

La economía de la cultura en España

La cooperación como estrategia de mercado en el sector del ocio

María José Quero Gervilla*
Francisca Parra Guerrero**

El presente trabajo constituye una aportación teórico-empírica al ámbito de la Economía de la Cultura en España. El marco teórico en el que se ubica la investigación nos lo ofrece el enfoque de marketing relacional. Esta nueva disciplina apuesta por la estrategia de cooperación entre agentes implicados del sector como política más adecuada para la gestión. Partiendo de la identificación de grupos de interés que propone este enfoque, desarrollamos una tipología de entidades basada en las características específicas de las relaciones desarrolladas entre las organizaciones culturales y cada uno de ellos: audiencia escénica, competencia, organismos públicos, centros educativos, otras organizaciones no públicas, proveedores y relaciones internas.

Palabras clave: marketing, estrategia comercial, métodos de estimación, cooperación cultural.

Clasificación JEL: Z10.



COLABORACIONES

1. Introducción

En los últimos años la Economía de la Cultura está comenzando a consolidarse como una rama científica particular, fundamentalmente debido a dos factores: el sistema de flujos económicos que genera el sector cultural (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 2002; García, Fernán-

dez y Zofío, 2000; SGAE, 2003) y la amplia variedad de agentes (públicos y privados) que se encuentran involucrados en la confección de una oferta cuya importancia social justifica su incursión directa en los programas de planificación política nacionales e internacionales (Arts Council of England, 2003; Gilhespy, 2001; Ministerio de Cultura, 1995).

El sector cultural, y específicamente el sector de las artes escénicas en España,

* Profesora del Departamento de Economía y Administración de Empresas. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga.

** Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga.

Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto de investigación «El enfoque de marketing relacional en el mercado de las artes escénicas: análisis y propuestas de actuación», financiado por la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

ha permanecido tradicionalmente ajeno al enfoque de marketing, probablemente por una errónea concepción de la cultura que consideraba incompatibles este tipo de actividades con planteamientos económicos y de gestión (Cuadrado, 2001). A esta circunstancia hay que añadir que los estudios desarrollados en España sobre este sector son muy limitados y escasamente útiles para mejorar la gestión a nivel de dirección de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

El último estudio sobre el sector cultural realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2002) pone de manifiesto la importancia económica y social que presentan esta categoría de servicios, que ha supuesto un gasto total de los hogares en cultura de 6.765,8 millones de euros y una inversión pública de 1.661,4 millones de euros (2000). En el entorno específico de las artes escénicas, nos encontramos con que, en el año 2000 asistieron a alguna representación escénica 12,6 millones de espectadores (lo que sitúa la tasa de asistencia en 314,2 por mil habitantes), se realizaron 42.777 representaciones y se recaudaron 121,2 millones de euros.

Las peculiares características que presenta el sector objeto de estudio nos ha llevado a considerar que el enfoque de marketing relacional se perfila como el más apropiado para este tipo de entidades, capaz de ofrecer a las mismas los instrumentos y estrategias adecuados para mejorar su posición en un mercado que se muestra cada vez más complejo ante el incremento de ofertas de ocio alternativas que amenazan con relegar al sector de las artes escénicas a una situación de crisis crónica.

Los objetivos generales que han marcado el desarrollo del presente trabajo de investigación son los siguientes:

1. Profundizar en el conocimiento de

las relaciones entre colectivos (relaciones de grupo) en el mercado español de servicios de exhibición de artes escénicas.

2. Identificar perfiles de entidades tomando como criterio la estrategia desarrollada hacia las relaciones de grupo.

Tras realizar una exhaustiva revisión bibliográfica de la línea científica en la que se ubica nuestra investigación (*marketing relacional*) y de las aportaciones realizadas en el ámbito de la gestión de servicios culturales, desarrollamos un trabajo empírico en el que han participado directores y gerentes de ciento cincuenta entidades escénicas de toda España.

2. Marco teórico

2.1. El 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*», siendo el núcleo de la transacción el intercambio entre dos o más partes (Bagozzi, 1975), y en torno a este concepto se viene a construir 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 perspectiva queda reflejada en el concepto de marketing acuñado por la Asociación Americana de Marketing (1985): «El marketing es el proceso de planificar y ejecutar el concepto de producto, precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear y satisfacer objetivos individuales y organizacionales» y ha constituido durante años un paradigma que ha servido como marco para el desarrollo de la ciencia del marketing. Sin embargo, el citado paradigma



COLABORACIONES

ma, de aceptación consensuada entre los estudiosos de esta ciencia, comienza a mostrar limitaciones e insuficiencias en el entorno actual, provocando, como era de esperar, diversas críticas así como el desarrollo de modelos alternativos que buscan una mejor adaptación a la realidad actual. Estas deficiencias han llevado a que a finales de los años 80 se inicie 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. 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 comienza a reconocerse un cambio en el objeto principal del marketing que va de la pura transacción a las relaciones (Sheth y Parvatiyar, 2000; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999).

Sheth y Parvatiyar (2000) resumen la evolución transaccional-relacional en el cambio registrado en dos axiomas fundamentales del marketing transaccional:

— Un axioma del marketing transaccional 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, las organizaciones se verán forzadas a crear un mayor valor para los consumidores en su propio interés. El marketing relacional propone la cooperación mutua (en oposición a la competencia y el conflicto) para la creación de valor (Morgan y Hunt, 1994), argumentando que la competencia es inherentemente destructiva, mientras que la cooperación es inherentemente productiva (Gummesson, 1997).

— En segundo lugar, desde la perspectiva transaccional se considera que la independencia de los actores de marke-

ting crea 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 de marketing cuenta con un número cada vez mayor de seguidores en el ámbito de la investigación de marketing, factor que viene avalado por la consideración del mismo como una de las principales líneas de investigación tanto a nivel nacional (Bello, Polo y Vázquez, 1999), como internacional (Sheth y Parvatiyar, 2000).

2.2. 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 dos grandes ámbitos:

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

Por lo que respecta a las características provenientes del carácter de servicio de las artes escénicas, observamos que el proceso de servucción (1) de esta modalidad artística nos lleva a conceptuali-

(1) EIGLIER y LANGEARD (1989) han desarrollado el concepto «servucción» para hacer referencia al proceso de producción de los servicios en contraposición con el proceso de producción de los bienes (producción). Sobre este término volveremos en posteriores apartados.



COLABORACIONES

zar este tipo de servicio como un producto de naturaleza eminentemente intangible aunque, como la mayor parte de los servicios, también incorpore 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 la perspectiva del consumidor. Las implicaciones para la gestión de las peculiares características de esta categoría de servicios han sido ampliamente desarrolladas desde la literatura del marketing de servicios (Grönroos, 1994; Fisk, Grove y John, 2000; Lovelock, Vandermewe y Levis, 1999; Eiglier y Langeard, 1989).

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 (música grabada, DVD, libros, televisión, etc) se caracterizan por la creación de productos masivos y elevado grado de reproducción; los productos enmarcados bajo esta categoría reciben el nombre de bienes culturales (a excepción del cine), y se encuentra integrado por las artes audiovisuales, artes gráficas y artes aplicadas. Las modalidades artísticas que integran el sector de las artes reciben la denominación de servicios culturales (teatro, danza, lírica, pintura, escultura, etcétera), y se caracterizan porque el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución, y su nivel de reproducción es bajo, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única. El espectador que las disfruta, contrariamente a lo que sucede con los bienes culturales,

no adquiere su propiedad. Éste tipo de actividades requieren 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 conlleva la necesaria incorporación de diversos agentes públicos y privados en la producción del servicio (Conway and Whitelock, 2004; Scheff y Kotler, 1996). En el caso concreto del mercado español, este factor ha motivado que el sector público (en la mayor parte de los casos entidades de carácter local) sean los principales productores 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 avocadas a la necesidad de encontrar apoyos externos a la propia entidad en el desarrollo de la gestión.

2.3. Modelo teórico de la investigación

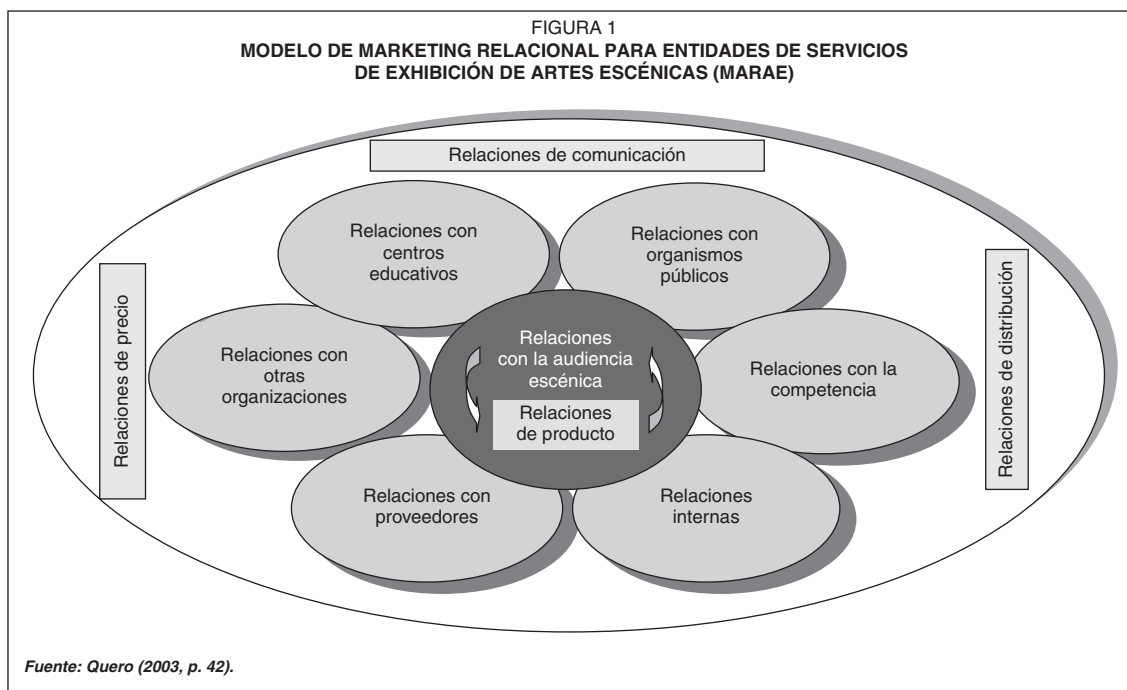
La peculiares características que presenta el servicio de exhibición de artes escénicas nos llevó a considerar que la perspectiva relacional se perfila como la más apropiada para el estudio de este mercado, fundamentalmente por dos razones:

- El carácter de servicio, que atribuye a las relaciones una especial relevancia en la configuración del sistema de servucción (Grönroos, 1994, 2000).

- La importancia social de las actividades ofertadas, que ha llevado a la incursión del sector público en la provisión de este tipo de servicios y que hace imprescindible la incorporación de diversos agentes de interés públicos y privados en su gestión.



COLABORACIONES



Quero (2003) identifica dos grandes tipos de relaciones en la gestión de una entidad cultural (Figura 1):

— *Relaciones instrumentales*: que agrupa a los instrumentos del marketing, incorporando a éstos el enfoque relacional (relaciones de producto, precio, distribución y comunicación).

— *Relaciones de grupo*: que responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con colectivos (grupos de interés).

Partiendo de las características de los servicios de exhibición de artes escénicas, las de dicho mercado y la revisión de la literatura existente sobre marketing en las artes escénicas, identificamos los siguientes grupos de interés en las relaciones con colectivos (Kotler y Scheff, 1997; Colbert, 2001; Pick y Anderton, 1992; Voss y Voss, 2000; Johnson y Garbarino, 2001):

a) *Relaciones con la audiencia escénica*

Entendemos por audiencia escénica «el grupo de personas que actualmente son

clientes o podrían ser clientes de una determinada entidad escénica». Si tenemos en cuenta que uno de los objetivos fundamentales del marketing relacional es la creación de valor para el cliente, resulta lógico pensar que el desarrollo de las restantes relaciones de la organización van a venir determinadas en gran parte por éste.

Para el análisis de este tipo de relaciones, hemos partido de una clasificación de la audiencia escénica basada en uno de los criterios de segmentación más utilizados y contrastados en este entorno: la frecuencia de asistencia (Hodgson, 1992; Garbarino y Johnson, 1999), llegando a establecer tres tipos de clientes: asistentes intensos (de alto nivel relacional), asistentes ocasionales (de bajo nivel relacional) y no asistentes.

b) *Relaciones con la competencia.*

Dentro de este segundo grupo de relaciones podemos distinguir tres subgrupos bien diferenciados: relaciones con entidades oferentes de servicios de ocio, rela-



COLABORACIONES

ciones con entidades culturales y relaciones con otras entidades escénicas.

c) Relaciones con organismos públicos

El importante papel desempeñado por el sector público en la provisión de actividades de exhibición de artes escénicas en España, atribuye a este grupo 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.

d) 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: la importancia de las mismas, tanto en la planificación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas como en el mercado y las peculiaridades que presentan las relaciones con este tipo de entidades, que demandan un trato diferenciado.

e) 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.

f) Relaciones con proveedores

La amplitud de este grupo de relaciones nos ha llevado, como dicta la teoría

de marketing relacional, a la necesidad de centrarnos en aquellos grupos que, partiendo de la revisión bibliográfica realizada, consideramos más relevantes; éstos son: relaciones de contratación de servicios relacionados con la gestión de la entidad y relaciones con compañías y productores de servicios de artes escénicas.

g) Relaciones internas

Éste grupo de relaciones constituye un elemento clave en una entidad de servicios como la que estamos analizando. (Grönroos, 2000 y Gummesson, 1999). Desde el enfoque de marketing relacional adoptado, son dos los aspectos a tener en cuenta con respecto a las relaciones internas (Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999): la primera hace referencia a las relaciones interdepartamentales, y su influencia en la consecución de los objetivos de la organización, y la segunda viene a incorporar el concepto de cliente interno en el funcionamiento de la entidad; es decir, que cada trabajador de la organización desempeña simultáneamente las funciones de oferente y demandante, y como tal ha de desempeñar satisfactoriamente ambas funciones.



3. Investigación empírica

3.1. Metodología

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.

CUADRO 1 FICHA TÉCNICA	
Ámbito.....	España
Unidad muestral.....	Entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
Fecha del trabajo de campo	Julio-octubre de 2002.
Tamaño de la muestra.....	150.
Método de muestreo.....	No probabilístico por juicio.
Método de recogida de información	• Entrevistas personales: 93%. • Entrevista telefónica: 7%.
Método de control.....	Telefónico al 10% de la muestra.

— 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, y teniendo en cuenta que no existen en España fuentes de información fiables que nos permitan realizar un muestreo probabilístico, consideramos que el mejor método de selección era el muestreo no probabilístico por juicio (2), que nos permitía combinar las cuotas establecidas por Comunidades Autónomas con los criterios de programación marcados. Para salvar la limitación que podría suponer el método de selección en la representatividad de los datos, optamos por establecer un tamaño muestral cercano al universo (85 por 100) para la categoría de entidades previamente definida.

Los criterios de programación tenían como fin eliminar las entidades de servicio de exhibición de artes escénicas que, por su menor actividad programadora, po-

(2) La técnica de muestreo no probabilístico por juicio consiste en utilizar el criterio de un experto para seleccionar las unidades (en este caso, entidades escénicas) que van a formar parte de la muestra, con el fin de asegurar la calidad de la información que se va a obtener de ésta.

demostramos considerar como menos representativos de la actividad de exhibición de artes escénicas en España, al alcanzar a un menor volumen de audiencia.

Los resultados nos permitieron comprobar el cumplimiento de la totalidad de premisas establecidas.

La recogida de información se realizó mediante encuesta personal a directores / gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas seleccionadas en la muestra. La duración media de las entrevistas osciló entre 1,15 h y 1,30h. El trabajo de campo fue llevado a cabo por la empresa de investigación de mercados Demoscopia entre julio y octubre de 2002.

La amplitud de campos temáticos y la inexistencia de estudios previos sobre los conceptos contemplados, nos llevaron a la elaboración de un cuestionario semiestructurado, integrado por preguntas abiertas, cerradas y semicerradas.

3.2. Incorporación de variables caracterizadoras de las relaciones de grupo

Las diferencias existentes entre las relaciones desarrolladas con cada uno de los grupos nos llevó a diseñar escalas de medición diferentes para cada uno de ellos. Posteriormente, dichas escalas recibieron el apropiado tratamiento estadístico para poder ser valoradas conjuntamente en un análisis multivariable.

4. Interpretación de los datos y resultados

4.1. Perfiles de entidades de exhibición de artes escénicas

Para la identificación de perfiles de grupo, realizamos un análisis cluster jerárquico, utilizando como medida la distancia



COLABORACIONES

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. El número de variables introducidas en los ámbitos de «relaciones con la audiencia escénica» y «relaciones con consumidores» cuentan con una variable más que el resto, lo que implica una supervaloración de estos grupos, que consideramos apropiada por la importancia estratégica de los mismos en el mercado de las artes escénicas.

El análisis de los resultados nos permitió identificar dos grupos de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que presentaban diferencias significativas por lo que respecta a las características de las relaciones desarrolladas con respecto a cada uno de los grupos de interés.

El grupo 1 (*entidades cooperantes, 59,3 por 100*): se caracteriza por desarrollar mayoritariamente relaciones de colaboración con todos los grupos de interés, y además presenta altos niveles de satisfacción generalizada en lo que respecta a los vínculos desarrollados con cada uno de ellos. Este perfil de entidades trata de buscar la fórmula más apropiada para hacer coincidir las necesidades de los distintos agentes implicados. Por ejemplo: un espectáculo ofrecido por un teatro puede constituir un resultado de éxito si la entidad consigue satisfacer, por un lado, las expectativas de los consumidores y, por otra parte, la de el resto de grupos: un patrocinador, que ve su marca vinculada a una determinada imagen (con los beneficios comunicativos que ello puede suponer), con los organismos públicos, que encuentran una rentabilidad social en la inversión realizada, con la competencia, que ve cómo su público potencial se ve ampliado al incrementar el consumo de este tipo de actividades, con los centros edu-

cativos, que pueden ver en la entidad escénica un compañero con el que complementar su labor educativa, con los proveedores, que se benefician de una adecuada gestión de producto en el mercado y con los proveedores, que encuentran en la entidad escénica una extensión de su propia organización, que se esfuerza en que el resultado sea el mejor. La información resultante con respecto a cada uno de los grupos es la siguiente:

— *Relaciones con la audiencia escénica*: ofrecen mayoritariamente alguna forma de vinculación a su audiencia (club de socios, abonos, etcétera) y valoran las actividades de relación como estrategia para incrementar el consumo entre éstas. Sus objetivos actuales se encuentran centrados mayoritariamente en la captación de clientes nuevos (75,9 por 100), más que en la retención de la audiencia habitual (18,0 por 100) o esporádica (6,0 por 100).

— *Relaciones con la competencia*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con otras entidades escénicas a nivel local (58,5 por 100). Esta información se ve reafirmada por el alto nivel de satisfacción que muestran hacia dichas relaciones (4,2 sobre 5). Mantienen asimismo, mayoritariamente, relaciones a nivel supralocal a través de la pertenencia a asociaciones del sector (65,2 por 100).

— *Relaciones con organismos públicos*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con organismos públicos (76,5 por 100), valorando dicha relación muy positivamente (4,2 sobre 5).

— *Relaciones con centros educativos*: desarrollan mayoritariamente programas adaptados a grupos, con centros educativos (69,7 por 100) a los que conceden una gran importancia en el diseño de su programación anual (4,4 sobre 5).

— *Relaciones con otras organizaciones no públicas*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con or-



COLABORACIONES

ganizaciones no públicas (79,8 por 100), considerando que dichas relaciones pueden constituir una buena vía para mejorar la gestión de su entidad (3,8 sobre 5).

— *Relaciones con proveedores*: la mayoría ha desarrollado alguna vez actividades de coproducción (57,3 por 100), 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 por 100 de ellas cubren su programación en más del 25 por 100 con compañías de carácter público.

El grupo 2 (*entidades de audiencia, 40,7%*): se caracterizan por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros educativos, con los que mantiene unas fuertes y satisfactorias relaciones. Con el resto de grupos suelen mantener relaciones de independencia, presentando una valoración de indiferencia por lo que respecta a la satisfacción de las mismas. En este caso, nos encontramos con organizaciones cuyo principal objetivo es conseguir hacer crecer su audiencia, y sobre ella desarrollan diferentes estrategias asociativas, así como campañas de captación en las que podrían introducirse las relaciones con centros educativos, a las que les dedican una especial atención. La información resultante del análisis multivariable con respecto a las relaciones de las entidades de audiencia con cada uno de los grupos de interés es la siguiente:

— *Relaciones con la audiencia escénica*: Aunque presta un interés mayoritario por la audiencia nueva (60,0 por 100), éste 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 por 100 de las ocasiones. Suelen ofrecer distintas formas de vinculación a sus clientes (54,1 por 100),

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 por 100) y competencia (54,9 por 100). 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 por 100 de ellas pertenecen a asociaciones de entidades escénicas a nivel regional, nacional o internacional.

— *Relaciones con organismos públicos*: el 66,7 por 100 de las entidades califican su relación con el sector público de limitativa (20,0 por 100) o administrativa, otorgando una valoración cercana a la insatisfacción por lo que respecta a dichas relaciones (2,7 sobre 5).

— *Relaciones con centros educativos*: desarrollan mayoritariamente programas específicos dirigidos a la formación, con centros educativos (68,9 por 100), otorgándoles un elevado valor a los mismos en la planificación de su programación (4,3 sobre 5). Éste grupo es el que presenta menores diferencias con el grupo 1.

— *Relaciones con otras organizaciones no públicas*: Aunque el 70,5 por 100 suele mantener relaciones de cooperación con otras organizaciones no públicas (organizaciones no lucrativas, empresas privadas, etcétera), 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 por 100 de las entidades que integran este grupo han realizado coproducciones alguna vez, valorando la experiencia no muy positivamente, con una puntuación de 3,5 sobre 5. Son, además, las entidades que menos relaciones mantienen con compa-



COLABORACIONES

CUADRO 2
 CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES COOPERANTES Y DE AUDIENCIA

Criterios	Tipo	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
	Consorcio	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

Fuente: Elaboración propia.



ñías de carácter público, no llegando al 25 por 100 en el 100 por 100 de los casos.

4.2. Caracterización de los grupos

Tras comprobar la consistencia del análisis cluster, consideramos apropiado analizar el valor adoptado por otras variables en los distintos grupos, por considerar que pueden ayudarnos a interpretar la orientación en las relaciones adoptadas por cada uno de los grupos.

Las variables consideradas fueron: tipo de entidad, titularidad de la entidad, actividades desarrolladas por la entidad, capaci-

dad del espacio escénico y fórmula de gestión. Los resultados nos permitieron observar que el grupo de entidades cooperantes son mayoritariamente teatros y centros culturales de dimensiones medias y grandes, 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 mayoritariamente orientado a la

CUADRO 3 CONTRASTE DE INDEPENDENCIA ENTRE LA PERTENENCIA A UN CLUSTER Y FÓRMULA DE GESTIÓN			
	Valor	GI	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi - cuadrado de Pearson.....	10.595	1	0.001
Corrección por continuidad.....	9.525	1	0.002
Razón de verosimilitud	10.657	1	0.001
Nº de casos válidos	148		

Fuente: Elaboración propia.

exhibición, realiza con mayor frecuencia que el grupo de las entidades cooperantes actividades de producción de espectáculos escénicos.

4.3. Influencia de la fórmula de gestión y las dimensiones de la entidad en la pertenencia a un cluster

Buscando una mejor caracterización de los dos perfiles identificados, realizamos diversas tablas de contingencia tratando de explicar la relación que pueda existir entre la pertenencia de una entidad a un determinado cluster con respecto a su fórmula de gestión (pública o privada) y su dimensión (medida como capacidad del espacio escénico, número de empleados y número de representaciones anuales ofertadas).

El análisis de la Chi-cuadrado y las medidas de asociación Phi y V de Cramer nos permitieron confirmar la existencia de una relación de dependencia entre la pertenencia a un grupo y la fórmula de gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas. Este resultado pone de manifiesto que el grupo de entidades cooperantes se encuentra integrado mayoritariamente por organizaciones de gestión pública, y el segundo grupo por entidades de gestión privada, lo que supone un predominio del perfil de entidad

CUADRO 4 VALORACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA PERTENENCIA A UN CLUSTER Y FÓRMULA DE GESTIÓN		
	Valor	Sig. Aproximada
Phi.....	-0,268	0,001
V de Cramer.....	0,268	0,001
Nº de casos válidos	148	

Fuente: Elaboración propia.

cooperante entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión pública, mientras que en el sector privado prima el perfil de entidades de audiencia.

El análisis de la relación existente entre el perfil de la entidad y las dimensiones de ésta a través del test de la Chi-cuadrado, nos llevó a aceptar la hipótesis nula y por tanto afirmar que no existe relación entre ambas variables. Es decir, las dimensiones de la entidad (medida como capacidad del espacio escénico, número de empleados y número de representaciones anuales de forma independiente) no constituyen una variable diferenciadora entre grupos, o lo que es lo mismo, no podemos explicar la pertenencia de una entidad a un grupo en función de sus dimensiones. No influye, por tanto, el tamaño de la entidad sobre el perfil desarrollado hacia las relaciones.



COLABORACIONES

5. Conclusiones y reflexiones finales

Con este estudio se ha pretendido contribuir al desarrollo del área de conocimiento de la Economía de la Cultura. Para ello, hemos considerado apropiado optar por el enfoque de marketing relacional y nos hemos centrado en una modalidad artística de especial magnitud económica y social: las artes escénicas. En este entorno específico, son muchos y muy diversos

los agentes implicados en la producción y comercialización, lo que lleva a la necesidad de incorporarlos en la planificación de las entidades a través del desarrollo de estrategias de cooperación adaptadas a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Para el desarrollo del proceso de selección y planificación de las relaciones que propone este nuevo enfoque, nos hemos basado en el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARAE), en el que se identifican siete grupos de interés: audiencia escénica, centros educativos, organismos públicos, competencia, proveedores, otras organizaciones y relaciones internas.

El estudio de perfiles relacionales nos ha permitido observar diferencias en la orientación hacia las relaciones, resultando dos tipos de entidades: las entidades cooperantes, que desarrollan vínculos de tipo cooperativo con todos los grupos de interés, que les reportan altos niveles de satisfacción y las entidades de audiencia, caracterizadas por centrar sus esfuerzos relacionales en los clientes y centros educativos. Esta postura deja ver una clara orientación hacia la captación de audiencia escénica a través de estas vías de relación, sin tener en cuenta que el desarrollo de vínculos con el resto de agentes implicados puede constituir importantes fuentes de creación de valor para los clientes y para ellos mismos.

La revisión de la literatura existente sobre marketing en las artes escénicas y marketing de relaciones nos lleva a considerar que las peculiares características que presentan los servicios de artes escénicas, hacen que el desarrollo de estrategias de cooperación se perfilen como las más adecuadas para este entorno (Kotler y Sheff, 1997; Byrnes, 1999; Kolb, 2000; Gummesson, 1999):

— *Con la audiencia escénica:* a través del desarrollo de estrategias de fidelización, como podría ser el desarrollo tarjetas de socios con ciertos privilegios en la selección o compra de entradas, envío de información personalizada sobre la programación, organización de conferencias o chats para aficionados, actos temáticos, conferencias, etcétera.

— *Con la competencia:* desarrollando actividades de colaboración para el fomento de una demanda genérica, como puede ser la elaboración de programas conjuntos, que recojan toda la información de un determinado área (ciudad o barrio), diseño conjunto de la programación, organización conjunta de actos dirigidos a generar un interés por las artes escénicas, creación de portales temáticos, chats, etcétera.

— *Con los centros educativos:* para la construcción de una futura demanda. Esta relación ha de ir más allá de ofrecer un programa en horas especiales y con contenidos especiales para niños. Los estudios desarrollados en este ámbito ponen de manifiesto que actividades como el fomento del consumo en familia o con amigos, en días u horas de ocio, contribuyen a la generación de un hábito de inversión del tiempo libre que se proyectará en edades más adultas. En este sentido, la oferta de programas de consumo en grupo resultan especialmente adecuados.

— *Con las organizaciones públicas:* incorporándolas en el proceso de planificación y creación de valor. El papel de las entidades públicas, con el amplio abanico de modalidades que incluye, resulta crucial: es importante conocer lo que cada una espera de sus inversiones, y buscar la mejor fórmula para que todas vean satisfechas sus expectativas.

— *Con otras organizaciones:* a través de la creación conjunta de actividades que puedan fomentar el interés de la audiencia. El aprovechamiento de las actividades de



COLABORACIONES

patrocinio y mecenazgo son ejemplos de acciones en las que las entidades escénicas y las empresas privadas o fundaciones pueden hacer coincidir sus intereses.

— *Con los proveedores*: tratando de adaptar su oferta a la demanda de los diferentes perfiles de audiencia. En este colectivo probablemente sean las relaciones con las compañías el grupo de interés prioritario, éstas han de ser consideradas como una extensión de la propia organización, ya que ambas comparten los mismos objetivos.

— *En las relaciones internas*: tratando de implantar una estructura organizativa flexible, adaptada a las necesidades de la audiencia. La estrategia diseñada en las relaciones con el personal de la entidad va a tener un reflejo directo en la percepción de calidad del cliente a través de innumerables vías: el trato recibido, el ambiente percibido, etcétera.

Cada uno de estos colectivos desempeñan un papel importante en el proceso de creación de valor que constituye la oferta de servicios de artes escénicas, y por tanto las estrategias desarrolladas con éstos han de estar basadas en la cooperación que implica la mutua interdependencia, tratando de diseñar relaciones beneficiosas para todos.

El estudio realizado no está exento de limitaciones. La escasez de estudios realizados en España sobre este sector nos impide dotar al presente estudio de un carácter longitudinal, que nos permita conocer la evolución de las relaciones analizadas e interpretar con mayor certeza la posición en que se encuentra actualmente este mercado. Además, tal y como planteamos en el modelo teórico para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, la audiencia escénica ocupa un lugar central en la planificación de estrategias relacionales por parte de las entidades, y no existen estudios desarrollados

en el ámbito de la demanda que arrojen luz sobre uno de los factores fundamentales del marketing relacional: la creación de valor para el cliente.

La escasez de investigaciones desarrolladas en este ámbito hace que sean muchas las líneas de investigación potencialmente desarrollables sobre el mismo. Tras la investigación desarrollada en el ámbito de la oferta, consideramos prioritario el desarrollo de estudios en el ámbito de la demanda, con el fin de profundizar en el conocimiento de las relaciones con la audiencia escénica actual y potencial.

Bibliografía

1. ARTS COUNCIL OF ENGLAND (2003): *Ambitions for the arts 2003-2006*. Arts Council of England, London.
2. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): «Services Marketing in a Changing Environment», *Proceedings Series*.
3. BAGOZZI, R. P. (1975): «Marketing as Exchange», *Journal of Marketing*, nº 40 (Julio), pp. 17-28.
4. BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): «Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica», *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 212-217.
5. BYRNES, W.J. (1999): «*Management and the Arts*», Focal Press, Estados Unidos.
6. COLBERT, F. (2001): *Marketing Culture and the Arts*, Second edition, Presses HEC, Montréal.
7. CONWAY, T. AND WHITELOCK J. (2004): «Can Relationship Marketing Enhance Strategic Thinking in the Public Sector? A Study of the Perceived Relationship Between Subsidised Theatres and Their Government Funders / Regulators?» *International Journal of Nonprofit an Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, nº 4, pp. 320- 334.
8. CUADRADO, M. (2001): «Gestión de Marketing en las entidades escénicas. Una



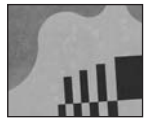
COLABORACIONES

- evidencia empírica». *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 80-88.
9. EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): *Servucción. El marketing de servicios*, McGraw Hill, Madrid.
 10. FISK, R.; GROVE, S. J. y JOHNN, J. (2000): *Interactive Services Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston.
 11. GARBARINO, E. y JOHNSON, M. S. (1999): «The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), pp. 70-87.
 12. GARCÍA, I.M.; FERNÁNDEZ, y ZOFÍO, J.L. (2000): *Industria de la Cultura y el Ocio en España*, Datautor, Madrid.
 13. GILHESPY, I (2001): The Evaluation of social Objectives in Cultural Organizations», *International Journal of Arts Management*, vol. 4, nº 1, fall.
 14. GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
 15. 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.
 16. GUMMESSON, E. (1997): «Collaborate or Compete», *Marketing Management*, vol. 6 (3), pp. 1721.
 17. GUMMESSON, E. (1999): *Total Relationship Marketing*. Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
 18. 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.
 19. HUNT, S. D. (1983): «General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing», *Journal of Marketing*, 47, (otoño), pp. 9-17.
 20. JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): «Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?», *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6 (1), pp. 61-77.
 21. KOLB, B. M. (2000): *Marketing Cultural Organisations*, Oak Tree Press, Ireland.
 22. KOTLER, P. y SCHEFF, J. (1997): *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Harvard Business School Press, Boston.
 23. LOVELOCK, C.; VANDERMERWE, S. y LEWIS, S. (1999): *Services Marketing. A European Perspective*. Prentice Hall, New Jersey.
 24. MINISTERIO DE CULTURA (1995): Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales (MIOR), Secretaría General Técnica, Madrid.
 25. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2002): *Las cifras de la cultura en España*. Secretaría General Técnica, Madrid.
 26. MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment - Trust Theory of relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
 27. PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M. y CLARK, M. (1999): *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
 28. PICK, J. Y ANDERTON, M. (1996): «Arts Administration», Second Edition, E&FN Spon, New York.
 29. QUERO, M.J. (2003): *El enfoque de Marketing Relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.
 30. QUERO, M.J. (2003): *Marketing Cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, Madrid.
 31. QUERO, M.J. y PARRA, F. (2003): El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas. Identificación de perfiles en las relaciones de grupo. *XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Córdoba*, septiembre de 2003.
 32. SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996): «Crisis in the Arts: The marketing Response», *California Management Review*, 39 (1), pp. 28-52.
 33. SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000):



COLABORACIONES

- Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, California.
34. SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2003): *Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*, Fundación Autor, Madrid.
35. SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES. *Mapa Informatizado de Recintos Escénicos MIRE* www.sgae.es.
36. 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.



COLABORACIONES



INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA

en

INTERNET



www.revistasICE.com