcionan a las entidades escénicas.

#### a) Las entidades proveedoras de servicios de espectáculos escénicos.

Las entidades productoras de espectáculos escénicos constituyen el grupo más importante dentro de las relaciones con proveedores.

Los resultados del estudio permiten apreciar que la mayor parte de los espectáculos exhibidos son de carácter privado. En el 85,3 % de los casos, las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico a cargo de compañías públicas es inferior al 25 %.

Tabla 5.44. Porcentaje de espectáculos pertenecientes a compañías de carácter público exhibidas en el espacio escénico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0%	52	34.7	36.4	36.4
1% a 25%	70	46.7	49.0	85.3
26% a 50%	10	6.7	7.0	92.3
51% a 75%	4	2.7	2.8	95.1
76% a 99%	6	4.0	4.2	99.3
100%	1	.7	.7	100.0
Total	143	95.3	100.0	
NS/NC	7	4.7		
Total	150	100.0		

3. Documento interno de la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública referente a unas jornadas de trabajo desarrolladas en Jerez el 29 de Abril de 1997, pp. 16 (inédito).

El nivel máximo de relación entre entidades públicas y privadas adopta la forma de coproducciones en las que compañías productoras y entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, se unen en la realización de un proyecto común en un tándem casi perfecto de producción–exhibición.

Este tipo de relación de cooperación se da con bastante frecuencia entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas: el 60 % declara haber realizado alguna vez una coproducción.

**Tabla 5.45.** Realización de coproducciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Si	90	60.0	61.2
No	57	38.0	38.8
Total	147	98.0	100.0
NS/NC	3	2.0	
Total	150	100.0	

Para medir el nivel de satisfacción obtenido por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en la realización de coproducciones, optamos por una escala de Likert de 5 puntos que registraba distintos niveles de satisfacción de las entidades, considerando el valor 1 como el de máxima insatisfacción.

**Tabla 5.46.** Medición del nivel de satisfacción global con respecto a la realización de coproducciones

Pregunta	Respuesta	
Valore su nivel de satisfacción tras su experiencia en la realización de coproducciones.	Muy insatisfactoria 1 2 3 4 5	Muy satisfactoria

Los resultados del estudio nos permitieron observar un elevado nivel de satisfacción entre las entidades que han realizado coproducciones, arrojando un valor medio de 3,8 puntos sobre 5, y una mediana y moda de 4.

**b) Contratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.**

Entre las entidades escénicas no es habitual la subcontratación de servicios relacionados con la gestión de la organización. Tan sólo el 32 % declaran haber recurrido a entidades externas en demanda de algunos de estos servicios. Las actividades que con más frecuencia se externalizan son: gestión de marketing (37,5 %), gestión económica (35,4 %) y gestión de recursos humanos (27,1 %).

Tabla 5.47. Actividades de gestión externalizadas por las entidades escénicas.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>	Porcentaje sobre muestra <sup>2</sup>
Gestión económica	17	35,4	11,3
Gestión de marketing	18	37,5	12,0
Gestión de recursos humanos	13	27,1	8,7
Acomodadores *	2	4,2	1,3
Manejo técnico de luces *	3	6,3	2,0
Limpieza *	4	8,3	2,7
Seguridad *	4	8,3	2,7
Azafatas *	1	2,1	0,7
Restauración *	1	2,1	0,7
Mantenimiento general *	1	2,1	0,7
Asesoría jurídico – financiera *	1	2,1	0,7
Dirección de producción *	1	2,1	0,7
Otros	4	8,3	2,7
NS / NC	2	4,2	1,3

\* Respuesta no contemplada en el cuestionario original, introducida por los encuestados durante la entrevista.

1 Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 48 entidades que externalizan alguna actividad de gestión.

2 Porcentaje calculado sobre el total de entidades que componen la muestra.

Para medir el nivel de satisfacción global que ofrecen dichos servicios a las entidades optamos por una escala de Likert de 5 puntos, en la cual los valores 1 y 5 indicaban respectivamente niveles mínimos y máximos de satisfacción.

Tabla 5.48. Medición del nivel de satisfacción global con los proveedores de los servicios externalizados.

Pregunta	Respuesta
Expresar su nivel de satisfacción global respecto a su experiencia con las entidades que le ofrecen estos servicios.	Muy insatisfactoria    Muy satisfactoria 1 2 3 4 5

Los resultados del estudio nos permitieron descubrir un elevado nivel de satisfacción en cuanto a la subcontratación de dichos servicios.

### 5.3. Identificación de perfiles en las relaciones de grupo

El análisis univariable y bivariado llevado a cabo en las relaciones de grupo nos ha permitido confirmar la existencia de los siete grupos de interés propuestos en el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas:

- Relaciones con la audiencia escénica.
- Relaciones con la competencia.
- Relaciones con organismos públicos.
- Relaciones con centros educativos.
- Relaciones con otras organizaciones.

- Relaciones con proveedores.
- Relaciones internas<sup>4</sup>.

Un paso más en el análisis de las relaciones nos llevó a estudiar la existencia de diferentes perfiles de relaciones entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

Para ello realizamos un análisis cluster jerárquico, utilizando como medida la distancia euclídea al cuadrado y la vinculación de ward como método de agrupación.

Las variables incluidas en el análisis fueron seleccionadas atendiendo a su valor para describir las relaciones con respecto a cada uno de los grupos (Tabla 5.49). Podemos observar que los grupos “relaciones con la audiencia escénica” y “relaciones con consumidores” cuentan con una variable más que el resto, concediéndoles un peso mayor en el análisis. Consideramos apropiada la supervaloración de estos dos grupos por la importancia estratégica de los mismos en el mercado de las artes escénicas.

Tabla 5.49. Variables en el análisis cluster.

Grupos de interés	
<b>Relaciones con la audiencia escénica</b>	<p>En cuanto a los objetivos de su organización con respecto a la audiencia, ¿con cuál de las siguientes orientaciones se identifica mejor su organización?                      Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiencia habitual.</li> <li>• Audiencia esporádica.</li> <li>• Nueva audiencia</li> </ul> <p>¿En qué medida cree usted que este tipo de actividades puede servir para potenciar el consumo?                      Tipo: escala de Likert (5 puntos).</p> <p>¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?                      Tipo: dummy.</p>
<b>Relaciones con la competencia</b>	<p>¿Qué tipo de relación mantiene con las entidades escénicas que operan en su ciudad?                      Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Conflicto.</li> </ul> <p>Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades.                      Tipo: escala de Likert. (5 puntos).</p> <p>¿Pertenece a alguna asociación / agrupación de entidades escénicas?                      Tipo: dummy.</p>

cont...

4. El grupo de relaciones internas no ha sido analizado en la parte empírica, pero el marco teórico de la investigación justifica su inclusión en el modelo.

Grupos de interés	
<b>Relaciones con organismos públicos</b>	<p>¿Cómo calificaría su relación con la organización pública con la que mantiene una relación más fuerte?.</p> <p>Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa.</li> <li>• Limitativa.</li> <li>• Cooperación.</li> </ul> <p>Indique su nivel de satisfacción global respecto a su relación con el sector público.</p> <p>Tipo: escala de Likert (5 puntos).</p>
<b>Relaciones con centros educativos</b>	<p>¿Desarrolla programas o actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos?</p> <p>Tipo: Dummy.</p>
<b>Relaciones con otras organizaciones no públicas</b>	<p>¿Mantiene relaciones de cooperación con entidades no públicas?.</p> <p>Tipo: Dummy.</p> <p>Indique en qué medida considera que la colaboración con otras entidades privadas, no relacionadas con el mercado de las artes escénicas, podría servir como política para mejorar la gestión de su entidad.</p> <p>Tipo: escala de Likert (5 puntos).</p>
<b>Relaciones con proveedores</b>	<p>¿Ha realizado alguna vez coproducciones?.</p> <p>Tipo: Dummy.</p> <p>De las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico, ¿qué porcentaje pertenece a compañías de carácter público?.</p> <p>Tipo: Proporcional.</p>

El dendograma resultante de la aplicación de la técnica de análisis cluster nos permitió detectar entre los niveles 10 y 15 del mismo dos grupos de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que presentaban perfiles diferentes en sus orientaciones hacia los grupos de interés analizados.

**El GRUPO I (entidades cooperantes):** se caracteriza por entablar sobre todo relaciones de tipo cooperativo con todos los grupos de interés; presenta además altos niveles de satisfacción generalizada en lo que respecta a la relación con cada uno de ellos:

- *Relaciones con la audiencia escénica:* Por lo general todos ofrecen alguna forma de vinculación con la audiencia (club de socios, abonos, etc.) y valoran las actividades de relación como estrategia para incrementar el consumo. Los objetivos actuales en este sentido se encuentran centrados mayoritariamente en la captación de clientes nuevos (75,9 %), más que en la retención de la audiencia habitual (18,0 %) o esporádica (6,0 %).
- *Relaciones con la competencia:* La mayoría mantiene relaciones de cooperación con otras entidades escénicas a nivel local (58,5 %). A ello se suma el alto grado de satisfacción

mostrado respecto a dichas relaciones (4,2 sobre 5). Mantienen también un alto número de relaciones a nivel supralocal a través de la pertenencia a asociaciones del sector (65,2 %).

- *Relaciones con organismos públicos*: La mayoría mantiene relaciones de cooperación con organismos públicos (76,5 %) y valora dicha relación muy positivamente (4,2 %).
- *Relaciones con centros educativos*: Con estos centros, a los que se concede gran importancia en el diseño de la programación anual (4,4 sobre 5), se desarrollan principalmente programas adaptados a grupos (69,7 %).
- *Relaciones con otras organizaciones no públicas*: La gran mayoría mantiene relaciones de cooperación con organizaciones no públicas (79,8 %), considerando que dichas relaciones pueden constituir una buena vía para mejorar la gestión de su entidad.
- *Relaciones con proveedores*: La mayoría ha desarrollado alguna vez actividades de coproducción (57,3 %), experiencia que califican como muy satisfactoria (4,1 sobre 5).

Aunque lo más habitual es que las compañías con las que mantienen relaciones sean de carácter privado, el 23,8 % de ellas cuentan en su programación con un índice superior al 25 % de compañías de carácter público.

**El GRUPO 2 (entidades de audiencia)**: Se caracteriza por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros educativos, con los que mantiene unas fuertes y satisfactorias relaciones. Respecto al resto de grupos suele mantenerse independiente, presentando una valoración de indiferencia en el nivel de satisfacción proporcionada por los mismos.

- *Relaciones con la audiencia escénica*: Aunque muestra un interés mayoritario por la audiencia nueva (60,0 %), este grupo valora más que las *entidades cooperantes* el desarrollo de relaciones con la audiencia habitual y esporádica, situándolos entre los objetivos prioritarios de su organización en el 40 % de las ocasiones. Suelen ofrecer distintas formas de vinculación a sus clientes (54,1 %), y valoran muy positivamente estas técnicas como estrategia para incrementar el consumo entre los asistentes esporádicos y habituales (4,1 sobre 5).
- *Relaciones con la competencia*: Las relaciones desarrolladas con otras entidades escénicas a nivel local son fundamentalmente de independencia (7,8 %) y competencia (54,9 %). Dato que corroboran con un nivel de satisfacción de indiferencia respecto a las mismas (3 sobre 5).

Su posición cambia, sin embargo, en sus relaciones a nivel supralocal, ya que el 72 % de ellas pertenecen a asociaciones de entidades escénicas a nivel regional, nacional o internacional.

- *Relaciones con organismos públicos*: El 66,7 % de las entidades califican su relación con el sector público de limitativa (20,0 %) o administrativa, otorgando una valoración cercana a la insatisfacción en lo referente a dichas relaciones (2,7 %).
- *Relaciones con centros educativos*: Desarrollan mayoritariamente programas específicos dirigidos a la formación, con centros educativos (68,9 %), otorgándoles un elevado valor a los mismos en la planificación de su programación (4,3 sobre 5). Este grupo es el que presenta menores diferencias con el grupo 1.
- *Relaciones con otras organizaciones no públicas*: Aunque el 70,5 % suele mantener relaciones de cooperación con otras organizaciones no públicas (organizaciones no lucrativas, empresas privadas, etc.), su nivel de satisfacción con respecto a las mismas se encuentra cercano a la indiferencia (3,4 sobre 5).
- *Relaciones con proveedores*: el 67,2 % de las entidades que integran este grupo ha realizado coproducciones alguna vez, valorando la experiencia de forma poco positiva con una puntuación de 3,5 sobre 5.

Son además las entidades que menos relaciones mantienen con compañías de carácter público, sin alcanzar el 25 % en el 100 % de los casos.

Tabla 5.50. Perfiles relacionales en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.<sup>5</sup>

Grupo de interés	Variable	Grupo 1	Grupo 2
Relaciones con la audiencia escénica	p. 92	- Nueva audiencia 75,9 % - Audiencia habitual 18,0 % - Nueva audiencia 60,0 %	- Audiencia esporádica 6,0 % - Audiencia habitual 30,9 % - Audiencia esporádica 9,1 %
	p. 93	Sí 60,7 %	Sí 54,1 %
	p. 96	4,0	4,1
Relaciones con la competencia	p. 68	Cooperación 58,5 %	Competencia – Independencia 62,7 %
	p. 70	4,2	3,0
	p. 71	Sí 65,2 %	Sí 72 %
Relaciones con organismos públicos	p. 79	Cooperación 76,5 %	Administrativa – Limitativa 66,7 %
	p. 80	4,2	2,7
Relaciones con centros educativos	p. 81	Sí 69,7 %	Sí 68,9 %
	p. 84	4,4	4,3

cont...

5. Las variables p.84 y p. 104 no fueron introducidas en el análisis cluster, ya que tan sólo podían ser contestadas por una parte de la muestra. La formulación y el contenido de las mismas lo hemos recogido a continuación:

Grupo de interés	Variable	Grupo 1	Grupo 2
Relaciones con otras organizaciones no públicas	p. 88.1	Sí 79,8 %	Sí 70,5 %
	p.91	3,8	3,4
Relaciones con proveedores	p. 103	Sí 57,3 %	Sí 67,2 %
	p. 104	4,1	3,5
	p.102	Más del 25 % → 23,8 %	Menos del 25 % → 100 %

P84. ¿Qué importancia concede su entidad al desarrollo de actividades dirigidas a la formación? (Considere como unidad de medida de referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos ofertados por la entidad). Tipo de variable: escala de Likert (5 puntos).

P. 104. Valore su nivel de satisfacción respecto a su experiencia en la realización de coproducciones.

Tipo de variable: escala de Likert de 5 puntos.

Con el fin de contrastar la capacidad clasificatoria del análisis cluster y profundizar en el conocimiento del poder discriminante de las variables utilizadas en el mismo, realizamos un análisis discriminante, utilizando el método directo o simultáneo, ponderando los grupos en función de su tamaño.

Antes de proceder a la aplicación de la técnica, comprobamos que se cumplía satisfactoriamente el condicionante relativo a la igualdad de la matriz de covarianzas intra-grupos, utilizando para ello el test de Box.

Para la evaluación de la significación de la función discriminante resultante utilizamos como criterio la lambda de Wilks, obteniendo un elevado nivel de significación global (tablas 5.60 y 5.61).

Tabla 5.60. Características de la función discriminante.

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1.728 <sup>a</sup>	100.0	100.0	.796

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes.

Tabla 5.61. Características de la función discriminante.

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.367	141.023	15	.000

El análisis de los coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas y de la matriz de estructura nos permitieron detectar las variables que presentaban un mayor poder discriminante en la formación de los grupos (tablas 5.62 y 5.63).

Tabla 5.62. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas.

	Función I
R. con la competencia (local) / Independencia	.044
R. con la competencia (local) / Cooperación	.343
R. con la competencia (local): nivel de satisfacción.	.473
Relaciones con las EE a nivel supralocal	-.010
R. con sector público / R. Administrativa.	.097
R. con sector público / R. cooperación	.443
R. con el sector público / Nivel de satisfacción	.639
R. con centros educativos / org. de actividades específicas dirigidas a la formación	-.299
R. otras organizaciones / Valoración.	.284
R. con la audiencia escénica / Captación de nueva audiencia	.033
R. con la audiencia escénica / Audiencia habitual	-.045
R. con la audiencia / Estrategias de fidelización.	.022
R. con la audiencia / Valoración de las estrategias de fidelización	.059
R. con proveedores / Realización de Coproducciones	-.139
R. con proveedores / carácter público / privado de las compañías	.440

Tabla 5.63. Matriz de estructura.

	Función I
R. con el sector público / Nivel de satisfacción	.632
R. con sector público / R. cooperación	.411
R. con la competencia (local): nivel de satisfacción.	.382
R. con proveedores / carácter público / privado de las compañías	.295
R. con la competencia (local) / Cooperación	.218
R. con sector público / R. Administrativa.	-.145
R. con la competencia (local) / Independencia	-.132
R. con la audiencia escénica / Captación de nueva audiencia	.132
R. otras organizaciones / Valoración.	.129
R. con la audiencia escénica / Audiencia habitual	-.101
R. con proveedores / Realización de Coproducciones	-.051
R. con la audiencia / Estrategias de fidelización.	.050
R. con la audiencia / Valoración de las estrategias de fidelización	-.047
Relaciones con las EE a nivel supralocal	-.029
R. con centros educativos / org. de actividades específicas dirigidas a la formación	.007

Los resultados nos permitieron observar que las variables relacionales que ofrecen un mayor poder discriminante entre los grupos resultantes (cooperacionistas y de audiencia) son:

1. Relaciones con el sector público.
2. Relaciones con otras entidades escénicas a nivel local.
3. Relaciones con proveedores.
4. Relaciones con la audiencia escénica.
5. Relaciones con otras organizaciones no públicas.

Los grupos de relaciones cuyo poder discriminante era más bajo fueron:

6. Relaciones con entidades escénicas a nivel supralocal.

7. Relaciones con centros educativos.

Los resultados del proceso aparecen recogidos en la matriz de clasificación. La función discriminante obtenida es capaz de clasificar correctamente un 94,0 % de los casos agrupados originales. Para la validación de la capacidad discriminante de la función, utilizamos el *método de jackknife o dejar uno fuera* (validación cruzada). El resultado fue de un 89,3 % de casos bien clasificados.

Los resultados expuestos para el análisis discriminante nos permiten corroborar el análisis cluster planteado para todos los grupos de relaciones a excepción de las relaciones con centros educativos y las relaciones entre entidades escénicas a nivel supralocal, que ofrecen un bajo poder discriminante.

**Tabla 5.64.** Resultados de la clasificación

		Grupo de pertenencia pronosticado			Total
		Ward Method	1	2	
Original	Recuento	1	83	6	89
		2	3	58	61
	%	1	93.3	6.7	100.0
		2	4.9	95.1	100.0
Validación cruzada <i>a</i>	Recuento	1	79	10	89
		2	6	55	61
	%	1	88.8	11.2	100.0
		2	9.8	90.2	100.0

a. La validación sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos

b. Clasificados correctamente el 94.0 % de los casos agrupados originales.

c. Clasificados correctamente el 89.3% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada.

Tras comprobar la consistencia del análisis cluster consideramos apropiado analizar el valor adoptado por otras variables en los distintos grupos, ya que pueden ayudarnos a interpretar la orientación en las relaciones adoptadas por cada uno de los grupos.

Las variables son:

- Tipo de entidad.
- Titularidad de la entidad.
- Actividades desarrolladas por la entidad.
- Capacidad del espacio escénico.
- Fórmula de gestión.

Tabla 5.65. Características de las entidades cooperantes y de audiencia.

Criterios		Cooperantes	De audiencia
Tipo de entidad	Teatro	66,3	57,4
	Auditorio	9,0	3,3
	Centro cultural	15,7	6,6
	Palacio de congresos	2,2	1,6
	Sala alternativa	3,4	27,9
	Otros	3,4	3,3
Titularidad de la entidad	Comunidad Autónoma	10,1	4,9
	Diputación	6,7	-
	Ayuntamiento	48,3	31,1
	Empresa privada	21,3	52,5
	Fundación	7,9	8,2
	Consortio	5,6	3,3
Actividades desarrolladas	100 % Exhibición	36,0	27,9
	Mayoritariamente exhibición	43,8	39,3
	50 %	11,2	27,9
	Mayoritariamente producción	7,9	1,6
	100 % producción	1,1	3,3
Capacidad del espacio escénico	Menos de 250 localidades	17,0	26,7
	De 251 a 500 localidades	29,5	18,3
	De 500 a 1000 localidades	30,7	40,0
	De 1001 a 1500 localidades	11,4	10,0
	Más de 1.500 localidades	11,4	5,0
Fórmula de gestión	Gestión pública	67,0	40,0
	Gestión privada	33,0	60,0

Los resultados nos permitieron observar que el grupo de *entidades cooperantes* son en su mayoría teatros y centros culturales de dimensión media y grande, que realizan casi exclusivamente actividades de exhibición y cuya titularidad y fórmula de gestión es de carácter público.

El grupo formado por las *entidades de audiencia* se encuentra integrado en su mayoría por empresas privadas, de dimensiones pequeñas y medianas. Las salas alternativas se concentran casi en su totalidad en este perfil relacional que, aunque generalmente orientado a la exhibición, realiza actividades de producción de espectáculos escénicos con mayor frecuencia que el grupo de las entidades cooperantes.

#### 5.4. Relaciones instrumentales

En el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que proponemos, hemos considerado necesario incorporar a las variables tradicionales de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) una dimensión relacional, que dirige la gestión de la misma hacia la creación de valor para el cliente y para los diferentes agentes implicados.

No pretendemos en nuestro estudio teorizar sobre un concepto tan amplio y complejo como el de valor, pero el enfoque adoptado en nuestro análisis nos obliga a tratar de interpretar el uso dado a las variables desde esta perspectiva, que en definitiva constituye uno de los factores que diferencian a este enfoque del propuesto por el marketing tradicional.

El planteamiento del análisis está estructurado en torno a las cuatro políticas que conforman el marketing mix. Dicha diferenciación es estrictamente metodológica, ya que partimos de que todos y cada uno de los instrumentos se encuentran íntimamente relacionados, constituyendo un todo, que es el producto ofrecido al consumidor.

#### **5.4.1. Relaciones de producto**

El análisis de las relaciones de producto lo hemos planteado en dos direcciones que marcan los objetivos específicos de este apartado:

- Conocer y describir el área visible del proceso de servucción.
- Conocer los criterios seguidos para la elaboración de la programación.

##### **a) El área visible del proceso de servucción en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas**

La producción de un servicio debe partir de la realización de un proyecto en el que tengan reflejo cada uno de los elementos que van a intervenir en dicho proceso, así como la relación existente entre cada uno de ellos.

La revisión de la literatura de marketing de servicios nos llevó al planteamiento de un proyecto genérico para la producción de un servicio de exhibición de artes escénicas-tipo (capítulo 2) que hemos utilizado como guía para el análisis.

Debemos comenzar por puntualizar que aunque el área invisible del sistema presenta una importancia crucial en un servicio de estas características, dicho área se escapa, al igual que el grupo de relaciones internas, de las dimensiones de nuestro estudio, si bien una parte importante de la misma tiene su reflejo, como no podría ser de otra manera, en la parte visible que vamos a analizar:

Los servicios ofrecidos a la audiencia escénica se pueden clasificar de en tres grupos, dependiendo de la fase del proceso en la que aparezcan: servicios ofrecidos con anterioridad al consumo (fase de unión), servicios ofrecidos en el espacio escénico (fase de consumo) y servicios ofrecidos tras el consumo (fase de desunión).

##### **• Fase de unión**

Los servicios que ofrecen la práctica totalidad de las entidades escénicas son los *servicios de proceso o facilitadores*, entre los que se encuentran: reserva en taquilla (56,7 %), venta en taquilla (96,7 %), información en taquilla (86,7 %), información telefónica (90,7 %), información sobre el teatro en la web (70,0 %), reserva telefónica (54,7 %), venta telefónica (62,0 %), venta en la web (25,3 %).

Junto a éstos se ofrecen con mucha menos frecuencia los *servicios de mejora o de apoyo*, es decir, información cultural de interés en la red (45,3 %), correo para la realización de consultas en la web (75,0 %) y coloquios culturales en la web (12,7 %).

Los datos resultantes del estudio nos permiten observar que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, comienzan ya a hacer uso de las ventajas de Internet, ofreciendo servicios que pueden mejorar el valor de la oferta realizada al consumidor. Sin embargo, aún nos encontramos con que los servicios ofrecidos a través de esta vía son muy limitados.

Tabla 5.66. Servicios ofrecidos en la fase de unión.

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Reserva en taquilla	85	56,7
Venta en taquilla	145	96,7
Información en taquilla	130	86,7
Información telefónica	136	90,7
Reserva telefónica	82	54,7
Venta telefónica	93	62,0
Información sobre el teatro en la web	105	70,0
Otra información cultural de interés en la red	68	45,3
Reserva en la web	30	20,0
Venta en la web	38	25,3
Correo para la realización de consultas	75	50,0
Coloquios culturales (chats)	19	12,7

• Fase de consumo

En la fase de consumo los servicios de mejora ofrecidos con más frecuencia son: acomodación (81,3 %), atención al cliente (84,7 %), servicio de teléfono (72,7 %), entrega de folletos sobre la representación (97,3 %), salones acondicionados para el descanso durante los entreactos (54,7 %) y servicio de restauración durante los entreactos (60 %).

Son pocas las entidades que ofrecen otro tipo de servicios como: hilo musical (38,7 %), servicio de guardarropa (38,0 %), parking (18,0 %) y tienda (16 %).

Tabla 5.67. Servicios ofrecidos en la fase de consumo.

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Acomodación	122	81,3
Servicio de atención al cliente (imprevistos)	127	84,7
Servicio de teléfono	109	72,7
Entrega de folletos sobre la representación	146	97,3
Servicio de restauración (entreactos)	90	60,0
Hilo musical	58	38,7
Salones acomodados para descanso entreactos	82	54,7
Tienda	24	16,0
Servicio de guardarropa	57	38,0
Parking	27	18,0
Guardería / Ludoteca *	1	0,7
Venta de libros *	1	0,7
Sala de exposiciones *	1	0,7
Otros	1	0,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

- **Fase de desunión**

En cuanto a los servicios ofrecidos tras el consumo, los más frecuentes son: entrega de folletos informativos sobre la programación (78,7 %), buzón de sugerencias para la realización de consultas, quejas y / o propuestas en el espacio escénico (54 %) y posibilidad de realización de consultas, quejas y /o propuestas a través de internet (54,0 %).

**Tabla 5.68.** Servicios ofrecidos en la fase de desunión.

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Entrega de folletos informativos sobre la programación	118	78,7
Buzón de sugerencias para la realización de consultas, quejas y / o propuestas en el espacio escénico	81	54,0
Posibilidad de realización de consultas, quejas y / o propuestas a través de internet	81	54,0
Coloquios *	1	0,7
Exposición de opiniones / quejas y consultas en vivo *	3	2,0
Relación directa con los actores *	2	1,3
NS / NC	7	4,7

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

Una valoración global del proceso de servucción nos lleva a concluir que las entidades escénicas, en términos generales, no han desarrollado excesivamente los servicios de relación con el cliente. Tan sólo la mitad de ellas suele ofrecer servicios para la interacción con el cliente con la intención de aprovechar sus propuestas y quejas como fuente de información para mejorar el servicio.

Además, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías e internet aún se limitan en general a ofrecer información a los clientes, sin permitirles un mayor nivel de interacción con la entidad.

#### **b) Criterios para la elaboración de la programación**

Los criterios de programación de la entidad constituyen una de las variables más importantes dentro de la política de producto, para poder definir la estrategia de la entidad en el mercado (Voss y Voss, 2000).

Partiendo de este planteamiento, tratamos de analizar los elementos que cuentan con una mayor influencia en el proceso de decisión, respecto a la actividad de programación. Los criterios fueron clasificados en cinco grupos que buscaban detectar cinco orientaciones alternativas:

- Orientación de costes.
- Orientación de mercado.
- Orientación de producto.

- Orientación de competencia.
- Orientación política.

Para el análisis tomamos en consideración los dos criterios más influyentes en el proceso de dicha decisión. El resultado arrojó una clara orientación de producto que situaba el criterio de “calidad artística” en una primera posición (69,3 %), seguido del presupuesto (62,7 %) y “atractivo para la audiencia” (47,3 %). Las orientaciones hacia la competencia y política cuentan con una escasa representación del 9,3 y 2 %, respectivamente.

Tabla 5.69. Criterios más influyentes en el diseño de la programación.

Criterios para la elaboración de la programación	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre casos
Presupuesto	94	31,8	62,7
Atractivo para la audiencia	71	24,0	47,3
Calidad artística	104	35,1	69,3
Éxito reconocido en otras entidades escénicas	14	4,7	9,3
Decisión política	3	1,0	2,0
Otros	1	0,3	0,7
NC	9	3,0	6,0

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta no nos permitieron detectar ningún tipo de relación entre la orientación adoptada, la fórmula de gestión y el tamaño de la entidad.

Para saber en qué medida la orientación adoptada tiende a dar valor a los clientes consideramos apropiado introducir una variable que nos permitiera conocer los servicios que, en opinión de los directores / gerentes de las entidades, aportan un mayor valor al consumidor. La variable introducida requería que los encuestados seleccionaran los tres servicios (entre los ofrecidos por la entidad que dirigen) que consideraban más importantes en este sentido.

Los resultados nos permiten constatar que la orientación de producto adoptada responde a una orientación hacia el valor aportado al cliente. El 96 % de los encuestados consideran la calidad del espectáculo como la más importante (situándolos el 89,3 % en su primera mención). A gran distancia le siguen el trato con el personal (45,3 %), el servicio de reserva y venta de entradas (38,7 %), envío de información directa a la audiencia (24 %), oferta de abonos (18 %), desarrollo de otras actividades culturales (16 %), servicio de información sobre el espectáculo (16 %), servicios ofrecidos en el espacio escénico (9,3 %) y posibilidad de pertenencia a una asociación vinculada con la entidad (3,3 %).

Tabla 5.70. Servicios que aportan un mayor valor al consumidor desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades escénicas.

Servicios	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre muestra
Calidad del espectáculo	144	33,2	96,0
Servicio de venta y reserva de entradas	58	13,4	38,7
Servicios ofrecidos en el espacio escénico (bar, teléfono, etc.)	14	3,2	9,3
Servicio de información sobre espectáculos (teléfono, internet, etc.)	24	5,5	16,0
Trato con el personal	68	15,7	45,3
Posibilidad de pertenencia a una asociación vinculada con la organización	5	1,2	3,3
Oferta de abonos	27	6,2	18,0
Pertenencia a un club / asociación o cualquier otra forma de vinculación con la entidad	8	1,8	5,3
Envío de información directa a la audiencia (por correo, internet, etc.)	36	8,3	24
Desarrollo de otras actividades culturales (conferencias, seminarios, etc.)	24	5,5	16,0
Otras	-	-	-
NS	6	1,4	4,0
NC	20	4,6	13,3

Es importante puntualizar que la intención de creación de valor para el consumidor ha de verse inevitablemente complementada con la incorporación de la perspectiva del cliente, para lo cual es necesario investigar los atributos que conforman su concepto de valor.

Los resultados de ese primer estudio tan sólo nos permiten conocer las razones que llevan a los directores / gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a adoptar esta orientación.

La literatura sobre marketing en las artes escénicas que seguimos en el capítulo 2 nos permite comprobar que la orientación de producto (en lo que respecta exclusivamente al diseño de la programación) no constituye una opción inadecuada en el entorno de las artes, aunque resulta necesario completarla con la perspectiva de la audiencia escénica.

#### **5.4.2. Relaciones de precio**

Para el análisis de la estrategia de precio en las entidades escénicas consideramos dos aspectos de la misma: los criterios que determinan su uso y las modalidades de descuento que ofrecen.

Los resultados del análisis nos permitieron comprobar que los costes constituyen la variable más importante (43,8 %), en consonancia con la importancia que, como pudimos observar en el análisis de la estrategia de producto, las entidades escénicas conceden al presupuesto en tanto origen indiscutible de su limitación en la planificación de la programación.

Tras este criterio, observamos que la percepción del público ocupa un segundo lugar (21,1 %), seguido de las decisiones políticas (17,1 %), temporada anterior (11,6 %), competencia (2,7 %) y acuerdo del sector (3,4 %).

Tabla 5.71. Criterios determinantes del precio.

Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Costes	64	42,7	43,8
Percepción del público	31	20,7	21,2
Decisiones políticas	25	16,7	17,1
Temporada anterior	17	11,3	11,6
Competencia	4	2,7	2,7
Acuerdo del sector	5	3,3	3,4
NS / NC	4	2,7	-
Total	150	100	100

Respecto a las estrategias de precios, observamos una amplia utilización de los descuentos de segundo mercado, que tienen como origen más probable el carácter social del servicio que ofrecen, tanto las entidades públicas como las privadas. Junto a éstos se ofrecen otras modalidades de estrategias de tipo diferencial (día del espectador, ofertas dos por uno, etc.).

Tabla 5.72. Tipos de descuento ofrecidos por las entidades escénicas.

Tipos de descuentos	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Descuentos a jóvenes	113	75,3
Descuentos a la tercera edad	99	66,0
Descuentos a estudiantes	97	64,7
Descuentos por grupo	95	63,3
Abonos por temporada	60	40,0
Descuentos a colectivos	91	60,7
Descuentos a desempleados	32	21,3
Descuentos por ubicación de la butaca	31	20,7
Día del espectador / reducciones un día a la semana *	4	2,7
Ofertas dos por uno *	1	0,7
Carné de salas alternativas *	2	1,3
Ninguno	11	7,3
Otros	-	-

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

El uso dado a la estrategia de precios nos permite reconocer en la misma una intención de creación de valor desde la perspectiva social. La generalizada oferta de descuentos a jóvenes, tercera edad y estudiante (grupos de interés social) deja entrever la orientación político-social de los objetivos que, como pudimos comprobar, marcan la gestión de las entidades escénicas.

### 5.4.3. Relaciones de distribución

Debemos comenzar puntualizando que la relación de distribución, entendida como el potencial recurso a otras entidades para la venta de entradas, o la venta directa podría haber sido ubicada igualmente como parte del concepto de producto y como parte de las relaciones de grupo.

Respecto al concepto de producto consideramos que el servicio de venta a distancia en sus distintas modalidades recogía parcialmente esta función.

En cuanto a su consideración como grupo de interés, consideramos que la función que realizan las entidades intermediarias se caracteriza más por su dimensión instrumental que de grupo, aunque no olvidamos en su análisis un tratamiento de las relaciones que implica la gestión de dicho instrumento.

Los objetivos planteados para el análisis de las relaciones de distribución son: conocer en qué medida las entidades escénicas suelen hacer uso de otras entidades intermediarias para la venta de entradas, conocer el tipo de entidades que desempeñan dicha función, información que éstas le ofrecen a la entidad sobre sus clientes y nivel de satisfacción con las actividades desempeñadas por las mismas.

Para medir el nivel de utilización de intermediarios en la venta de entradas planteamos una escala de Likert de cinco puntos. Los resultados (tabla 8.73) nos permitieron detectar tres tendencias claramente diferenciadas:

- **Distribución directa** (36,7 %): que no hace uso o rara vez hace uso de intermediarios para la venta de sus servicios.
- **Distribución mixta** (3,3 %): que hace uso de intermediarios para la venta de sus servicios aproximadamente en un 50 %.
- **Distribución indirecta** (58 %): que hace uso frecuentemente de otras entidades para la venta de sus servicios.

Tabla 8.73. El uso de intermediarios para la venta de entradas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	75	50.0	51.0	51.0
Con mucha frecuencia	12	8.0	8.2	59.2
50 % aproximadamente	5	3.3	3.4	62.6
Rara vez	15	10.0	10.2	72.8
Nunca	40	26.7	27.2	100.0
Total	147	98.0	100.0	
NS / NC	3	2.0		
Total	150	100.0		

Aunque cabría esperar que las entidades de mayores dimensiones sean las que con más frecuencia opten por la distribución indirecta, la prueba chi-cuadrado de Pearson y las medidas de asociación Gamma y Tau-c de Kendall nos permitieron contrastar la independencia entre

el uso de intermediarios para la venta de entradas y las dimensiones de la entidad (medida como número de localidades, número de asistentes y número de representaciones anuales).

Las organizaciones a las que suelen recurrir con más frecuencia las entidades escénicas que optan por la distribución indirecta o mixta para la comercialización de sus productos son: entidades financieras (86 %), comercios (25,2 %) y centros educativos (14 %).

Tabla 5.74. Entidades intermediarias para la venta de entradas.

Tipos de entidades	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
<b>Entidades financieras</b>	92	86,0
<b>Comercios</b>	27	25,2
<b>Centros educativos</b>	15	14,0
Oficinas de turismo *	1	0,9
Otros teatros *	4	3,7
Colegios profesionales *	2	1,9
Ayuntamientos *	1	1,9
<b>Otros</b>	2	2,8

\* Respuestas no contempladas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

A diferencia de lo que ocurre en otros países, esta estrategia de distribución indirecta no es utilizada como fuente de información para las entidades escénicas, ya que tan sólo el 20 % de ellas recibe información por parte del intermediario sobre los consumidores. La información proporcionada en dichos casos es de tipo demográfica (72,7 %) y económica (40,9 %).

Las entidades escénicas que hacen uso de intermediarios valoran los servicios de distribución de los mismos positivamente, ofreciendo una puntuación media de 3,8 sobre una escala de 5, y unos valores de 4 y 5 para la mediana y la moda, respectivamente.

El grupo de entidades que no hacen uso de intermediarios para la distribución de sus servicios tampoco suele ofrecer estos servicios a través de la venta telefónica (el 70,9 % no ofrece este servicio) o de Internet (89,1 %).

El análisis global de las relaciones de distribución en las entidades escénicas nos lleva a concluir que, aunque podemos afirmar que éstas, por lo general, facilitan la venta de entradas a los consumidores a través de otras entidades escénicas, la proporción de entidades que no lo hacen (36,7 %) es considerable. No podemos afirmar que dicha estrategia sea inapropiada, dada la limitación que supone el desconocimiento de la valoración de la audiencia escénica sobre dicho servicio.

No podemos terminar el presente apartado sin puntualizar que, aunque de los datos resultantes del estudio podemos deducir una intención de creación de valor para los clientes facilitando la actividad de compra de forma generalizada -lo cual implica una intención de incrementar el valor ofrecido-, son muchos los componentes no analizados en lo relativo al uso de esta variable, cuyo empleo eficiente puede redundar en una mejora considerable del servicio ofrecido al cliente.

#### 5.4.4. Relaciones de comunicación

Los objetivos planteados para el análisis de esta variable son los siguientes:

- a) Conocer qué instrumentos de comunicación son considerados como más efectivos para desarrollar relaciones de comunicación con la audiencia escénica, desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades escénicas.
- b) Analizar los instrumentos de comunicación más utilizados por las entidades escénicas.

Los instrumentos de comunicación considerados como más efectivos por los directores / gerentes de las entidades escénicas para desarrollar relaciones de comunicación con la audiencia escénica son: prensa local (33,3 %), envío de programas por correo (28,3 %) y distribución personal de folletos y programas (11,6 %).

Tabla 5.75. Instrumentos de comunicación más efectivos.

Instrumentos de comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Distribución personal de folletos o programas	16	10,7	11,6
Distribución de folletos / programas en comercios	4	2,7	2,9
Envío de folletos / programas por correo	39	26,0	28,3
Prensa local	46	30,7	33,3
Radio local	10	6,7	7,2
Televisión	10	6,7	7,2
Publicidad exterior	10	6,7	7,2
Revistas especializadas	3	2,0	2,2
Internet	-	-	-
NS / NC	12	8,0	-
Total	150	100	100

Partiendo de este criterio clasificatorio, resulta lógico que los instrumentos de comunicación más utilizados y los que acaparan una mayor parte de la inversión por dicho concepto sean los mismos, como podemos comprobar en las tablas 5.76 y 5.77.

Tabla 5.76. Instrumentos de comunicación utilizados.

Instrumentos de comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Distribución personal de folletos o programas	124	82,7
Distribución de folletos / programas en comercios	95	63,3
Envío de folletos / programas por correo	120	80,0
Prensa local	140	93,3
Radio local	131	87,3
Televisión	88	58,7
Publicidad exterior	103	68,7
Revistas especializadas	77	51,3
Internet	94	62,7
Ninguno	1	0,7
Otros	-	-
NC	2	1,3

Tabla 5.77. Porcentaje medio de inversión en instrumentos de comunicación.

Instrumentos de comunicación	% medio
<i>Distribución personal de folletos o programas</i>	18,3
<b>Distribución de folletos / programas en comercios</b>	13,0
<b>Envío de folletos / programas por correo</b>	20,6
<b>Prensa local</b>	27,6
<b>Radio local</b>	12,9
<b>Televisión</b>	9,3
<b>Publicidad exterior</b>	13,5
<b>Revistas especializadas</b>	10,9
<b>Internet</b>	8,3

## 5.5. Conclusiones

En el desarrollo del presente capítulo hemos tenido la oportunidad de profundizar en el conocimiento de la red de relaciones que constituye la gestión de una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas y conocer las características que presentan dichas relaciones en el entorno que nos ofrece la realidad Española.

Las conclusiones más relevantes que se desprenden del estudio empírico las hemos estructurado en torno a las dos grandes líneas que lo integran:

### **a) Análisis de las relaciones de grupo**

#### **• Relaciones con la audiencia escénica**

- Los objetivos prioritarios de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se centran mayoritariamente en la captación de nueva audiencia.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas ofrecen mayoritariamente diferentes formas de vinculación a sus clientes.
- Las formas más habituales de relación ofrecida son: abonos por temporadas y abonos temáticos. Otras menos frecuentes son: club de socios y club de abonados.
- Las entidades que muestran una mayor orientación hacia el cuidado de las relaciones con clientes materializan dicha orientación en las siguientes actividades: envío de la programación a su domicilio, preferencia en la adquisición de entradas y organización de cursos, seminarios y conferencias.
- El grupo de consumidores esporádicos, el más amplio dentro del sector cultural, es el que ofrece un menor interés para los directores / gerentes de entidades escénicas. Desde la perspectiva de marketing relacional, esta audiencia compradora constituye una de las principales vías para el desarrollo del mercado y, por lo tanto, es recomendable el desarrollo de estrategias de captación y vinculación para este colectivo.

- Las estrategias de relación dirigidas a la audiencia escénica constituyen una estrategia efectiva para potenciar el consumo de espectáculos escénicos entre la audiencia actual.

• **Relaciones con la competencia**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen considerar como competidoras a otras organizaciones oferentes de servicios de ocio.
- La orientación hacia la cooperación es el tipo de relación más frecuente entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.
- Las actividades en las que se materializa la relación de cooperación son: programación conjunta de las programaciones a nivel local, compartir servicios relacionados con la gestión de la organización, intercambio de información acerca del sector y organización conjunta de festivales.
- El tipo de servicios compartidos por el escaso número de entidades que comparten servicios relacionados con la gestión de la entidad son: venta de entradas, infraestructura escénica, difusión de espectáculos, personal técnico u otro personal y publicidad y promoción de espectáculos.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que comparten servicios relacionados con la gestión con otras entidades valoran muy positivamente dichas relaciones.
- El desarrollo de relaciones de cooperación con otras entidades escénicas a nivel local ofrece resultados altamente satisfactorios para las entidades que orientan su gestión en dicho sentido.
- La mayor parte de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suele encontrarse vinculadas a asociaciones del sector.
- Se registra una clara tendencia a incrementar el asociacionismo según la amplitud del ámbito de la asociación, observándose una clara mayoría de pertenencia a asociaciones de carácter nacional y regional a la vez que un escaso asociacionismo a nivel local.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas valoran positivamente las relaciones de asociación a nivel supralocal.
- Los intereses de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel supralocal se encuentran orientados hacia la obtención de información y reducción de costes, tanto en lo respectivo a los valores que aporta como a los que podría aportar.

• **Relaciones con organismos públicos**

- La cooperación es el tipo de relación predominante entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y los organismos públicos.

- Para las entidades de gestión privada la Comunidad Autónoma presenta mayor importancia en las relaciones desarrolladas con el sector público que en las entidades de gestión pública.
- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión privada se muestran indiferentes en lo que respecta a la satisfacción de las relaciones con el sector público.
- Las entidades de gestión pública incrementan la satisfacción de sus relaciones con organizaciones del sector en función de la cercanía territorial del organismo, otorgando mayores valores a organizaciones públicas de carácter local y regional.
- El 69,3 % de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrolla actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.
- Las entidades conceden una elevada importancia al desarrollo de actividades dirigidas a la formación con centros educativos.
- La escasa proporción de entidades que no realizan actividades con centros educativos alegan como principales razones de dicho comportamiento: la incompatibilidad con los objetivos de la entidad, su baja rentabilidad y la realización de dicha actividad por otras entidades.
- Los niveles educativos que acaparan una mayor proporción de las actividades realizadas son: educación secundaria y educación primaria.

• **Relaciones con otras organizaciones**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.
- Las organizaciones más destacadas dentro de este grupo relacional son: las empresas privadas y las organizaciones no lucrativas. Los restaurantes y bares son el grupo menos significativo.
- Las relaciones con empresas privadas suelen centrarse mayoritariamente en la financiación directa. Otras actividades desarrolladas en este marco de relación son: la organización conjunta de actividades culturales, desarrollo de la programación y préstamo de locales.
- Las actividades que predominan en las relaciones con organizaciones no lucrativas son: la organización conjunta de actividades culturales, seguida de la colaboración para el desarrollo de la programación, la financiación y el préstamo de locales de teatro.
- La relación con restaurantes y bares se reduce mayoritariamente a la financiación.
- Se registra una alta valoración generalizada en lo que respecta a las estrategias de cooperación desarrolladas con grupos de interés de carácter no público.
- Las entidades que hacen uso de la cooperación con entidades no públicas valoran positivamente dichas relaciones por los beneficios que ofrecen a la gestión de su entidad.

- **Relaciones con proveedores**

- La mayor parte de la provisión de espectáculos que se exhiben en los espacios escénicos son de carácter privado.
- El 60 % de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas ha realizado coproducciones alguna vez, mostrando elevados niveles de satisfacción respecto a dicha experiencia.
- No es habitual entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas la subcontratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.
- Las actividades que con más frecuencia se externalizan pertenecen al ámbito de marketing y gestión de recursos humanos.

**b) Identificación de perfiles en las relaciones de grupo**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo, que nos permiten clasificarlas en dos tipos:

- **Entidades cooperantes:** que se caracterizan por desarrollar mayoritariamente relaciones de cooperación con todos los grupos de interés, registrando altos niveles de satisfacción generalizada en lo que respecta a la relación con cada uno de ellos.

- **Entidades de audiencia:** que se caracterizan por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros educativos, con los que mantienen unas fuertes y satisfactorias relaciones.

**c) Análisis de las relaciones instrumentales**

- **Relaciones de producto**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente una orientación hacia el producto en la etapa de diseño de su programación.
- La orientación de producto adoptada por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en el diseño de su programación responde a una orientación hacia la creación de valor para la audiencia escénica desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades.

- **Relaciones de precio**

- La estrategia de precios desarrollada por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por la creación de valor social y suele adoptar la forma de

estrategias de descuentos en segundo mercado, dirigidas a colectivos de interés, como son: tercera edad, estudiantes o jóvenes.

• **Relaciones de distribución**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente la estrategia de distribución indirecta para la venta de entradas a sus clientes.
- Las entidades a las que suelen recurrir con más frecuencia las entidades escénicas que optan por la distribución indirecta son: entidades financieras y comercios.
- La estrategia de distribución indirecta no es utilizada, como sucede en otros países, como fuente de información para las entidades escénicas.
- Las entidades escénicas que hacen uso de intermediarios valoran los servicios de distribución de los mismos positivamente.

• **Relaciones de comunicación**

- Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas recurren mayoritariamente a instrumentos de ámbito local como vía de comunicación con la audiencia escénica, en coherencia con el alcance de su producto.

## PARTE II

### EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL EN LA CAPTACIÓN Y VINCULACIÓN DE AUDIENCIA ESCÉNICA

#### CAPÍTULO 6

---

#### **EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE ARTES ESCÉNICAS. ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y VINCULACIÓN DE AUDIENCIA**

##### **6.1. Introducción**

El enfoque de marketing relacional sitúa las relaciones con la audiencia escénica en el centro de la planificación de la gestión de las entidades, por considerar que la actividad de las mismas debe girar en torno a un objetivo básico, que es la creación de valor.

Partiendo de esta premisa, se hace necesario completar el análisis iniciado en la primera parte sobre el sector de las artes escénicas en España, desde las perspectivas de la oferta con la perspectiva de la demanda.

Para abordar esta empresa, hemos considerado apropiado estructurar nuestro análisis en torno a dos grandes líneas:

1. Estudio del comportamiento del consumidor de actividades escénicas: identificación de las variables que influyen en dicho comportamiento, criterios de segmentación utilizados en el ámbito de la gestión cultural y análisis de estrategias de captación y vinculación de audiencia escénica.
2. Análisis del mercado español: identificación de variables que influyen en su comportamiento y estudio de las relaciones entre variables.

La primera línea queda recogida, a modo de marco teórico, en el presente capítulo, que tiene como fin dotar a la investigación empírica de un fundamento teórico que permita interpretar los resultados y transformarlos en información útil para la gestión escénica. Desde esta perspectiva, abordaremos el estudio empírico de la realidad española en este ámbito en el capítulo 8.

## 6.2. El comportamiento de la audiencia escénica

Si partimos de que las organizaciones consideran el desarrollo (incremento) de su audiencia como una de sus máximas prioridades, resulta lógico pensar que el conocimiento del proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico y las variables que influyen en dicho proceso constituyen un campo de conocimiento fundamental en lo que respecta a la gestión escénica.

Por comportamiento de la audiencia escénica entendemos el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que surge en ella la necesidad de asistir a un espectáculo escénico hasta el momento posterior a su consumo.

El estudio de esta disciplina de marketing se caracteriza por su complejidad: son muchas las variables (internas y externas) que influyen en ella y se verá modificada en función de la fase del ciclo de vida del producto, así como de las características del segmento de audiencia al que nos dirigimos.

Podemos distinguir cinco fases en el proceso de decisión de asistencia de la audiencia escénica:

### ***-Fase 1. Reconocimiento de una necesidad***

En esta primera fase el individuo toma conciencia de la existencia de una necesidad o deseo. Este primer factor es el que va a marcar la diferencia entre audiencia potencial y público no asistente.

Es importante puntualizar que las necesidades no son un factor susceptible de cambio: una persona que no reconoce una necesidad en ningún caso llegará a la fase de consumo.

Pero en el análisis de las variables que influyen en el proceso podremos observar cómo, en el caso de las actividades culturales, las necesidades que pueden motivar este tipo de comportamiento pueden ser de lo más diversas: desde el auténtico espectador "fanático", ávido de conocimiento y disfrute a través del consumo de una actividad escénica, hasta el espectador de tipo social, que busca en el acto de consumo básicamente una forma de relación.

### ***-Fase 2. Búsqueda de información***

Tras el reconocimiento del problema, el siguiente paso será la recopilación de información, dirigida a la audiencia escénica potencial, sobre los productos susceptibles de satisfacer sus necesidades. En el caso de contar con experiencia previa en este aspecto la información existente podrá incidir de forma positiva o negativa, en función del nivel de satisfacción o insatisfacción que le reportara la misma. Ésta será la primera y más determinante información en esta fase. Pero en el caso de no contar con experiencia en el consumo de este tipo de productos, el individuo buscará información externa (referencias de amigos, familiares, medios de comunicación, etc.).

La cantidad de tiempo variará en función de la importancia concedida a la inversión (de tiempo, esfuerzos y dinero) que constituya esta decisión.

**-Fase 3. Evaluación de alternativas**

En esta fase el espectador potencial cuenta con la información recopilada en la fase anterior y se dispone a evaluar cada una de las alternativas en función de una serie de referencias. Los factores que pueden incidir en la formación de estos criterios pueden ser diversos: el propio espectáculo, la ubicación del espacio escénico, el ambiente (relaciones de concomitancia), etc.

**-Fase 4. Decisión de asistencia / no asistencia**

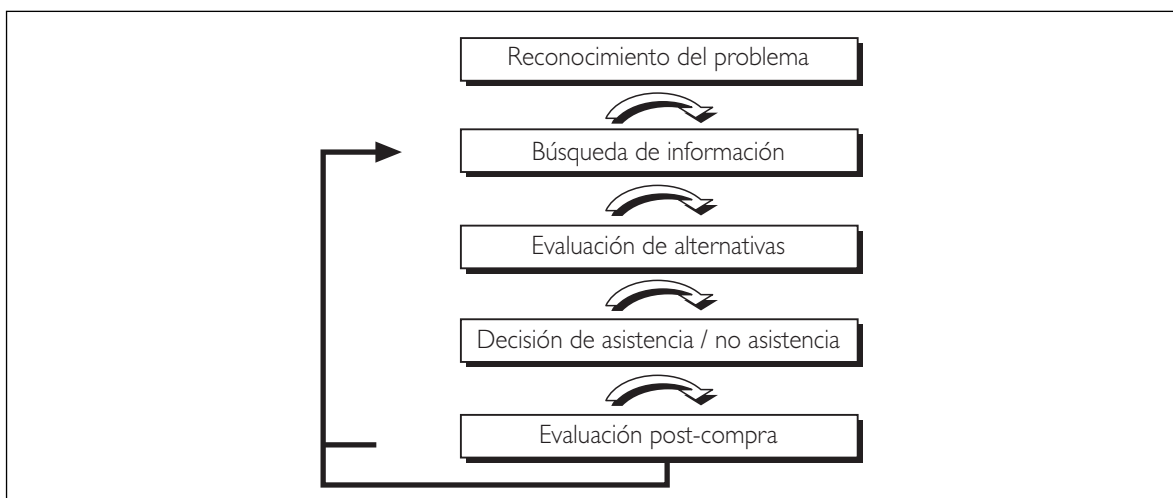
Una vez evaluadas las alternativas (que en multitud de casos podrán oscilar entre asistir a un espectáculo escénico o a cualquier otra forma de ocio alternativa), si el individuo opta por acudir a un espectáculo escénico, habrá pasado del status de audiencia potencial a formar parte del colectivo de audiencia actual. Se considera finalizada esta fase en el momento en que el consumidor se encuentra en el momento de consumo (en el espacio escénico).

**-Fase 5. Evaluación post-compra**

Una vez finalizado el evento, los miembros de la audiencia evaluarán su experiencia y valorarán en qué medida se cumplieron sus expectativas. Los resultados de esta evaluación serán utilizados como información en posteriores procesos de consumo.

Una evaluación de insatisfacción por parte del espectador podrá trascender la categoría de experiencia negativa en el próximo proceso de decisión del propio individuo para adoptar la forma de comunicación boca-a-oreja negativa: "Mientras, de media, un consumidor satisfecho comunica a tres personas su experiencia positiva en el consumo del producto, un consumidor insatisfecho se lo comunica a once" (Kotler y Armstrong, 1991).

Figura 5.1. El proceso de decisión de compra de la audiencia.



Fuente: Adaptado de Hill, E.; O'Sullivan, C. y O'Sullivan, T. (2001, pp. 36).

El desarrollo de este proceso que constituye una elección de asistencia / no asistencia por parte de la audiencia escénica cuenta con importantes implicaciones para las entidades:

- Nos permite discernir entre la audiencia escénica actual, potencial y la no-audiencia.
- Nos permite conocer las variables que inciden en cada parte del proceso y su nivel de incidencia en el comportamiento del consumidor:
- Nos aporta información sobre el producto ofrecido:
  - Qué tipo de necesidades estamos satisfaciendo: la identificación de las necesidades constituye el punto de partida en el diseño de una política de atracción del consumidor. Éste es el principio en que se sustenta la teoría de segmentación del mercado de las artes escénicas que abordaremos en el siguiente apartado.
  - Dónde busca la información nuestra audiencia.
  - Cuáles son los criterios de evaluación más influyentes: las entidades necesitan identificar los factores más importantes en el proceso de evaluación de alternativas de la audiencia escénica actual y potencial.
  - Qué dificultad presenta la asistencia al espectáculo escénico para el cliente (compra de entradas, desplazamientos, aparcamiento, etc.).
  - Nivel de satisfacción de las expectativas: la satisfacción del cliente debe ser objeto de revisión y análisis continuamente, dadas las consecuencias que este resultado puede tener sobre la imagen de la organización en general y sobre el comportamiento del espectador en particular.

El modelo de comportamiento de la audiencia escénica quedaría incompleto de no introducir en el mismo las variables que influyen en el desarrollo de dicho proceso y que permiten explicar con determinismo cómo y porqué se desarrollan cada una de las fases.

Podemos clasificar las variables en tres grandes grupos:

- Variables internas.
- Variables externas.
- Variables de marketing relacional.

De estos tres grupos de variables, tan sólo las variables de marketing son susceptibles de control por parte de la empresa. Sobre su uso actual y potencial ya profundizamos en la parte destinada al análisis de la oferta, pero debemos puntualizar que la diferencia existente entre las variables externas y las variables de marketing relacional reside en el grado de control que ofrecen a las organizaciones: tan sólo las variables de marketing son susceptibles de modificación directa por parte de las organizaciones y por tanto son las encargadas de configurar la “caja de herramientas” con la que cuenta la empresa en su actividad de relación con el público. Sobre este conjunto de variables profundizaremos en los apartados destinados a la construcción de estrategias para la audiencia escénica actual y potencial.

A continuación expondremos brevemente las variables que pueden influir de forma directa o indirecta en el comportamiento del consumidor de artes escénicas (exceptuando las variables de marketing relacional que serán abordadas en apartados posteriores). Este comportamiento se caracteriza por su complejidad: las variables que influyen en él son múltiples y deben ser abordadas simultáneamente desde diversas perspectivas, una labor que emprenderemos más detalladamente en el siguiente apartado, destinado a los criterios de segmentación en el mercado de las artes escénicas.

### **a) Variables internas: factores psicológicos**

Los determinantes individuales o factores internos que influyen en el comportamiento de compra pueden agruparse en seis tipos: la motivación, la percepción, las creencias, las actitudes y la personalidad, la experiencia y el aprendizaje. Este grupo de variables recibe también la denominación de factores psicológicos.

#### **-La motivación**

El proceso de decisión se inicia con el reconocimiento de una necesidad (en este caso susceptible de ser satisfecha con la asistencia a una actividad escénica). Dicho reconocimiento puede ser producto del estímulo de un factor externo o interno, pero para que la necesidad pueda ser reconocida y evaluada es precisa la motivación, que afecta de forma directa a los criterios específicos de evaluación de una necesidad.

Assael (1990) define la motivación como “una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea”.

Las razones que pueden mover a un individuo a consumir un espectáculo escénico pueden ser muy diversas, ya que este producto es capaz de satisfacer simultáneamente un amplio abanico de necesidades: estimulación, necesidades sociales, desarrollo personal, necesidades psicológicas y de autoestima.

Los beneficios buscados por los consumidores en la actividad de asistencia a una actividad escénica han conformado uno de los criterios más ampliamente utilizados en el sector cultural como variable de segmentación y su importancia es tal que hemos considerado apropiado dedicarle un apartado específico entre los criterios de clasificación de la audiencia escénica (6.3.).

#### **-La percepción**

La percepción es “el modo personal de interpretar y dar sentido a los estímulos a los que uno se expone”<sup>1</sup>. Cada individuo selecciona, organiza e interpreta la información de forma personal. Son numerosos los estímulos a los que nos encontramos expuestos diariamente; ésta información hace que, de una forma más o menos inconsciente, seleccionemos la información que nos ayuda a satisfacer nuestras necesidades, desechando aquella que no resulta de nuestro interés (percepción selectiva). En un segun-

---

1. Zaltman, G. y Wallendorf, M. (1983): “*Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications*”, John Wiley and Sons, Nueva York. P.302.

do paso, interpretamos esa información basada en las actitudes y creencias que tenemos almacenadas en nuestra memoria para, en un último paso, y tan sólo si la información es considerada importante, almacenarla en el recuerdo (retención selectiva).

La percepción constituye, por lo tanto, un proceso de selección, organización e integración de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente.

Esto explica la razón por la cual las entidades escénicas encuentran tantas dificultades en el proceso de atracción de aquellos grupos que tradicionalmente han mostrado poco interés por este tipo de actividades. En primer lugar, estos grupos ignoran los mensajes - lo más habitual es que no reparen en los mensajes introducidos en cualquier soporte de comunicación- y en segundo lugar, si se da el caso de que presten atención a la información, es posible que tiendan a realizar una interpretación negativa del mensaje, mostrando una actitud reticente hacia el producto (espectáculo) que se ofrece.

Tratándose de un tipo de público reacio al consumo de actividades escénicas, ha de tenerse en cuenta que en la actividad de comunicación es necesario, antes que nada, romper la barrera de la percepción para eliminar, en un segundo paso, las actitudes negativas formadas en torno a la asistencia a espectáculos escénicos (aburrimiento, incapacidad de comprensión, relaciones de concomitancia negativas, etc.). Sólo partiendo de estas premisas será posible, en fases sucesivas, generar interés entre este tipo de público, cuya amplitud concede gran importancia a la labor de romper la barrera de la percepción y las actitudes negativas hacia la asistencia a espectáculos escénicos. Lograr este objetivo es complejo, además de costoso, aunque consideramos a la educación como la vía más adecuada y efectiva para hacerlo.

Este propósito ha de ser compartido por todas las entidades que ofrecen este tipo de servicios en virtud de los beneficios que reporta. Por lo tanto, la cooperación entre las entidades que operan en un mismo territorio se vuelve necesaria, ya que este tipo de metas resulta inalcanzable mediante una actuación independiente.

### **-Creencias y actitudes**

A través del proceso de socialización y aprendizaje las personas van adquiriendo creencias y actitudes que van a tener una proyección inmediata en la manera en que se desarrolla el proceso de compra.

Una creencia es un *pensamiento descriptivo que una persona mantiene sobre algo, y que puede estar basada en el conocimiento, la fe o la opinión*<sup>2</sup>.

Una actitud es un *estado de preparación para responder de una forma concreta ante un objeto, concepto o situación*<sup>3</sup>. Las actitudes mueven al público a actuar de una manera determinada y su modificación resulta difícil y requiere de la inversión elevada de tiempo y esfuerzos.

2. Hill, E.; O'Sullivan, C. y O'Sullivan, T. (2001): "*Creative Arts Marketing*", Butterworth Heinemann, Oxford, p. 33.

3. Kotler, P.Y Scheff, J. (1997): "*Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. P.76.

Un ejemplo de la influencia de este tipo de variables es la creencia de que la ópera es un espectáculo para personas de alto nivel cultural y social. Ésta creencia adoptará la forma de actitudes negativas hacia este tipo de espectáculos por parte de personas que se consideren excluidas de este perfil.

#### **-Personalidad**

Esta variable hace referencia a todos los rasgos psicológicos que caracterizan la conducta de la persona como: confianza en sí misma, autonomía, autoritarismo, extroversión, adaptabilidad, etc. Son muchas, diversas y complejas las vías desde las cuales se puede abordar este factor; e igual de complejas las formas de analizarlo, por lo cual profundizaremos en algunos de los rasgos más relevantes concomitantes al entorno de las artes escénicas en el apartado destinado a la segmentación y en los estudios realizados sobre el mercado español.

#### **-La experiencia y el aprendizaje**

La relación entre aprendizaje y experiencia consiste en que el primero es el proceso y la segunda es el resultado dicho proceso.

En el desarrollo del proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico, el consumidor adquiere multitud de conocimientos (fuentes de información, cómo comprar, cuando, etc.). Este proceso concluye con la adquisición de una experiencia (que puede ser positiva o negativa) que va a modificar, en un proceso de retroalimentación, el posterior proceso de compra.

Es a través del aprendizaje como las entidades escénicas pueden desarrollar vínculos con sus clientes, ya que esta variable es el origen de la formación de hábitos en el público.

### **b) Variables externas**

El grupo de variables que, desde una posición externa, pueden influir en el comportamiento del consumidor pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- Factores del macroentorno.
- Factores sociales.
- Factores personales.

#### **-Factores del macroentorno**

Las fuerzas de tipo político, económico, social y tecnológico de un territorio cultural determinan en gran medida el comportamiento de las personas y por ende, el proceso de decisión de compra.

Un estudio realizado en España sobre las características de los nuevos consumidores de ocio y turismo viene a demostrar la existencia de cambios en la conducta de los consumidores ante el ocio. *"Estos cambios se concretan en que las partidas del presupuesto familiar relacionadas directamente con el ocio y el turismo aumentan, mientras que las otras disminuyen"*<sup>4</sup>.

---

4. Valls, J.F.; Sierra, V.Y Sureda, J. (1998): "Los ociotipos de los españoles. Análisis de las características de los nuevos consumidores de ocio y turismo", X Encuentros de profesores universitarios de marketing, Santander: Pp. 281 – 307.

Entre los múltiples factores que conforman este grupo podríamos destacar el sistema educativo y el sistema político–social, aunque la importancia de cada uno varía a lo largo del tiempo.

#### **-Factores sociales**

Este amplio grupo de influencia puede descomponerse en tres categorías: factores culturales, grupos de referencia y clase social.

En cuanto a los *factores culturales*, podemos afirmar que, entre todos los factores capaces de incidir en el comportamiento del público, éstos son los que ejercen una influencia más amplia y profunda, especialmente tratándose de servicios culturales.

Si entendemos la cultura como un *conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevan a pautas de comportamiento comunes*<sup>5</sup>, resulta fácil reconocer la importancia de este tipo de factores en el proceso de decisión de consumo de espectáculos escénicos: es la cultura (y las subculturas) de una sociedad el marco en el que se desarrollan los valores culturales que serán aprendidos por sus integrantes, constituyendo guías generales de comportamiento.

Diversos estudios revelan que las sociedades que valoran elementos como la educación, la creatividad y el ocio son las que con mayor probabilidad podrán mantener una fuerte infraestructura artística y concederán más importancia al desarrollo de la audiencia cultural<sup>6</sup>.

En cuanto a los *grupos de referencia*, podemos afirmar que ejercen una influencia directa en el comportamiento de los individuos que los integran, teniendo en cuenta que el consumo de actividades culturales es considerado dentro del mundo occidental como un acto de alto contenido social.

Los grupos de referencia de los individuos pueden ser de tipo primario (como la familia y amigos), secundario (de tipo religioso o profesional, entre otros) o terciario, que son los grupos a los que el individuo aspira a pertenecer (un club o asociación, por ejemplo).

En lo que respecta a la clase social (grupo de individuos que comparten un status similar en la sociedad), podemos afirmar que constituye una variable de gran importancia en la medida en que los integrantes de una misma clase social tienden a compartir valores, actitudes y modelos de comportamiento.

#### **-Factores personales**

Este grupo de influencia incluye aquellos atributos de la persona susceptibles de ejercer una influencia en la predisposición del individuo en lo que respecta al consumo de espectáculos de artes escénicas. Las variables más destacadas entre las integrantes de este grupo son la edad, el sexo, el nivel de renta y la educación\*.

Todos y cada uno de estos factores constituyen una referencia habitual en estudios desarrollados en el ámbito de las artes (SGAE, 1998; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2002) y su importancia

5. Assael, H. (1990): "*Principles and Strategy*, The dryden Press", Hinsdale, Illinois, 1990. p. 453.

6 Hill, E. et al. Ob. cit., p. 28.

\* La calificación de estas variables como externas se debe a la consideración de que los factores que determinan diferencias de comportamiento en estos ámbitos provienen en su mayoría del entorno social y no del sector interno del individuo.

radica en su facilidad de medición y su valor para describir e identificar perfiles de consumidores. Nuestro estudio también recoge, como no podía ser de otra manera, estas variables por lo cual posponemos su descripción al momento de análisis, con el ánimo de no ser excesivamente reiterativos.

### 6.3. Criterios de segmentación de la audiencia cultural

El análisis del mercado de las artes escénicas ha de completarse con una revisión de los criterios de segmentación utilizados en el entorno cultural, con el fin de arrojar luz sobre el posterior desarrollo de estrategias de marketing. Si bien los criterios más utilizados en los estudios desarrollados sobre el mercado español son, en su gran mayoría, criterios objetivos (generales y específicos), otros estudios vienen a segmentar el mercado atendiendo a criterios cuya medición es más compleja, pero que resultan altamente enriquecedores (estilos de vida, grado de implicación, etc).

En la tabla 6.1 hemos recogido los criterios que han sido utilizados para la segmentación del mercado cultural en ámbitos diversos (museos y artes escénicas en su mayoría). Entre los diversos criterios utilizados (obviando los criterios de tipo personal), tanto por la frecuencia con que son utilizados como por la utilidad que aportan al trabajo que estamos desarrollando, se destacan:

- Beneficios buscados.
- Frecuencia de asistencia.
- Grado de relación con la organización.

Tabla 6.1. Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural.

Autores	Criterio	Tipología
Belk y Andreasen (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes intensos</li> <li>• Asistentes marginales u ocasionales</li> <li>• Asistentes improbables</li> </ul>
	Previsión de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes</li> <li>• No asistentes</li> </ul>
Peterson (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suscriptores y asistentes perennes</li> <li>• Asistentes infrecuentes u ocasionales</li> <li>• Asistentes aislados</li> </ul>
Strang y Gutman (1980)	Preferencia artística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatro</li> <li>• Danza</li> <li>• Lírica</li> <li>• Música clásica</li> <li>• Música contemporánea</li> </ul>
	Grado de implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiastas</li> <li>• Interesados</li> <li>• No asistentes</li> </ul>
Steinberg, Miaoulis y Lloyd (1982)	Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No asistentes</li> <li>• Asistentes</li> </ul>

cont...

Autores	Criterio	Tipología
Mayaux (1987)	Valoración de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelectuales: cultura como realidad social.</li> <li>• Burgueses: cultura como tradición.</li> <li>• Aspirantes: cultura como diferenciación de clase.</li> </ul>
Kelly (1987)	Experiencias culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicionales: cultura como disfrute.</li> <li>• Tecnológicos: cultura como estereotipo.</li> </ul>
Walshe (1992)	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes actuales (regulares u ocasionales).</li> <li>• Asistentes potenciales.</li> </ul>
	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesados en las artes.</li> <li>• No interesados.</li> </ul>
Hodgson (1992)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistentes regulares.</li> <li>• Asistentes ocasionales.</li> <li>• Asistentes pasados.</li> <li>• Nuevas audiencias.</li> <li>• No asistentes.</li> </ul>
Kotler y Sheth (1997) SGAE (2000) Cuadrado (2002)	Geográficos Demográficos Socioculturales	Suelen utilizarse varios de estos criterios simultáneamente para la descripción de los segmentos. Entre ellos destacan, como criterios más discriminantes: el sexo, la edad, la cultura y la clase social.
Alliance of Resident Tetares (1993)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios frecuentes: asistieron diez o más veces durante el último año.</li> <li>• Usuarios ocasionales: asistieron entre 4 y 9 veces durante el último año.</li> <li>• Usuarios infrecuentes: asistieron entre una y 3 veces en el último año.</li> </ul>
Diggle (1994)	Área de alcance, comportamiento, actitud y tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audiencia disponible.</li> <li>• Audiencia no disponible.</li> </ul>
Bregada y Nyeck (1995)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que buscan entretenimiento.</li> <li>• Aquellos que buscan diferenciación social.</li> <li>• Aquellos que buscan estimulación intelectual.</li> <li>• Aquellos que buscan interacción social.</li> </ul>
National Endowment for the Arts (1997)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo cultural: su principal motivo de asistencia es el acto cultural en sí.</li> <li>• Grupo socialmente activo: el acto cultural es una actividad más de ocio, una forma de relacionarse.</li> </ul>
Cuadrado (1998)	Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspirante.</li> <li>• Aficionado.</li> <li>• Entusiasta.</li> <li>• Indiferente.</li> </ul>

cont...

Autores	Criterio	Tipología
Garbarino y Johnson (1999b)	Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientados hacia el enriquecimiento (cultural, educacional, emocional).</li> <li>• Orientados hacia el ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos).</li> </ul> <p>Las categorías establecidas no son excluyentes, pudiendo darse diferentes combinaciones entre los dos extremos.</p>
Garbarino y Johnson (1999a)	Formas de relación con la organización (satisfacción, compromiso y confianza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores de bajo nivel de relación.</li> <li>• Consumidores de alto nivel de relación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### • Beneficios buscados

Los estudios realizados en torno a este concepto tienen su origen en campos de actividad cultural muy diversos, entre los cuales la asistencia a actividades escénicas y a museos ocupan un lugar predominante. La tabla 6.2 recoge las principales aportaciones realizadas por diversos autores en este terreno.

Cuadrado (2002) agrupa los beneficios buscados por la audiencia de servicios culturales en tres tipos:

- *Beneficios formativos*: que se refieren a la búsqueda de fines educativos y valores de enriquecimiento personal.
- *Beneficios sociales*: se encuentran relacionados principalmente con el alcance de prestigio y relación social.
- *Beneficios de disfrute*: que corresponden a la obtención de entretenimiento, diversión, placer y relajación.

Peterson y Kern (1996) consideran que los diferentes tipos de beneficios buscados no son excluyentes y que la combinación de los mismos, en diferentes proporciones, da lugar a la aparición de perfiles de consumidores diferentes. Así, nos encontramos con el “*omnívoro cultural*”, que registra altos niveles de interés tanto por la actividad cultural en sí como por los beneficios sociales que ésta le ofrece; o con el “*snob*”, que se muestra muy interesado por el acto cultural en sí, sin dar apenas importancia al carácter social del mismo.

Tabla 6.2. Beneficios buscados en la asistencia a actividades culturales.

Beneficios buscados	Autores
Entretenerse, divertirse, disfrutar	Kelly (1987), Blattberg y Broderick (1991), McCart (1992), Walshe (1992) y Cooper y Tower (1992)
Alcanzar prestigio o estatus social	Levy (1980), Kelly (1987) y Mayaux (1987)
Recibir una formación, Educarse, apreciar el producto cultural	Blattberg y Broderick (1991) y Cooper Tower (1992)
Alcanzar placer, excitación	Levy (1980) y McCart (1992)

cont...

Beneficios buscados	Autores
Conseguir relajación Buscar informalidad / espontaneidad	McCart (1992) y Cooper y Tower (1992)
Obtener valores, enriquecerse	McCart (1992) y Walshe (1992)
Por realidad social Por tradición	Mayaux (1987)
Combatir aburrimiento Relación social Estética Transformación	Cooper y Tower (1992)
Entretenimiento Diferenciación social Estimulación intelectual Interacción social	Bergadaà y Nyeck (1995)
Enriquecimiento (cultural, educacional, emocional). Ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos).	Garbarino y Johnson (1999b)
Beneficios formativos Beneficios sociales Beneficios de disfrute	Cuadrado (2002)

Fuente: Elaboración propia a partir de cuadrado (1998).

• **Frecuencia de asistencia**

La frecuencia de asistencia es probablemente uno de los factores más utilizados para la segmentación del mercado cultural, debido básicamente a que diferentes intensidades de asistencia definen perfiles diferentes de relación con la entidad, y por lo tanto, requieren diferentes estrategias de relación con el consumidor:

Los diversos autores que hacen uso de este criterio (Kotler y Scheff, 1997; Hodgson, 1992; Cuadrado, 2002; Peterson, 1980) vienen a establecer tres grupos básicos de consumidores:

- *Asistentes infrecuentes*: individuos cuyo nivel de asistencia es inferior a un espectáculo por temporada.
- *Asistentes ocasionales*: aquellos que acuden a un número de actuaciones por temporada inferior a la mitad del total.
- *Asistentes intensos*: son aquellos altamente fieles a la entidad que, o bien cuentan con bonos para la temporada (máximo nivel de vinculación) o asisten con una frecuencia muy elevada.

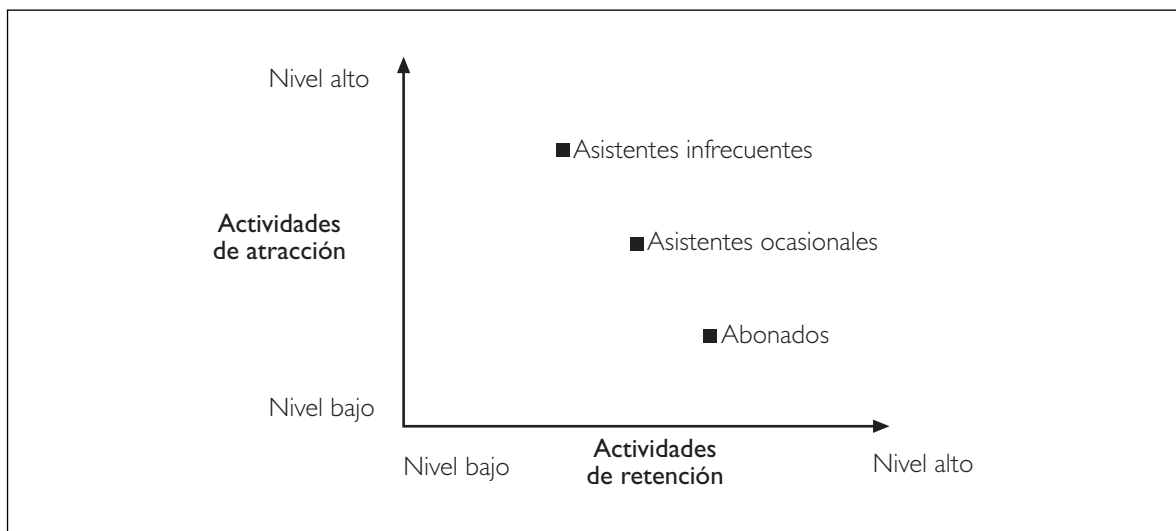
Para cada uno de estos grupos las estrategias a desarrollar por parte de la organización serán diferentes. Partiendo de esta configuración de la audiencia, Peterson (1980) establece que la entidad escénica tendrá que desarrollar tres estrategias de marketing simultáneamente: estrategia de retención para

los asistentes intensos, estrategia de atracción / retención para los asistentes ocasionales y estrategia agresiva de atracción para los asistentes inhabituales.

La importancia de esta variable en el entorno cultural es tal que se la considera una de las mejores herramientas de predicción de la asistencia de los consumidores (Kotler y Scheff, 1997).

Ryans y Weinberg (1978), tras un análisis de los consumidores del American Conservatory Theatre de San Francisco durante un periodo de cinco años, llegaron a crear de un modelo que demuestra que el patrón de comportamiento de los abonados a una entidad escénica responde al siguiente proceso: el consumidor asiste al teatro en una o dos ocasiones durante el primer año; durante el segundo año la asistencia se incrementa considerablemente, hasta que al tercer año optan por abonarse.

Gráfico 6.2. Estrategias de marketing en las entidades escénicas.



Fuente: Adaptado de Peterson (1980, p. 185)

Este criterio se encuentra íntimamente relacionado con el criterio “tipo de relación desarrollado con la entidad”, que vamos a comentar a continuación, y que justifica, desde la perspectiva de la demanda, el enfoque dado a nuestro trabajo en cuanto a su ubicación en la perspectiva relacional.

**• Tipo relación desarrollada con la entidad**

Aunque en los estudios realizados en torno al consumo de actividades escénicas, al igual que en los servicios en general, resulta bastante habitual destacar la importancia de las relaciones que giran en torno a la producción del servicio (Langeard y Eiglier, 1980; Kotler y Scheff, 1997), son pocos los autores que han decidido analizar dichas relaciones como criterio de segmentación concretamente en el mercado de las artes escénicas.

Garbarino y Johnson (1999b) realizaron un estudio sobre consumidores de artes escénicas usando como marco la teoría de marketing relacional. Los resultados de la investigación arrojan una distinción entre dos modelos diferentes para la predicción de las futuras intenciones de los consumidores, tomando como criterio de segmentación el tipo de relación que el cliente mantiene con la entidad. De esta manera, distingue entre dos tipos de clientes:

- Clientes de alto nivel relacional (suscriptores fieles).
- Clientes de bajo nivel relacional (asistentes y suscriptores ocasionales).

Los modelos que describen el comportamiento de cada uno de los grupos (Figuras 6.3 y 6.4) vienen a demostrar que mientras en el primer grupo el compromiso y la confianza son los constructos mediadores entre los componentes del producto y las futuras intenciones, para los clientes que registran un bajo nivel relacional la satisfacción global se configura como la variable mediadora entre los componentes y los constructos “compromiso”, “confianza” y “futuras intenciones”.

En estudios posteriores los autores Johnson y Garbarino (2001), partiendo de la teoría del continuum relacional propuesta por Grönroos (1995) analizan las diferencias entre ambos segmentos de consumidores para concluir que los clientes que presentan una mayor vinculación con la entidad escénica demandan un tipo de intercambio relacional, mientras que los consumidores inhabituales y esporádicos adoptan una orientación transaccional en sus intercambios. Las diferencias en el tipo de relación desarrollada con la entidad van a influir además en dos aspectos importantes:

*-Influencia de los diversos instrumentos de comunicación.*

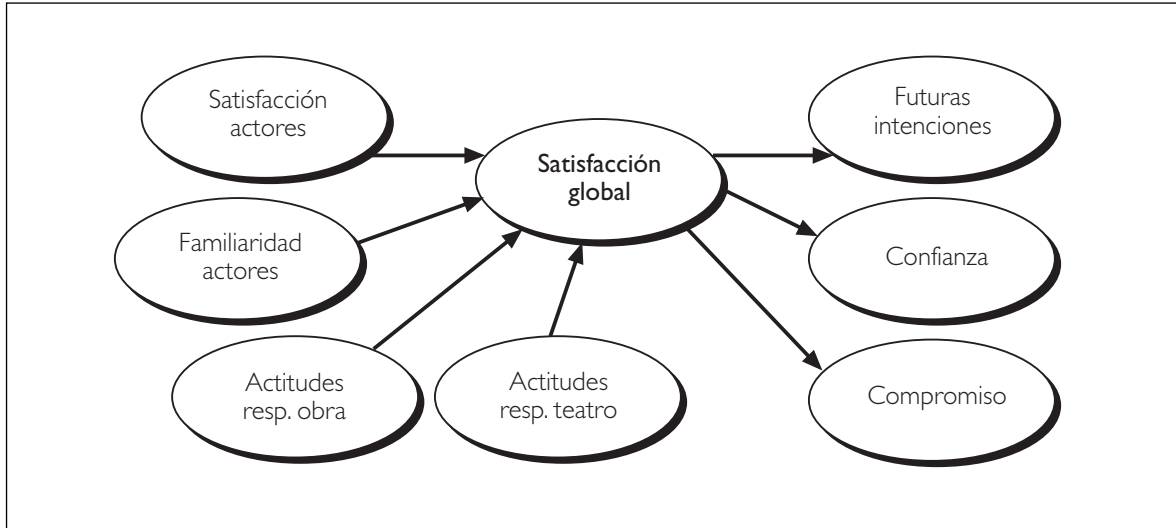
Los clientes de bajo nivel de relación (clientes transaccionales) conceden un alto grado de importancia a todos los instrumentos de comunicación, mientras que los clientes con un alto nivel de relación (clientes relacionales), por el contrario, no conceden mayor importancia a ninguna de las formas de comunicación analizadas.

*-Valor percibido.*

En general los clientes relacionales (abonados) registran un mayor valor percibido del servicio, que puede tener como origen, entre otros factores, la reducción en el precio de la que se benefician.

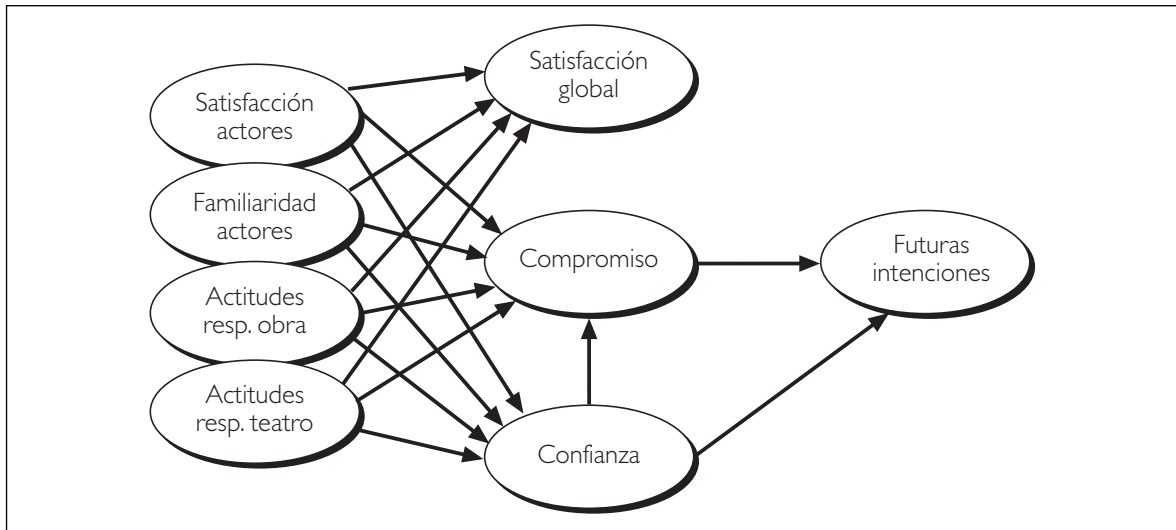
Los autores Johnson y Garbarino (2001) afirman que, aunque es indiscutible que existen diferencias relacionadas con factores de segmentación tradicionales como el nivel de educación, el sexo o el nivel de ingresos, las diferencias relacionales resultan mucho más importantes en el caso concreto del mercado de artes escénicas.

Gráfico 6.3. Clientes de bajo nivel de relación: Modelo de la satisfacción global mediadora.



Fuente: Garbarino y Johnson (1999 b, p. 75).

Gráfico 6.4. Clientes de alto nivel de relación: Modelo del compromiso y la confianza mediadores.



Fuente: Garbarino y Johnson (1999 b, p. 75).

#### 6.4. Estrategias para la vinculación y captación de audiencia escénica

El Modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARAE) otorga a las relaciones con la audiencia escénica un lugar central. La razón de dicha disposición no es casual: las relaciones con la audiencia escénica (actual y potencial) constituyen uno de los factores más importantes en la gestión escénica: las organizaciones producen servicios para que éstos sean adquiridos y el éxito de la gestión va a depender en gran medida del resultado obtenido a través de este concepto.

En esta actividad de intercambio entre la entidad escénica y su audiencia se debe comenzar por contemplar los factores que inciden en el proceso de decisión de compra para desarrollar, en segunda instancia, las estrategias adecuadas al mercado y al entorno.

Como ya comentamos en apartados anteriores, de las variables que influyen en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico, las únicas que resultan accesibles al control de la organización de forma directa son las variables de marketing relacional. Esto no significa que el resto de variables no presenten interés. Lejos de ello, el conocimiento de las variables internas y externas constituyen un primer paso en el diseño de la estrategia comercial de una entidad escénica. ¿Cómo diseñar el sistema de servucción de una entidad de servicios de exhibición de artes escénicas sin saber el tipo de necesidades que estamos satisfaciendo?. No es posible ofrecer un producto a un público sin rostro. Cuanto mayor sea la información disponible sobre nuestra audiencia, mucho más fácil nos resultará el uso de los instrumentos.

Es importante decir en este punto que el marketing relacional no constituye ningún tipo de fórmula mágica, capaz de incrementar la audiencia escénica como si se tratara de la varita de algún hada de cuento. El secreto "mágico" del marketing relacional reside en algo tan lógico como que *"si desarrollo con la audiencia una relación de ganador-ganador, ésta irá desarrollando paulatinamente vínculos cada vez más fuertes con la entidad escénica"*, y para ello es necesario arrojar un poco de luz sobre las características de la audiencia escénica y desarrollar posteriormente las estrategias relacionales adecuadas.

El modelo MARAE parte de la consideración de que uno de los objetivos prioritarios de la entidad es la creación de valor para la audiencia. En ese proceso de creación de valor nos encontramos con cuatro tipos de relaciones instrumentales:

- Relaciones de producto.
- Relaciones de precio.
- Relaciones de distribución.
- Relaciones de comunicación.

Todas y cada una de estas variables son susceptibles de aportar valor (en diferente medida) a la audiencia escénica. La importancia de cada una de ellas y el uso futuro de las mismas es un tipo de información que debemos buscar en la audiencia escénica.

En la primera parte del estudio pudimos ver la opinión de los gerentes de las entidades con respecto al uso que hacían de estas políticas, pero este estudio quedaría incompleto si no indagáramos lo que la audiencia opina sobre las mismas.

Un concepto delicado a la vez que relevante en esta parte del análisis lo constituye la política de producto. En este trabajo, como comentamos en el capítulo 2, no pretendemos entrar en polémica sobre el carácter modificable de este concepto en su adaptación al consumidor. Este tema entra en el

campo de decisión de la dirección de la entidad escénica. En este apartado, al tratar las relaciones de producto, queremos recoger todos aquellos elementos externos al núcleo del producto (servicios de proceso y de apoyo).

Las relaciones de producto cuentan en el sector de las artes con una especial relevancia por diversas razones:

- 1 Van a determinar fuertemente el tipo de audiencia a la que se dirige la actividad de la organización: en el momento en que una entidad selecciona una programación está seleccionando simultáneamente su audiencia potencial.
- 2 Su núcleo, por lo general, resulta difícil de modificar y adaptar a los gustos de los consumidores.

En el capítulo 2 realizamos un análisis de las relaciones con la audiencia escénica que nos permitió distinguir dos grandes grupos, tomando como criterio el tipo de relación desarrollada por la entidad. De esta manera, distinguíamos entre audiencia escénica actual (audiencia neutra, pasiva, activa y asociada) y potencial (audiencia proyecto y compradora).

En términos generales, la estrategia a seguir es la que viene marcada por la escalera relacional de la audiencia escénica, en un proceso ascendente desde la audiencia proyecto a la audiencia socio (capítulo 2, relaciones con la audiencia escénica).

Diversos estudios realizados en otros países vienen a demostrar que en el entorno de las artes resultan especialmente efectivas las estrategias de atracción y vinculación de clientes: el proceso más frecuente de consumo es el incremento paulatino de la asistencia a actividades culturales.

Por lo general, la audiencia que presenta un interés por una determinada modalidad artística (como las artes escénicas), va a ir incrementando su consumo, siempre y cuando las relaciones desarrolladas con la entidad sean las adecuadas.

Este hecho nos lleva a considerar que, dado que el incremento de la audiencia constituye un factor potencialmente beneficioso para todas las entidades que operan en un determinado entorno cultural, el desarrollo de políticas de cooperación con dicho fin debería realizarse conjuntamente, todo lo cual podría resultar mucho más eficiente.

De hecho, es frecuente que las demandas de diferentes modalidades culturales (artes escénicas, artes plásticas, etc.) también estén relacionadas, lo cual hace posible que el desarrollo de relaciones en este ámbito sea una estrategia efectiva.

La clasificación de la audiencia realizada nos lleva, como no podría ser de otra manera, al desarrollo de estrategias de diferentes características en función del público objetivo. Así, encontramos que:

- Para la audiencia escénica actual lo más adecuado es el desarrollo de estrategias de vinculación, que introduzcan a la audiencia en un proceso de incremento paulatino de las relaciones con la entidad escénica.

- Para la audiencia escénica potencial lo más adecuado es el desarrollo de estrategias de atracción, que ayuden al público en ese proceso de reconocimiento de la necesidad que puede ser satisfecha a través de la asistencia a un espectáculo escénico.

Es importante destacar que no es posible (ni deseable) llegar al máximo nivel de vinculación (audiencia socio) con todos los clientes de la entidad. Grönroos (1995) y Garbarino y Johnson (1999 b) consideran que un criterio importante en la segmentación de la audiencia escénica lo constituyen el tipo de relación que cada cliente desee mantener con la entidad, de manera que se ha de ofrecer a cada uno el tipo de vínculo que prefiera.

La implementación de las estrategias de atracción y vinculación de clientes presentará formas diversas dependiendo de multitud de factores, entre los que podemos destacar:

- Los objetivos de la entidad.
- Sus dimensiones.
- Su capacidad presupuestaria.

#### **6.4.1. Audiencia escénica potencial: estrategias de atracción**

No resulta factible (ni útil) realizar una exposición de actividades concretas en las que se han de materializar las estrategias de atracción de la audiencia escénica, ya que las modalidades de dichas actividades van a depender del entorno específico en el que la entidad desarrolla su servicio. Por poner un ejemplo, el hecho de que Sacramento Symphony obtuviese un rotundo éxito a través del desarrollo de un programa denominado “jeans and beer”, que permitía a los espectadores comer y beber en el desarrollo del espectáculo y en el que la indumentaria habitual de los músicos se había visto sustituida por unos vaqueros y una camiseta, no significa que esta misma tenga éxito en el Teatro Real de Madrid. El objetivo de este apartado es destacar las variables que presentan una mayor incidencia en la primera fase del proceso de decisión de compra del consumidor para que, a partir de esta información, cada gestor sea capaz de desarrollar las políticas que su conocimiento y sus dotes imaginativas le dicten.

Las estrategias de atracción tienen como fin incentivar en la audiencia ese primer paso con el que se inicia el proceso de decisión de asistencia a una actividad escénica, es decir, el reconocimiento de una necesidad.

Las necesidades que potencialmente pueden mover a un individuo a asistir a una representación escénica son muy variadas (como ya dijimos en apartados anteriores), y un primer paso en el desarrollo de este tipo de estrategias ha de consistir precisamente en esto: conocer qué beneficios busca el consumidor en la asistencia a un espectáculo escénico.

Ésta fase resulta especialmente compleja ya que en algunos casos requiere romper con la “barrera de la percepción”: un cliente que no está habituado a consumir este tipo de modalidad artística resulta mucho más difícil de alcanzar a través de los medios de comunicación tradicionales.

Los escasos estudios realizados en este ámbito nos llevan a considerar que para el desarrollo de este primer paso resulta especialmente recomendable la actividad de cooperación entre las entidades escénicas, con el fin de desarrollar una demanda genérica de la que todas se van a beneficiar. Es más, esta actividad de cooperación se puede hacer extensible a otras entidades culturales e incluso a otras entidades oferentes de servicios de ocio.

En esta misma línea, otra variable que presenta una relación directa con el consumo de actividades escénicas es la educación. Este factor presenta dos dimensiones. La primera proviene del propio sistema educativo. La mayor parte de las entidades dicen desarrollar actividades dirigidas a la formación con centros educativos, pero en este sentido cabe preguntarse, ¿en qué medida se están desarrollando concretamente estas actividades?. Es necesario incorporar algún filtro o control de las mismas, ya que estas constituyen una de las variables más influyentes a nivel interno en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.

Otra dimensión importante de la educación reside en la familia (factores sociales): de ésta dependen en gran medida los hábitos culturales que adquirimos. Es importante, por lo tanto, desarrollar estrategias dirigidas al núcleo familiar, con el fin de despertar el interés y crear el hábito en la audiencia de menor edad.

Las estrategias de captación han de dirigirse, por lo tanto, básicamente en las siguientes direcciones:

- El análisis de los beneficios buscados por la audiencia potencial.
- La comunicación de dichos beneficios a través de los instrumentos de comunicación adecuados.
- La cooperación con otros grupos de interés con el fin de desarrollar una demanda genérica de servicios de artes escénicas.
- Desarrollo de actividades efectivas con centros educativos.
- Desarrollo de actividades dirigidas a la formación: organización de cursos, conferencias o seminarios que puedan crear interés en la audiencia, y acercarla al conocimiento de una modalidad artística determinada.
- Desarrollo de estrategias adecuadas en lo que respecta a las relaciones de producto, precio, distribución y comunicación.

Es importante, en cualquier caso, puntualizar que es mucho más fácil y rentable el desarrollo de estrategias de vinculación de clientes habituales y esporádicos que la captación de clientes nuevos. Con esto no queremos en ningún caso limitar las estrategias de marketing a la vinculación de clientes, pero sí destacar que una vez se consigue que la audiencia proyecto pase al nivel de audiencia compradora (asistentes esporádicos), es muy importante comenzar a aplicar estrategias de relación, con el fin de ir modificando paulatinamente la barrera de las actitudes y creencias que separan a la audiencia potencial de la audiencia actual. Un ejemplo de este tipo de actitudes es la reticencia al consumo de este tipo de actividades por la imagen que ofrecen, que suele relacionarse con personas de una elevada clase

social, alto nivel cultural, etc. Esto no significa que se deba romper necesariamente con esta imagen, sino que la imagen transmitida al público objetivo debe estar en consonancia con lo que éste espera de la asistencia a un espectáculo escénico.

#### **6.4.2. Audiencia escénica actual: estrategias de vinculación**

El desarrollo de estrategias de vinculación va a venir determinado por el tipo de vínculo que la audiencia desee desarrollar con la entidad. No todos los clientes tienen que llegar necesariamente al nivel de "socio", pero sí es necesario ofrecer a la audiencia las facilidades para alcanzar este nivel.

Una vez que un individuo llega al grupo de "audiencia actual", entran en juego las estrategias de vinculación. Estas estrategias serán percibidas por el consumidor como parte del servicio que ofrece la entidad y por tanto serán evaluadas por éste en su proceso de consumo.

La importancia del desarrollo de estrategias de vinculación en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas son muchas:

- Resulta mucho más rentable para las entidades incrementar el consumo entre la audiencia actual que la captación de nueva audiencia. Entre otros motivos, porque la inversión en comunicación será mucho más baja.
- El público se hace mucho menos sensible a las actuaciones de la competencia (ofertas de ocio alternativas).
- La audiencia actual es la que mejor conoce el producto y por lo tanto constituye una importante fuente de información para la mejora del servicio global.
- Una audiencia satisfecha ejerce un papel importante como divulgadora en su entorno, difundiendo información positiva de máxima influencia (las referencias personales constituyen una fuente de información muy poderosa, y potencialmente podrá alcanzar tanto a la audiencia actual como a la potencial.).
- Las estrategias relacionales constituyen una importante fuente de creación de valor para la audiencia.

Partiendo de estas premisas, para desarrollar las pertinentes estrategias de vinculación es necesario comenzar por conocer los beneficios que buscan los clientes en el desarrollo de una relación más cercana con la entidad: la programación, recepción de información puntual sobre las actividades desarrolladas, trato preferente en la reserva o compra de localidades, descuentos en precios, referencias personales, etc.

Con base en esta información, se desarrollarán las estrategias de vinculación adaptadas a los segmentos de audiencia a los que se dirige la entidad. En este sentido, los principios tácticos del marketing relacional nos permiten establecer una serie de recomendaciones estratégicas con validez general:

- Construcción de una base de datos que contenga información actualizada sobre la audiencia escénica.
- Desarrollo de estrategias de vinculación adecuadas a los beneficios buscados por los consumidores en las mismas.

Las modalidades concretas que adopten estas políticas pueden variar dependiendo de los objetivos y limitaciones de la entidad, así como de la imaginación de los propios directivos en el proceso de creación de valor para su audiencia. Entre las formas más habituales se encuentran:

- Envío de información puntual sobre la programación de la entidad.
- La oferta de abonos. En este sentido, es importante observar que la tendencia nos muestra la necesidad de flexibilizar esta política, adaptándola a las necesidades actuales.
- Pertenencia a un club o asociación.
- Posibilidad de asistencia a seminarios, conferencias o similares, que fomenten el interés por diferentes modalidades artísticas.
- Organización de festivales, reuniones, etc.

El estudio desarrollado por Garbarino y Johnson (1999 b) pone de manifiesto, a través de un estudio desarrollado en la ciudad de Nueva York, que en el proceso de creación de valor que constituye la oferta de una actividad escénica, los consumidores que mantienen un vínculo más cercano con la entidad valoran especialmente, en su proceso de decisión (“futuras intenciones de asistencia”), las variables “compromiso” y “confianza” con la entidad, lo que nos indica que estas actividades han de ser incorporadas al proceso de servucción de la entidad.

## **ESTUDIO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

### **7.1. Objetivos**

El análisis de la demanda de espectáculos de artes escénicas en España requería el planteamiento de dos estudios claramente diferenciados (aunque íntimamente relacionados): uno sobre la audiencia actual y otro sobre el público general.

Con la realización de los dos trabajos de campo buscábamos asegurarnos de que la investigación recogiera una representación muy cercana de la realidad española en lo que respecta a tipologías de audiencias y, lo que es aún más importante, que la investigación nos permitiera establecer comparaciones capaces de generar conclusiones útiles para la gestión.

Ambos trabajos de campo comparten los siguientes objetivos generales:

- Análisis de las variables (internas, externas y de marketing relacional) que influyen en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.
- Estudio del sentido en el que inciden dichas variables.
- Investigación de relaciones significativas.
- Implicaciones estratégicas de los resultados.

Una vez expuestos los objetivos de la investigación consideramos que el tipo de diseño de investigación más apropiada para el problema que nos ocupa es el estudio correlacional de tipo transversal.

### **7.2. Método de selección de las muestras**

#### **7.2.1. ESTUDIO II**

##### ***a. Audiencia escénica actual***

La selección de la muestra de audiencia escénica actual se desarrolló sobre los espacios escénicos que participaron en el primer estudio con el fin de poder establecer relaciones entre estrategias de gestión y resultados.

Partiendo por tanto de las mismas premisas establecidas para la selección de la muestra del estudio de entidades escénicas (referidas a intensidad de programación y distribución geográ-

fica), realizamos la distribución proporcional de las 1.005 encuestas personales entre los 150 teatros que componen la muestra de entidades.

La distribución geográfica de la muestra aparece recogida en la tabla 7.1 por Comunidades Autónomas y en la tabla 7.2. por provincias.

**Tabla 7.1.** *Distribución geográfica de la muestra por Comunidades Autónomas.*

	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	90	9.0
Aragón	70	7.0
Asturias	26	2.6
Baleares	20	2.0
Canarias	20	2.0
Cantabria	10	1.0
Castilla-La mancha	40	4.0
Castilla-León	81	8.1
Cataluña	217	21.6
Comunidad valenciana	80	8.0
Extremadura	10	1.0
Galicia	30	3.0
La Rioja	10	1.0
Madrid	245	24.4
Murcia	10	1.0
Navarra	16	1.6
País Vasco	30	3.0
Total	1005	100.0

**Tabla 7.2.** *Distribución geográfica de la muestra por provincias.*

	Frecuencia	Porcentaje
Albacete	20	2.0
Almería	7	.7
Badajoz	5	.5
Palma	20	2.0
Barcelona	177	17.6
Burgos	7	.7
Caceres	5	.5
Cádiz	7	.7
Castellón	18	1.8
Ciudad Real	10	1.0
Córdoba	7	.7
Coruña	15	1.5
Gerona	8	.8
Granada	21	2.1
Guipuzcoa	30	3.0
Huesca	8	.8
Jaén	13	1.3
León	8	.8
Lerida	16	1.6
Rioja	10	1.0

cont...

	Frecuencia	Porcentaje
Madrid	245	24.4
Malaga	14	1.4
Murcia	10	1.0
Navarra	16	1.6
Orense	7	.7
Asturias	26	2.6
Palencia	8	.8
Las Palmas	13	1.3
Pontevedra	8	.8
Salamanca	8	.8
Santa Cruz de Tenerife	7	.7
Santander	10	1.0
Segovia	8	.8
Sevilla	21	2.1
Soria	10	1.0
Tarragona	16	1.6
Teruel	8	.8
Toledo	10	1.0
Valencia	62	6.2
Valladolid	16	1.6
Zamora	16	1.6
Zaragoza	54	5.4
Total	1005	100.0

Los criterios establecidos para la selección de espacios escénicos nos llevaron prácticamente en todas las provincias españolas a centrar nuestra investigación en capitales y poblaciones de grandes dimensiones capaces de albergar un espacio escénico con las características establecidas en el Estudio I. La distribución de la muestra por tamaño de hábitat queda recogida en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. *Tamaño hábitat.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Metropolitana con mas de 200.000,	639	63.6	63.6
Metropolitana hasta 200.000,	58	5.8	69.4
De 30.000 a 200.00,	300	29.9	99.2
De 10.001 a 30.000,	8	.8	100.0
Total	1005	100.0	

Las encuestas fueron realizadas a la entrada o salida de los espacios escénicos, mayoritariamente en espectáculos de sesión de noche (64,0 %) y tarde (30,7 %).

Tabla 7.4. *Sesión.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mañana	53	5.3	5.3
Tarde	309	30.7	36.0
Noche	643	64.0	100.0
Total	1005	100.0	

Las modalidades de espectáculos a los que asistía la audiencia encuestada eran: teatro (62,4 %), danza (6,7 %), lírica (6,7 %), música clásica (10,7 %), música popular (12,8 %) y música contemporánea (0,7 %).

**Tabla 7.5.** *Tipo de espectáculo.*

	Frecuencia	Porcentaje
Teatro	627	62.4
Danza	67	6.7
Lirica	67	6.7
Música clásica	108	10.7
Música popular	129	12.8
Música contemporánea	7	.7
Total	1005	100.0

En cuanto al tipo de entrada, en el 76,1 % de los casos fue de pago, el 17,9% gratuita y el 6,9 % parcialmente gratuita.

**Tabla 7.6.** *Tipo de entrada.*

	Frecuencia	Porcentaje
De pago	765	76.1
Gratuita	171	17.0
Parcialmente gratuita	69	6.9
Total	1005	100.0

## 7.2.2. ESTUDIO II

### b. Público general

Para la selección de la muestra de público general realizamos un muestreo probabilístico estratificado por áreas geográficas, edad y sexo.

En este caso, los criterios para la selección de la muestra fueron modificados, ya que con este segundo estudio, desarrollado en el ámbito de la demanda, buscábamos un reflejo lo más fiel posible de la realidad española que nos aportara la perspectiva conjunta de quienes asisten a espectáculos escénicos y de los que no lo hacen.

Este estudio constituye una pieza clave en el desarrollo de la segunda fase de la investigación, ya que es en este ámbito donde podemos encontrar las claves para el desarrollo de estrategias de captación.

La distribución geográfica de la muestra queda recogida por comunidades autónomas y provincias en las tablas 7.7. y 7.8. respectivamente.

**Tabla 7.7.** Distribución geográfica de la muestra por Comunidades Autónomas.

	Frecuencia	Porcentaje
Andalucía	334	16.7
Aragón	102	5.1
Asturias	38	1.9
Baleares	48	2.4
Canarias	77	3.8
Cantabria	27	1.3
Castilla-La mancha	59	2.9
Castilla-León	156	7.8
Cataluña	256	12.8
Valencia	167	8.3
Extremadura	32	1.6
Galicia	76	3.8
Madrid	431	21.5
Murcia	52	2.6
Navarra	28	1.4
País Vasco	104	5.2
Rioja	18	.9
Total	1005	100.0

**Tabla 7.8.** Distribución geográfica de la muestra por provincias.

	Frecuencia	Porcentaje
Alava	32	1.6
Albacete	22	1.1
Alicante	42	2.1
Almeria	25	1.2
Avila	8	.4
Badajoz	19	.9
Palma	48	2.4
Barcelona	214	10.7
Burgos	25	1.2
Caceres	13	.6
Cádiz	18	.9
Castellón	20	1.0
Ciudad Real	9	.4
Cordoba	44	2.2
Coruña	34	1.7
Cuenca	7	.3
Gerona	10	.5
Granada	33	1.6
Guadalajara	11	.5
Guipuzcoa	25	1.2
Huelva	22	1.1
Huesca	8	.4
Jaen	18	.9
León	8	.4
Lerida	17	.8
Rioja	18	.9
Lugo	12	.6
Madrid	431	21.5

cont...

	Frecuencia	Porcentaje
Malaga	72	3.6
Murcia	52	2.6
Navarra	28	1.4
Orense	16	.8
Asturias	38	1.9
Palencia	12	.6
Las Palmas	50	2.5
Pontevedra	14	.7
Salamanca	28	1.4
Santa Cruz de Tenerife	27	1.3
Santander	27	1.3
Segovia	9	.4
Sevilla	102	5.1
Soria	7	.3
Tarragona	15	.7
Teruel	5	.2
Toledo	10	.5
Valencia	105	5.2
Valladolid	49	2.4
Vizcaya	47	2.3
Zamora	10	.5
Zaragoza	89	4.4
Total	2005	100.0

En lo que respecta a las premisas de tipo geográfico establecidas para la selección de la muestra, si bien queríamos una representación proporcional de la totalidad de provincias españolas, consideramos apropiado centrarnos específicamente en áreas de características similares a aquellas en las que se había desarrollado el estudio de audiencia real, es decir, zonas metropolitanas (todas las capitales de provincia) y aquellas localidades de grandes dimensiones que habían sido seleccionadas en el primer estudio. Este criterio tenía como fin establecer comparaciones entre los resultados obtenidos en ambas muestras (audiencia actual y público general), ya que el ámbito en el que se desarrollan sus actividades era el mismo y, por lo tanto, se encuentran expuestas a las mismas acciones desarrolladas por las entidades escénicas.

**Tabla 7.9.** *Tamaño hábitat.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Zona Metropolitana superior a 200.001	1482	73.9	73.9
De 30.001 a 200.000	523	26.1	100.0
Total	2005	100.0	

### 7.3. Trabajos de campo

El trabajo de campo desarrollado para obtener la información sobre la audiencia escénica real (Estudio II. a.) fue llevado a cabo por la empresa de investigación de mercados Demoscopia entre los meses de noviembre de 2002 y enero de 2003.

El método utilizado para la recogida de información fue la entrevista personal, realizada a la entrada o salida de los espacios escénicos.

El tamaño de la muestra fue de 1.005 encuestas válidas y el error muestral de  $\pm 3,15\%$  para un nivel de confianza del 95,5 %.

La ficha técnica de la investigación queda recogida en la tabla 7.10.

Tabla 7.10. Ficha técnica del ESTUDIO II a. audiencia actual.

<b>Universo</b>	Audiencia escénica actual.
<b>Unidad muestral</b>	Asistente a actividades escénicas.
<b>Ámbito</b>	España.
<b>Método de muestreo</b>	Muestreo polietápico.
<b>Tamaño de la muestra</b>	1.005 encuestas válidas.
<b>Método de recogida de información</b>	Entrevista personal, a la entrada o salida del espacio escénico.
<b>Error muestral</b>	$\pm 3,15\%$ para un nivel de confianza del 95,5 % .
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Noviembre y enero de 2003.

En cuanto a la obtención de información primaria, en el ámbito del público general el trabajo fue llevado a cabo por la ya mencionada empresa de investigación de mercados Demoscopia, entre noviembre de 2002 y enero de 2003.

El método de recogida de información fue la entrevista telefónica.

El tamaño de la muestra fue de 2.005 encuestas válidas, lo que implica un error muestral de  $\pm 2,2\%$  para un nivel de confianza del 95,5 %.

La ficha técnica de la investigación queda recogida en la tabla 7.11.

Tabla 7.11. Ficha técnica del ESTUDIO II b. Público general.

<b>Universo</b>	Población española.
<b>Unidad muestral</b>	Individuos mayores de 14 años.
<b>Ámbito</b>	España.
<b>Método de muestreo</b>	Muestreo probabilístico estratificado por áreas geográficas, edad y sexo.
<b>Tamaño de la muestra</b>	2.005 encuestas válidas.
<b>Método de recogida de información</b>	Entrevista telefónica.
<b>Error muestral</b>	$\pm 2,2\%$ para un nivel de confianza del 95,5 % .
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Noviembre de 2002 y enero de 2003.

## **EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE ACTIVIDADES ESCÉNICAS EN ESPAÑA**

### **8.1. Introducción**

Partiendo de la estructura que nos permite reconocer las distintas fases del proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico, así como de las variables que influyen en dicho proceso, hemos estructurado el análisis de la información recopilada sobre la audiencia escénica actual en torno a los siguientes conceptos:

- Variables internas.
- Variables externas.
- Variables de marketing relacional.

El objetivo general de este capítulo es arrojar luz sobre algunos de los factores que ejercen influencia en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico. Para ello, hemos considerado apropiado realizar dos estudios claramente diferenciados, uno sobre la audiencia escénica existente y otro sobre el público general. Las variables introducidas en los cuestionarios están dirigidas a incorporar datos de interés para la gestión en lo que respecta a las características de la audiencia escénica (actual y potencial) y aportar información sobre el público al que las entidades dirigen sus servicios de exhibición de artes escénicas.

### **8.2. La audiencia escénica actual en España**

#### **8.2.1. Perfil demográfico**

Para realizar el perfil demográfico de los asistentes a actividades escénicas hemos tenido en cuenta las siguientes variables: sexo, edad, estado civil, hijos, situación laboral, nivel de estudios, renta y procedencia.

Los resultados demuestran que la audiencia escénica está integrada mayoritariamente por mujeres (60,7 %). Las edades de mayor consumo de actividades escénicas son las comprendi-

das en los tramos 25-34 años (24,7 %) y 35-44 años (23 %). Esta información resulta especialmente relevante ya que denota la existencia de un nivel muy escaso de demanda en los tramos de edad más bajos y más elevados.

En lo que respecta al estado civil, observamos que son los solteros (con o sin pareja) los que acaparan más del 50 % del consumo, seguidos de los casados (38,4 %). Esta información es coherente con la recogida en lo referente a la existencia de hijos: el 57,9 % de los asistentes no tiene hijos, lo que nos lleva a interpretar que las actividades de ocio están íntimamente relacionadas con la disponibilidad de tiempo libre.

En cuanto a la situación laboral, es el trabajador por cuenta ajena (43,0 %) quien posee mayor representación, seguido de estudiantes (12,9 %), funcionarios (12,4 %), trabajadores por cuenta propia (10,9 %), labores del hogar (8,4 %), jubilados (6,7 %) y desempleados (4,5 %).

El nivel de renta de la mayor proporción de asistentes a espectáculos escénicos se sitúa en los tramos intermedios (que podríamos identificar como clase media-media y media-alta). La categoría más frecuente es la que oscila entre los 9.001€ y 18.000€ al año, correspondiente al 30 % de los encuestados; en segundo lugar se sitúa el tramo de quienes ganan entre 18.001€ y 30.000€, que representan el 14,9 % de la audiencia escénica. Los tramos inferiores, que incluyen categorías de ingresos por debajo de los 9.000€ al año, representan en conjunto al 25,6 % del total de asistentes.

Una variable tradicionalmente relacionada con el consumo de actividades escénicas es el nivel de estudios. Esa imagen de las actividades escénicas como un producto que requiere de un elevado nivel cultural para su comprensión es una información que surge con relativa frecuencia en estudios realizados en otros países. En el caso de la población española podemos observar que el 51,9 % de los asistentes a espectáculos escénicos registra un nivel de estudios universitarios medios o superiores. Esta cifra alcanza el 85,8 % si introducimos el grupo de individuos con un nivel de estudios medios no universitarios.

Por último, la variable de tipo geográfico refleja el poder de atracción de este tipo de entidades: la mayor parte de los encuestados proceden de la misma población en la que se oferta el espectáculo (72,3 %). El 15,2 % procede de poblaciones cercanas (menos de 30 kilómetros de distancia), el 6,2 % procede de poblaciones lejanas (más de 30 kilómetros de distancia) y el 6,3 % proviene de otras provincias.

Figura 8.1. Sexo.

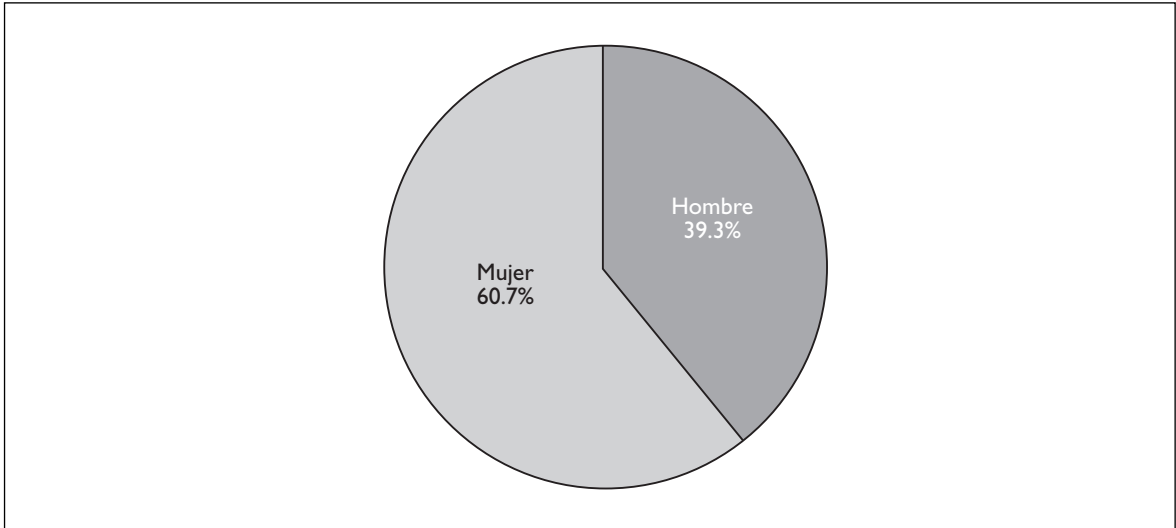


Figura 8.2. Edad.

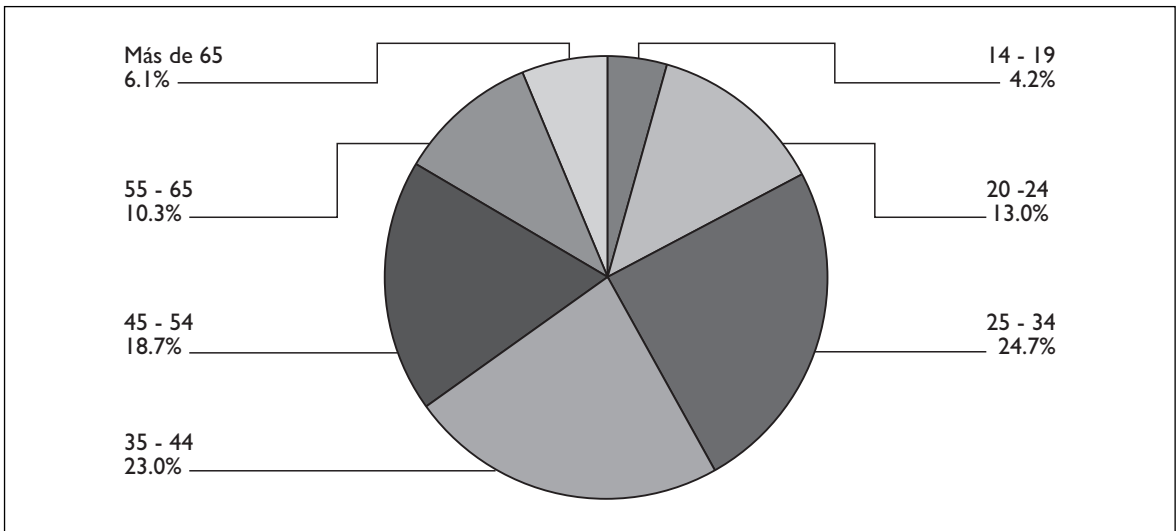


Figura 8.3. Estado civil.

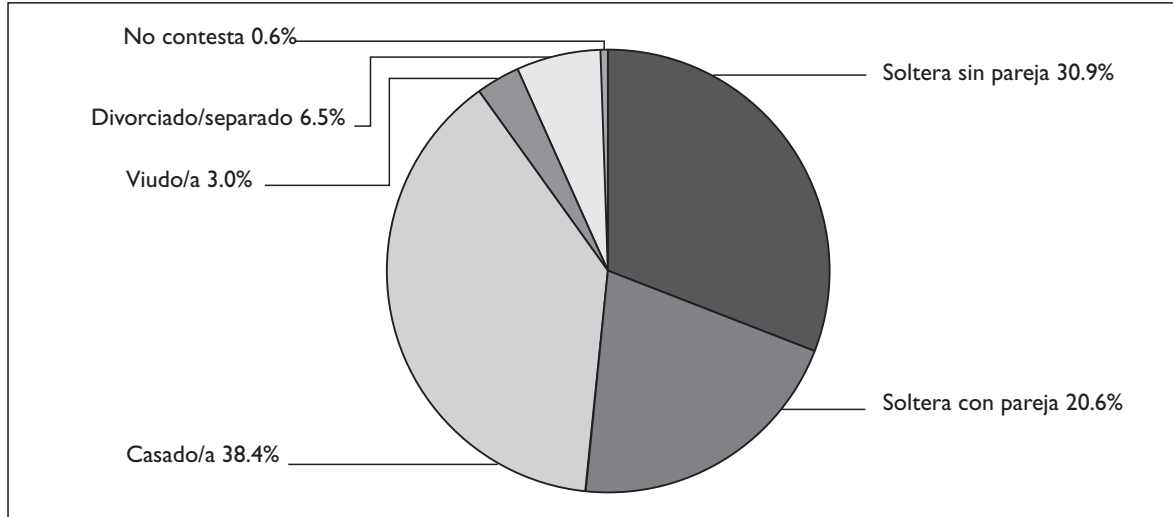


Figura 8.4. Hijos.

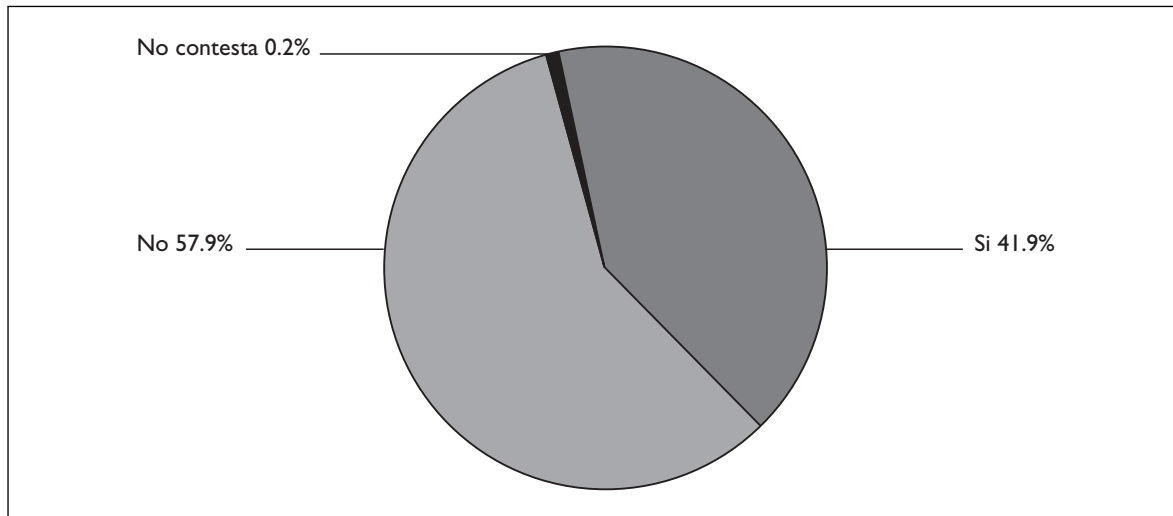


Tabla 8.1. Situación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Funcionario	125	12.4	12.4	12.4
Trabajador por cuenta propia	110	10.9	10.9	23.4
Trabajador por cuenta ajena	432	43.0	43.0	66.4
Estudiante	130	12.9	12.9	79.3
Desempleado	45	4.5	4.5	83.8
Jubilado	67	6.7	6.7	90.4
Labores del hogar	84	8.4	8.4	98.8
Otras	6	.6	.6	99.4
No contesta	6	.6	.6	100.0
Total	1005	100.0	100.0	

Figura 8.5. Nivel de estudios.

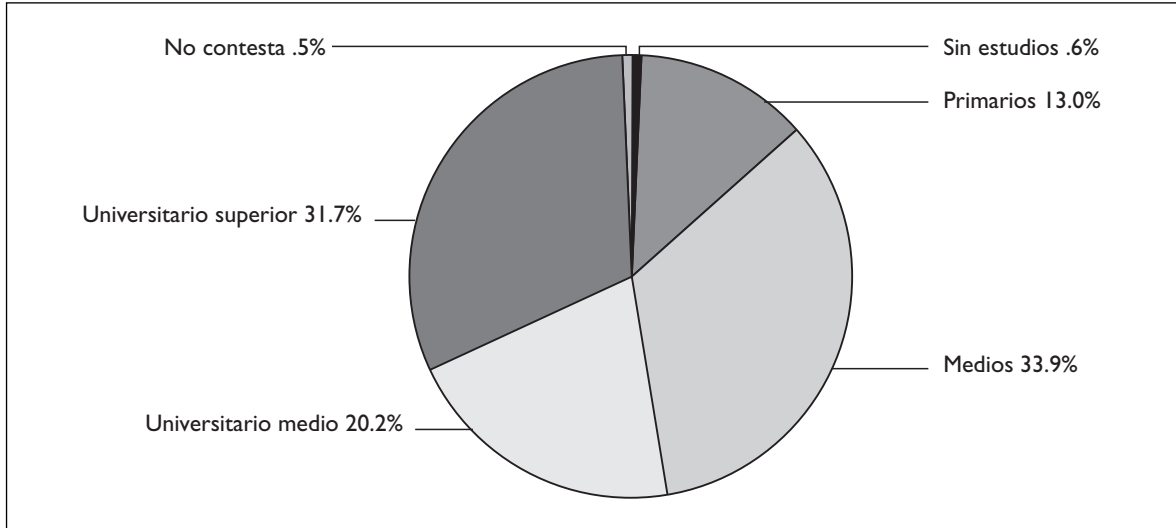


Tabla 8.2. Renta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin ingresos propios	141	14.0	14.0	14.0
Menos de 9.000 € / año (1.500.000 pts)	116	11.5	11.5	25.6
Entre 9.001 y 18.000 € / año (1.500.001 y 3.000.000 Pts)	301	30.0	30.0	55.5
Entre 18.001 y 30.000 € / año (3.000.001 y 5.000.000 pts)	150	14.9	14.9	70.4
Entre 30.001 y 42.000 € / año (5.000.001 y 7.000.000 pts)	47	4.7	4.7	75.1
Entre 42.001 y 60.000 € / año (7.000.001 y 10.000.000 pts)	15	1.5	1.5	76.6
Mas de 60.001 € / año (10.000.001 pts)	7	.7	.7	77.3
No contesta	228	22.7	22.7	100.0
Total	1005	100.0	100.0	

Tabla 8.3. Procedencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Capital	727	72.3	72.3	72.3
Población cercana (menos de 30 Km)	153	15.2	15.2	87.6
Población lejana (mas de 30 Km)	62	6.2	6.2	93.7
Otra provincia	63	6.3	6.3	100.0
Total	1005	100.0	100.0	

Esta información nos permite realizar un retrato demográfico de los asistentes a espectáculos escénicos, recogido a modo de resumen en la tabla 8.4.

Tabla 8.4. Perfil demográfico de la audiencia escénica actual.

Concepto	Categorías más representativas	Porcentaje
Sexo	Mujer	60.7
Edad	25 a 34 años	24.7
	35 a 44 años	23.0
Estado civil	Soltero (con o sin pareja)	51.5
Hijos	No	57.9
Situación laboral	Trabajador por cuenta ajena	43.0
Nivel de estudios	Universitarios (medios o superiores)	51.9
Nivel de renta	Entre 9.001 y 18.000 €	30.0
	Entre 18.001 y 30.000 €	14.9
Procedencia	Capital	72.7

## 8.2.2. Variables internas

### 8.2.2.1. La motivación

Para el análisis de los factores que mueven al consumidor hacia la decisión de asistencia a un espectáculo escénico planteamos una escala de Likert de 7 puntos que nos permitiera valorar cinco de las dimensiones más ampliamente recogidas en la literatura de marketing cultural: las relaciones, vestir de forma elegante, entretenimiento, desarrollar una afición y aprender y ver artistas conocidos.

Los resultados nos permitieron observar que el motivo más frecuente de asistencia a un espectáculo escénico es el entretenimiento (5,84), seguido de “desarrollar una afición y aprender” (5,14) y “ver artistas conocidos (4,10). Las dimensiones “para relacionarse” y “para tener la oportunidad de vestir elegante” presentaron valoraciones muy bajas: 2,6 y 1,71 respectivamente.

Tabla 8.5. Motivos de asistencia a un espectáculo escénico.

¿Porqué acude Ud. a un espectáculo escénico?	Media	Mediana	Moda
Para relacionarse	2,60	2	1
Para tener la oportunidad de vestir elegante	1,71	1	1
En busca de entretenimiento	5,84	6	7
Para desarrollar una afición y aprender	5,14	6	6
Para ver artistas conocidos	4,10	4	5

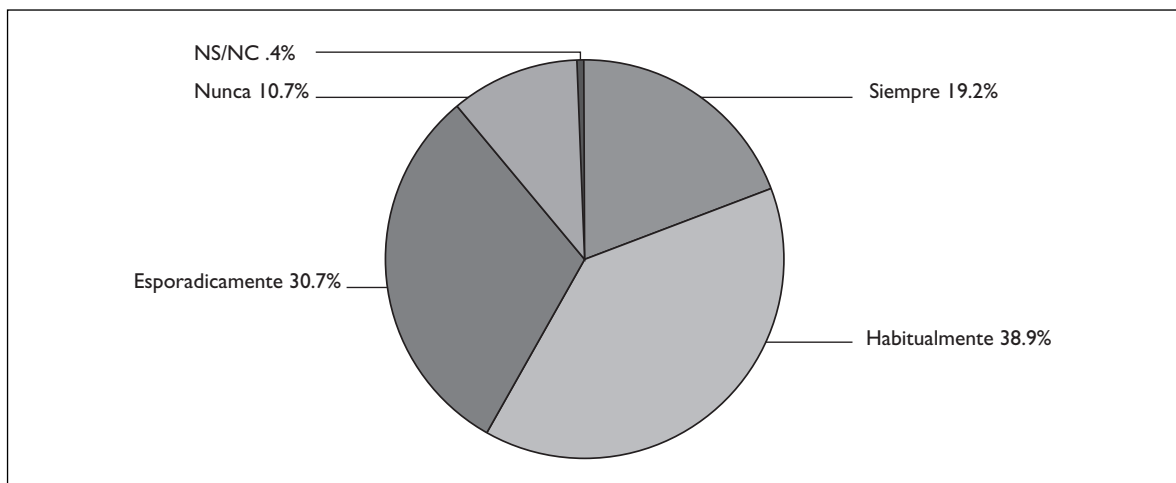
Con el fin de profundizar en la dimensión social, que en nuestra opinión puede condicionar en gran medida el comportamiento de los grupos en el consumo de actividades de ocio, consideramos apropiado recoger información sobre el modo en que la audiencia escénica consume este tipo de espectáculos. Para tal efecto realizamos una serie de preguntas sobre el tipo de compañía y la frecuencia con la que se combina la asistencia a espectáculos escénicos con el consumo de otras actividades lúdicas (salir a cenar, de copas, etc.).

Los resultados pusieron de manifiesto que este tipo de actividades suele consumirse mayoritariamente en compañía de amigos (44,9 %) y la pareja (44,9 %). En un menor número de ocasiones, se suele asistir a espectáculos escénicos con la familia (18,5 %), con compañeros de trabajo (4,4 %) o solo (12,9 %).

Para medir la frecuencia con la que este tipo de actividades suele combinarse con otras de ocio, planteamos una escala de Likert de cuatro puntos, que identificamos con los conceptos: Siempre, habitualmente, esporádicamente y nunca.

El resultado nos permitió observar que el 58,3 % de los asistentes suele combinar la asistencia a espectáculos escénicos con otras actividades de ocio. Tan sólo un 10,7 % declara no hacerlo nunca. Esto nos lleva a deducir que el perfil más habitual entre la audiencia escénica es el denominado “activo social”, que entiende el consumo de actividades escénicas como una forma de relación social, de modo que suele ir acompañado y combinar ese consumo con otras formas de ocio complementarias.

Figura 8.6. ¿En qué medida suele combinar esta actividad con otras de ocio?



### 8.2.2.2. La educación y la experiencia

La experiencia y la educación representan una modalidad de variable interna de crucial importancia en el proceso de gestión de las relaciones de una entidad escénica con su audiencia. Durante el proceso de decisión de asistencia a una actividad escénica, el individuo apela a una multitud de conocimientos que pueden proceder de dos vías:

- Vía interna (la memoria): experiencias previas, adquiridas a lo largo de la vida y relacionadas con el consumo de actividades escénicas.
- Vía externa: toda la información que recibe el consumidor no proveniente de su propia experiencia (instrumentos de comunicación, referencias personales, etc.).

En este apartado analizaremos la influencia de la experiencia interna a través de tres dimensiones:

- La asistencia reciente a espectáculos escénicos.
- La asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas.
- La formación en alguna modalidad escénica.

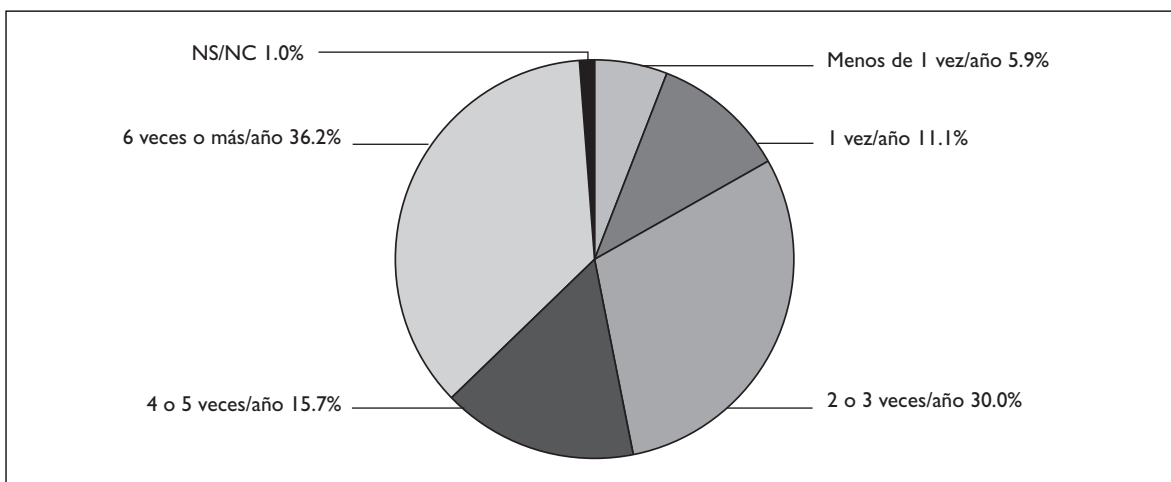
La frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos constituye, además de uno de los criterios de segmentación más utilizados en el entorno cultural, una de las fuentes más importantes de educación debido a su influencia en el comportamiento futuro de la audiencia escénica.

Los principios que establece la teoría de marketing relacional sobre la rentabilidad que presenta la vinculación de audiencia actual parecen mostrarse especialmente adecuada al sector de las artes escénicas. Los datos sobre frecuencia de asistencia ponen de manifiesto que entre la audiencia escénica actual predominan los “asistentes intensos”, es decir, los que asisten al teatro con una frecuencia superior a seis veces por año.

Si tenemos en cuenta que la educación es la variable capaz de inducir al individuo a crear hábitos de consumo y a vincularse con la entidad, constataremos su gran importancia como una de las dimensiones más relevantes en la medición del nivel de vinculación del cliente con la entidad(es). Hemos establecido cinco categorías para estudiar este concepto:

- Asistentes esporádicos (menos de una vez al año): 5,9 %.
- Asistentes infrecuentes (una vez al año): 11,1 %.
- Asistentes frecuentes (2 o 3 veces al año): 30,0 %.
- Asistentes habituales (cuatro o cinco veces al año): 15,7 %.
- Asistentes intensos (seis veces o más al año): 36,2 %:

Figura 8.7. Frecuencia de asistencia.



En lo que respecta a la experiencia y la educación provenientes de la asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas, los resultados nos permitieron observar que el 69,1 %

de la audiencia escénica actual solía asistir a alguna actividad escénica cuando era más joven, por lo general en compañía de amigos (33,7 %) o de su centro educativo (28,9 %). Estos datos confirman la importancia –ya estudiada en capítulos anteriores– de la educación en el consumo de espectáculos escénicos.

En cuanto a la formación en alguna modalidad de arte escénica, el 78,9 % no cuenta con este tipo de formación específica, pero el 20,6 % de la audiencia escénica actual sí, lo que ha conducido al 11,9 % de dicho porcentaje a realizar cursos de formación o incluso, en el 8,1 % de los casos, a la formación universitaria.

**Tabla 8.6.** *¿Solía asistir con cierta regularidad (al menos una vez al año) a espectáculos escénicos cuando era más joven?*

Categorías	Porcentaje *
Sí, con mis amigos.	33.7
Sí, con mi familia	23.8
Sí, a través del colegio o instituto	28.9
No	29.1
NS / NC	1.8

\* Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

**Tabla 8.7.** *¿Ha recibido formación en alguna modalidad de arte escénica?*

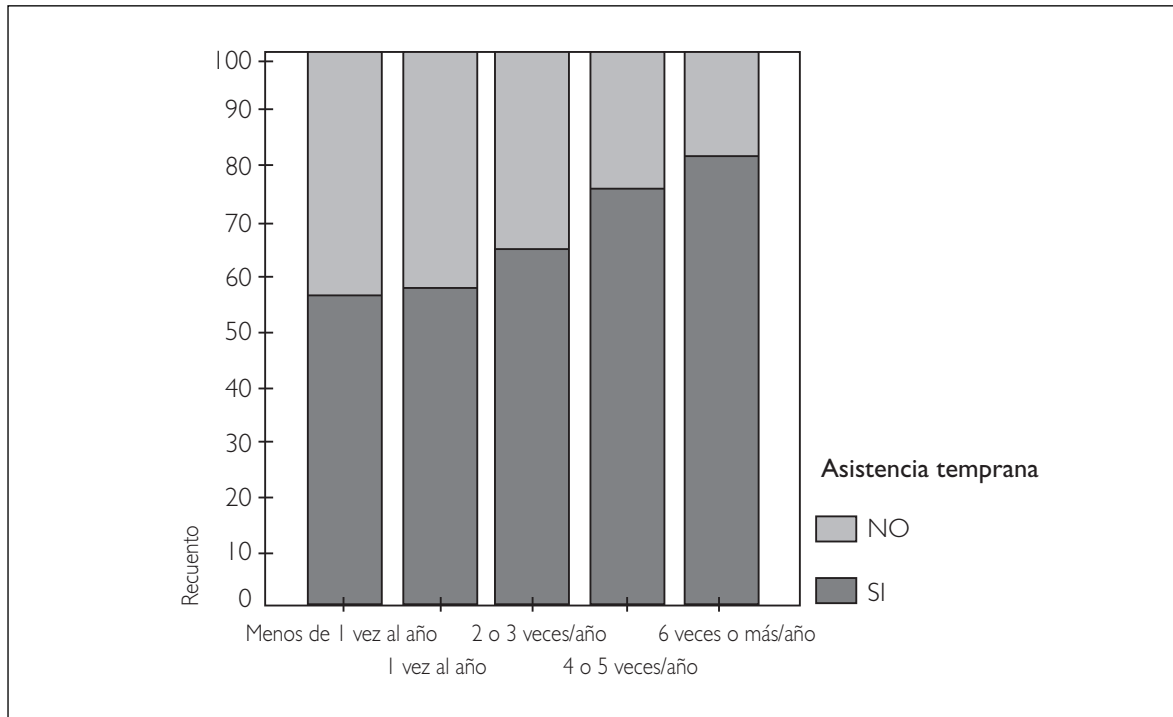
Categorías	Porcentaje *
No	78.9
Sí, he cursado / estoy cursando estudios universitarios relacionados con alguna modalidad de arte escénica.	8.1
Sí, a través de cursos / seminarios que he buscado por mi cuenta.	11.9
Estudios oficiales en secundaria (Institutos y FP)	0.6
Otros	0.6
NS / NC	0.3

\* Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

Con el fin de profundizar en las relaciones existentes entre la educación (partiendo del grado de asistencia a espectáculos en edades tempranas) y la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos realizamos un análisis compuesto de dos variables. La prueba Chi-cuadrado de Pearson nos permitió constatar la existencia de una relación entre ambas variables, esto es, que la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos es mayor en aquellos individuos que cuentan con un hábito de asistencia desde edades tempranas. Esta relación se observa claramente en la figura 8.8.

**Tabla 8.8.** *Tabla de contingencia asistencia temprana / frecuencia de asistencia.*

	Sí	No	Total	
- Con que frecuencia asiste usted a representaciones escénicas?	Menos de una vez al año	33	26	59
	Una vez al año	64	48	112
	Dos o tres veces al año	193	109	302
	Cuatro o cinco veces al año	119	39	158
	Seis veces o más al año	294	70	364
Total	703	292	995	

**Figura 8.8.** Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y la asistencia a edades tempranas (educación)

### 8.2.3. Variables externas: factores sociales y personales

En el ámbito de las variables externas consideramos oportuno centrarnos en la influencia que ejercen los factores sociales y personales, ya que estos resultan especialmente relevantes en el proceso de decisión de asistencia a un servicio de tipo cultural como las artes escénicas.

Estos factores ya fueron analizados a través de una sola variable cuando abordamos el perfil demográfico de la audiencia escénica actual. Nuestro objetivo en este apartado es conocer su relación con el nivel de asistencia.

Las variables que presentaron un mayor nivel de significación (atendiendo a los valores registrados por la prueba Chi-cuadrado de Pearson) fueron la edad y la educación (factores personales) y los grupos de referencia (factores sociales).

En lo que respecta a la edad, los tramos intermedios (25 a 34 años y 35 a 44 años) no sólo representan un mayor porcentaje de la audiencia escénica sino que además realizan un consumo más intenso de la actividad (figura 8.9.).

Algo similar sucede con la educación: la proporción de audiencia escénica con un mayor nivel educativo (estudios universitarios medios y superiores), además de representar la mayor proporción de los integrantes de la audiencia escénica actual, son los que realizan un consumo más intenso (figura 8.10.).

Figura 8.9. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y la edad.

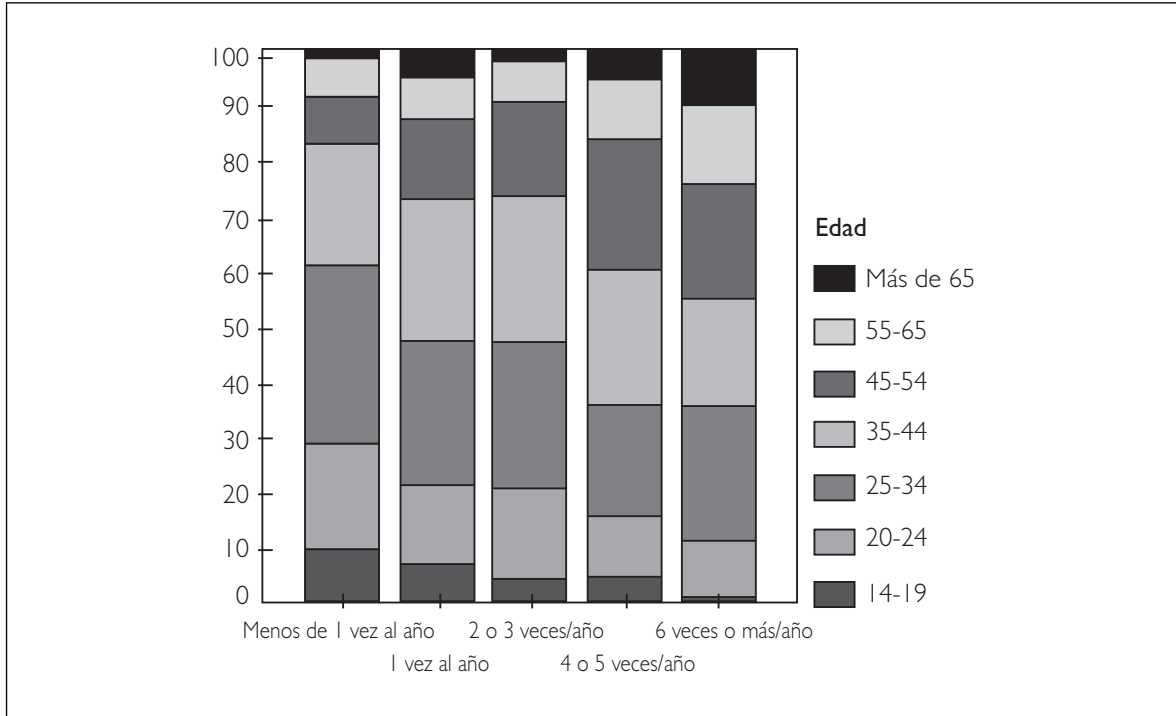
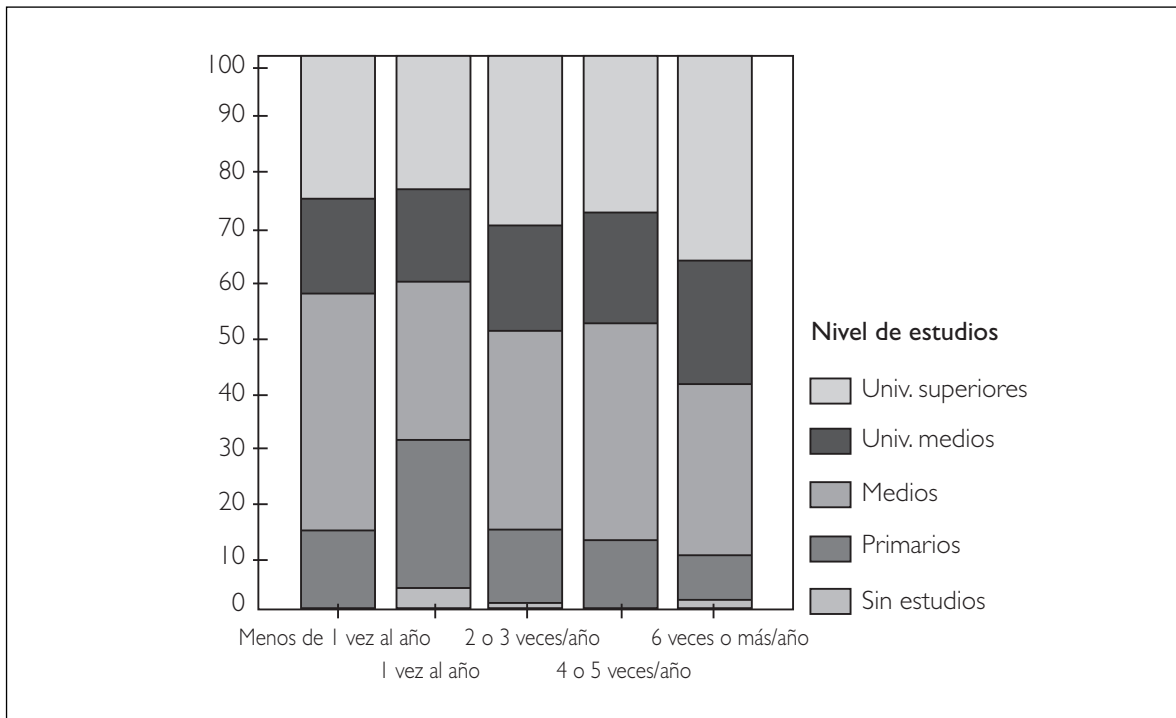
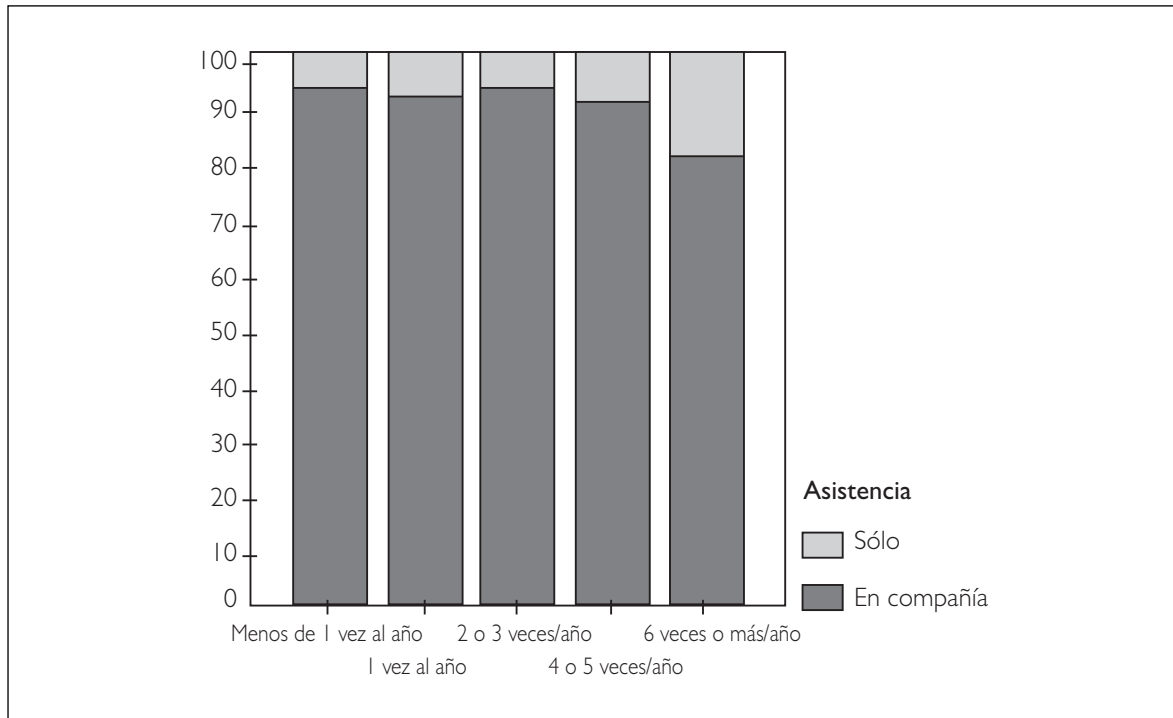


Figura 8.10. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y el nivel de estudios



La influencia de los grupos de referencia -denominados “tipo de compañía en el consumo”- nos permitió observar una relación significativa entre la intensidad de consumo y dicha variable, así que, aunque el grupo de individuos que acuden solos a espectáculos escénicos es el más reducido (12,9 %), este colectivo es de hecho el que realiza un consumo más intenso (figura 8.11.).

Figura 8.11. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y tipo de compañía en el consumo.



#### 8.2.4. Variables de marketing relacional

Las variables de marketing relacional constituyen el núcleo de nuestro estudio y por tanto son las que cuentan con una mayor presencia. Si partimos de que el objetivo primordial de la gestión escénica es la creación de valor para su audiencia y para los diferentes agentes implicados, resulta imprescindible saber qué opinan los consumidores sobre el producto que se les ofrece y sobre el uso que las entidades hacen de las estrategias relacionales de precio, distribución y comunicación.

##### 8.2.4.1. Valoración global del servicio: satisfacción

Una primera aproximación a la valoración del producto ofrecido por las entidades escénicas lo realizamos a través del análisis de la satisfacción de la audiencia escénica. Para la medición de este concepto planteamos una escala de Likert de 7 puntos que incluía dos dimensiones:

- Satisfacción con respecto a la entidad.

- Satisfacción comparada (con respecto a otras entidades de ocio existentes en la misma ciudad).

Los resultados del trabajo de campo nos llevaron a observar que la audiencia escénica actual registra unos niveles de satisfacción medio-altos en ambas dimensiones, si bien la satisfacción global muestra un valor medio de 5,43 sobre 7, una cifra ligeramente superior a la satisfacción comparada (5,17).

Tabla 8.9. Satisfacción de la audiencia escénica.

Valore, en una escala de 1 a 7...	Media	Mediana	Moda
Su nivel de satisfacción con esta entidad.	5,43	6	6
Su nivel de satisfacción con la entidad en comparación con otras entidades de ocio existentes en la misma ciudad (cine, museos, etc.)	5,17	5	6

La tabla de contingencia, resultante del análisis conjunto de la satisfacción global con respecto a la entidad y la intensidad de asistencia, nos permitió constatar mediante la prueba Chi-cuadrado de Pearson la existencia de diferencias significativas en la valoración. Esto significa que la audiencia que asiste con más frecuencia a espectáculos escénicos es la que registra unos niveles de satisfacción más elevados (figura 8.12). Esta misma información fue constatada en la dimensión de la satisfacción comparada utilizando los mismos instrumentos estadísticos (figura 8.13).

Figura 8.12. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y nivel de satisfacción con respecto a la entidad.

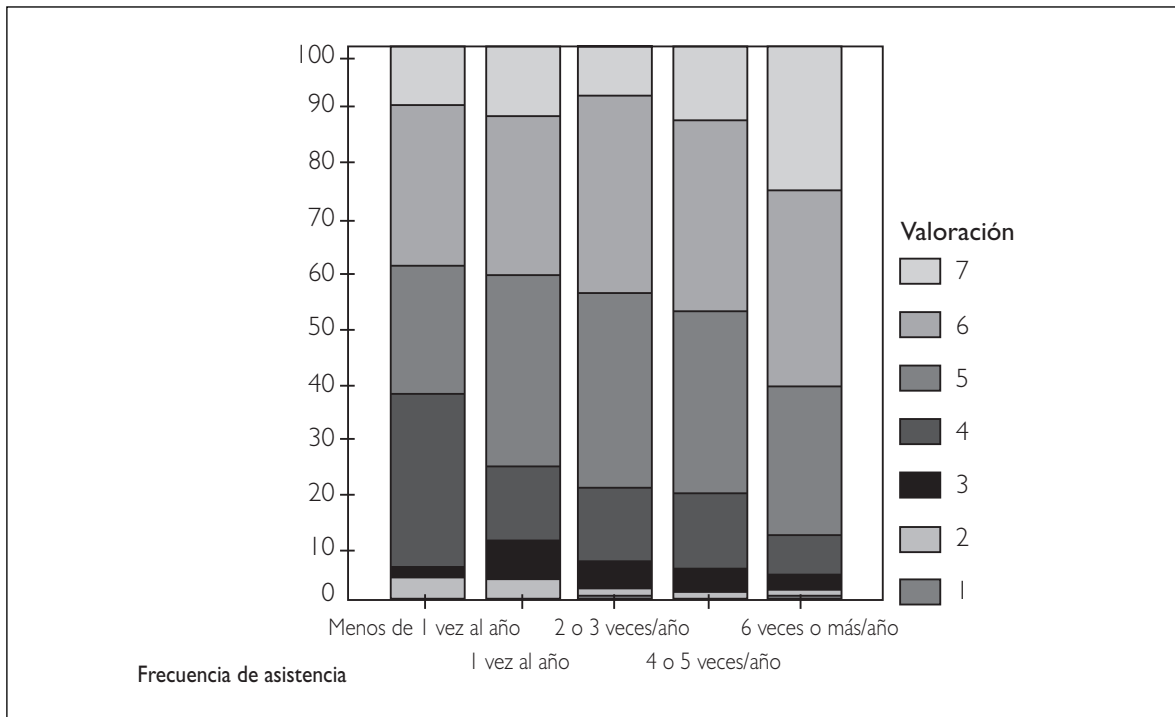
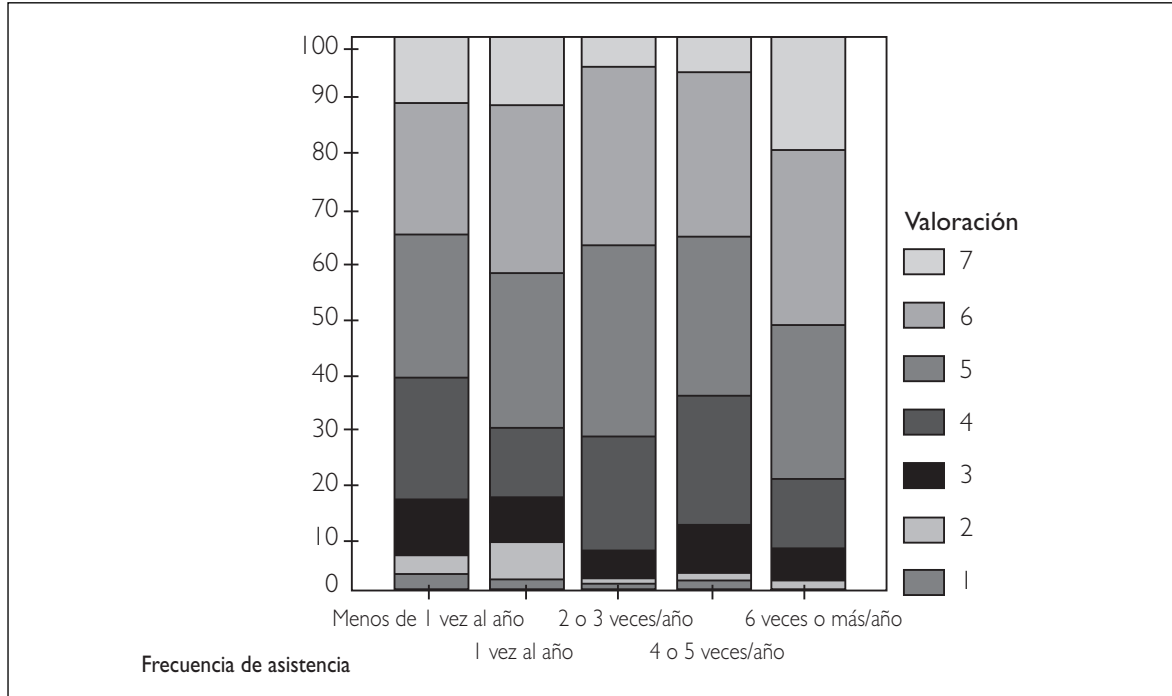


Figura 8.13. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y nivel de satisfacción comparada.



Entre las ventajas del desarrollo de estrategias de vinculación de la audiencia escénica (que desarrollamos en los capítulos 2 y 6) se encuentra la “generación de referencias positivas sobre la entidad”. Este factor marca la diferencia en el paso de la categoría de audiencia pasiva a audiencia activa. Por esta razón, no consideramos suficiente conocer el nivel de satisfacción de la audiencia escénica, sino también el tipo de información que ésta difundía sobre la entidad.

Para la medición de esta variable planteamos una escala de Likert de cinco puntos correspondientes a cinco categorías de comentarios difundidos sobre la entidad (1 = muy negativos; 2 = negativos; 3 = ninguno en especial; 4 = positivos y 5 = muy positivos).

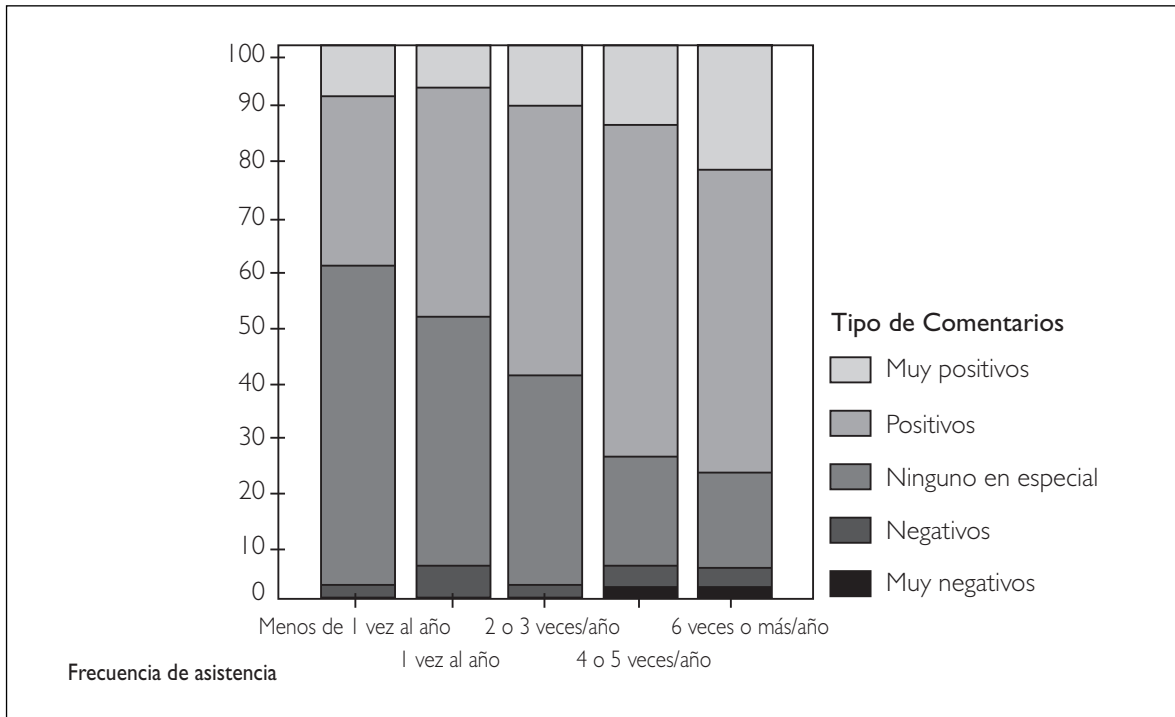
Los resultados nos permitieron efectuar dos observaciones:

- Los comentarios difundidos sobre la entidad oscilan entre la neutralidad y la valoración positiva.
- Como era de esperar, el público que realiza un consumo más intenso es el que difunde más información positiva sobre la entidad. Esta información fue constatada a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson.

Tabla 8.10. Comentarios difundidos sobre la entidad.

Concepto	Media	Mediana	Moda
¿Qué tipo de comentarios suele realizar en su entorno sobre esta entidad?	3,79	4	4

Figura 8.14. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y el tipo de referencias difundidas sobre la entidad.



#### 8.2.4.2. Valoración de las relaciones instrumentales

Si bien la satisfacción constituye una información importante para saber qué opina la audiencia sobre la gestión de la entidad a nivel global, también es necesario profundizar en este concepto para conocer las valoraciones realizadas de forma independiente sobre los diferentes componentes del servicio, sin olvidar el nivel de identificación e implicación de los espectadores con la entidad (compromiso y confianza). Hemos recogido en nuestro estudio cuatro variables formuladas como afirmaciones sobre las que solicitábamos la valoración del individuo en una escala de Likert de 7 puntos.

En lo que respecta a la calidad de los espectáculos ofrecidos y a la labor de gestión de las entidades, la valoración ha sido media-alta, registrando una calificación de 5,43 y 5,44 respectivamente.

Las variables relacionadas con el compromiso y la confianza depositados por la audiencia escénica en la entidad registraron valores algo más bajos. No obstante, aunque la audiencia declara sentirse afectada por lo que pueda suceder con la entidad escénica a largo plazo en un grado medio-alto (5,13), lo cierto es que demuestra una valoración más cercana a la indiferencia en lo que respecta al sentimiento de orgullo por ser cliente, socio o abonado de la entidad (4,82). Es posible que este resultado se deba precisamente a la escasa utilización de las políticas de vinculación, evitando de este modo la identificación de la audiencia con la entidad escénica.

Tabla 8.11. Valoración del servicio.

Valore en una escala de 1 a 7 su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 significa que usted está en total desacuerdo y 7 que está en total acuerdo).	Media	Mediana	Moda
Por lo general la calidad de los espectáculos ofrecidos por esta entidad es alta.	5,43	6	6
Esta organización desarrolla bien su trabajo como entidad cultural.	5,44	6	6
Me preocupa lo que pueda afectar a esta entidad a largo plazo.	5,13	6	6
Me siento orgulloso de ser consumidor / abonado / socio de esta entidad.	4,82	5	6

Con el fin de conocer los aspectos que podrían mejorar el valor del servicio ofrecido a la audiencia escénica, solicitamos propuestas a través de una pregunta abierta para asegurarnos la captación de toda la información al respecto, sin que el individuo pudiera verse coartado por categorías predeterminadas. Esta pregunta se realizaba al final del cuestionario para obligar al encuestado a recapacitar sobre los distintos componentes que configuran el servicio analizado.

El elevado número de respuestas recogidas en este caso nos ofrece un amplio abanico de opciones para la mejora del servicio. Su análisis nos permite agruparlas en cinco líneas:

- **Relaciones de producto: la programación.**

Las propuestas realizadas en este ámbito representan el 40,4 % del total de respuestas registradas y los aspectos concretos recogidos son: mejora de la calidad de los espectáculos (7,25 %), mayor cantidad y continuidad en las representaciones ofertadas (13,2 %), mayor variedad de espectáculos (8,7 %), más espectáculos que se adapten a gustos específicos (4,2 %), más música (3,2 %), más espectáculos para niños y jóvenes (1,7 %), espectáculos más modernos (1,5 %) y más representaciones de grupos locales (0,75 %).

- **Relaciones de producto: el sistema de servucción.**

La mayoría de contribuciones en este ámbito (36,45 %) se debate entre dos polos principales:

- *Flexibilización del servicio:* mayor flexibilidad de los horarios de los espectáculos (3,0 %).
- *Mejora de las instalaciones:* mayor aforo de teatros y salas (2,5 %), mayor accesibilidad a los recintos escénicos (5,75 %), mejora de la acústica e iluminación (2,5 %) y mejora de las condiciones de la sala en general (15,0 %).

- **Relaciones de precio.**

Las relaciones de precio para la audiencia escénica actual son de especial relevancia, como lo demuestra el alto número de referencias a dicho aspecto: Mejores precios (11,2 %), gratuidad (0,5 %) y mayor utilización de fórmulas de descuento (3,5 %).

- **Relaciones de comunicación.**

El 13,7 % de las propuestas de mejora está encaminado a la demanda de una mejor información sobre los espectáculos ofertados.

• **Relaciones de distribución.**

La audiencia escénica demanda un incremento de la flexibilización del sistema orientada a disminuir las barreras de acceso al servicio. Este concepto, compartido por el sistema de servucción y por las relaciones de distribución, se concreta en dos propuestas específicas: mayor flexibilidad en los horarios de venta de entradas (2,2 %) y mayor facilidad para la compra de entradas (5,5 %).

• **Relaciones de grupo: centros educativos y compañías.**

Aunque la función de seleccionar los grupos de interés no recae sobre la audiencia escénica, se han recogido dos propuestas escasamente significativas en cuanto a volumen pero que recogen un interés de la audiencia por el fomento de la educación artística (1,0 %) y la mayor colaboración con nuevas compañías teatrales (2,2 %).

Tabla 8.12. *Propuestas de mejora del valor del servicio.*

Realice al menos dos propuestas que usted considere que podrían mejorar el valor del servicio ofrecido por esta entidad a sus clientes.	Frecuencia	% <sup>1</sup>	% <sup>2</sup>
Mayor cantidad de espectáculos / representaciones / más continuidad	53	5,3	13,2
Mayor calidad de los espectáculos.	29	2,9	7,2
Mayor variedad de espectáculos / diferentes tipos de espectáculos.	35	3,5	8,7
Más información acerca de los espectáculos / más difusión.	55	5,5	13,7
Más espectáculos que se adapten a su gusto específico.	17	1,7	4,2
Más música / conciertos	13	1,3	3,2
Más espectáculos para niños y jóvenes.	7	0,7	1,7
Mayor flexibilidad en los horarios de los espectáculos.	12	1,2	3,0
Mayor flexibilidad en los horarios de venta de entradas.	9	0,9	2,2
Mayor facilidad para la compra de entradas.	22	2,2	5,5
Mejores precios / más baratos.	45	4,5	11,2
Gratuidad.	2	0,2	0,5
Mayor utilización de fórmulas de descuento.	14	1,4	3,5
Mayor aforo de teatros y salas.	10	0,9	2,5
Mayor accesibilidad a los recintos escénicos / parking gratuito o con descuento	23	2,3	5,75
Fomento de la educación artística	4	0,4	1,0
Mayor colaboración con grupos de teatro / nuevas compañías	9	0,9	2,2
Más representaciones de grupos locales.	3	0,3	0,75
Espectáculos más modernos / contemporáneos.	6	0,6	1,5
Mejoras la acústica / iluminación.	10	1,0	2,5
Mejorar las condiciones de la sala / mejores butacas.	60	6,0	15,0
Ninguna	140	13,9	-
NS / NC	465	46,4	-

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

<sup>2</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de respuestas con contenido registradas (400).

\* Respuestas no recogidas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

No podemos concluir la valoración de las relaciones instrumentales sin conocer las valoraciones de la audiencia escénica existente sobre las estrategias de comunicación. En este sentido, nos hemos planteado tres objetivos:

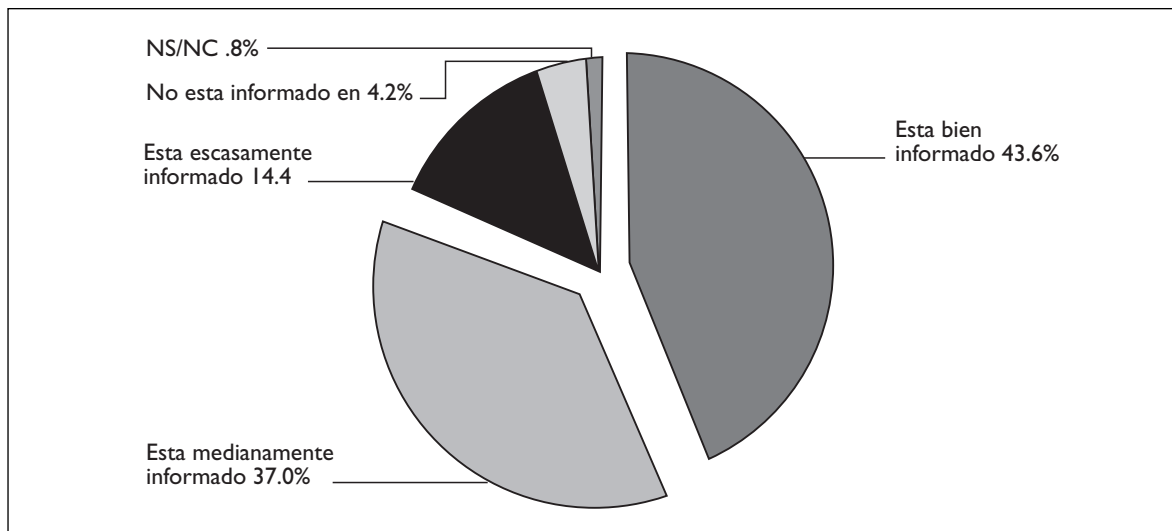
- Autoevaluación del nivel de información de la audiencia.
- Preferencias respecto a los instrumentos de información.
- Nivel de influencia de diferentes vías de recepción de información.

**a) Autoevaluación del nivel de información de la audiencia**

La información solicitada en este ámbito fue formulada en referencia a las actividades locales de ocio. Para la medición de este concepto, utilizamos una escala con cuatro categorías (bien informado, medianamente informado, escasamente informado y no esta informado en absoluto).

Los resultados nos permitieron constatar el alto nivel de información que caracteriza a la audiencia escénica: el 43,9 % se sitúa en el nivel máximo y los niveles inferiores de la escala tuvieron una representación mínima (18,7 %).

**Figura 8. 15.** ¿Cuál diría que es su nivel de información sobre las actividades de ocio que tienen lugar en su localidad?



**b) Preferencias con respecto a los instrumentos de comunicación**

Los instrumentos de comunicación preferidos por la audiencia escénica son: la prensa (48,8 %), los folletos difundidos por la propia entidad (19,7 %) y la radio (13,2 %). La práctica totalidad de los encuestados se inclina por estos medios de comunicación tradicionales, otorgando una bajísima valoración a instrumentos más modernos como internet (5,6 %) o más especializados como las revistas de información sobre espectáculos (1,3 %).

Tabla 8.13. Preferencias con respecto a los instrumentos de comunicación.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	133	13,2
Prensa	490	48,8
Internet	56	5,6
Televisión	61	6,1
Folletos	198	19,7
Comentarios de amigos y conocidos *	37	3,7
Revistas de información sobre espectáculos *	13	1,3
El propio teatro o sala *	3	0,3
Colegios / escuelas *	2	0,2
Otras	5	0,5
NS	7	0,7
Total	1005	100

\* Respuestas no recogidas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

### c) Nivel de influencia de diferentes vías de recepción de información

Además de conocer las preferencias en cuanto a la obtención de información, es importante conocer el nivel de influencia que otorga la audiencia a las diferentes fuentes de información. La medición de este concepto se realizó sobre una escala de Likert de 7 puntos, en la que el valor 1 indicaba el mínimo nivel de influencia y el 7 el máximo.

El factor que registró un mayor nivel es el de las influencias personales (con un valor medio de 5,37). En un nivel de carácter medio-alto se sitúan los medios de comunicación (4,25) y el hecho de que los artistas sean conocidos (4,18). Por último, en un nivel medio-bajo se sitúan las recomendaciones de la propia entidad (3,68) y las críticas de expertos (3,73).

Tabla 8.14. Nivel de influencia de diferentes fuentes de información.

Valore el nivel de influencia que tiene cada uno de los siguientes elementos en su decisión de asistencia a una representación escénica.	Media	Mediana	Moda
La publicidad en los medios de comunicación.	4,25	5	5
Las críticas de expertos (en periódicos, revistas, etc.).	3,73	4	5
Que los artistas sean conocidos.	4,18	4	5
La recomendación de personas de su entorno (familiares y amigos).	5,37	6	6
Las recomendaciones emitidas por la propia entidad o por personal de la entidad.	3,68	4	1

### 8.2.4.3. Estrategias de vinculación y creación de valor para la audiencia escénica

El uso de estrategias de vinculación incluye entre sus principales objetivos la creación de valor para la audiencia a través del desarrollo de relaciones adaptadas a los deseos y demandas de los clientes.

Los resultados de la investigación empírica nos permitieron observar que el desarrollo de estrategias de vinculación tradicionales como la pertenencia a un club o asociación, abonos de temporada, abono joven, abono tercera edad o similares, cuentan con un reducido nivel de representación entre la audiencia escénica actual: tan sólo el 7,8 % de los encuestados se encuentra adscrito a alguna variante de los vínculos expuestos y el 91,6 % restante de la audiencia lo integran sólo asistentes. La representación de cada una de las modalidades de vínculos queda recogida en la tabla 8.15.

**Tabla 8.15.** Representación de las modalidades de vínculo.

Qué tipo concreto de vínculo mantiene con esta entidad escénica	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>
Es sólo consumidor	921	91,6
Tiene abono de temporada.	40	4,0
Tiene abono joven.	4	0,4
Tiene abono tercera edad.	2	0,2
Pertenece a un club / asociación.	22	2,2
Otras	10	1,0
NS / NC	6	0,6

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

\* Respuestas no recogidas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

Resulta curioso observar que ese reducido porcentaje de audiencia vinculada registra un alto nivel de fidelidad a la entidad, lo cual, dado el bajo nivel de abandono, denota además un grado importante de compromiso y confianza con respecto a la misma. La antigüedad de las relaciones supera los cuatro años en el 32,1 % de los casos, oscila entre tres y cuatro años para el 24,4 % de la audiencia vinculada y se sitúa entre 1 y 2 años en el 26,9 % de los casos.

**Tabla 8.16.** ¿Desde cuándo mantiene esta relación?.

Espacio de tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año.	11	14,1
Entre 1 y 2 años.	21	26,9
Entre 3 y 4 años	19	24,4
Más de 4 años	25	32,1
NS / NC	2	2,6
Total	78	100

Un paso más en el análisis de este tipo de vínculos nos llevó a profundizar en los beneficios que encuentra la audiencia vinculada en sus relaciones con la entidad. Los resultados sitúan en primer lugar la búsqueda de una reducción en el precio (35,1 %), seguida de la recepción de información puntual sobre la programación (23,0 %) y mayor facilidad para conseguir las entradas (11,5 %), entre otros.

Tabla 8.17. Beneficios buscados en el desarrollo de vínculos con la entidad.

Beneficios buscados	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>
Conseguir un precio más bajo	52	66,7
Recibir información puntual sobre la programación.	34	43,6
Mayor facilidad para conseguir entradas.	17	21,8
Me permite relacionarme con un tipo de personas con las que lo paso bien.	8	10,3
Me enorgullece pertenecer a esta entidad.	11	14,1
Me obliga a ir al teatro *.	1	1,3
Ninguno en especial.	9	11,5
Otros.	1	1,3
NS / NC	15	19,2

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el grupo de 78 espectadores vinculados.

\* Respuesta no recogida en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

Otro indicador de la efectividad de las estrategias de vinculación y del consiguiente nivel de fidelidad de la audiencia vinculada es el conocimiento de las intenciones futuras: el 80,8 % declara su intención de seguir vinculado a la entidad y tan sólo el 1,3 % tiene clara su decisión de abandono.

Tabla 8.18. ¿Piensa continuar asociado / abonado la próxima temporada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	80,8
No	1	1,3
NS / NC	14	18,0
Total	78	100

El análisis de las estrategias de vinculación como fuente de creación de valor quedaría incompleto de no incluir en nuestro análisis a la audiencia no vinculada. Este grupo de audiencia declara no tener interés en abonarse en el 40,5 % de los casos, lo cual no significa que no se pueda desarrollar otro tipo de actividades de vinculación con características adaptadas a las demandas particulares. El 59,5 % restante argumenta que las razones para no abonarse o hacerse socio de la entidad son el elevado precio (28,4 %) y el contenido de la programación (15,7 %). Otras razones menos frecuentes son el desconocimiento previo de la programación y de la inexistencia de los abonos.

Tabla 8.19. Factores influyentes en la adquisición de fórmulas de vinculación.

Tipos de factores	Frecuencia	Porcentaje
Que mejore la programación.	145	15,7
Que el precio sea más bajo.	262	28,4
No tengo ningún interés en abonarme / asociarme a esta entidad.	373	40,5
Que se conozca mejor la programación / con más antelación *.	6	0,7
Más información sobre los abonos *.	2	0,2
Que la programación se adapte a sus gustos *.	5	0,5
La inexistencia de abono *.	21	2,2
Mayor accesibilidad del espacio escénico *.	2	0,2

cont...

Tipos de factores	Frecuencia	Porcentaje
Mayor flexibilidad para conseguir el abono *	2	0,2
Otras	3	0,3
NS / NC	100	10,9
Total	921	100

! Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

\* Respuestas no recogidas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

Otro factor capaz de expresar en gran medida el nivel de satisfacción de la audiencia escénica con el servicio que recibe es el de las futuras intenciones de asistencia y sus causas.

A este respecto la audiencia escénica real no vinculada declara en su mayoría (64,2 %) tener planeado asistir a otras representaciones dentro de la misma temporada en la que se desarrolló el estudio, lo que denota un alto interés por los productos ofrecidos.

**Tabla 8.20.** ¿Tiene planeado asistir a otras representaciones en la presente temporada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	591	64,2
No	199	21,6
No sabe	127	13,8
No contesta	4	0,4
Total	921	100

El estudio de los factores que ejercen una mayor influencia en el incremento del consumo de actividades escénicas por parte de la audiencia real (vinculada y no vinculada) se planteó sobre una escala de Likert de siete puntos. Los resultados otorgan una valoración alta a los conceptos “que programaran más espectáculos de mi gusto” (5,63) y “que los precios fueran más bajos” (5,66). La “mayor accesibilidad a información sobre la programación” registra un valor medio-alto (4,52) y las variables que obtuvieron puntuaciones de carácter medio-bajo fueron “mayor facilidad en la compra de entradas” (3,88) y “la organización de cursos / seminarios de formación sobre artes escénicas” (3,50).

**Tabla 8.21.** Valoración de la influencia de factores en el incremento de la asistencia a actividades escénicas.

Indique, en una escala de 1 a 7 la medida en que cada una de las actividades siguientes podrían incrementar su asistencia a actividades escénicas.	Media	Mediana	Moda
Que tuviera acceso más fácil a información sobre la programación.	4,52	5	6
Que programaran más espectáculos de su gusto.	5,63	6	7
Que se organizaran cursos / seminarios de formación sobre artes escénicas.	3,5	3	1
Que los precios fueran más bajos.	5,66	6	7
Que resultara más fácil comprar las entradas.	3,88	4	1

Las medidas propuestas en lo relativo a este concepto fueron prácticamente las mismas que surgieron como vía para mejorar el valor del servicio ofrecido: mayor variedad, cantidad y calidad de espectáculos, mejora en la difusión de la información, flexibilidad de horarios, facilidad para la adquisición de entradas, disminución del precio y mejora de la accesibilidad.

### 8.3. Perspectiva del público general: audiencia real, potencial y no usuarios

El estudio del sector de las artes escénicas en España quedaría incompleto si no incorporáramos en él una tercera perspectiva: la del público general. Para ello hemos extraído una muestra estratificada por edad, sexo y localización geográfica que nos aporte información sobre las variables que influyen en el proceso de decisión de consumo de actividades de ocio en general y de actividades escénicas en particular:

#### 8.3.1. Perfil demográfico

En este caso, las características demográficas desempeñan un valioso papel de apoyo (posteriormente serán usadas para describir resultados) debido a que por sí mismas, su valor reside en ser fiel reflejo de la realidad española.

Figura 8.16. Sexo.

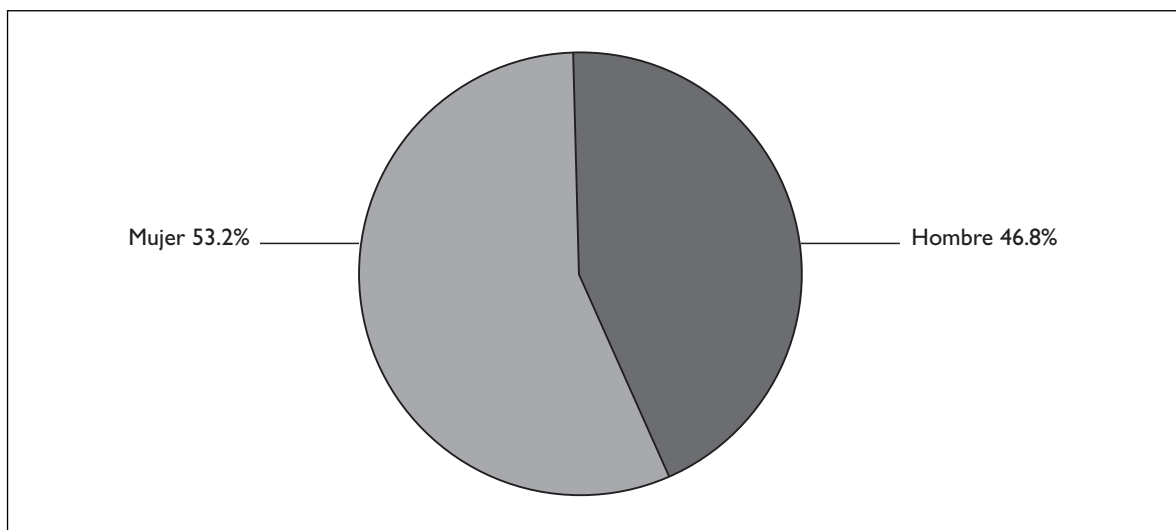


Figura 8.17. Edad.

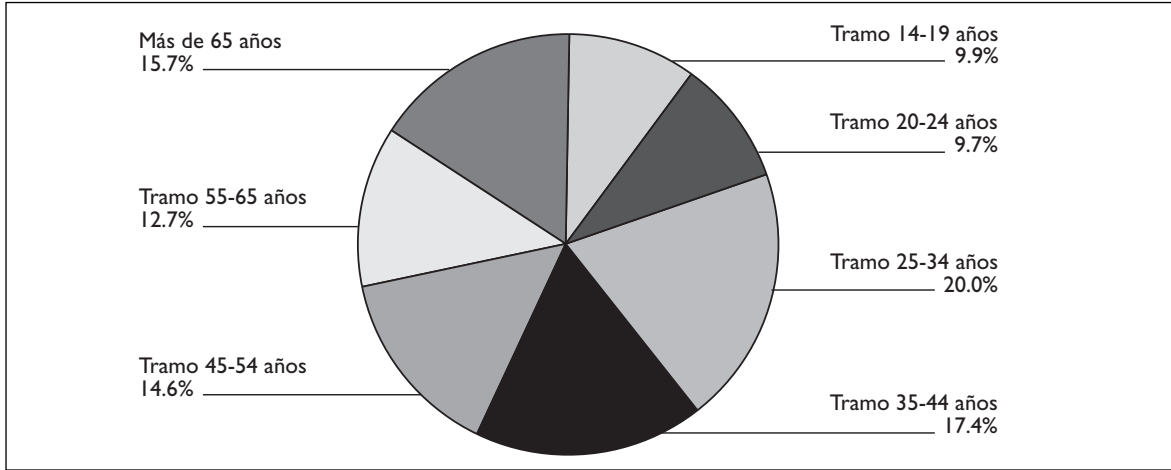


Figura 8.18. Estado civil.

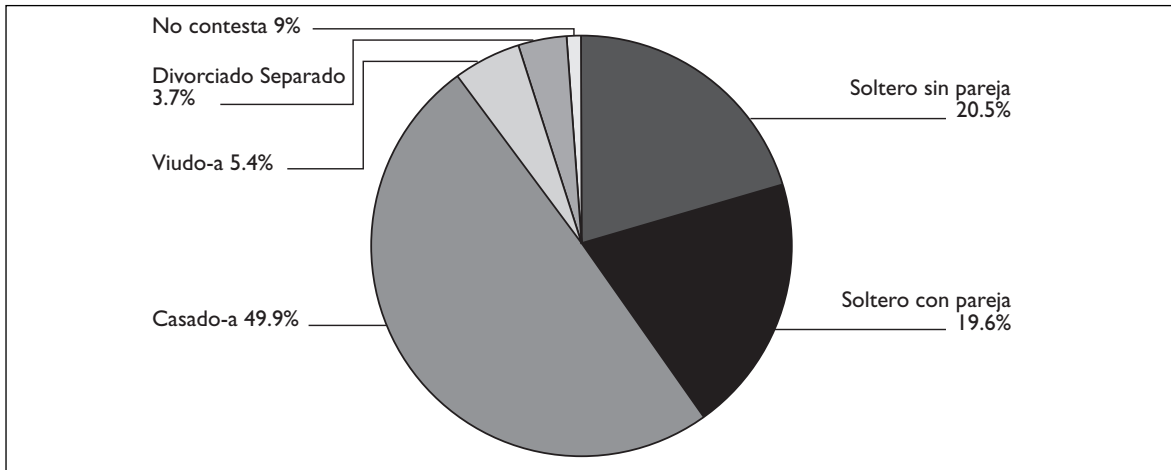


Figura 8.19. Hijos.

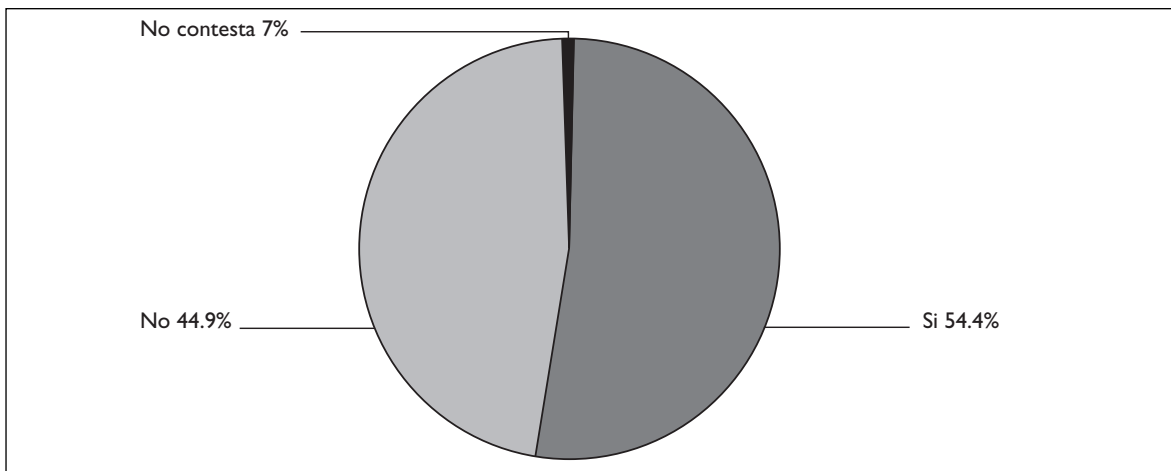


Tabla 8.22. Situación laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Funcionario	150	7.5	7.5	7.5
Trabajador por cuenta propia	211	10.5	10.5	18.0
Trabajador por cuenta ajena	619	30.9	30.9	48.9
Estudiante preuniversitario	162	8.1	8.1	57.0
Estudiante universitario	145	7.2	7.2	64.2
Desempleado	137	6.8	6.8	71.0
Jubilado	273	13.6	13.6	84.6
Labores de hogar	295	14.7	14.7	99.4
Otras	3	.1	.1	99.5
No sabe (NO LEER)	1	.0	.0	99.6
No contesta (NO LEER)	9	.4	.4	100.0
Total	2005	100.0	100.0	

Figura 8.20. Nivel de estudios.

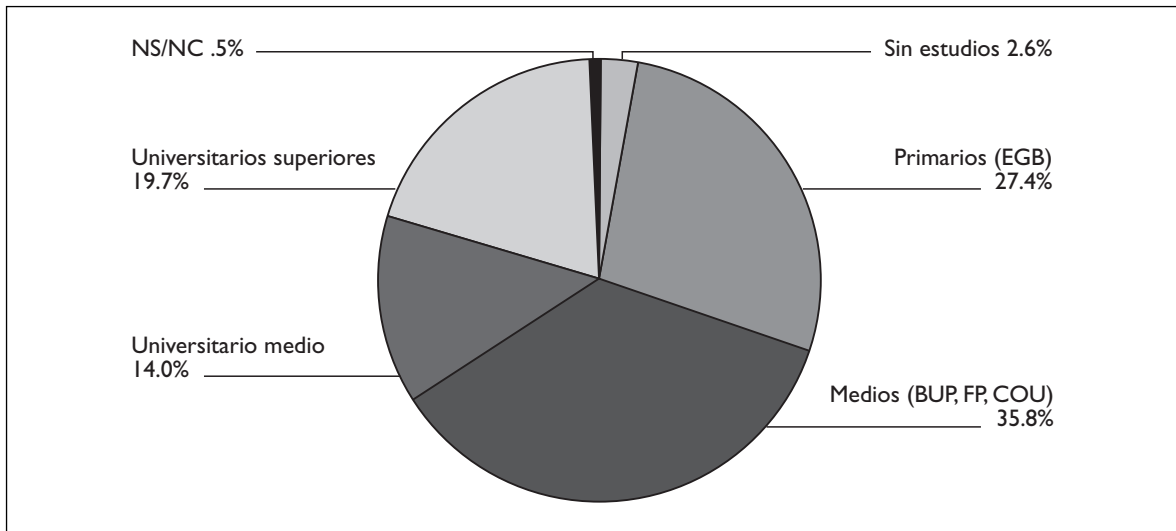


Tabla 8.23. Renta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sin ingresos propios	548	27.3	27.3	27.3
Menos de 9000 €/año (1.500.000 pts.)	296	14.8	14.8	42.1
Entre 9.001 y 18.000 €/año (1.500.001 y 3.000.000 pts)	366	18.3	18.3	60.3
Entre 18.001 y 30.000 €/año (3.000.001 y 5.000.000 pts)	261	13.0	13.0	73.4
Entre 30.001 y 42.000 €/año (5.000.001 y 7.000.000 pts)	69	3.4	3.4	76.8
Entre 42.001 y 60.000 €/año (7.000.001 y 10.000.000 pts)	33	1.6	1.6	78.5
Mas de 60.001 €/año (10.000.001 pts)	15	.7	.7	79.2
No Contesta (NO LEER)	417	20.8	20.8	100.0
Total	2005	100.0	100.0	

### 8.3.2. Variables internas: factores psicológicos

Las variables internas juegan un papel especialmente relevante en las primeras fases del proceso de decisión de compra. Por esta razón, nuestro estudio otorga un mayor espacio a este conjunto de variables en el ámbito del público general.

Un primer acercamiento fue realizado a través del conocimiento de los beneficios buscados en la demanda de actividades de ocio. Para ello, planteamos una escala de Likert de siete puntos. Los resultados sitúan en la primera posición al “entretenimiento” (5,45), al que le siguen con una valoración media-alta “desarrollar una afición y aprender” (4,82) y “relacionarse” (4,26). Los conceptos “ver artistas conocidos” y “tener la oportunidad de arreglarse” registraron valores medio-bajos.

**Tabla 8.24.** *Motivos de consumo de actividades de ocio.*

Porqué acude Ud. a un espectáculo escénico	Media	Mediana	Moda
Para relacionarse.	4,26	5	5
Para tener la oportunidad de arreglarse.	3,22	3	1
En busca de entretenimiento.	5,45	6	7
Para desarrollar una afición y aprender.	4,82	5	5
Para ver artistas conocidos.	3,85	4	1

Con el fin de profundizar en la dimensión social del consumo de actividades de ocio, analizamos con qué frecuencia el consumo de actividades de ocio suele combinarse con otras de carácter social (como cenar, ir de copas, etc.). Los resultados nos llevaron a detectar que existen perfiles claramente diferenciados: el 40,4 % del público suele conjugar el consumo de este tipo de actividades con otras de tipo social, siempre o habitualmente. El 44,0 % lo hace esporádicamente y tan sólo el 14,8 % no lo hace nunca. Podemos reconocer en esos datos el perfil del “activo social”, que entiende el consumo de actividades lúdicas como una forma más de relacionarse, buscando satisfacer necesidades de tipo psicológico como la amistad y las relaciones sociales, además de obtener el beneficio básico del entretenimiento.

**Tabla 8.25.** *¿En qué medida suele combinar la asistencia a actividades de entretenimiento (cine, espectáculos, conciertos, etc.) con otras actividades sociales como cenar, ir de copas, etc.?*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	208	10,4
Habitualmente	592	29,5
Esporádicamente	883	44,0
Nunca	297	14,8
NS / NC	25	1,2
Total	2005	100

La vertiente social de las actividades de ocio se pone de manifiesto también a través de la compañía buscada en el consumo de actividades de ocio. Tan sólo el 7,7 % de los encuestados asiste solo a actividades de ocio, mientras que el 92,3 % restante suele hacerlo: con su pareja (58,3 %), con sus amigos (63,1 %), con su familia (24,6 %) o, en menor medida, con compañeros de trabajo (6,7 %).

**Tabla 8.26.** *Compañía en la asistencia a espectáculos escénicos.*

Quando asiste a una actividad de ocio, suele hacerlo...	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>
Solo	155	7,7
Con su pareja	1168	58,3
Con sus amigos	1265	63,1
Con su familia	493	24,6
Con compañeros de trabajo	135	6,7
NS / NC	26	1,3

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre el total de la muestra.

Este resultado concuerda con otra pregunta formulada en este mismo terreno: en qué medida resulta importante para el consumidor sentirse rodeado de gente similar (en cuanto a estilos, gustos, etc.) cuando realiza una actividad de ocio. El resultado viene a confirmar otro ámbito de la motivación de asistencia a un espectáculo escénico de gran importancia: el 72,5 % de la población considera bastante o muy importante este concepto y tan sólo el 18,1 % lo considera escasamente importante. Esta información trae consigo numerosas implicaciones desde el punto de vista de la gestión escénica, como ya apuntamos en los capítulos 2 y 6.

**Tabla 8.27.** *Valoración de las relaciones de concomitancia.*

Indique en una escala de 1 a 7 en qué medida es importante para Ud. encontrarse rodeado de gente similar (en cuanto a estilos, gustos, etc.) cuando realiza una actividad de ocio.	Porcentaje
1 Nada importante.	6,5
2	5,0
3	6,6
4	9,0
5	20,5
6	22,0
7	30,4
TOTAL	100

Esta información, además de dar cabida a una interpretación de tipo psicológico e interno, es susceptible de una segunda interpretación como variable externa, midiendo la influencia que ejercen los grupos de referencia en el consumo de actividades de ocio. No obs-

tante, esto es materia de un apartado posterior que dedicaremos exclusivamente a tal concepto.

### 8.3.2.2. La educación y la experiencia

El análisis de la influencia de la educación en el consumo de actividades escénicas ha sido planteado en cuatro dimensiones:

- Nivel de asistencia a espectáculos escénicos.
- Asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas.
- Formación en alguna modalidad escénica.
- Autovaloración de la influencia de la formación en el consumo de actividades escénicas.

#### a) Nivel de asistencia a espectáculos escénicos

De la totalidad de encuestados el 50,5 % ha asistido al menos a un espectáculo escénico en el último año. La mitad restante se divide entre aquellos cuyo espacio de tiempo con respecto a la última asistencia oscila entre uno y dos años (12,4 %), los que no asisten hace más de dos años (31,3 %) y los que nunca han asistido (5,1 %).

En el 83,7 % de las ocasiones fue un espectáculo de pago y en el 15,9 % de los casos, el último espectáculo al que acudieron los entrevistados fue gratuito.

Figura 8.21. ¿Cuándo fue la última vez que asistió a un espectáculo escénico?

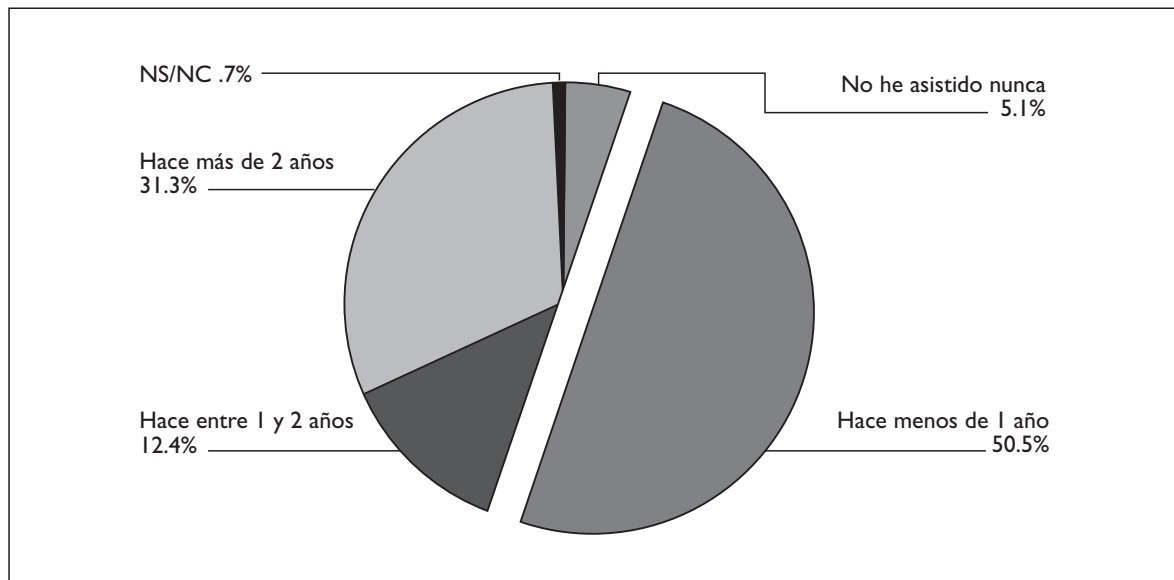
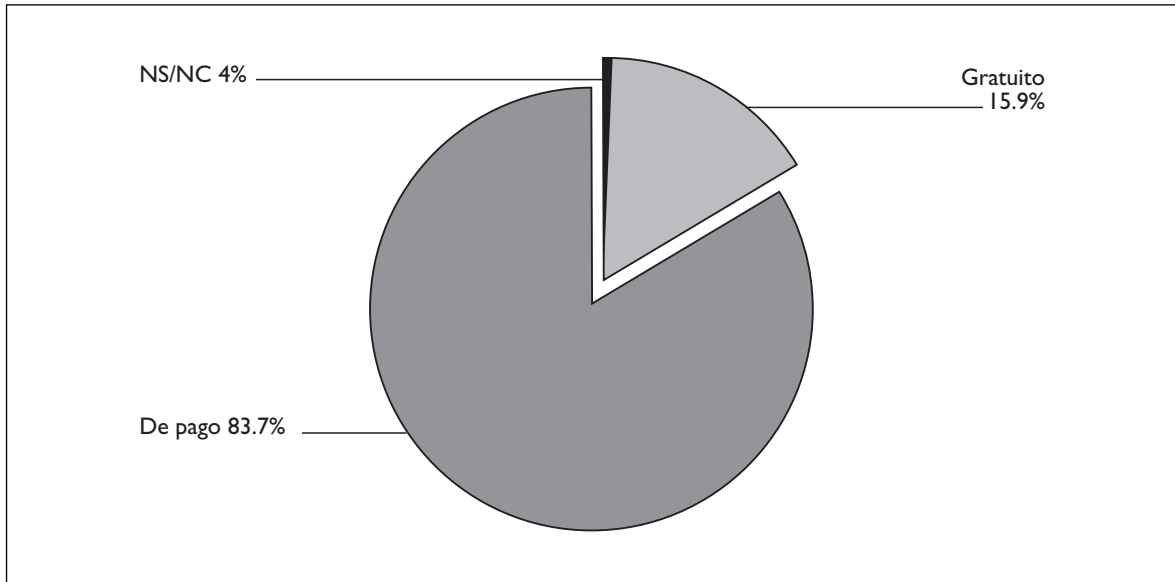


Figura 8.22. ¿Fue un espectáculo gratuito o de pago?



Asimismo nos pareció importante conocer con mayor profundidad a quienes se encuentran en el grupo de audiencia escénica, calculando la intensidad de su consumo de este tipo de actividades. Utilizando la misma escala del estudio de audiencia escénica actual, obtuvimos la siguiente distribución:

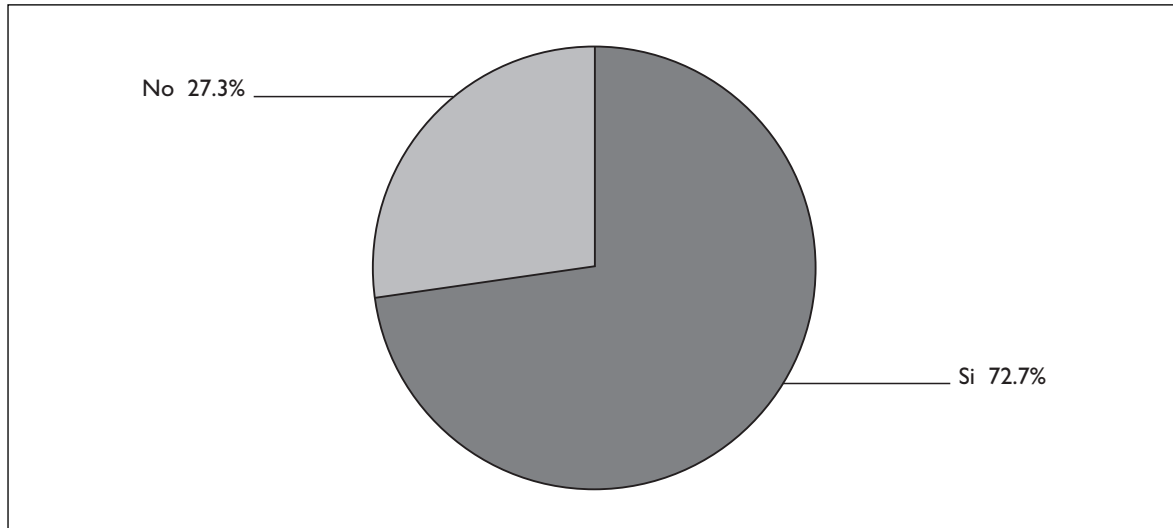
- Asistentes esporádicos: 12,6 %.
- Asistentes infrecuentes: 24,7 %.
- Asistentes frecuentes: 31,4 %.
- Asistentes habituales: 11,1 %.
- Asistentes intensos: 18,4 %.

Son, por tanto, los consumidores frecuentes, es decir, aquellos que asisten a espectáculos escénicos dos o tres veces al año, quienes configuran el grupo más amplio, seguido de los asistentes inhabituales.

#### ***b) Asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas***

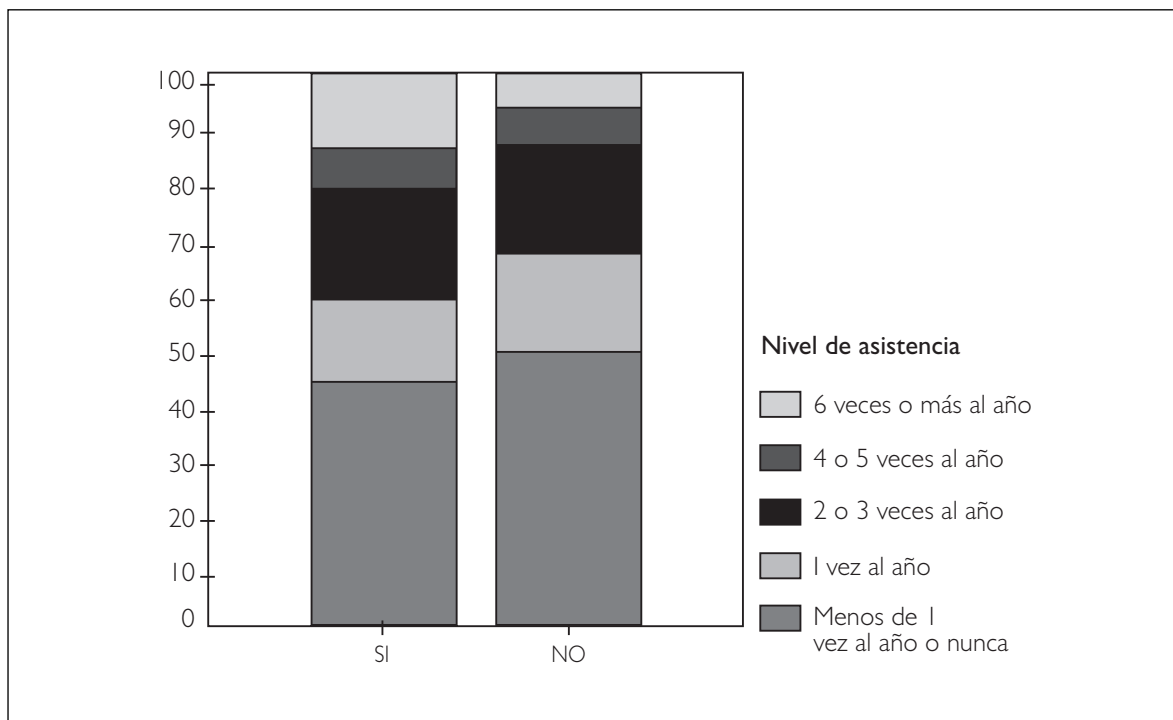
La mayor parte de los encuestados (72,7 %) afirma haber asistido con cierta regularidad (al menos una vez al año), cuando era más joven a espectáculos escénicos. En la mayoría de las ocasiones, la actividad se ha desarrollado en compañía de amigos (43,0 %) o familia (35,1 %), y menos frecuentemente a través del centro educativo (27,6 %).

**Figura 8.23.** ¿Solía asistir con cierta regularidad (al menos una vez al año) a espectáculos escénicos cuando era más joven?



La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer nos permitieron constatar la existencia de una relación significativa entre la asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas y la intensidad de asistencia en la actualidad (figura 8.24).

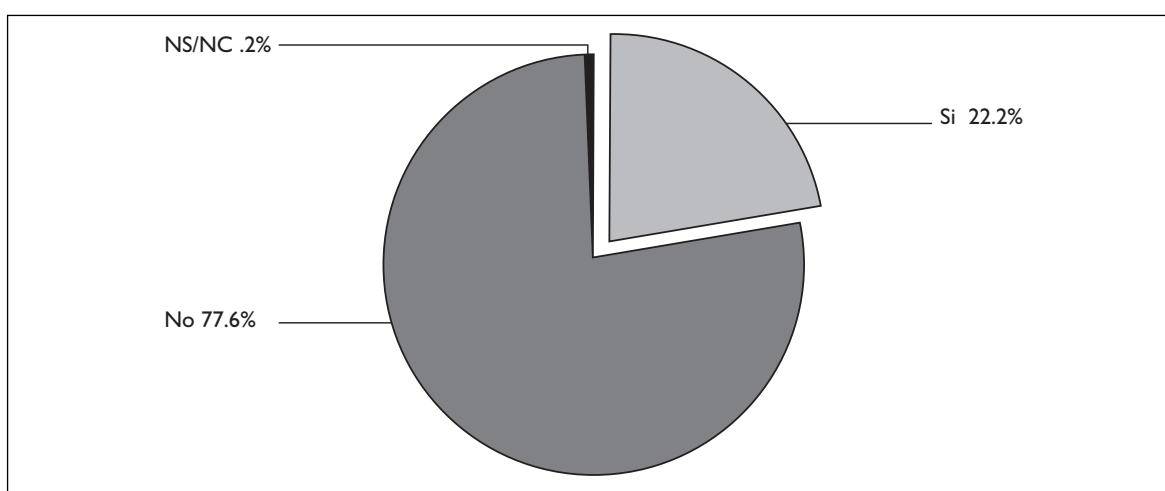
**Figura 8.24.** Relación entre la asistencia a espectáculos escénicos en edades tempranas y la del nivel de asistencia.



**c) Formación en alguna modalidad escénica**

El conocimiento, en su dimensión formativa, constituye uno de los recursos que con más frecuencia ha sido utilizado como justificación del nivel de consumo de actividades escénicas. El 22,2 % de la población ha recibido alguna vez formación en alguna modalidad de artes escénicas. De esta cantidad, el 55,6 % ha adquirido los conocimientos a través de cursos o seminarios que ha buscado por su cuenta y el 29,1 % a través de cursos oficiales. Otras variantes menos frecuentes son: estudios oficiales en institutos y colegios (9,9 %), a través de amigos o familiares (3,4 %), la autoformación (2,6 %) y el ayuntamiento (0,9 %).

**Figura 8.25.** ¿Ha recibido usted formación en alguna modalidad de arte escénica?



**Tabla 8.28.** Vías de adquisición de la formación.

Esa formación la ha recibido a través...	Frecuencia	Porcentaje <sup>1</sup>
Cursos oficiales relacionados con alguna modalidad artística.	130	29,1
Cursos o seminarios que ha buscado por su cuenta.	248	55,6
Estudios oficiales en institutos y colegios *.	44	9,9
A través de amigos o familiares *.	15	3,4
Autoformación *.	12	2,6
A través del Ayuntamiento *.	4	0,9
A través de la Parroquia *.	2	0,4
Otras vías.	7	1,6
NS / NC	8	1,8

<sup>1</sup> Porcentaje calculado de forma independiente para cada categoría sobre los 446 casos de individuos que han declarado haber recibido formación en alguna modalidad de arte escénica.

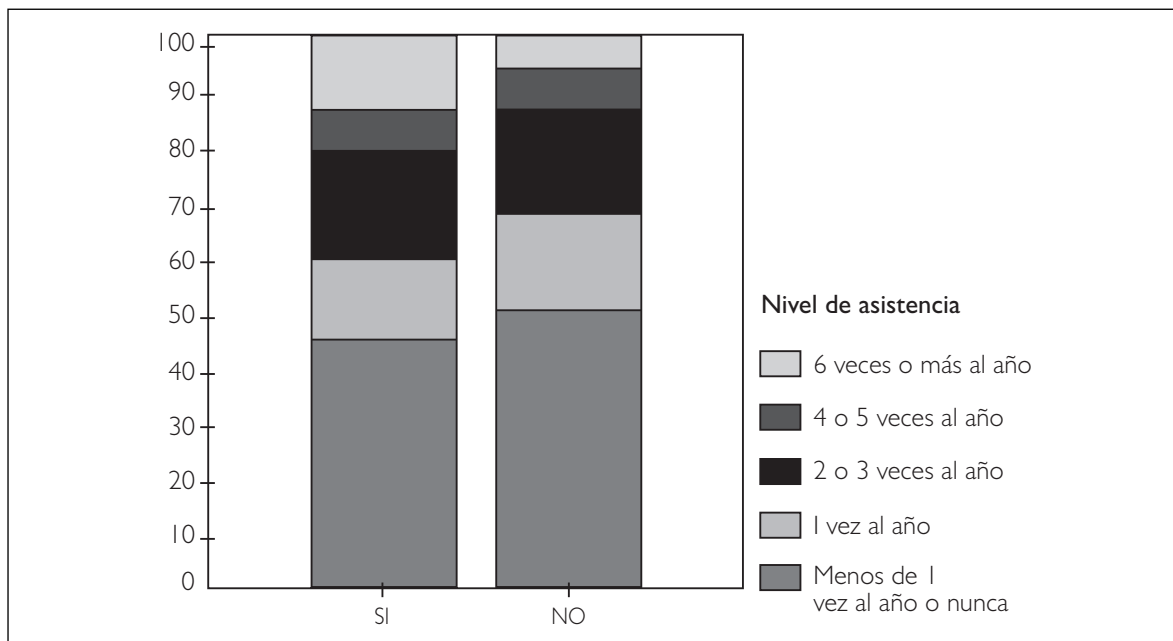
\* Respuestas no recogidas en el cuestionario original, introducidas por los encuestados durante la entrevista.

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer nos permitieron constatar la existencia de una relación significativa entre la formación y la intensidad en la asistencia, de tal manera que podemos afirmar que las personas que cuentan con una mayor

formación en alguna modalidad escénica son las que realizan un mayor consumo de este tipo de actividades.

Este resultado tiene importantes implicaciones desde la perspectiva de la gestión de marketing relacional: la educación constituye una vía inmejorable (e imprescindible) para mejorar la demanda de actividades escénicas.

**Figura 8.26.** Relación entre la frecuencia de asistencia y la formación.



**d) Autovaloración de la influencia de la formación en el consumo de actividades escénicas**

La influencia de la formación y la educación como vía para incrementar el consumo de actividades escénicas es reconocida de forma directa y consciente por el público: el 65,3 % otorgan un nivel de influencia que oscila entre medio-alto y muy alto al conocimiento como vía para incrementar la asistencia a espectáculos escénicos.

**Tabla 8.29.** Autovaloración de la influencia de la formación en el consumo de actividades escénicas.

Indique en una escala en la que 1 es la puntuación mínima y 7 la máxima su nivel de acuerdo con la siguiente frase: "Considero que si tuviera un mayor conocimiento o formación en alguna modalidad de arte escénica, asistiría con más frecuencia"	Porcentaje
1 Muy en desacuerdo.	11,3
2	6,5
3	7,0
4	10,0
5	21,4
6	18,8
7 Muy de acuerdo	25,1
TOTAL	100

### 8.3.2.3. El interés por las artes escénicas

El interés por las distintas modalidades de artes escénicas va a tener una importante trascendencia desde el punto de vista de la percepción en las primeras fases del proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.

El análisis de este concepto se formuló sobre una escala de Likert de siete puntos en la que se solicitaba a los encuestados declarar el nivel de interés que experimentaban hacia cada una de las modalidades escénicas. Tomando como indicador de referencia la media, los mejores resultados fueron registrados en el teatro, la música moderna y la música clásica en vivo, con valores de 5,36; 4,80 y 4,47 respectivamente. La danza y la lírica recibieron puntuaciones de carácter medio-bajo: 3,89 y 3,79 respectivamente.

Tabla 8.30. Grado de interés de las artes escénicas.

Valor en una escala de 1 a 7 su interés por cada una de las modalidades escénicas	Media	Mediana	Moda
Teatro	5,36	6	7
Danza	3,89	4	1
Lírica	3,79	4	1
Música clásica en vivo.	4,47	5	7
Música moderna en vivo.	4,80	5	7

### 8.3.3. Variables externas

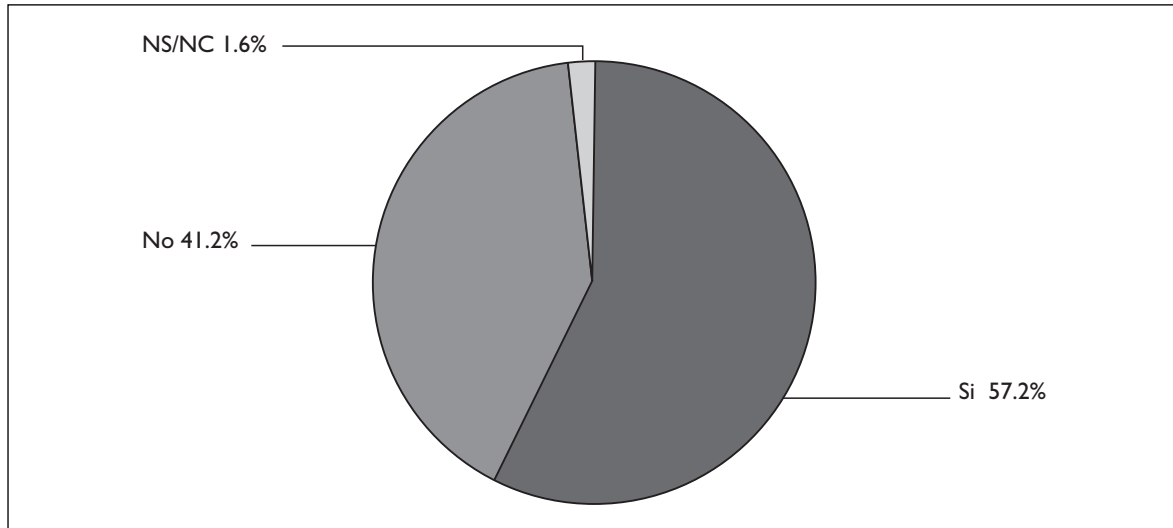
#### 8.3.3.1. Factores sociales

En el análisis de la motivación ya hicimos referencia a la dimensión social del consumo de actividades de ocio en general y de actividades escénicas en particular. Este factor tiene una segunda lectura interna: la influencia de los grupos de relación del individuo en la configuración de sus pautas de consumo.

Los grupos sociales son colectivos de referencia, con los que el individuo se identifica y que influyen en la formación de sus creencias, actitudes y comportamientos.

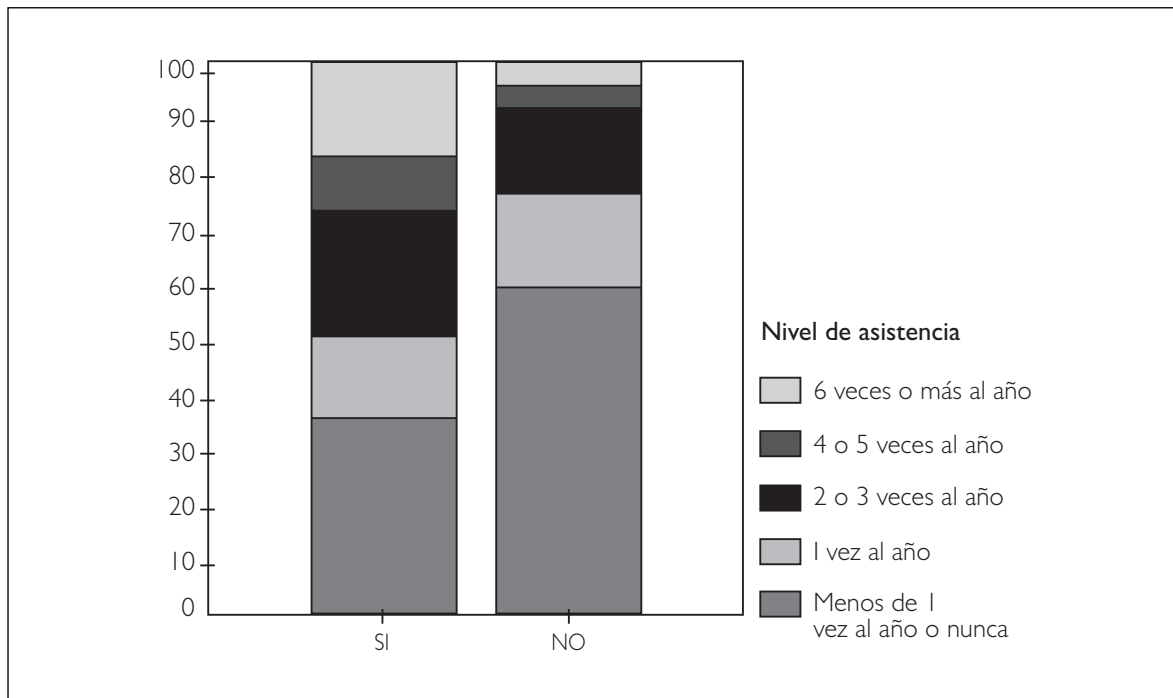
El 57,2 % de la población afirma que entre sus familiares y amigos es habitual la asistencia a espectáculos escénicos, mientras que el 41,2 % restante no reconoce este hábito en su entorno más próximo.

**Figura 8.27.** ¿Es habitual entre sus familiares y amigos asistir a espectáculos escénicos?



La fuerte influencia de esta variable externa sobre el consumo de actividades escénicas quedó constatada a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y V de Cramer, lo que nos permite afirmar que los grupos de referencia constituyen una variable de gran incidencia en lo que respecta a la capacidad de influir en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.

**Figura 8.28.** Relación entre la frecuencia de asistencia y el consumo de actividades escénicas en los grupos de referencia.



### 8.3.3.2. Factores personales

Este factor de influencia está integrado por aquellos atributos externos del individuo capaces de incidir en su predisposición al consumo de espectáculos de artes escénicas. Las variables más destacadas en este grupo son: la edad, el sexo, el nivel de renta y la educación. A excepción del sexo, todas las variables registraron un alto nivel de influencia sobre la intensidad en el consumo de actividades escénicas.

En lo que respecta a la edad, los tramos que registran una mayor intensidad en la asistencia son: 20 a 24 años, 25 a 34 años y 35 a 44 años.

En cuanto al nivel de estudios la figura 8.29. indica que el nivel de asistencia se ve incrementado de forma considerable a medida que aumenta el nivel educativo de la población.

En lo referente al nivel de renta, podemos observar un incremento general del nivel de consumo en los tramos intermedios y superiores: entre 18.000€ y 30.000€, entre 30.000€ y 42.000€ y entre 42.000€ y 60.000€.

Figura 8.29. Relación entre la edad y el nivel de asistencia a espectáculos escénicos.

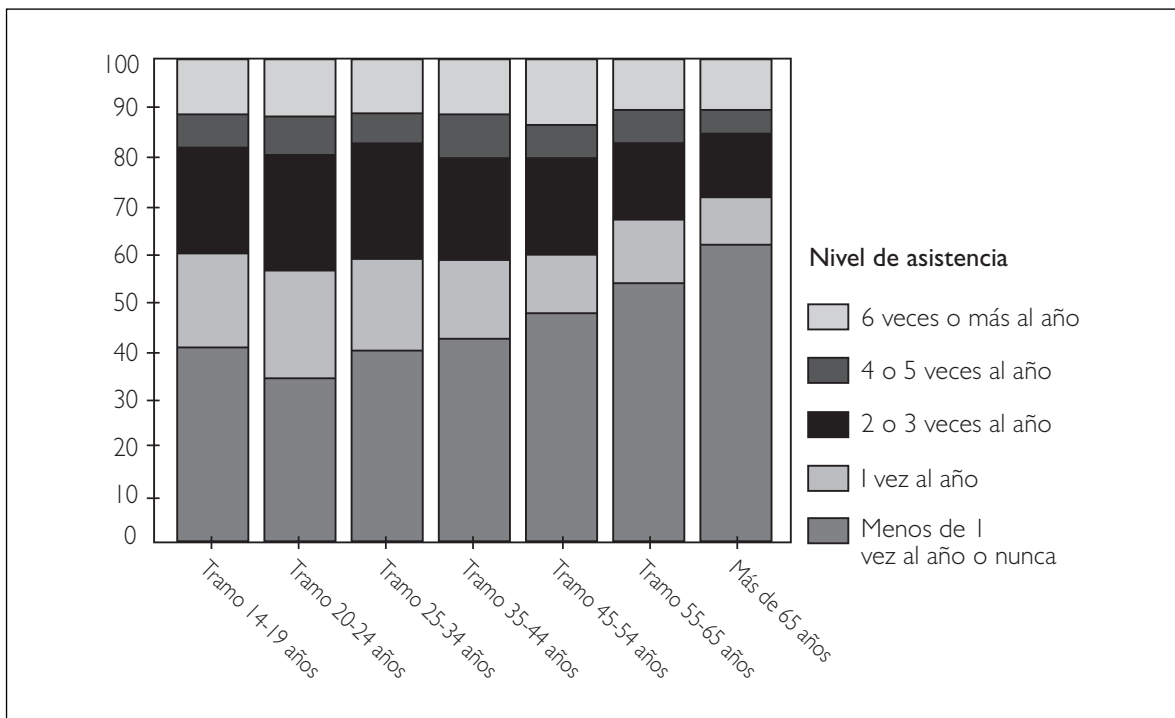


Figura 8.30. Relación entre el nivel de estudios y la intensidad de la asistencia a espectáculos escénicos.

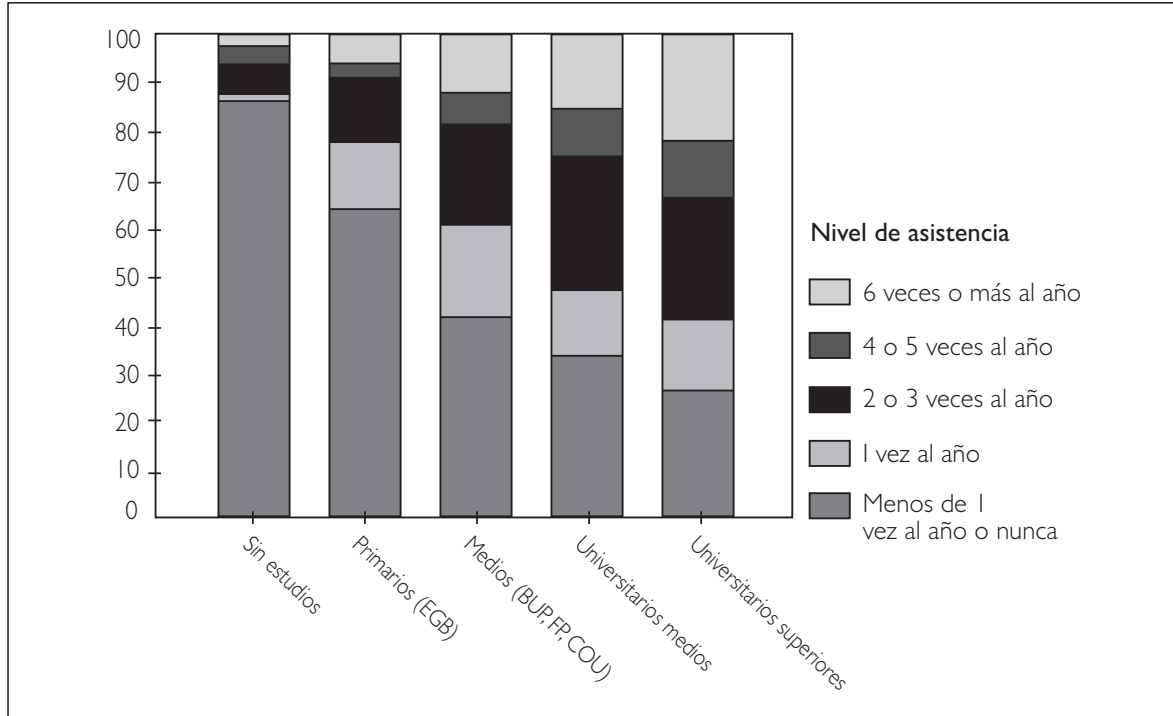
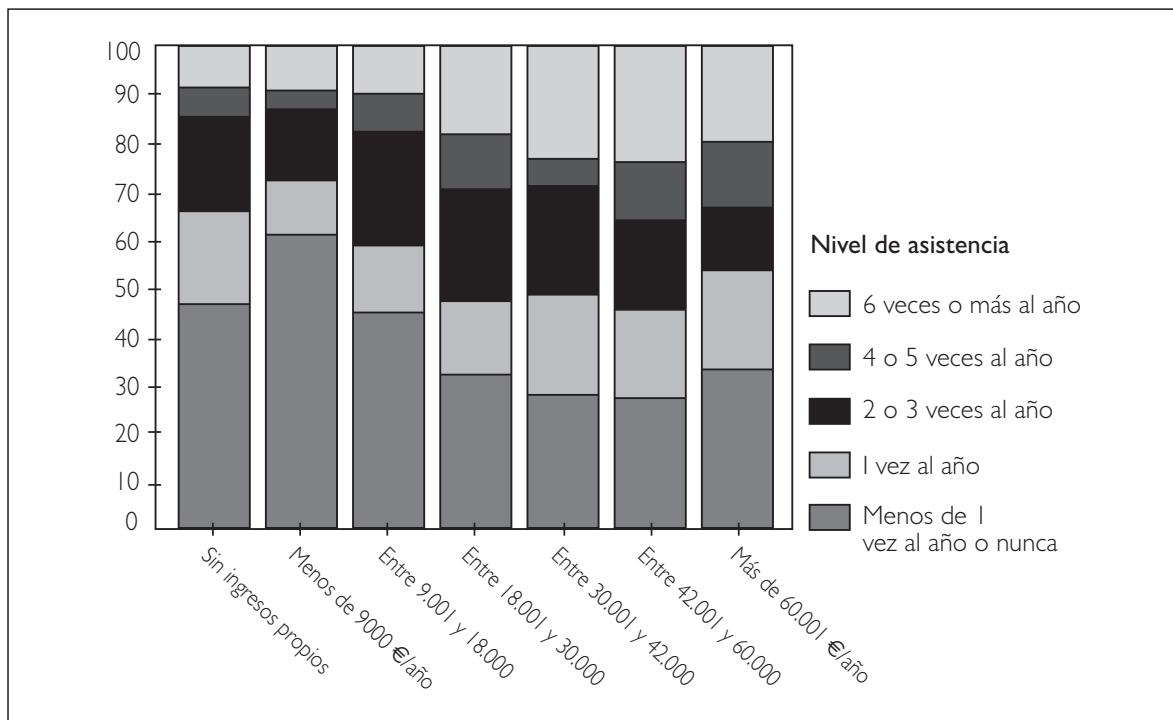


Figura 8.31. Relación el nivel de renta y la intensidad en la asistencia a espectáculos escénicos.



### 8.3.4. Variables de marketing relacional

#### 8.3.4.1. Valoración del servicio: imagen percibida

La imagen constituye un factor importante en la configuración del producto escénico. En el estudio de las variables internas pudimos comprobar que las relaciones de concomitancia ejercen una influencia considerable tanto en las fases previas como en el momento de consumo de una actividad de ocio.

Este planteamiento nos reveló cuán importante es conocer la imagen que el público general (integrado por consumidores y no consumidores) tiene de las personas que asisten a espectáculos escénicos y el grado de identificación que dicho público mantiene con las mismas.

Para tal fin solicitamos una valoración (sobre una escala de Likert de siete puntos) de sentencias en las que se recogían conceptos relacionados con el nivel cultural, nivel de renta y la ostentación.

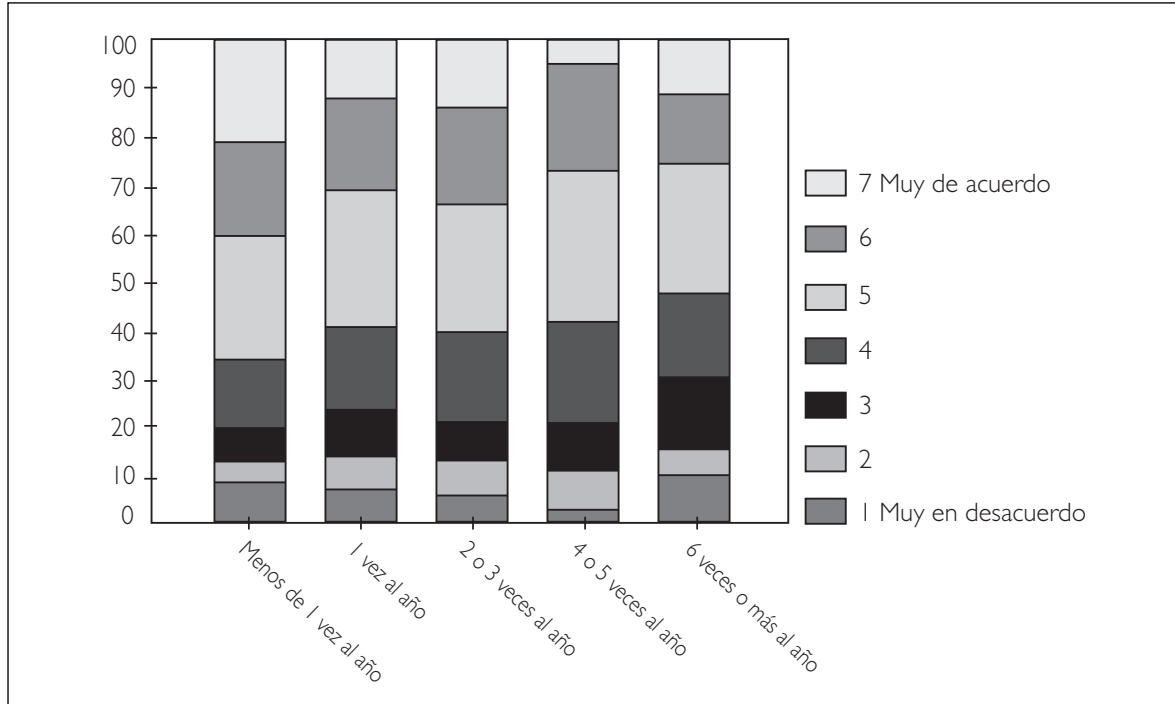
Los resultados nos permitieron identificar valoraciones de carácter medio-alto para los tres conceptos analizados: “la gente que asiste a representaciones escénicas generalmente posee un alto nivel cultural (4,71)”, “la gente que asiste a representaciones escénicas pertenece, por lo general, a una clase social alta” (4,31) y “a la gente que asiste a representaciones escénicas le gusta arreglarse y exhibirse con ropa elegante” (4,67).

Tabla 8.31. Imagen de los asistentes a espectáculos escénicos.

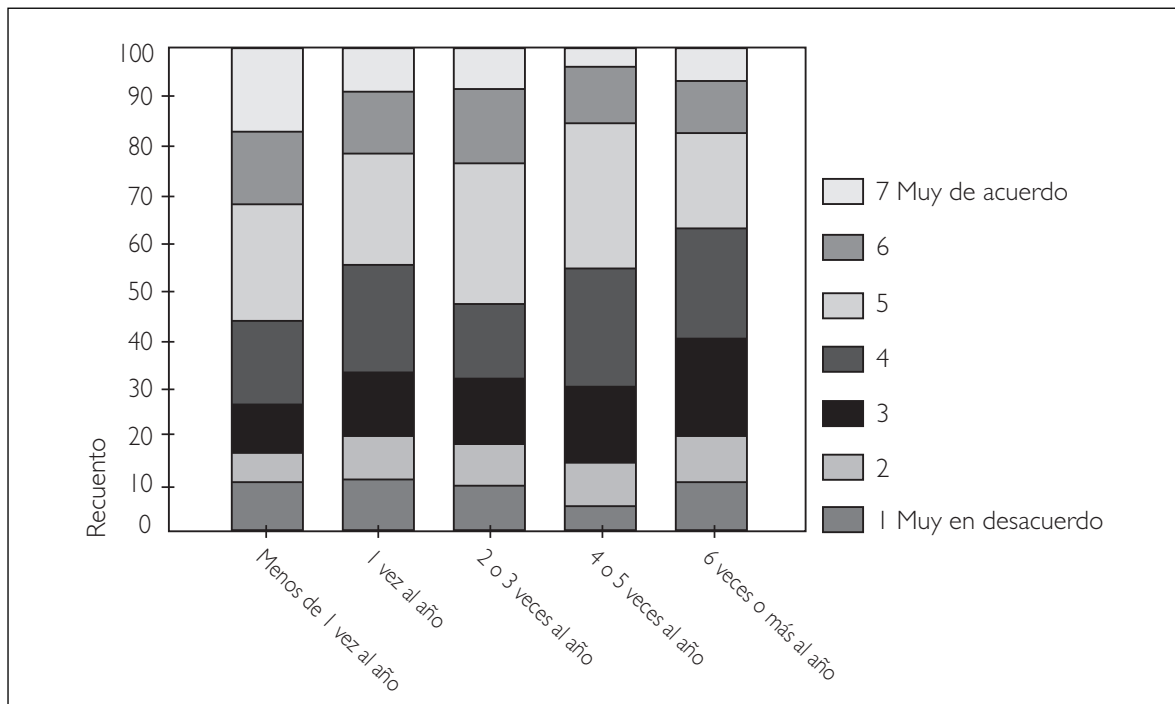
Indique en una escala de 1 a 7 su nivel de conformidad con las siguientes afirmaciones...	Media	Mediana	Moda
La gente que asiste a representaciones escénicas generalmente posee un alto nivel cultural.	4,71	5	5
La gente que asiste a representaciones escénicas pertenece por lo general a una clase social alta.	4,31	5	5
A la gente que asiste a representaciones escénicas le gusta arreglarse y exhibirse con ropa elegante.	4,67	5	7

Si procedemos al análisis conjunto de esta información y del nivel de asistencia a espectáculos escénicos, podemos observar relaciones significativas para cada uno de los conceptos recogidos, valiéndonos de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y de la medida de asociación V de Cramer. Esta información nos indica que el nivel de acuerdo con las sentencias planteadas desciende con el incremento de la asistencia a espectáculos escénicos (figuras 8.31, 8.32 y 8.33).

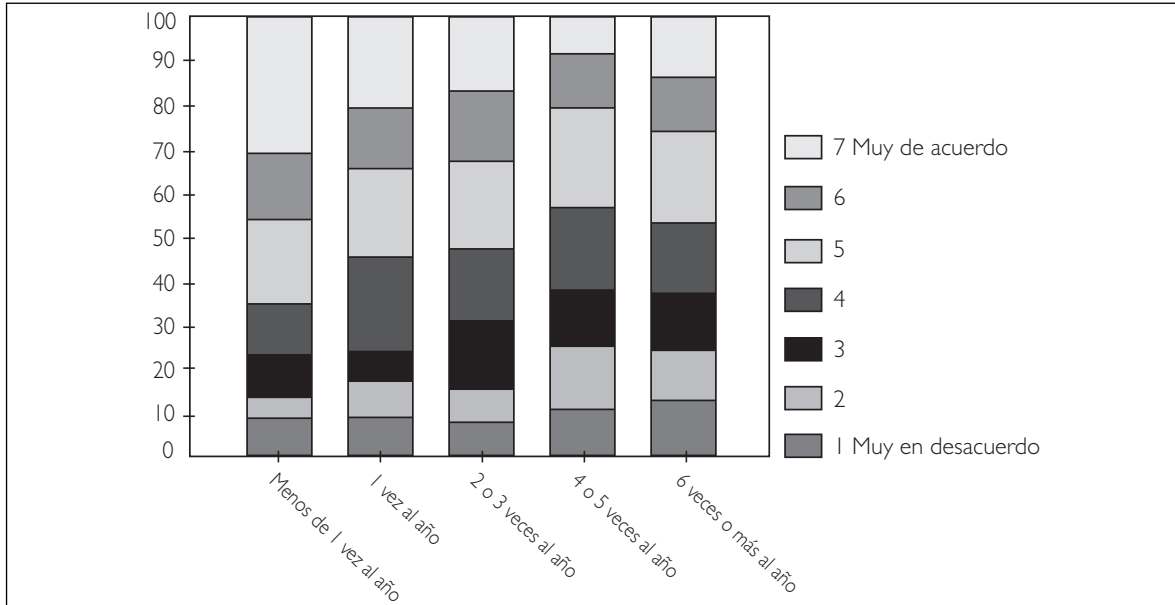
**Figura 8.32.** Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y la imagen de alto nivel cultural de las personas que asisten a espectáculos escénicos.



**Figura 8.33.** Relación entre la frecuencia de asistencia y la imagen de pertenencia a una clase social alta de las personas que asisten a espectáculos escénicos.



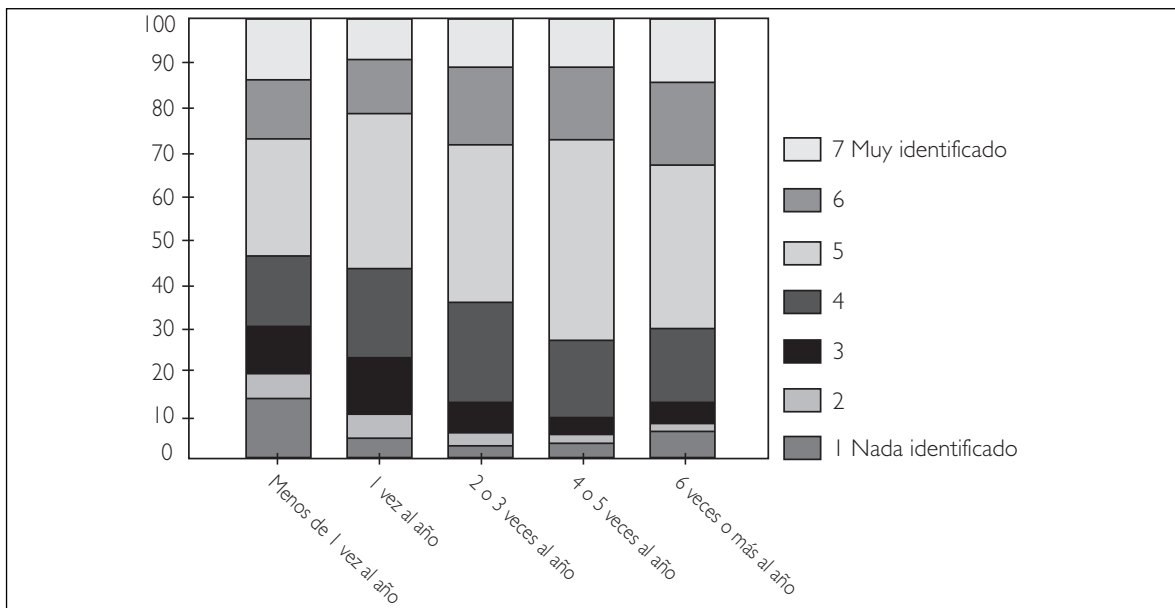
**Figura 8.34.** Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y la imagen de gusto por la exhibición de las personas que asisten a dichos espectáculos.



En esta misma dimensión, consideramos importante conocer el nivel de identificación del público general con las personas que asisten a espectáculos escénicos. Los resultados nos permitieron constatar un nivel de identificación medio-alto que, de acuerdo con los datos anteriores, se ve modificado en función del nivel de asistencia a espectáculos escénicos.

Esta información fue constatada a través de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y V de Cramer.

**Figura 8.35.** Relación entre la frecuencia de asistencia y el nivel de identificación con los asistentes a espectáculos escénicos.



### 8.3.4.2. Valoración de las relaciones instrumentales

La medición de la valoración de las relaciones instrumentales la planteamos sobre una escala de Likert de siete puntos para cada uno de los tipos de relación: de producto, precio, distribución y comunicación.

En el ámbito de la estrategia de producto, nos centramos en conocer el nivel de adecuación de la programación a los gustos del público y la influencia que podrían tener las actividades complementarias (como organización de cursos y seminarios) sobre el incremento o, dado el caso, la iniciación en el consumo de espectáculos escénicos.

Los resultados nos permitieron observar que la propuesta de programación de espectáculos del gusto de los demandantes registra una valoración alta: los valores de la media, mediana y moda para este concepto fueron de 5,58; 6 y 7 respectivamente.

Esta medida registró altos niveles de valoración en todas las categorías de asistencia, aunque pudimos detectar una puntuación significativamente superior en los grupos de asistentes intensos.

En lo que respecta a la organización de cursos o seminarios de formación, se registró una valoración intermedia (4,03) de este factor como estrategia de relación y de influencia.

La valoración de las relaciones de precio registró datos muy claros: la disminución de los precios de las entradas registra una puntuación muy alta (5,88) como medida capaz de influir en el comportamiento de asistencia a espectáculos escénicos del público.

En el ámbito de las relaciones de distribución, la mayor accesibilidad o facilidad para la compra de entradas constituye otra vía de mejora del servicio altamente valorada. Las puntuaciones de la media, mediana y moda fueron de 4,71; 5 y 7 respectivamente. Esta medida no presentó diferencias significativas en función del nivel de asistencia, lo que nos lleva a interpretar que es una opinión compartida mayoritariamente por todos los niveles.

**Tabla 8.32.** Valoración de las relaciones de producto, precio y distribución.

Puntúe en una escala de 1 a 7 el nivel de influencia de los siguientes factores en el incremento de su asistencia a espectáculos escénicos.	Media	Mediana	Moda
Que se programen más espectáculos de su gusto.	5,58	6	7
Que se organicen cursos / seminarios de formación sobre artes escénicas.	4,03	4	5
Que los precios de las entradas sean más bajos.	5,88	7	7
Que sea más fácil comprar las entradas.	4,71	5	7

Para la valoración de las relaciones de comunicación, planteamos tres objetivos:

- Conocer el nivel de información de la población sobre los espectáculos escénicos.
- Conocer el nivel de influencia de la mejora de la accesibilidad a información sobre la programación en general.
- Conocer la influencia de diversas fuentes de información sobre el público.

El nivel de información de la población sobre los espectáculos escénicos que tienen lugar en la ciudad es de carácter medio-alto. El planteamiento de la medición de este concepto lo realizamos sobre una escala que recogía cuatro alternativas posibles (1= bien informado; 2= medianamente informado; 3= escasamente informado y 4 = no está informado en absoluto). El valor registrado por la media fue de 2.

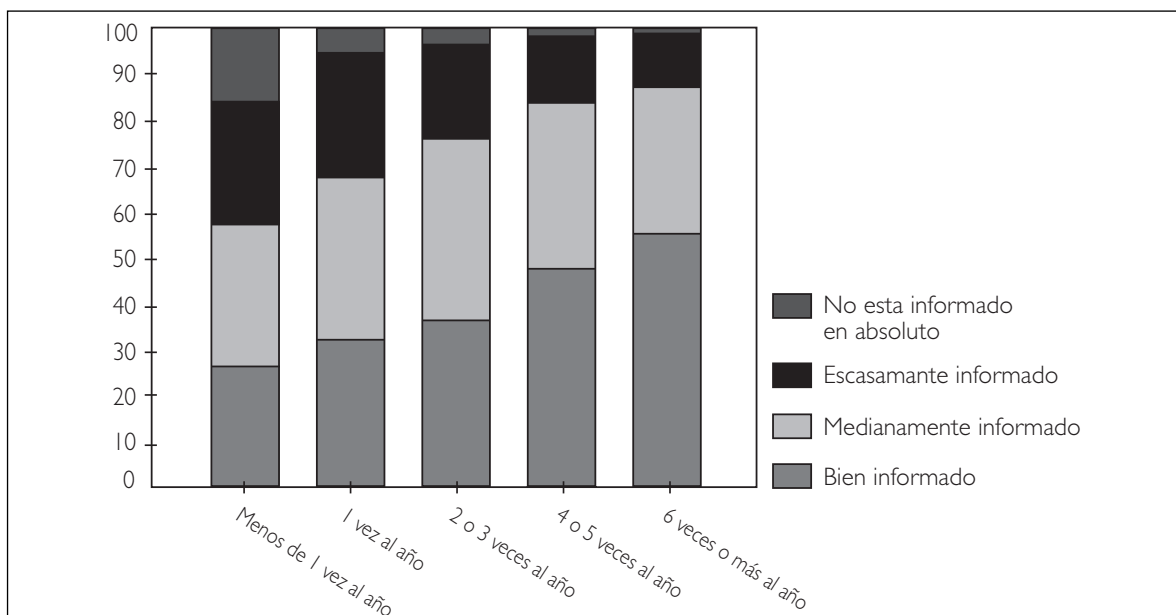
El análisis conjunto de esta variable y del nivel de asistencia de la población dio un resultado muy claro: el incremento de la asistencia a espectáculos escénicos está íntimamente relacionado con el nivel de información. Este resultado tiene dos implicaciones importantes desde la perspectiva de la gestión:

- El público que registra un nivel más bajo de asistencia y el no asistente es el que cuenta con un nivel de información más bajo.
- Las estrategias de fidelización han de ser utilizadas desde el momento en que el individuo alcanza el primer nivel de audiencia compradora.

Tabla 8.33. Nivel de información del público general.

Acerca de los espectáculos escénicos que tienen lugar en su ciudad, usted diría que está...	Porcentaje
Bien informado.	33,5
Medianamente informado.	33,8
Escasamente informado.	22,8
No está informado en absoluto.	9,4
NS / NC	0,4
Total	100

Figura 8.36. Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos y nivel de información sobre espectáculos escénicos.



En cuanto al mejoramiento del acceso a la información como factor influyente en el incremento de la asistencia a espectáculos escénicos, los resultados de la media (4,83), mediana (5,00) y moda (5), otorgan a esta variable un valor medio-alto.

**Tabla 8.34.** Valoración de la influencia de la mejora de la accesibilidad a la información sobre el consumo de actividades escénicas

Puntúe en una escala de 1 a 7 el nivel de influencia de los siguientes factores en el incremento de su asistencia a espectáculos escénicos.	Media	Mediana	Moda
Que tuviera acceso más fácil a información sobre la programación.	4,83	5	5

Con la tercera dimensión contemplada en el análisis de las relaciones de comunicación, pretendíamos conocer el nivel de influencia de diferentes instrumentos de comunicación sobre la decisión de asistencia a una actividad de ocio.

Los resultados del trabajo de campo pusieron de manifiesto un máximo nivel de influencia de las referencias (recomendaciones de personas del entorno) con una puntuación media de 5,33. Los conceptos “que los artistas sean conocidos”, “publicidad en medios de comunicación” y “críticas de expertos en medios de comunicación” registraron valores de carácter medio-alto. El último lugar lo ocupan, con una valoración media-baja, las “recomendaciones emitidas por la propia entidad” (3,8).

**Tabla 8.35.** Valoración de la influencia de diferentes vías de comunicación en la decisión de asistencia a una actividad de ocio.

Valore en una escala de 1 a 7 el nivel de influencia que tiene cada uno de los siguientes elementos en su decisión de asistencia a una actividad de ocio.	Media	Mediana	Moda
La publicidad en los medios de comunicación.	4,38	5	5
Las críticas de expertos.	4,17	4	5
Que los artistas sean conocidos.	4,82	5	5
La recomendación de personas de su entorno (familiares y amigos).	5,33	6	6
Las recomendaciones emitidas por la propia entidad o por personal de la entidad.	3,80	4	5

### 8.3.4.3. La satisfacción y las intenciones futuras

Las intenciones futuras de asistencia pueden constituir un indicador global de la satisfacción de quienes han asistido en alguna ocasión a alguna representación escénica (experiencia) y de la eficacia de las estrategias de marketing relacional dirigidas a asistentes y no asistentes.

Los resultados para este concepto no fueron excesivamente favorables para el sector, ya que tan sólo el 28,3 % del público afirmaba tener programada su asistencia a un espectáculo escénico en los próximos meses.

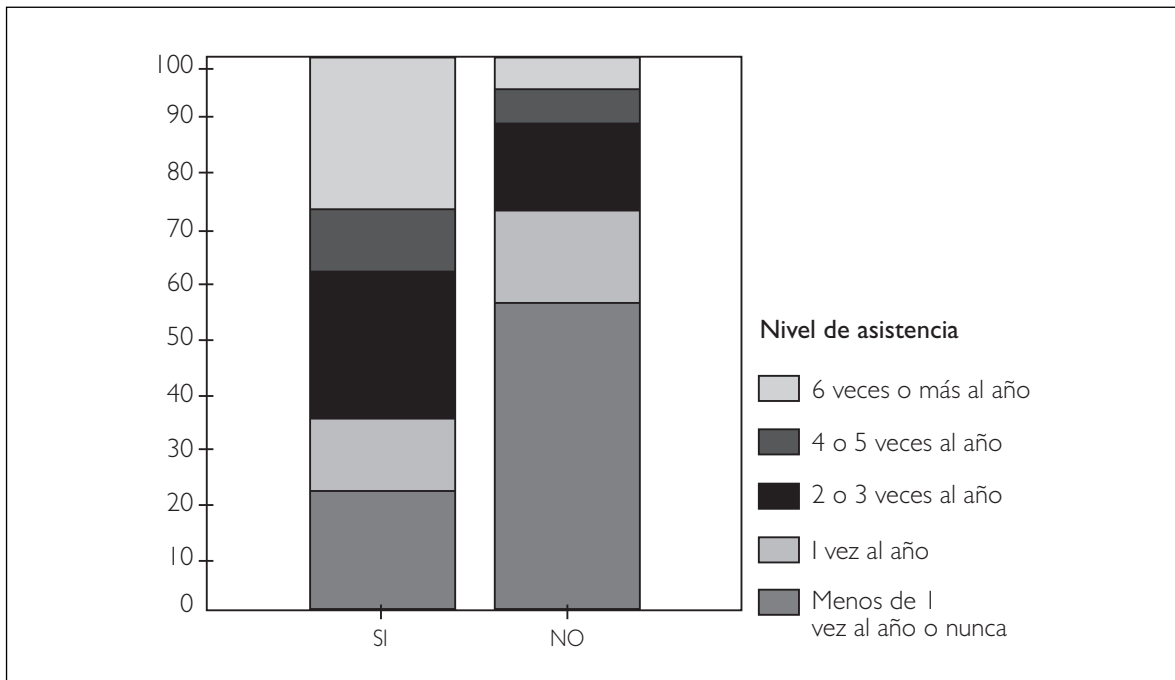
**Tabla 8.36.** ¿Tiene planeado asistir a algún tipo de representación escénica en los próximos meses?

Respuesta	Porcentaje
Sí	28,3
No	68,3
NS / NC	3,4
Total	100

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer nos permitieron detectar diferencias muy fuertes entre grupos en función del nivel de asistencia a espectáculos escénicos: la mayoría de los integrantes del grupo de encuestados con intenciones de asistir a espectáculos escénicos en los próximos meses son los consumidores más intensos.

Este resultado pone de manifiesto una vez más la importancia de desarrollar relaciones con los clientes desde el momento en que adoptan el papel de audiencia compradora.

**Figura 8.37.** Relación entre la frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos e intenciones futuras.



#### 8.4. Conclusiones

En el desarrollo de la exposición de los resultados de los estudios desarrollados en el ámbito de la demanda, hemos acompañado la interpretación de los resultados con sus correspondientes implicaciones para la gestión, que encuentran su fundamentación teórica en el análisis del comportamiento del consumidor de artes escénicas recogido en el capítulo 6.

En este apartado pretendemos recoger una síntesis de los resultados más relevantes del estudio y para ello vamos a adoptar el mismo esquema que hemos utilizado para el desarrollo de los resultados de las investigaciones realizadas en el ámbito de la demanda, en el que distinguimos dos grandes líneas de estudio:

- La perspectiva de la audiencia escénica actual.
- La perspectiva del público general.

El análisis de ambas perspectivas sobre una misma realidad nos permite obtener una imagen más nítida de la realidad en lo que respecta a las variables que determinan y explican el comportamiento de la sociedad española ante el consumo de actividades escénicas.

### ***La perspectiva de la audiencia escénica actual en España***

Una primera aproximación al conocimiento de la audiencia escénica actual en España lo realizamos a través del uso de variables de tipo demográfico, que nos lleva a observar que las categorías más representativas entre los que integran este colectivo son: mujeres (60,7 %), individuos situados en un tramo de edad intermedio (entre los 25 y los 44 años), solteros, sin hijos, trabajadores por cuenta ajena, con estudios universitarios medios o superiores y con un nivel de renta medio-alto.

El análisis de las variables internas que mueven a los consumidores a asistir a un espectáculo escénico nos llevó a analizar las motivaciones. Las necesidades que la audiencia escénica actual quiere, de forma consciente, encontrar en el acto de asistencia a un espectáculo escénico son: el entretenimiento, el desarrollo de una afición y ver artistas conocidos.

Asimismo pudimos observar cómo la asistencia a un espectáculo escénico constituye mayoritariamente para la persona una forma más de relación social. El perfil de “activo social” aparece como el más habitual entre la audiencia escénica. Este tipo de asistente entiende el consumo de actividades escénicas como una forma de disfrutar de su tiempo libre, como una forma de relación social que comparte en la mayoría de ocasiones con sus amigos, pareja o familia y que suele combinar con otras actividades de ocio complementarias.

Una segunda modalidad de variable interna que ha probado jugar un papel fundamental como factor explicativo en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico es el aprendizaje y la experiencia.

El trabajo de campo pone de manifiesto que:

***! La frecuencia de asistencia a espectáculos escénicos entre la audiencia escénica actual es elevada, primando el perfil de asistentes intensos***

Ésta información viene a apostar por la adecuación de las estrategias de vinculación con los asistentes habituales y esporádicos. Estos colectivos constituyen un grupo de interés máxi-

mo para las entidades escénicas, que ha de ser gestionado apropiadamente, destinando las adecuadas estrategias de vinculación.

**2. Existe una fuerte relación entre el nivel de asistencia a espectáculos escénicos y la educación (entendida como la asistencia en edades tempranas)**

Resulta, por lo tanto, imprescindible plantearse la necesidad de desarrollar relaciones con centros educativos, así como la implementación de otras estrategias de captación para los más jóvenes. Ésta constituye una de las principales vías para “cultivar” una audiencia adulta futura.

El bajo nivel de asistencia que se registra en los tramos de edad más bajos (14 a 19 y 20 a 24) denota un escaso interés de este grupo social hacia las artes escénicas, que puede estar motivado por no haber recibido una formación suficiente en este ámbito.

Aunque una amplísima proporción de las entidades coincide en otorgar una gran importancia a sus relaciones con centros educativos, cabría preguntarse en qué medida las estrategias de captación implementadas en este entorno son lo suficientemente efectivas.

En el ámbito de las variables externas, pudimos observar la existencia de relaciones significativas entre el nivel de asistencia a un espectáculo escénico con la edad y el nivel educativo de la audiencia.

En lo que respecta a la edad, los tramos intermedios (25 a 34 y 35 a 44) no son sólo los que representan un mayor porcentaje de la audiencia escénica, sino que además son los que realizan un consumo más intenso de esta actividad.

Algo similar sucede con la educación: la proporción de audiencia escénica con un mayor nivel educativo (estudios universitarios medios y superiores), además de representar la mayor proporción de los integrantes de la audiencia escénica actual, son los que realizan un consumo más intenso.

Por último, pudimos abordar diferentes aspectos relacionados con la valoración que la audiencia escénica realiza de la parte visible del servicio que recibe y de las relaciones de precio, distribución y comunicación, así como el valor que otorgan a las estrategias de vinculación como vía para la creación de valor.

El elevado nivel de satisfacción global y comparada que muestra la audiencia escénica actual no tiene un reflejo directo sobre el escaso nivel de audiencia vinculada que pudimos detectar en el estudio.

Si tenemos en cuenta que los consumidores más intensos son los que registran un nivel de satisfacción mayor, podemos deducir que el escaso nivel de vinculación puede residir en el tipo de estrategias desarrolladas por las entidades en este ámbito, que no alcanzan a ofrecer a la audiencia suficientemente las modalidades de vínculos que ésta desea.

Las estrategias de vinculación constituyen una alternativa importante en el proceso de creación de valor para la audiencia y para la entidad. El modo en que se apliquen dichas estrategias ha de depender de los beneficios buscados por la audiencia, pero debemos tener en cuenta que su origen no ha de residir necesariamente, como es habitual, en estrategias de precios, sino que puede encontrarse en otros ámbitos capaces de suscitar el interés y de crear valor para la audiencia.

En lo que respecta a las relaciones instrumentales, pudimos registrar multitud de propuestas para la mejora, entre las que podemos destacar la demanda de una mayor flexibilización del sistema de servucción y distribución.

### ***La perspectiva del público general en España***

Esta segunda perspectiva de la realidad de la demanda escénica en España tiene como fin conocer la visión global de la población, teniendo en cuenta las opiniones de los que integran el grupo de asistentes y no asistentes, para poder establecer, a través del contraste de ambas perspectivas, los factores explicativos del proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.

En el ámbito de análisis correspondiente a las variables internas, se pone de manifiesto con gran fortaleza la dimensión social de las actividades de ocio, que ya apuntábamos en el estudio de audiencia: la mayor parte de la población busca en el consumo de actividades de ocio, además del entretenimiento y el aprendizaje, una vía para el desarrollo de necesidades relacionadas con los vínculos sociales.

Este factor atribuye a las relaciones de concomitancia una especial relevancia en la gestión escénica: las personas consideran muy importante encontrarse rodeadas de personas similares a ellas (en lo que respecta a estilos, gustos, etc.) cuando asisten a un espectáculo de ocio.

Entre las numerosas implicaciones que representa para la gestión escénica este factor, podemos destacar las referentes a las estrategias de segmentación.

En este ámbito de análisis, hemos podido observar que, de forma similar, aunque algo más tenue, vuelve a aparecer la figura del activo social, a través de hábitos de consumo de actividades de ocio, generalmente en compañía de la pareja o los amigos, y de la combinación de actividades de entretenimiento con otras de carácter social como cenar o ir de copas.

A esta información subyace, además de la interpretación como variable de tipo psicológico de carácter interno, una segunda interpretación como variable externa: la influencia que ejercen los grupos de referencia en la decisión de consumo de actividades de ocio.

En el ámbito del aprendizaje y la experiencia, la influencia de estas variables vuelve a ponerse de manifiesto, registrándose una fuerte relación entre la asistencia a espectáculos escénicos a edades tempranas y el nivel de asistencia actual.

La influencia de la formación y el aprendizaje como vía para incrementar el consumo de actividades escénicas es reconocida de forma directa y consciente por el público, al afirmar mayoritariamente la elevada influencia que presenta esta variable en su nivel de consumo: el 65,3 % otorga un valor que oscila entre medio-alto y muy alto al conocimiento como vía para incrementar la asistencia a espectáculos escénicos.

En este factor podemos encontrar parcialmente la explicación del elevado nivel de interés que presentan las modalidades escénicas de teatro y música en vivo, que contrasta con el bajo nivel registrado por la danza y la lírica.

En el ámbito de las variables externas, los grupos de referencia aparecen como uno de los factores de mayor influencia en el proceso de decisión de asistencia a espectáculos escénicos, determinando en gran manera cómo el individuo invierte su tiempo libre.

La existencia de una relación fuertemente significativa entre la frecuencia de asistencia y el consumo de actividades escénicas pone de manifiesto el elevado poder que representa este factor.

En el ámbito de los factores personales pudimos observar relaciones significativas entre el nivel de asistencia a espectáculos escénicos y el nivel de estudios: el consumo de actividades escénicas aumenta en el mismo sentido que el nivel educativo. Algo similar sucede con el nivel de renta, ya que los tramos que registran un mayor nivel de ingresos son el que realiza un consumo más intenso de actividades escénicas.

Por último, el análisis de las variables de marketing nos permitió realizar otra categoría de observaciones que también representan implicaciones importantes para la gestión:

### ***1. Las relaciones de concomitancia y la imagen***

La importancia de las relaciones de concomitancia en el consumo de espectáculos escénicos puede justificar en gran medida el bajo consumo que registran las actividades escénicas en España.

El análisis de la imagen percibida por los asistentes menos intensos y los no asistentes de las personas que acuden a espectáculos escénicos se caracteriza por atributos como: personas de un alto nivel cultural, de clase social alta y a los que les gusta arreglarse y exhibirse con ropa elegante.

Si a esta información le añadimos que, como era de esperar, los consumidores menos intensos y los no consumidores son quienes menos se identifican con la audiencia escénica y que la dimensión social de este tipo de actividades pone de manifiesto que a las personas les gusta realizar actividades de ocio con personas similares a ellos (gustos, estilo, clase social, etc.), podemos entender que uno de los frenos para el consumo de actividades escénicas lo vamos

a encontrar precisamente en esa barrera que supone la baja identificación de los no consumidores y la audiencia inhabitual.

## **2. Relaciones instrumentales**

La totalidad de políticas registran demandas de cambio y una mayor adaptación a las necesidades de los consumidores: el contenido de las programaciones, los precios y la flexibilización en la adquisición de las entradas.

El análisis del nivel de información de la población sobre los espectáculos escénicos que tienen lugar en su localidad nos permitió realizar dos apreciaciones importantes:

- El público que registra un nivel más bajo de asistencia y el no asistente es el que cuenta con un nivel de información más escaso.
- Las estrategias de captación y vinculación han de ser utilizadas desde el momento en que el individuo alcanza el primer nivel de audiencia compradora.

## **3. La satisfacción y las intenciones futuras**

Las intenciones futuras de asistencia pueden constituir un indicador global de la satisfacción de quienes han asistido en alguna ocasión a alguna representación escénica (experiencia) y de la adecuación de las estrategias de marketing relacional dirigidas a asistentes y no asistentes.

Los resultados a este respecto contrastan fuertemente con los registrados para este mismo concepto entre la audiencia escénica actual: tan sólo el 28,3 % del público tiene intenciones de volver a asistir a un espectáculo escénico en los próximos meses.

Este resultado pone de manifiesto, una vez más, la importancia de desarrollar relaciones desde el momento en que adoptan el papel de audiencia compradora.

## CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación que hemos recogido en esta publicación tiene como fin contribuir a la satisfacción de una necesidad del sector de las artes escénicas, a saber, la carencia de información tanto teórica como práctica desde la perspectiva de la gestión de marketing relacional.

La aportación teórica nos ha permitido establecer un esquema de gestión relacional, desde el cual abordar la realidad de la dirección de entidades escénicas, a través del desarrollo de un modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición que hemos denominado MARAE, y que es el resultado de la aplicación de los principios de marketing relacional al sector de las artes escénicas.

Este enfoque apuesta por la necesidad de implementar estrategias de gestión basadas en la cooperación con los distintos agentes susceptibles de aportar y recibir valor en el proceso que constituye la producción de servicios de exhibición de artes escénicas.

El trabajo de campo realizado nos ha permitido conocer la situación en la que se encuentra el sector español de la exhibición escénica en la actualidad, combinando las perspectivas de la oferta y la demanda.

El análisis de la oferta pone de manifiesto el escaso uso que se realiza de las técnicas de marketing por parte de los gestores, que suelen fundamentar sus decisiones en la experiencia más que en información primaria sobre su mercado (a quien declaran conocer suficientemente) y sobre su entorno.

Aunque las entidades declaran que generalmente establecen relaciones de cooperación con los distintos agentes implicados que integran las relaciones de grupo, pudimos observar la existencia de dos perfiles claramente diferenciados:

- **Las entidades cooperantes:** que se caracterizan por desarrollar mayoritariamente relaciones de cooperación con todos los grupos de interés, presentando altos niveles de satisfacción generalizada en lo que respecta a la relación con cada uno de ellos.
- **Entidades de audiencia:** que se caracterizan por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros educativos, con los que mantiene unas fuertes y satisfactorias relaciones.

La información obtenida en el estudio empírico desarrollado sobre la realidad española nos lleva a realizar algunas reflexiones sobre los ámbitos analizados en el trabajo:

### **A) En las relaciones con la audiencia escénica:**

Este grupo de interés es el que ha sido objeto de un análisis más profundo. Desde la perspectiva de la oferta pudimos observar cómo las entidades destinan la mayor parte de sus esfuerzos a la captación de audiencia escénica, sin otorgar la importancia que merecen las estrategias dirigidas a la vinculación de audiencia escénica habitual o esporádica (compradora).

El estudio de la demanda viene a poner de manifiesto que el desarrollo de estrategias de vinculación con los consumidores habituales y esporádicos trae numerosos beneficios para la gestión escénica:

- Los espectadores escénicos que conocen el producto van a incrementar con mayor facilidad la demanda a lo largo de su ciclo de vida.
- Requieren de una menor inversión en comunicación.
- Van a ser más insensibles a las actuaciones de la competencia.
- Constituyen una importante fuente de difusión de referencias positivas de gran fortaleza en su entorno.

La apuesta por esta estrategia no significa restar importancia a las estrategias de captación, que desarrollamos en el estudio de público general y que nos permite observar que los no consumidores o los consumidores menos intensos son los que:

- Mantienen un menor interés por las actividades escénicas.
- Están peor informados de los acontecimientos culturales que tienen lugar en su localidad.
- Están menos satisfechos con la entidad escénica.

Entre los factores que pueden explicar el bajo nivel de consumo de la población española de actividades escénicas pudimos encontrar tres que merecen una especial atención:

#### **1. El bajo nivel de identificación de los no consumidores y la audiencia inhabitual con las personas que asisten a espectáculos escénicos.**

Cuanto más bajo es el nivel de consumo de actividades escénicas, menor es el nivel de identificación con los espectadores escénicos, a los que suelen atribuir características como la de contar con un alto nivel cultural, el gusto por vestirse con ropa elegante y un alto nivel de ingresos.

#### **2. La importancia concedida a las relaciones de concomitancia.**

En el consumo de actividades de ocio es muy importante para los consumidores encontrarse en un entorno de personas con las que se identifican (por valores, gustos, estilos, etc.).

Por lo tanto, para que la asistencia a un espectáculo escénico concluya con una valoración positiva por parte de la audiencia, resulta muy importante desarrollar una adecuada estrategia de segmentación, que lleve a la selección de segmentos compatibles para realizar un consumo simultáneo y diferenciar entre segmentos incompatibles, que requieren de un consumo diferenciado.

### **3. La educación y el aprendizaje.**

La importancia de la educación y el aprendizaje se ha mostrado con gran fuerza tanto en el estudio de la audiencia escénica actual como en el de público general.

De la información recopilada en ambos estudios podemos apreciar que:

- La audiencia que ha asistido en edades tempranas a actividades escénicas registra un mayor consumo en la actualidad.
- Los consumidores menos intensos y los no consumidores consideran que si tuvieran un mayor conocimiento de alguna modalidad escénica, asistirían más a este tipo de espectáculos.

Podemos, por lo tanto, apuntar la importancia de desarrollar políticas de captación en este sentido a dos niveles: con la familia y con los centros educativos.

### **B) En las relaciones con la competencia:**

Aunque la mayor parte de entidades declara desarrollar relaciones de cooperación, resulta curioso observar el elevado número de entidades que mantiene relaciones de independencia o competencia.

Además las entidades parecen encontrar en sus similares la competencia más directa, cuando nuestro estudio pone de manifiesto que las demandas de productos escénicos de diferentes entidades se encuentran relacionadas.

Es recomendable, por tanto, desarrollar políticas de cooperación con las entidades escénicas que operan en un mismo entorno cultural, con el fin de desarrollar políticas que permitan fomentar una demanda genérica, de la que todas se van a beneficiar.

Las políticas de comunicación podrían incluso extenderse a otras entidades culturales y de ocio, siempre que la propuesta se base en una estrategia de creación de valor para la audiencia.

### **C) En las relaciones con las organizaciones públicas:**

Independientemente de los vínculos de tipo económico que subyacen a esta relación, la estrategia de cooperación en este ámbito debería dirigirse a una mayor inserción de la entidad escénica en las políticas locales.

Las entidades escénicas constituyen una fuerza estratégica fundamental, que ha de incorporarse al proceso de planificación estratégica en el que se encuentran inmersas las localidades y jugar un papel de agente de interés en dicho entorno.

Las políticas de turismo cultural que están siendo implementadas en nuestro país otorgan a las entidades escénicas un papel importante, que han de saber planificar y aprovechar:

#### **D) En las relaciones con centros educativos.**

El análisis de la educación realizado en el ámbito de la demanda, atribuye a este grupo una gran relevancia como “creador de audiencias futuras”.

Aunque la mayor parte de entidades otorgan una gran importancia a estas relaciones, que por lo general se concretan en el desarrollo de actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos, la baja tasa de asistencia que se registra en los tramos de edad de los más jóvenes nos lleva a cuestionar en qué medida estas actividades están dando el fruto esperado y la posibilidad de realizar combinaciones con estrategias alternativas, como el desarrollo de políticas dirigidas a la familia y a los grupos de referencia.

#### **E) En las relaciones con otras organizaciones no públicas.**

El aspecto más relevante a tener en cuenta en este ámbito es la necesidad de fomentar en España el desarrollo de políticas dirigidas a incentivar el patrocinio y el mecenazgo cultural.

Además de este tipo de relaciones, las entidades escénicas han de plantearse las alternativas de cooperación que se le proponen en este ámbito: las diversas entidades que operan a nivel local pueden constituir una vía para el partenariado, que no tiene por qué formularse necesariamente en términos estrictamente económicos.

Los centros de las ciudades, en los que suelen encontrarse ubicados los espacios escénicos, están asistiendo en los últimos años a un proceso de asociación y cooperación en los que la entidad puede jugar un papel importante como agente de interés, susceptible de aportar y recibir valor en sus actuaciones.

#### **F) En las relaciones con proveedores.**

Es importante destacar que este colectivo se encuentra integrado por un conjunto heterogéneo de entidades, que demandarían un trato específico y diferenciado.

En este ámbito es recomendable conocer la importancia que cada uno de los integrantes posee en lo que respecta a creación de valor para la audiencia y desarrollar las relaciones más adecuadas a la situación específica en la que se encuentren.

**G) En las relaciones internas:**

Éste grupo de relaciones constituye un elemento clave en una entidad de servicios como la que hemos analizado. Éste ámbito ha sido abordado tan sólo a nivel teórico en nuestro estudio.

La importancia con la que cuenta la gestión de recursos humanos en la configuración de la imagen de la entidad nos lleva a proponer la aplicación de principios de marketing relacional en este ámbito a través de la adopción del principio de gestión de cliente interno.

**H) En las relaciones instrumentales:**

En el ámbito de las relaciones instrumentales hemos podido detectar una demanda de mayor flexibilización del servicio en diferentes aspectos: producto, precio, distribución y comunicación.

Los resultados dejan ver un bajo nivel de innovación en el desarrollo de estas políticas, que podrían verse mejoradas a través de un mayor conocimiento de la audiencia.

No debemos olvidar que estas políticas juegan un papel importante en el proceso de creación de valor para el cliente. Dicho valor puede verse incrementado a través del fomento del compromiso y la confianza en la entidad. Los valores registrados para estas variables son muy bajos, lo que denota un bajo nivel de identificación de los consumidores con las entidades escénicas.

La información recogida en el presente estudio abre numerosas líneas de investigación futuras. La escasez de trabajos desarrollados sobre el sector de las artes escénicas desde la perspectiva de la gestión hace que las áreas potencialmente desarrollables sobre el mismo sean muy amplias.

En términos generales, es importante dotar a la información que hemos recogido en la presente investigación de un carácter longitudinal, que nos permita conceder a la interpretación de los resultados una perspectiva histórica.

Asimismo, sería interesante profundizar tanto a nivel teórico como práctico en aquellas relaciones que se han perfilado como más importantes en el proceso de creación de valor para el cliente, con el fin de registrar las peculiaridades que presenta cada uno de los grupos de interés y otros componentes de carácter situacional que determinan el uso de las estrategias relacionales.

En el ámbito del comportamiento del consumidor, resulta recomendable profundizar en el conocimiento de aquellas variables que han registrado una influencia más significativa en el proceso de decisión de asistencia a un espectáculo escénico.

Tras el análisis global global, sería también interesante conocer las diferencias que se registran en la gestión de las entidades en función de los entornos culturales que ofrecen las distintas Comunidades Autónomas.

Otros aspectos a los que hemos hecho referencia de forma indirecta pero que no hemos desarrollado de forma específica en la presente investigación y consideramos de especial interés son:

- La gestión en las organizaciones de servicios de exhibición de artes escénicas: análisis de modelos de gestión para diferentes formatos de servicio.
- El papel de las entidades escénicas como agente de interés en la planificación de ciudades.
- La gestión de las entidades escénicas y el turismo cultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, L. (1966): "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, 45 (2), pp. 59 – 71.
- AGUDO, A.; FERNÁNDEZ, J. M. y TRESPALACIOS, J. A. (1996): "Análisis comparativo de los modelos de medición de actitudes multiatributo y unidimensional en el estudio de la relación actitud – conducta en los servicios lúdicos. Una aplicación a la frecuencia de uso de las salas de cine", VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp. 55 – 63.
- AGUILAR, M. y VERDÚ, M. (1995): "Apuntes sobre la infraestructura existente", en "Tres paredes para ti. Los espacios escénicos de España". Documentos en Gestión Cultural. Serie Seminarios. Ed. Instituto Complutense de Ciencias Musicales, Madrid.
- AGUIRRE, M. (2000): "Marketing en sectores específicos", Ed. Pirámide, Madrid.
- AGUIRRE, M. S.; APARICIO, M. G. (2000): "Fidelidad del cliente y marketing interno: Un modelo ampliado de la cadena de la lealtad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 79 – 88.
- ALLIANCE OF RESIDENT THEATRES (1993): "A Survey of Off – Broadway Audiences", Market Research Report, citado por JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): "Customers of Performing Arts Organizations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- ALONSO, J. (2000). "Comportamiento del consumidor". ESIC, Madrid.
- ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L. (2001): "El papel del marketing en la satisfacción de los consumidores de las organizaciones privadas no lucrativas", *Estudios sobre consumo*, 16 (58), pp. 61 – 74.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1991): "Partnering as a focused market strategy". *California Management Review*, nº 33 (3), pp. 95 – 113.
- ANDREASEN, A.R. (1991): "Expanding the Audience for the Performing Arts", Ed. Seven Locks Press, Washington DC.
- ANDREASEN, A.R. y BELK, R.W. (1980): "Predictors of Attendance at the Performing Arts", *Journal of Consumer Research*, nº 7, pp. 112 – 120.
- ANDREASSEN, T.W.; LINDESTAND, B. (1998): "Customer Loyalty and Complex Services. The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers with Varying Degrees of service Expertise", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, nº 1, pp. 7 – 23.
- ARTS COUNCIL ENGLAND (2003): "Ambitions for the arts. 2003 – 2006". Ed. Arts Council of England, London.
- ARTS MANAGEMENT. [www.city.ac.uk/artspol](http://www.city.ac.uk/artspol).
- ASSAEL, H. (1990): "Marketing: Principles and Strategy", The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.

- BAGOZZI, R. P. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, n° 40 (Julio), pp. 17 – 28.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): "Marketing Relacional", ESIC, Madrid.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (2000): "Desarrollo del Marketing Relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n° 3, pp. 25 – 46.
- BECKER, H. S. (1978): "Arts and Crafts", *American Journal of Sociology*, 83 (enero), 862 – 889.
- BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980): "De Gustibus Non Est Disputandum: A Study of the Potential for Broadening the Appeal of performing Arts", *Advances in Consumer Research*, VII, pp. 109 – 113.
- BELL, M. (1981): "A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services", *Marketing Services. Proceedings Series. American Marketing Association*, pp. 208 – 212.
- BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): "Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica", *Papeles de Economía Española*, n° 78 – 79, pp. 212 – 217.
- BERGADAÀ, M. y NYECK, S. (1995): "Quel Marketing pour les Activités Artistiques : Une Analyse Qualitative Comparée des Motivations des Consommateurs et Producteurs de Théâtre". *Recherche et Applications en Marketing*, n° 10 (4), pp. 27 – 45.
- BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): "Marketing de servicios. La calidad como meta". Ed. Parramon, Barcelona.
- BERRY, L. L.; CONNANT, J. S.; PARASURAMAN, A. (1991): "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19 (3), pp. 255 – 268.
- BERRY, L. y GRESHAM, L. (1986): "Relationship Retailing Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, vol. 29 (noviembre – diciembre), pp. 43 – 47.
- BERRY, L.L. (1980): "Services Marketing is Different", *Harvard Business Review*, Mayo – Junio, pp. 24 – 29.
- BERRY, L.L. (1995): "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (otoño), pp. 236 – 245.
- BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. (1993): "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 83 – 99.
- BHATTACHARYA, C. B. (1997): "When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 31 – 44.
- BHATTACHARYA, C. B.; RAO, H. y GLYNN, M. A. (1995): "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members", *Journal of Marketing*, vol. 59 (octubre), pp. 46 – 57.
- BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; MEUTER, M. L. (2000): "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 138 – 149.
- BITNER, M.J. (1990): "Evaluating service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54 (abril), pp. 69 – 82.
- BLATTBERG, R. C. y BRODERICK, C. J. (1991): "Marketing of Arts Museums", en FELDSTEIN, M.: "The Economics of Arts Museums", Ed. The University of Chicago Press, pp. 327 – 346.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLATTBERG, R. y DEIGHTON, J. (1991): "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", *Sloan Management Review*, vol. 33 (otoño), pp. 5 – 14.
- BOLTON, R. N. (2000): "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 95 – 127.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. (2000): "A Customer – Service Worker Relationship Model", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 5, pp. 491 – 511.
- BUSTAMANTE, E. y ZALLO, R. (1988): "Las industrias culturales en España", Ed. Akal / Comunicación, Barcelona.
- BUTTLE, F (1996): "Relationship Marketing. Theory and Practice". Paul Chapman Publishing, London.
- BYRNES, W.J. (1999): "Management and the Arts", Focal Press, Estados Unidos.
- CANOVAS, F. (1990): "Patrocinio y mecenazgo cultural". *Información Cultural*, Ministerio de Cultura, pp. 76 – 77.
- CAPAU, M. (1988): "El impacto económico del Festival de Cine de San Sebastián (1986)", *Estudios Empresariales*, 67, pp. 48 – 54.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1993): "Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together". Butterworth – Heinemann, Oxford.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991): "Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together", Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
- CIMARRO, J. F. (1997): "Producción, Gestión y Distribución del Teatro", Sociedad General de Autores y Editores, Fundación Autor, Madrid.
- CLIGNET, R. (1979): "The Variability of Paradigms in the Production of Culture", *American Sociological Review*, 44 (junio), pp. 392 – 409.
- COLBERT, F. (1993): "Le Marketing des Arts et de la Culture", Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- COLBERT, F. (2001): "Marketing Culture and the Arts", Second edition, Presses HEC, Montréal.
- COLGATE, M.; STEWART, K. (1998): "The Challenge of Relationships in Services – A New Zealand Study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, nº 5, pp. 469 – 485.
- COLGATE, M.R.; DANAHER, P.J. (2000): "Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (3), pp. 375 – 387.
- COMITÉ EUROPEO PARA EL COMERCIO, LAS ARTES Y LA CULTURA (CEREC). [www.crec.org](http://www.crec.org).
- CONSEJO INTERNACIONAL DE LA DANZA Y DE LA MÚSICA. [www.unesco.org/imc](http://www.unesco.org/imc) - [www.unesco.org/ngo/cid](http://www.unesco.org/ngo/cid).
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992): "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts", *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 299 – 311.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992): "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts". *Journal of the Market Research Society*, nº 34, Vol. 4, pp. 299 – 331.
- COWELL, D. (1981): (1981): "The role of market research in the development of public policy in the field of recreation and leisure", *Journal of the Market Research Society*, nº 23, vol. 2, pp. 72 – 83.

- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. (1994) : "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5, pp.39 – 53.
- CRONIN, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments", *Journal of Retailing*, vol. 76 (2), pp. 193 – 218.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. (1992): "Measuring service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 55 – 68.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, nº 54 (Julio), pp. 68 – 81.
- CROSBY, L. J. y STEPHENS, N. (1987): "Effects of Relationship marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, 24 (noviembre), 401 – 411.
- CUADRADO, M. (1998): "Los beneficios buscados como criterio de segmentación en el sector de las artes escénicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 2, pp. 31 – 43.
- CUADRADO, M. (2000): "Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos", *Distribución y Consumo*, nº 51 (abril – mayo), pp. 118 – 125.
- CUADRADO, M. (2001): "Gestión de Marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica". *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 80 – 88.
- CUADRADO, M. y BERENQUER, G. (2002): "El consumo de servicios culturales", Ed. ESIC, Madrid.
- CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000): "Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals". *International Journal of Arts Management*, 3 (2), pp. 54 – 60.
- CZEPIEL, J. A. (1990): "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, 20 (1), pp. 13 – 34.
- DAWSON, W. M. (1980): "The Arts and Marketing", en MOKWA, M. P.; DAWSON, W. M. y PRIEVE, E. A. (1980): "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 7 – 13.
- DAY, G. S. (2000): "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 24 – 30.
- DESIRAJU, R.; SHUGAN, S. M. (1999): "Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 44 – 56.
- DIGGLE, K. (1994): "Arts Marketing", Rhinegold Publishing Limited, London.
- DOYLE, P. (1995): "Marketing in the New Millenium". *European Journal of Marketing*, 29, nº 13, pp. 23 – 41.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998): "A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 1 – 13.
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. (1989): "Servucción. El marketing de servicios", McGraw Hill, Madrid.
- ENIS, B. M. y ROERING, K. J. (1981): "Services Marketing: Different Products, Similar Strategy", *Marketing Services. Proceedings series*. American Marketing Association, pp. 1 – 4.
- EVARD, Y. (1992): "Culture et Marketing: incompatibilité ou réconciliation? ", en Colbert (1993): "Le Marketing des Arts et de la Culture", Gaëtan Morin Éditeur, Québec, pp. 37 – 49.

## BIBLIOGRAFÍA

- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN TEATRAL. [www.tcd.ie/iftr](http://www.tcd.ie/iftr).
- FISK, R. P.; BROWN, S. W. y BITNER, M. J. (1993): "Tracking the Evolution of Services marketing Literature", *Journal of Retailing*, nº 69 (1), pp. 61 – 103.
- FISK, R.; GROVE, S. J.; JOHN, J. (2000): "Interactive Services Marketing", Houghton Mifflin Company, Boston.
- GARBARINO, E. y JONSON, M. S. (1999b): "Consumer Goals in the Arts: Effects on Attribute Weighting, Overall Satisfaction, Product Usage and Related Purchases", Working paper, University of Miami, Coral Gables, Florida. Citado por JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): "Customers of Performing Arts Organizations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- GARBARINO, E.; JONSON, M. S. (1999a): "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), pp. 70 – 87.
- GARCÍA, I.M.; FERNÁNDEZ, Y. y ZOFÍO, J.L. (2000): "Industria de la Cultura y el Ocio en España", Datautor, Madrid.
- GATIGNON, H., G.; XUEREB, J. C. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (febrero), pp. 77 – 90.
- GONÇALVES, K. P. (1998): "Services Marketing. A Strategic Approach". Prentice Hall, New Jersey.
- GRANDE, I. (2000): "Marketing de los servicios", (Tercera edición). ESIC, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1994): "Marketing y gestión de servicios", Díaz de Santos, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 252 – 256.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, vol. 34 (3), pp. 5 – 15.
- GRÖNROOS, C. (1999): "Relationship Marketing: Challenges for the Organization". *Journal of Business Research*, nº 46, 327 – 335.
- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 13 – 24.
- GUMMESSON, E. (1996): "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis", *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31 – 44.
- GUMMESSON, E. (1997a): « Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30 R Approach", *Management Decision*, vol. 35 (3 – 4), PP. 267 – 273.
- GUMMESSON, E. (1997b): "Collaborate or Compete", *Marketing Management*, vol. 6 (3), pp. 17 – 21.
- GUMMESSON, E. (1998): "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 3, pp. 242 – 249.
- GUMMESSON, E. (1999): "Total Relationship Marketing". Ed Butterworth – Heinemann, Oxford.
- GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D. y BITNER, M.J. (1998): "Relational Benefits in Service Industries: The Customer's perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (primavera), pp. 101 – 114.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.C. y BLACK, W.C. (2001): "Análisis Multivariante", 5ª Ed., Prentice – Hall, Madrid.

- HARDY, L. W. (1981): "Theatre Objectives and Marketing Planning", *European Journal of Marketing*, 15 (4), pp. 3 – 16.
- HEITMANN, G. y CROCKEN, W.E. (1976): "Theatre Audience Composition, Preferences and Perceptions", *California Management Review*, nº 19, pp. 85 – 90.
- HESKETT, J. L. (1987): "Lecciones en el sector de los servicios", *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 134 – 145.
- HESKETT, J. L. (1988): "La gestión en las empresas de servicios". Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- HILL, E.; O'SULLIVAN, C.; O'SULLIVAN, T. (1995): "Creative Arts Marketing", Ed. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- HIRSCHMAN, E.C. (1983): "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, vol. 47 (verano), pp. 45 – 55.
- HIRSCHMAN, E.C.; HOLBROOK, M. B. (1982): "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 46 (verano), pp. 92 – 101.
- HODGSON, P. (1992): "Is the Growing Popularity of Opera in Britain Just Another Nineties Media Myth? Market Research Provides the Answer". *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 405 – 417.
- HOLBROOK, M. B.; ZIRLIN, R. B. (1985): "Artistic Creation, Artworks and Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing", *Advances in Nonprofit Marketing*, 1, pp. 1 – 54.
- HOLBROOK, M.B. (1978): "Beyond Attitude structure: Toward the Informational Determinants of Attitude", *Journal of Marketing Research*, 15 (noviembre), pp. 545 – 556.
- HOPKINS, K. B. y FRIEDMAN, C.S. (1997): "Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations", Second Edition, Oryx Press, Phoenix.
- HORLICK, G. R.; HISE, R. (1980): "Investing in Broadway", *Business Horizons*, 23 (febrero), pp. 19 – 27.
- HOUSTON, F. S.; GASSEMHEIMER, J. B. (1987): "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing*, 51, Octubre, pp. 3 – 18.
- HUNT, S. D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing", *Journal of Marketing*, 47, (otoño), pp. 9 – 17.
- HYDE, P.Y LOVELOCK, C. (1980): "Organizational Size and its Implications for Marketing Strategy in the Arts", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 75 – 100.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (2000): "Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI". [www.consumo-inc.es](http://www.consumo-inc.es)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2000). Inebase. Cultura y Ocio. Teatro. [www.ine.es](http://www.ine.es)
- INSTITUTO NACIONAL DE LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA. [www.inaem.es](http://www.inaem.es)
- JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): "Customers of Performing Arts Organizations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- JUDD, V. C. (1987): "Differentiate with the 5th P: People". *Industrial Marketing Management*, nº 16, pp. 241 – 247.

## BIBLIOGRAFÍA

- JÜTTNER, U.; WEHRLI, H. P. (1994): "Relationship Marketing From a Value System Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pp. 54 – 73.
- KAMERMAN, J. y MARTORELLA, R. (1983): "*Performers and Performances: The Social Organization of Artistic Work*", Praeger Press, New York.
- KANGUN, N.; OTTO, G. y RANDALL, D. C. (1992): "Marketing strategies for Increasing Symphony Season Ticket Purchases among College Students", *Journal of Cultural Economics*, 16 (1), pp. 25 – 40.
- KASILAG, G.P. (2001): "Marketing Arts", *Business World*, 22 Mayo.
- KELLEY, S.W. (1992): "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20 (1), pp. 27 – 36.
- KELLY, R. F. (1987): "Culture as a Commodity: The Marketing of Cultural Objects and Cultural Experiences", *Advances in Consumer Research*, XIV, pp. 347 – 351.
- KOLB, B. M. (2000): "*Marketing Cultural Organizations*", Oak Tree Press, Ireland.
- KOTLER, N.Y. y KOTLER, P. (2001): "Estrategias y Marketing de Museos", Ed. Ariel, Barcelona.
- KOTLER, P. (1992): "Total Marketing", *Business Week Advance*, Executive Brief, 2.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG (1991): "*Principles of Marketing*", 4ª Ed, Prentice – hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): "*Dirección de Marketing*", Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; SCHEFF, J. (1997): "*Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*". Harvard Business School Press, Boston
- LACZNIAK, G.R. (1980): "*Product Management and the Performing Arts*", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "*Marketing the Arts*", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 124 – 138.
- LANGARD, E. y EGLIER, P. (1980): "*Interactive Behaviors of Arts Consumers and Arts Organizations*", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "*Marketing the Arts*", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 139 – 150.
- LARREA, P. (1991): "*Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*", Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- LEVITT, T. (1983): "After the sale is over", *Harvard Business Review*, vol. 61 (5), pp. 87 – 93.
- LEVY, S.J. (1980): "Arts Consumers and Aesthetic Attributes", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "*Marketing the Arts*", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 29 - 45.
- LOVELOCK, C. H. (1983): "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, vol. 47, pp. 9 – 20.
- LOVELOCK, C. H.; YIP, G. S. (1996): "El desarrollo de estrategias mundiales para las empresas de servicios", *Harvard Deusto Business Review*, nº 73, pp. 52 – 67.
- LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. (1980): "La productividad de los servicios: contar con el consumidor", *Harvard Deusto Business Review*, nº 2, 2º trimestre, pp. 47 – 62.
- LOVELOCK, C.; VANDERMERWE, S.; LEWIS, S. (1999): "*Services Marketing. A European Perspective*". Prentice Hall, New Jersey.
- LUQUE, T. (2000): "*Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*", Ed. Pirámide, Madrid.

- MAQUEDA, J.; LLAGUNO, J. I. (1995): "Marketing Estratégico para empresas de servicios", Díaz de Santos S. A., Madrid.
- MARTORELLA, R. (1983): "Rationality in the Artistic management of performing Arts Organizations" en KAMERMAN, J. y MARTORELLA, R.: "Performers and Performances: The Social Organization of Artistic Work", Praeger Press, New York, pp. 22 – 41.
- MAYAUX, F. (1987): "Le Marketing au Service de la Culture", *Revue française de Marketing*, nº 133, pp. 37 – 47.
- McCART (1992): "Research at the South Bank center", *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 361 – 373.
- McKENNA, R. (1991): "El nuevo concepto de marketing: marketing es todo", *Harvard – Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 25 – 38.
- McLEAN (1997): "Marketing the Museum", Routledge, London.
- MINISTERIO DE CULTURA (1985): "Encuesta de comportamiento cultural de los españoles", Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1986): "Comportamiento cultural de los españoles", *Información Cultural*, nº 32, pp. 27.
- MINISTERIO DE CULTURA (1992): "El patrocinio empresarial de la cultura en España", Colección Datos culturales, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993a): "Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles", Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993b): "La cultura en España y su integración en Europa", Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995a): "Perfil y Formación de Gestores Culturales", Dirección General de Cooperación Cultural, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995b): "Guía de las artes escénicas de España", Centro de Documentación Teatral e Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995c): "Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales (MIOR)", Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995d): "Mapa de Necesidades en Infraestructuras y Operadores Culturales (MANE-CU)", Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1996): "Cultura en Cifras", Colección Datos Culturales (5), Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2002): "Las cifras de la cultura en España. Estadísticas e indicadores". Secretaría General Técnica, Subdirección general de información y publicaciones, Madrid.
- MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980): "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York.
- MOKWA, M.P.; NAKAMOTO, K. y ENIS, B.M. (1980): "Marketing Management and the Arts", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 14 – 28.

## BIBLIOGRAFÍA

- MOLINER, M. A.; CALLARISA, L. J. (1997): "El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 67 – 80.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994): "The Commitment – Trust Theory of relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20 – 38.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. (1999): "Relationship – Based Competitive advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, nº 46, pp. 281 – 290.
- NATIONAL ENDOWMENTS FOR THE ARTS (1997) Citado por KOTLER, P.; SCHEFF, J. "Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts". Harvard Business School Press, Boston, pp. 41.
- NIETO, C. R. (1997): "La gestión del valor percibido del servicio", *MK*, nº 113, pp. 6 – 10.
- NORMANN, R. (2000): "Service Management. Strategy and Leadership in Service Bussiness". Ed. John Winley and Sons, England.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. (1993): "From Value Chain to Value Constellation", *Harvard Business Review*, Julio – Agosto, pp. 65 – 77.
- O'REILLY, C. y CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, Internalization on Prosocial Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492 – 499.
- PAYNE, A. (1995): "Advances in Relationship Marketing", Kogan Page Ltd., London.
- PAYNE, A. (2000): "Relationship Marketing: The U.K. Perspective", en SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): "Handbook of Relationship Marketing". Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 39 – 67.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M.; PECK, H. (1995): "Relationship Marketing for Competitive Advantage". Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
- PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. (1999): "Relationship Marketing. Strategy and Implementation". Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
- PERMUT, S.E. (1980): "A Survey of Marketing Perspectives of Performing Arts Administrators", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M.; PRIEVE, E.A. (1980): "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York.
- PETERSON, M. y MALHOTRA, N.K. (1999): Marketing Classic Theatre in a Competitive Market of Entertainments", *Journal of Retailing and Consumer Services*", nº 6, pp. 15 – 25.
- PETERSON, R. A. (1995): "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 23, pp. 278 – 281.
- PETERSON, R.A. (1980): "Marketing Analysis, Segmentation and Targeting in the Performing Arts ", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M.; PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 182 – 200.
- PETERSON, R.A. y KERN, R.M. (1996): "Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore", *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 900 – 907.
- PICK, J. (1980): "Arts Administration", E&FN Spon, London.
- PICK, J. y ANDERTON, M. (1996): "Arts Administration", Second Edition, E&FN Spon, New York.
- PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. (1999): "Analyzing the Commitment – Loyalty Link in Service Contexts", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (3), pp. 333 – 348.

- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. (1990): "Los servicios, componentes del valor añadido, como llave estratégica", *Harvard Deusto Business Review*, nº 44 (4º trimestre), pp. 97 – 106.
- RAFIQ, M.; AHMED, P. K. (1993): "The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management". *Journal of Marketing Management*, nº 9 (4), pp. 712 – 721.
- RAYMOND, T. J. C.; GREYSER, S. A. (1978): "The Business of Managing the Arts", *Harvard Deusto Business Review*, Julio – Agosto, pp. 123 – 132.
- RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS Y CIRCUITOS DE TITULARIDAD PÚBLICA. [www.redescena.net](http://www.redescena.net)
- RED TEATROS ALTERNATIVOS. [www.redteatrosalternativos.com](http://www.redteatrosalternativos.com).
- REINARES, P.J. y PONZOA, J.M. (2002): "Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente". Pearson Educación, Madrid.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A.; TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R. (1994): "La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio" (1994), *ESIC Market*, (85), pp. 157 – 170.
- RYANS, A.B. y WEINBERG, C. B. (1978): "Consumer Dynamics in Nonprofit Organizations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, pp. 89 – 95.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2000): "Status del Marketing de Relaciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 47 – 64.
- SANTESMASES, M. (1992): "Marketing. Conceptos y Estrategias". Ed. Pirámide, Madrid.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996a): "Crisis in the Arts: The marketing Response", *California Management Review*, 39 (1), pp. 28 – 52.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996b): "How the Arts can Prosper Through Strategic Collaborations", *Harvard Business Review*, 74 (enero – febrero), 52 – 62.
- SEARLES, P.D. (1980): "Marketing Principles and the Arts", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 65 – 69.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): "Handbook of Relationship Marketing". Sage Publications, California.
- SHOSTACK, G. L. (1984): "El diseño de los servicios", *Harvard Deusto Business Review*, nº 20, 4º trimestre, pp. 133 – 140.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (1999, 2001, 2002): "Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales", Fundación Autor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2000): "Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural", Datautor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES. *Mapa Informatizado de Recintos Escénicos MIRE* [www.sgae.es](http://www.sgae.es)
- STEINBERG, m.; MIAOULIS, G. y LLOYD, D. (1982): "Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts", American Marketing Association, Educators Conference, A.M.A., Chicago, pp. 289 – 294. Citado por Colbert (1993): "Le Marketing des Arts et de la Culture", Gaëtan Morin Éditeur, Québec.

## BIBLIOGRAFÍA

- STRANG, R.A. y GUTMAN, J. (1980): "Promotion Policy Making in the arts: A conceptual Framework" en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 225 - 239.
- THROSBY, D. (1994): "The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics", *Journal of Economic Literature*, nº 32, 1 - 29.
- VALLS, J. F.; SIERRA, V. y SUREDA, J. (1998): "Los ociotipos de los españoles. Análisis de las características de los nuevos consumidores de ocio y turismo", X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, pp.281 - 307.
- VALLS, J.F.; SIERRA, V. y SUREDA, J. (1998): "Los ociotipos de los españoles. Análisis de las características de los nuevos consumidores de ocio y turismo". X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, Septiembre de 1998.
- VAVRA, T. (1993): "Rethinking the marketing Mix to Maximize Customer Retention: An Aftermarketing Perspective", en AMA Educators Proceedings, Chicago, Ill, pp. 263 - 268.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.M.; SANTOS, M.L. (2000): "Calidad del servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicios turísticos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), pp. 39 - 55.
- VOSS, G. B. y VOSS, G.V. (1997): "Implementing a Relationship Marketing Program: A case Study and Managerial Implications", *The Journal of Services Marketing*, 11 (4), pp. 278 - 298.
- VOSS, G. B. y VOSS, G.V. (2000): "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, vol. 64 (enero), pp. 67 - 83.
- VOSS, G. B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. (1998): "The Roles of price, Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service exchanges", *Journal of Marketing*, vol. 62 (octubre), pp. 46 - 61.
- WALSHE, P. (1992): "Probing the Potential or Seriously Taking the Arts Less Seriously", *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 437 - 452.
- WEBSTER, F. E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1 - 17.
- YORKE, D.A. y JONES, R.R. (1984): "Marketing and Museums", *European Journal of Marketing*, 18 (2), pp. 90 - 99.
- ZALTMAN, G. y WALLENDORF, M. (1983): "Consumer Behavior: Basic Findings and Management Implications", John Wiley and Sons, Nueva York.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; A. PARASURAMAN (1993): "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21 (1), pp. 1 - 13.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (1996): "Services Marketing", Ed. McGraw Hill, USA.
- ZEITHAML, V.A. (2000): "Service Quality, Profitability and Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (1), pp. 67 - 85.