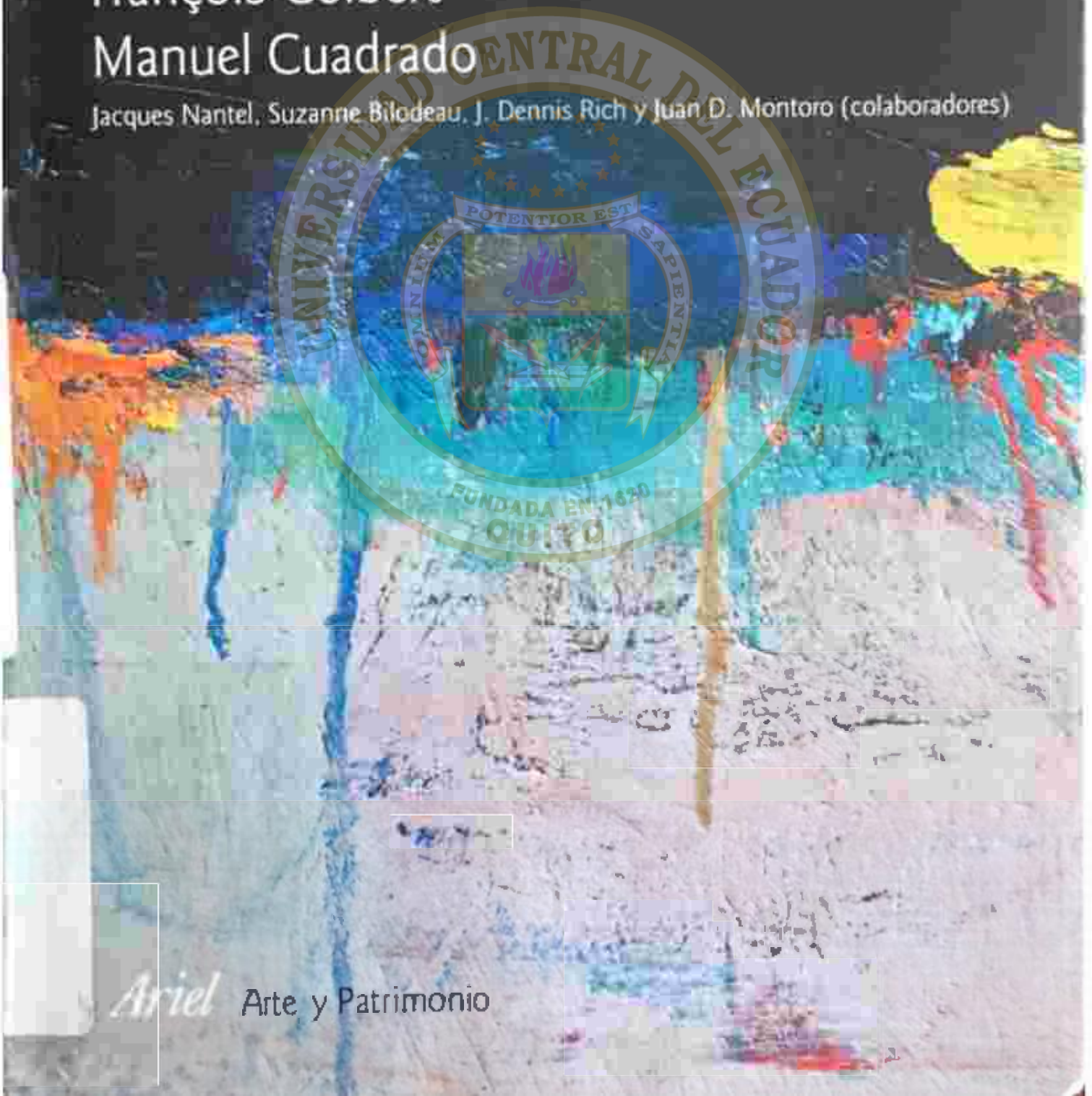
Marketing de las artes y la cultura

François Colbert
Manuel Cuadrado
Jacques Nantel, Suzanne Bilodeau, J. Dennis Rich y Juan D. Montoro (colaboradores)



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST QUI SAPIENTIAM
FUNDADA EN 1620
QUITO

Ariel Arte y Patrimonio

SIB-UCE LABORATORIO DE DIGITALIZACIÓN
Campus Central, calle Jerónimo Leyton y Gatto Sobral
+593 2230757 ext: 808 biblioteca.general@uce.edu.ec
©2022-2024

BASE LEGAL PARA DIGITALIZACIÓN DE LIBROS CON DERECHOS DE AUTOR

El Sistema Integrado de Bibliotecas de la Universidad Central del Ecuador, digitalizará su acervo bibliográfico siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta de este.

La digitalización del material bibliográfico se lo realiza de acuerdo al Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación **Art. 212 numeral 9, Literal ii** "(…) Una biblioteca o archivo podrá, además, realizar los siguientes actos (…) La reproducción electrónica y comunicación pública de obras de su colección para ser consultadas gratuita y simultáneamente hasta por un número razonable de usuarios, sólo en terminales de redes de la respectiva institución o para usuarios de esa institución bajo su control, en condiciones que garanticen que no se puedan hacer copias electrónicas de esas reproducciones" y **literal vii** "La reproducción, adaptación, traducción, transformación, arreglo, distribución y comunicación de una obra protegida por derechos de autor o una prestación protegida por derechos conexos, en uno o más formatos accesibles para el uso exclusivo de personas con discapacidad".

Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por el Código Orgánico De La Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Este libro está disponible físicamente en

Biblioteca:

Facultad de Artes

Piso:	**Estante:**	**Bandeja:**
PB	01	13

Convenio interinstitucional:

Enlace al catálogo:

Francçois Colbert es catedrático de marketing de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de Montreal, donde dirige la Cátedra de Gestión Cultural y es responsable del programa de licenciatura en gestión de organizaciones culturales. Asimismo, es editor del *International Journal of Arts Management*.

El profesor Colbert ha participado activamente en el contexto cultural durante más de 25 años. En este sentido, ha sido y es miembro del consejo de dirección de numerosas organizaciones culturales, incluidas el Consejo Canadiense para las Artes, el Gran Ballet de Canadá, Télé-Quebec, y Théâtre san fil, y también ha trabajado como consultor en gestión cultural. Tiene en su haber más de cien publicaciones sobre gestión en las artes y además ha participado en numerosos congresos y conferencias alrededor del mundo.

Manuel Cuadrado es doctor y profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de València. Su principal línea de investigación se centra en el sector cultural desde la disciplina de marketing, y en concreto, en las áreas de planificación comercial, comportamiento del consumidor, e investigación de mercados. Al respecto, ha realizado diferentes artículos en revistas, tanto nacionales e internacionales como académicas y divulgativas, así como varios libros. Algunos de dichos trabajos han sido premiados por diferentes instituciones. De igual modo, ha intervenido e interviene como profesor en diferentes másters, cursos de postgrado y conferencias, relacionados todos ellos con la gestión en el ámbito cultural.

Diseño de la cubierta: Luz de la Mora

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Marketing de las artes y la cultura

François Colbert y Manuel Cuadrado

con la colaboración de
Jacques Natel, Suzanne Bilodeau,
J. Dennis Rich y Juan D. Montoro

Marketing de las artes y la cultura

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST
OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Ariel Arte y Patrimonio

Título original:
Le marketing des arts et de la culture (2ème édition)

1.ª edición en esta presentación:
septiembre de 2010
2.ª impresión: julio de 2012

Ediciones anteriores:
Primera edición: marzo de 2003

© 2000, Gaëtan Morin Éditeur, Québec

Derechos exclusivos de edición en español
reservados para todo el mundo
y propiedad de la traducción:
© 2003 y 2010: Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona

Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.
www.ariel.es
www.espacioculturalyacademico.com

ISBN 978-84-344-8291-3

Depósito legal: M. 29.500 - 2010

Impreso en España por
Book Print Digital

El papel utilizado para la impresión de este libro
es cien por cien libre de cloro y está calificado como **papel ecológico**.

No se permite la reproducción total ó parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

AUTORES

FRANÇOIS COLBERT es catedrático de marketing de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de Montreal, donde dirige la Cátedra de Gestión Cultural y es responsable del programa de licenciatura en gestión de organizaciones culturales. Asimismo, es editor del *International Journal of Arts Management*.

El profesor Colbert ha participado activamente en el contexto cultural durante más de 25 años. En este sentido, ha sido y es miembro del consejo de dirección de numerosas organizaciones culturales, incluidas el Consejo Canadiense para las Artes, el Gran Ballet de Canadá, *Téle-Québec*, y *Théâtre sans fil*, y también ha trabajado como consultor en gestión cultural. Tiene en su haber más de cien publicaciones sobre gestión en las artes y además ha participado en numerosos congresos y conferencias alrededor del mundo.

MANUEL CUADRADO es doctor y profesor titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universitat de València. Su principal línea de investigación se centra en el sector cultural desde la disciplina de marketing, y en concreto, en las áreas de planificación comercial, comportamiento del consumidor, e investigación de mercados. Al respecto, ha realizado numerosos estudios que ha presentado en distintos congresos y ha publicado diferentes artículos en revistas, tanto nacionales e internacionales como académicas y divulgativas, así como varios libros. Algunos de dichos trabajos han sido premiados por diferentes instituciones. De igual modo, ha intervenido e interviene como profesor en diferentes másters, cursos de postgrado y conferencias, relacionados todos ellos con la gestión en el ámbito cultural.

Colaboradores

JACQUES NANTEL es doctor y catedrático de marketing en la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC). Sus principales líneas de investigación son e-marketing, comportamiento del consumidor, posiciona-

miento del producto y segmentación de mercados. Este profesor ha publicado numerosos artículos y es coautor de varios libros. Además de sus obligaciones académicas como director de tesis a estudiantes de máster y doctorado, es también profesor invitado en diferentes universidades de Tejas, Francia y Austria.

SUZANNE BILODEAU es consultora en el ámbito de la gestión de las artes y la cultura. Ha estudiado danza y psicología, y es licenciada en gestión cultural. Ha trabajado durante 20 años ocupando cargos de gestión en diferentes entidades y asociaciones de carácter cultural. Una actividad que ha desarrollado principalmente en las áreas de danza, teatro, edición y organización de acontecimientos culturales.

J. DENNIS RICH es doctor y director del Departamento de Gestión de Artes, Ocio y Medios de Comunicación en el Centro Universitario Columbia en Chicago, y director del Centro de Política Cultural de la misma ciudad. Además de haber presentado la serie de conferencias *Democratic Vistas*, el doctor Rich es consultor, investigador y profesor a nivel internacional. En este sentido, es profesor invitado en Austria y Potsdam. También ha estudiado teatro y tiene una amplia formación en gestión cultural.

JUAN D. MONTORO es doctor y profesor de Economía Aplicada en la Universitat de València. Su campo de investigación se centra en la *teoría de la elección pública* y en el análisis del funcionamiento del sector público y de las instituciones colectivas, incluyendo el estudio de las instituciones públicas en el sector cultural. Entre sus principales publicaciones se incluyen artículos, tanto en revistas internacionales como nacionales, así como diversos capítulos para libros colectivos y varias monografías.

AGRADECIMIENTOS

El profesor Colbert quiere agradecer a Jacques Nantel la realización de los capítulos 4 y 5, a J. Dennis Rich la elaboración de los apartados sobre patrocinio incluidos en los capítulos 3 y 8, y a Suzanne Bilodeau la experiencia y el sentido crítico aportados a este libro así como la ayuda concedida con algunos de los contenidos del mismo. El autor quiere también agradecer a William D. Poole, director del Centro de Gestión Cultural (*Centre for Cultural Management*, Canadá), la revisión en profundidad de la primera edición de esta obra.

Asimismo, el autor quiere expresar su agradecimiento a Dan Martin de la Universidad *Carnegie Mellon* (Estados Unidos) por sus valiosos comentarios, así como a Jennifer Radbourne de la Universidad Tecnológica de Queensland (Australia) por aportar los ejemplos australianos, y a Herwig Poeschl del Centro Internacional de Cultura y Gestión (Austria) y a Ugo Bacchella de la Fundación Fitzcarraldo (Italia), por ser responsables, respectivamente, de la versiones alemana e italiana de este libro. Finalmente, el autor quiere agradecer a Elena Levshina de la Academia de Arte y Teatro de San Petersburgo su trabajo en la versión rusa de esta publicación.

El profesor Cuadrado quiere manifestar su máximo agradecimiento al profesor Colbert por permitirle ser coautor de este libro. De igual manera, quiere agradecer al profesor Juan D. Montoro la traducción y adaptación del capítulo 6, y a las profesoras Marta Frasquet y Gloria Berenguer su desinteresada y valiosa colaboración.

FACULTAD DE ARTES
SIB - UCE

PRÓLOGO A LA EDICIÓN INGLESA

En el Prólogo a la edición de 1994 del libro *Marketing Culture and the Arts*, situé directamente aquella importante y nueva obra en el contexto del continuo debate relativo a la necesidad de formar a los gestores culturales en Canadá. De manera más concreta, señalé que en marzo de 1983 el Consejo de Canadá (*Canada Council*) había financiado una investigación para conocer la situación de la gestión cultural en dicho país. Un resultado de dicha investigación, celebrada en el Centro Banff (*Banff Centre*), fue la fundación en 1984 de la Asociación Canadiense de Educadores de Gestión Cultural (*Canadian Association of Arts Administration Educators*, CAAAE). Esta asociación concluyó rápidamente acerca de la necesidad de profundizar en esta línea de trabajo, lo que comenzó a ser una realidad en 1986. Resultado de todo ello se presentó en 1997 el Informe Final del Estudio de las Necesidades de Gestión y Desarrollo de Organizaciones Culturales y Patrimonio No Lucrativas y con Financiación Pública en Canadá (*Final Report of the Study of Management Development Needs of Publicly Funded Not-for-Profit Arts and Heritage Organizations in Canada*).

Con la publicación de *Le Marketing des Arts et de la Culture* en 1993, así como de la edición inglesa al año siguiente, François Colbert dio un paso significativo al cubrir la necesidad, identificada una década atrás en el encuentro del Centro Banff y reiterada en el informe final que le sucedió, de que los gestores culturales dispusieran de materiales de estudio adecuados tanto en francés como en inglés.

Mientras que el libro *Marketing Culture and the Arts* fue concebido para el contexto canadiense, se tuvo claro ya en 1994 que la necesidad de una obra de este calibre no se limitaba de ningún modo a Canadá. En este sentido, se pensó que una edición revisada podría encontrar un hueco de mercado en Estados Unidos, Europa, Australia y otras jurisdicciones con los mismos retos y las mismas necesidades que las identificadas por la CAAAE. El interés general por un libro de calidad sobre marketing en las artes fue seriamente subestimado. En retrospectiva, puede ahora afirmarse que el libro *Marketing Culture and the Arts* se situó al frente de una explosión de interés académico y profesional en el contexto de la gestión de las artes y la cultura en todo el mundo. El hecho de que el libro del profe-

so, Colbert esté hoy día disponible en alemán y en italiano, así como en francés e inglés, es un claro indicador de este general interés.

Otros indicadores de ese interés así como de la necesidad y lo oportuno de una edición revisada, son: la proliferación de programas de formación de gestores culturales a lo largo y ancho del mundo —con la evolución concomitante de la Asociación de Educadores de Gestión Cutural (*Association of Arts Administration Educators*, AAAE)— y la plenitud alcanzada por la Asociación Internacional de Gestión de las Artes y la Cultura (*International Association of Arts and Cultural Management/Association Internationale de Management des Arts et de la Culture*, AIMAC), una red de investigación cuya principal función consiste en celebrar conferencias bianuales como foro para el intercambio de contribuciones en la gestión y el consumo cultural.

El factor de contribución final al despegue de la gestión de las artes y la cultura como una disciplina fue el lanzamiento en el año 1998 del *International Journal of Arts Management*, con François Colbert como editor. El IJAM lo publica de forma no lucrativa la Cátedra de Gestión Cultural de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (*École des Hautes Études Commerciales*, HEC) de Montreal (Universidad de Montreal), en colaboración con AIMAC. La revista publica artículos y casos de estudio, sometidos a un proceso de revisión, sobre gestión de organizaciones culturales.

Mientras que el libro *Marketing Culture and the Arts* continuará siendo una valiosa fuente para los estudiantes y profesores de gestión cultural en todo el mundo, su uso no se limita a las aulas. Los responsables de gestión de diversas organizaciones de carácter cultural querrán también disponer de esta fuente de marketing con el objetivo de prepararse para los retos del siglo veintiuno.

WILLIAM D. POOLE
Director del Centro de Gestión Cultural
Universidad de Waterloo
Waterloo, Ontario, Canadá

PRÓLOGO A LA VERSIÓN ESPAÑOLA

La traducción de la obra original en francés del profesor Colbert, *Marketing des Arts et de la Culture*, al inglés, alemán, italiano, y ruso pone sin duda de manifiesto la importancia y el alcance de dicho texto. Un texto que versa sobre la aplicación de los principios y técnicas generales de la disciplina de marketing al ámbito cultural. Consecuencia de todo lo anterior, resultaba necesario disponer de una versión española de la citada obra. La idea de este proyecto surgió de su autor en el verano de 1999 a raíz de la invitación que me cursó para realizar una estancia de investigación en la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal, donde dirige la Cátedra de Gestión Cultural. Fue entonces cuando me propuso ser el responsable de realizar esta tarea.

El presente libro, Marketing de las Artes y la Cultura, no se trata, sin embargo, de una mera traducción de la segunda edición revisada de la versión inglesa sino también de una adaptación de dicha obra al contexto español. La realidad e importancia del sector cultural en España, tanto en términos de oferta como de consumo, han hecho necesario plantear nuevos ejemplos, considerar diferentes investigaciones, e incluso modificar determinados contenidos y situaciones. Entre otras particularidades, la financiación de las actividades culturales en nuestro país procede mayoritariamente de fuentes públicas, siendo escasas las ayudas por patrocinio, algo contrario a lo que ocurre en otros escenarios; asimismo, se trata de un sector muy fragmentado y plural que genera un considerable volumen de negocio y se enfrenta continuamente a fluctuaciones de la demanda; y en último lugar, es todavía escaso e irregular el número de datos, informes e investigaciones al respecto. Con todo, el objetivo de esta tarea de adaptación no ha sido otro que facilitar la comprensión y aplicación de esta obra dirigida a todos aquellos implicados en el terreno de la cultura desde una perspectiva de gestión, tanto a nivel profesional, como de investigación y estudio.

Este libro permite así cubrir un hueco ante la inexistencia de manuales en español de marketing en las artes y la cultura. El estudio de este sector desde la disciplina de Comercialización e Investigación de Mercados es una realidad al ser ya varias las universidades españolas que ofertan

cursos de postgrado en gestión cultural, a falta todavía de una oferta de títulos universitarios como la existente en el contexto internacional. Esta publicación puede entonces resultar de gran utilidad a aquellos que estén realizando tales cursos. De igual modo, los gestores culturales, que constituyen un numeroso colectivo, pueden encontrar en este texto una guía útil para desempeñar su actividad de manera profesional en un entorno cada vez más competitivo y cambiante. Finalmente, aunque la investigación académica en estas lides es todavía incipiente en este país, la existencia de un manual de marketing en las artes supone un importante paso pues contribuye a sentar las bases de una disciplina con gran relieve internacional.

MANUEL CUADRADO
Profesor Titular de Comercialización
e Investigación de Mercados
Universitat de València

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST
OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Capítulo 1

ORGANIZACIONES CULTURALES Y MARKETING

Objetivos

- Comprender la particularidad de las organizaciones de naturaleza cultural
- Destacar el rol del artista en una organización cultural
- Distinguir entre el sector de las artes y las industrias culturales
- Analizar la evolución de la disciplina de marketing
- Establecer la distinción entre marketing tradicional y marketing en el contexto cultural

Introducción

Este primer capítulo presenta las características distintivas del marketing en el contexto cultural. Para ello, planteamos en primer lugar un análisis de las organizaciones culturales a través del lugar que ocupan en nuestra sociedad, el rol que desempeña el artista dentro de ellas, y sus funciones respecto del producto. A partir de aquí, planteamos los rasgos característicos de las organizaciones culturales y, más concretamente, determinamos la diferencia entre las denominadas industrias culturales y aquéllas pertenecientes al sector de las artes.

En una segunda parte, revisamos la historia de la disciplina del marketing, desde sus primeros comienzos hasta su aplicación a campos específicos, analizando en particular el marketing de las artes y la cultura. En este sentido, definimos esta especialización comparando el modelo tradicional de marketing con aquél que adaptamos a la realidad de un producto cultural.

Para finalizar, presentamos de manera genérica cada uno de los componentes del modelo de marketing que serán tratados con profundidad en capítulos posteriores.

1. Cultura y artes

1.1. El lugar de las organizaciones culturales en la sociedad

Las organizaciones culturales ocupan un lugar importante en la sociedad al transmitir una determinada identidad cultural mediante el contenido

de las obras que ofrecen (valores, cuestiones sociales, tabúes), la forma como se plantea (tecnología), la intensidad de su presencia (número de espacios culturales en una ciudad), y el tipo de consumo que implica. Este último puede ilustrarse con el siguiente ejemplo: un baile puede ser realizado por todos aquellos que asisten a cualquier sala donde pueda bailarse o bien ser contemplado por una audiencia como acontecimiento escénico.

El concepto de organización cultural puede analizarse desde una visión reducida o amplia. Desde una visión reducida, representa a empresas productoras y distribuidoras especializadas en artes escénicas, tales como teatro, música, opera o danza; en artes visuales localizadas en galerías y museos; en bibliotecas y en monumentos y lugares históricos. Desde una visión amplia, la noción de organización cultural incluye además las industrias culturales (cinematografía, música y sonido, edición y artesanía) y los medios de comunicación (radio, televisión, prensa y revistas).

1.2. El rol del artista en las organizaciones culturales

El artista desempeña un papel decisivo en cualquier organización cultural. En este sentido, todo producto de naturaleza cultural se forja gracias a la especializada mano de obra que el artista proporciona. Superando las disciplinas tradicionales, los artistas pueden categorizarse en función de la actividad que desarrollan. Así, éstos pueden ser creadores: dramaturgos, coreógrafos, compositores, escritores, letristas, pintores y escultores. Les siguen los intérpretes: actores, bailarines, músicos y cantantes. También existen diseñadores, quienes crean escenarios, vestuario, efectos de luz y material gráfico, entre otros. Otro grupo de artistas incluye a los cámaras, especialistas en construcción de escenarios, personal de vestuario, responsables artísticos o de escena, técnicos de luz y sonido, cajistas y encuadernadores. Asimismo, destacan aquellos que dirigen o coordinan al equipo de producción: directores, productores y directores de orquesta. Finalmente, citamos a los directores artísticos quienes contratan, movilizan y ayudan a otros artistas en la producción de una obra.

Obviamente, sin artistas no existirían las organizaciones culturales. Sin embargo, el artista es además indispensable en otra serie de empresas no consideradas de naturaleza cultural. En publicidad, por ejemplo, el artista es un elemento fundamental para la creatividad publicitaria. De hecho, la grabación de un anuncio necesita de un productor, músicos, actores, diseñadores de escenarios y demás. A menudo, estos actores suelen ser los mismos que vemos sobre un escenario, en la televisión o incluso en la gran pantalla.

1.3. Las funciones de las organizaciones culturales respecto al producto

Todas las organizaciones del sector cultural presentan dos características: por un lado, conceden al artista un importante papel y por otro, ges-

tionan el producto procedente de un acto creativo. Con frecuencia, dicho acto es independiente de cualquier entidad o empresa, especialmente en el terreno de las artes visuales o la literatura donde el artista creador desarrolla su trabajo de manera individual. Además, si los productos varían sustancialmente de una disciplina a otra, las organizaciones culturales pueden jugar diferentes roles frente al producto. Estos roles o funciones pueden abarcar desde el diseño, la producción, la reproducción hasta la distribución o el mantenimiento y la conservación del producto (ver figura 1.1). La organización cultural podrá desempeñar una o varias de estas funciones según sea su finalidad.

En el contexto de las artes escénicas, algunas compañías teatrales crean, producen y distribuyen ellas mismas su repertorio, mientras que otras cuentan con especialistas para distribuir el producto que han creado y producido. Las compañías sin teatro propio son un ejemplo de la anterior situación. Además, una organización puede desarrollar la única función de distribuir una obra sin participar en absoluto en su creación y puesta en escena. El mismo modelo puede plantearse en las artes visuales, donde las galerías simplemente muestran obras de arte, mientras que los museos además las conservan y restauran.

1.4. Delimitación de las organizaciones culturales

Las organizaciones culturales varían considerablemente respecto al tamaño, estructura, actividad y función. De esta manera, resultaría complicado hablar en iguales términos de un museo estatal, una compañía discográfica que opera a nivel internacional, o de un grupo de danza contemporánea, pese a ser todas ellas organizaciones culturales. Quizá, la mejor manera de proceder para delimitarlas sea diferenciar y posterior-

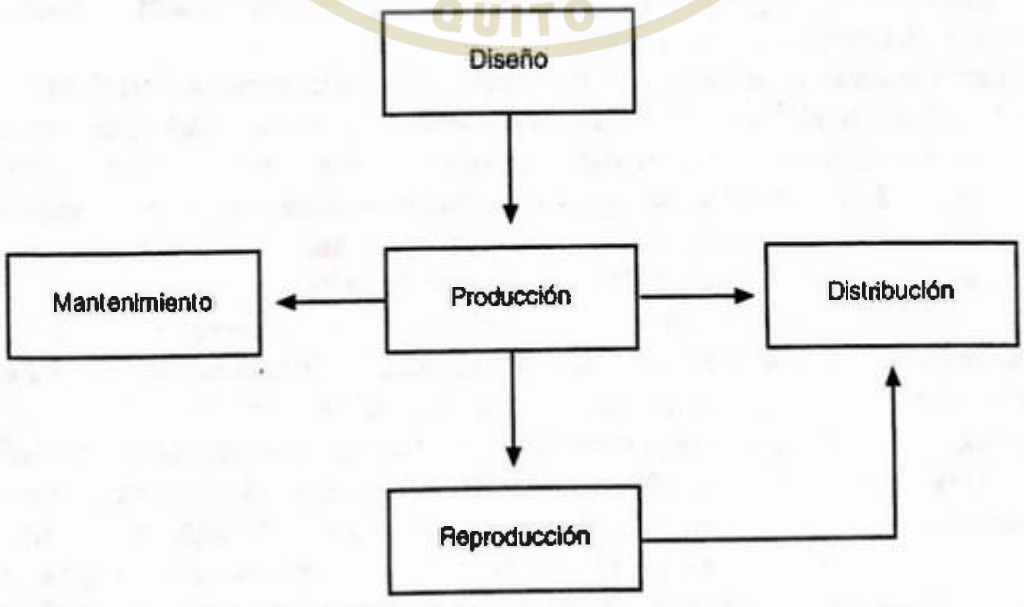


Fig. 1.1. *Las funciones de las organizaciones culturales.*

mente categorizar las organizaciones culturales en función de unos criterios específicos.

El primer criterio, referente a la orientación de la misión de la organización, puede plantearse en un continuo donde uno de sus extremos se centra en el producto y el otro en el mercado. Así, una entidad centrada u orientada al producto concibe a éste como su razón de ser. Entre otros, son ejemplos al respecto una orquesta de música de cámara, un festival infantil de teatro o un museo de arte contemporáneo. En el otro extremo del continuo se sitúan las empresas centradas u orientadas al mercado, quienes se concentran en el mercado que las apoya. Entre ambos extremos se encuentra una amplia gama de posibilidades.

El segundo criterio hace referencia al modo de producir obras de naturaleza artística. En este sentido, la producción de una obra de arte es similar a la construcción de un modelo o de un prototipo. No existen ni recetas ni instrucciones que garanticen el resultado de dicha producción. Consecuentemente, existe una cierta dosis de misterio en la elaboración de cada producto, se trate de un espectáculo, una pintura o una escultura.

Por otro lado, en algunos sectores y para determinados productos, el prototipo se diseña concretamente para ser producido en masa y así obtener un elevado número de copias de manera simultánea. Es el caso de películas, discos y libros.

Obviamente, para que cualquier producto pueda ser reproducido, debe existir un original —un manuscrito, un máster, un prototipo o un modelo—. La misión de producción o reproducción puede ser llevada a cabo por una o por varias organizaciones.

Este segundo criterio permite distinguir claramente entre productos únicos, aquellos que se diseñan para no ser reproducidos, y productos manufacturados en serie o por lotes a partir de un prototipo con el objetivo de conseguir numerosas copias al mismo tiempo.

La combinación de estos dos criterios, tal y como muestra la figura 1.2, permite distinguir más fácilmente entre industrias culturales y organizaciones del sector de las artes.

El cuadrante 1 de la figura mencionada, representa aquellas empresas centradas en el producto cuya razón de ser es el producto único o el prototipo. En términos generales, estas entidades conforman el denominado «sector de las artes». Se trata normalmente de organizaciones de carácter no lucrativo aunque pueden existir considerables excepciones.

En el cuadrante diagonalmente opuesto, el cuadrante 3, se encuentran las organizaciones centradas en el mercado quienes reproducen un producto. Obviamente, se trata de empresas con finalidad lucrativa en las que se incluyen la mayoría de las industrias culturales.

Los cuadrantes 2 y 4 representan situaciones combinadas. Así, el cuadrante 4 incluye las producciones de musicales tipo *Broadway* como «Los miserables» o «El fantasma de la ópera». Si bien este tipo de compañías producen obras de carácter único similares a un prototipo, están principalmente centradas en el mercado. Se trata pues de industrias culturales. En el cuadrante 2 se sitúan las entidades centradas en el producto que, sin

FIG. 1.2. *Criterios de distinción entre organizaciones del sector de las artes e industrias culturales.*

embargo, realizan un elevado número de copias de una obra. Un editor sin ánimo de lucro que publique un volumen de poesía podría ser un ejemplo representativo de este último cuadrante. Este tipo de entidad, aunque se considera una industria cultural, tiene a menudo más en común con el sector de las artes.

Otros dos criterios que proveen ciertos matices para la delimitación y definición de las organizaciones culturales son la forma jurídica de la organización y su tamaño.

Al respecto, la forma jurídica de la empresa confirma normalmente si la misma plantea una orientación al producto o al mercado. Naturalmente, se trata de una regla general que presenta una serie de excepciones. Supongamos como ejemplo un centro cultural cuya misión sea integrar a una minoría étnica a través de un programa de entretenimiento. Estecentro podría ser una organización no lucrativa y a la vez estar centrado en el mercado. Con todo, este criterio no permite distinguir pero añade un cierto matiz a la descripción de la organización.

El tamaño es el último criterio. En este sentido, suelen ser de gran tamaño las empresas multinacionales características de la industria cultural. Por el contrario, el tamaño medio de las entidades del sector de las artes es mucho menor. La forma jurídica y por supuesto la misión de estas últimas resultan incompatibles con las actividades que realizan las empresas multinacionales.

Este sistema de clasificación resulta útil para enfocar los capítulos siguientes, ya que el enfoque específico del marketing de las artes y la cultura alcanza solamente a ciertas organizaciones. Las otras tienden a desarrollar el enfoque tradicional de marketing. Cualquier tratamiento en profundidad acerca de la distinción entre marketing tradicional y marketing de las artes y la cultura debería partir de un estudio de ambos enfo-

ques desde sus orígenes. Así, a continuación se presenta una breve descripción de la evolución de la disciplina de marketing desde principios del siglo veinte.

2. La evolución del marketing

2.1. Una definición de marketing

El objetivo esencial del marketing no es otro que la optimización de la relación entre empresas y clientes y la maximización de su satisfacción mutua. Un planteamiento que podemos encontrar, entre múltiples fuentes, en las siguientes dos definiciones.

Así, el *Diccionario de Términos de Marketing*[1] publicado por la Asociación Americana de Marketing[2] define marketing como «el proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones». La definición que proporciona la obra *Principios y Práctica de Marketing*[3] establece que el marketing es «el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer de manera rentable las necesidades de los clientes».

A partir de estos conceptos podemos señalar que la noción de marketing hace referencia a cuatro elementos esenciales: la necesidad del consumidor, la satisfacción de esa necesidad, la relación o enlace entre la organización y el consumidor y la optimización de los beneficios. Al respecto y consecuencia de su connotación, resulta importante señalar la distinción entre optimización y maximización. El proceso de maximización intenta generar los mayores beneficios posibles. La optimización busca obtener los máximos beneficios posibles teniendo en cuenta elementos organizativos y del entorno como asegurar el bienestar de los empleados, crear una imagen corporativa sólida, satisfacer al cliente o implicar a la organización en su comunidad.

2.2. El nacimiento y desarrollo del marketing

El desarrollo del marketing como ciencia se ha producido paralelamente a la mejora del bienestar material en el mundo industrializado, consecuencia esto último del desarrollo del comercio.

A lo largo del siglo diecinueve, la oferta generaba claramente la demanda. En esa época, el consumidor medio no disponía de suficientes ingresos y por ello las empresas fabricantes apenas satisfacían las necesidades básicas de la población. El sistema de distribución de bienes estaba conformado por pequeñas empresas productoras así como por pequeños comerciantes. Los mayoristas y otros intermediarios actuaban de nexo entre los dos extremos anteriores. Se trataba sin duda de un mercado del vendedor y no de un mercado del comprador.

La industrialización, sin embargo, produjo un cambio drástico de las anteriores condiciones. A principios del siglo veinte, los costes de producción disminuyeron como consecuencia de los procesos de producción en serie. Ello permitió que las empresas y almacenes aumentaran de tamaño. Además, en ciertas industrias se crearon grupos de empresas y la competencia se intensificó tanto a nivel local como internacional. Al mismo tiempo, las empresas rompieron con la tradición de fijar el precio de un producto basándose en los costes de producción. Por otro lado, los fabricantes advirtieron que aquellos consumidores con mayor capacidad de gasto solicitaban bienes que cubrieran no sólo sus necesidades sino también sus gustos y deseos. Éstos ya no necesitaban comprar los productos de menor precio del mercado.

Los economistas fueron los primeros en destacar todos estos problemas relacionados con el mercado y la demanda. Así, en los primeros momentos del marketing, éste tomó prestado numerosas cuestiones de la disciplina económica. Con todo, Bartels, en su obra *La Historia del Pensamiento de Marketing*,[4] determina que el primer curso de marketing se impartió en la Universidad de Michigan el año 1902, seguido de cerca por el de la Universidad Estatal de Ohio. Estos cursos se centraron principalmente en las diferentes posibilidades de distribución de productos en el ámbito de los Estados Unidos. Además, los primeros estudios plantearon una sencilla descripción de las actividades de marketing.

Alrededor del año 1910, el término «marketing» comenzó a significar algo más que distribución o comercio. En esa época, eran tres los enfoques empleados para estudiar la realidad del comercio y la industria. El primero, el enfoque institucional, describía las instituciones y sus operaciones al tiempo que se centraba en los distintos intermediarios: mayoristas, minoristas y agentes. El segundo enfoque, el enfoque del producto, se centraba en el marketing de un producto; en este sentido, analizaba en profundidad, por ejemplo, el lanzamiento y la comercialización de un coche. El tercero, el enfoque funcional, examinaba cada una de las funciones de marketing como ventas, financiación o publicidad.

Los primeros estudios y manuales de marketing no fueron publicados hasta la década de los años veinte. En aquel entonces, vieron también la luz otras publicaciones sobre técnicas de distribución, ventas y publicidad.

Mientras tanto, los distribuidores continuaban creciendo. Esta expansión llevó a la aparición de los primeros conflictos internos. Básicamente, todos querían asumir el control de la distribución. Los fabricantes utilizaban la publicidad con el objetivo de generar lealtad de marca entre sus consumidores para que así solicitaran tales marcas a sus minoristas o mayoristas. En respuesta, las cadenas de distribución minorista crearon sus propias marcas y bajaron los precios de las marcas de los fabricantes. Esta táctica debilitó de forma contundente el poder de las empresas productoras. Como se muestra en la tabla 1.1, numerosas prácticas, todavía utilizadas hoy en día, surgieron antes que el propio término de «marketing».

FACULTAD DE BELLAS ARTES BIBLIOTECA

TABLA 1.1. *Introducción de algunas prácticas de marketing*

1670	La Compañía de la Bahía de Hudson comienza a operar en Canadá
1704	La publicidad en prensa comienza en los Estados Unidos
1744	Benjamin Franklin publica el primer catálogo de venta por correo
1841	Volnez B. Palmer lanza la primera agencia de publicidad en Philadelphia
1850	Singer ofrece un plan de pago a plazos
1865	John Wanamaker ofrece la devolución del dinero
1880	Los grandes almacenes Macy's nacen fijando precios impares
1898	C.W. Post lanza cupones descuento
1911	La Compañía Curtis Publishing comienza a realizar investigaciones de mercado
1927	Procter and Gamble establece el primer sistema de gestión de producto
1930	King Kullen abre el primer supermercado en el área de Nueva York
1950	Los almacenes Allied construyen su primer centro comercial regional en Seattle
1952	Aparece en España el formato comercial gran almacén (El Corte Inglés)
1973	Apertura del primer hipermercado en el territorio español (Continente)
1975	Surge la cadena de distribución textil ZARA
1976	La cadena francesa Carrefour lanza productos sin marca o genéricos

FUENTE: American Marketing Association. Marketing News. 1982. www.elcorteingles.es, www.zara.com, www.carrefour.com

La proliferación de supermercados y centros comerciales se desencadenó por varios factores que incluían el crecimiento, tras la guerra mundial, tanto de la tasa de natalidad como de los salarios; la repentina popularidad así como la posibilidad de compra de frigoríficos; y el incremento del número de propietarios de coches. A este respecto, el frigorífico o nevera permitió a los consumidores comprar y almacenar grandes cantidades de alimentos y el coche transportar esas u otras compras más fácilmente. Además, los supermercados causaron la desaparición del comercio tradicional de alimentación, mientras que los centros comerciales supusieron un severo revés para los establecimientos comerciales del centro de las ciudades. Con todo, los comerciantes se trasladaron a los barrios. Sin duda, el frigorífico y el coche fueron dos innovaciones que perfilaron el panorama comercial de nuestros días. Otras innovaciones son las tiendas de conveniencia, el reparto a domicilio, las tiendas de descuento, las máquinas expendedoras, la comida rápida, las tarjetas de débito y crédito, los clubs de mayoristas, el autoservicio, los cajeros automáticos y la televenta.

2.3. LA LLEGADA DEL MARKETING MODERNO

En algún momento de la década de 1950, el objeto de estudio se desplazó desde el producto y las ventas, contemplando que un producto se vende si se promociona bien, hacia un enfoque de marketing centrado en el consumidor. Este cambio anunció la llegada del marketing moderno. El marketing en ese momento, más que aplicar una serie de principios y reglas, se centró en gestionar la función en sí misma. La gestión de marketing se consideró un proceso de tres partes que incluía el análisis, la planificación y la acción. En 1948, por primera vez, James Culliton[5] utilizó la expresión «marketing mix» para describir la combinación de elementos

clave implicados en cualquier decisión de marketing. Culliton dividió estos elementos en dos grupos:

1) Fuerzas de mercado:
   — comportamiento de compra del consumidor
   — comportamiento de los intermediarios (mayoristas, minoristas)
   — comportamiento y posición de competidores
   — comportamiento del sector público
2) Elementos de marketing:
   — planificación de producto (incluyendo envase y marca)
   — precio
   — distribución (gestión de los canales de distribución y de las instalaciones)
   — promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas)
   — servicio
   — búsqueda y análisis de información

En 1960, McCarthy[6] reorganizó los elementos del marketing mix en las conocidas cuatro *pes*: producto, precio, distribución y promoción. Según McCarthy, la noción de servicio estaba incluida en la gestión del producto, la investigación de mercados era parte de la planificación, y las fuerzas del entorno eran tenidas en cuenta al crear una estrategia de marketing.

Entre 1945 y 1960, el *baby boom* de la posguerra y la emergente clase media animaron a los especialistas de marketing a conocer las necesidades y deseos de los consumidores, quienes tenían por entonces elevado poder de compra. Con la idea de conocer mejor a la clientela, los expertos de marketing profundizaron en ciencias sociales como la psicología y la sociología en su búsqueda por comprender el comportamiento individual y colectivo del consumidor. Esta amplia materia proporcionó una gran cantidad de información que, durante la década de los sesenta, comenzó a ser generada a partir de los últimos métodos cuantitativos e informáticos. Con todo, aunque el marketing pudo haber comenzado con la aplicación de la teoría económica, fue enriquecido más adelante por el conocimiento recogido de otras ciencias creando así una disciplina independiente.

Durante la década de 1970, el marketing pasó de un planteamiento general y estándar a otro especializado. Fue también entonces cuando emergió una nueva dimensión, el marketing social. Según Kotler,[7] el concepto de marketing social «mantiene que el deber de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo y entregar las deseadas satisfacciones más efectiva y eficientemente que los competidores de manera que preserve o aumente el bienestar del consumidor y de la sociedad».

El marketing alcanza así el nivel en el que los especialistas plantean estudiar su aplicación a sectores económicos particulares. La literatura

actual analiza el marketing en pequeñas y medianas empresas, entidades hospitalarias, empresas de servicios, organizaciones no lucrativas así como sectores industriales. El concepto de marketing se expandió y encontró nuevas aplicaciones en el marketing de personas, organizaciones políticas, causas sociales e instituciones. En 1977, Gaedeke[8] escribió:

> Se han planteado referencias a la «ampliación», «profundización», o «expansión» del papel del marketing. En este sentido, algunos ejemplos ilustran cómo las personas (políticos, atletas, estrellas de cine, etc.), lugares (ciudades, estados, naciones, etc.), causas (planificación familiar, igualdad de derechos, dejar de fumar, etc.), e instituciones (hospitales, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc.) aplican técnicas de marketing.

En la segunda mitad de la década de 1970 y en la de 1980, el marketing se expandió en las industrias de servicios, incluyendo los servicios culturales y científicos. Este periodo marcó a su vez el comienzo del marketing filantrópico y los primeros intentos de integrar estos conceptos en el sector cultural.

3. Marketing de las artes y la cultura

En 1967, surgió por vez primera y por parte de un académico la cuestión del marketing en entidades culturales. Kotler,[9] en su primer manual, señaló que las organizaciones culturales, fueran museos, auditorios, bibliotecas o universidades, producían bienes culturales. Todas estas organizaciones comenzaron a darse cuenta de la necesidad de competir tanto para atraer la atención del consumidor como para conseguir recursos. Dicho de otro modo, se estaban enfrentando a un problema de marketing.

En poco tiempo, aparecieron los primeros libros especializados en marketing de la cultura. Al respecto, se incluyen las obras de Mokwa y otros,[10] Melillo,[11] Diggles[12] y Reiss.[13] Estos textos, centrados en la gestión de la cultura y las artes, ofrecen una serie de definiciones que difieren de las tradicionales. Diggles,[14] por ejemplo, afirma que «el principal objetivo del marketing en las artes es llevar a un adecuado número de personas a una adecuada forma de contacto con el artista, y al hacerlo alcanzar el mejor resultado posible y compatible con el logro de dicho objetivo».

La definición de Diggles sitúa de manera inequívoca al artista, y con ello al producto artístico, en el primer plano de cualquier estrategia de marketing. Se remarca así el contacto entre la obra del artista y el consumidor, pretendiéndose de esta manera llevar al mayor número de personas posible a tal situación de contacto. Por ello, el objetivo inicial no es satisfacer las necesidades del consumidor sino invitar a los consumidores a conocer y apreciar una obra artística. Un objetivo que no encierra ninguna pretensión económica. Según Diggles, el marketing de la cultura y las artes persigue principalmente distribuir o difundir una obra y generar el máximo beneficio posible. En definitiva, el objetivo último es artístico más que financiero. A diferencia del sector comercial, que crea un produc-

to en función de las necesidades del consumidor, los negocios de naturaleza artística crean primero un producto y luego intentan encontrar la clientela adecuada.

La definición de Mokwa[15] remarca que «el marketing no le dice a un artista cómo crear una obra de arte; más bien, el papel del marketing es encajar las creaciones e interpretaciones del artista con una audiencia apropiada».

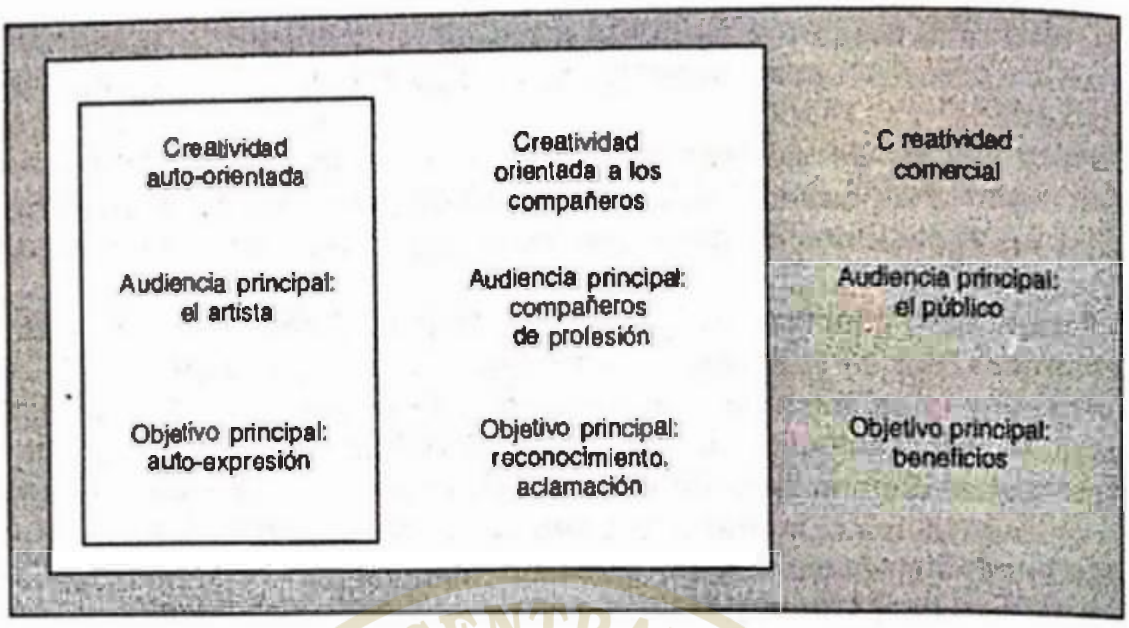
Para el caso concreto de las artes escénicas, Melillo[16] afirma: «las artes escénicas, por su primordial naturaleza artística, requieren principios de marketing (y su consecuentes procesos y técnicas) que sean adaptados antes de su integración en el proceso creativo. Sólo entonces se podrá encontrar una audiencia para un espectáculo escénico. Con todo, se descubre que los principios de marketing son constantes, mientras que el proceso creativo es siempre un elemento cambiante».

Por su parte, Mokwa y Melillo están de acuerdo con Diggles en cuanto a que el marketing debe adaptarse a las organizaciones culturales y que en este contexto específico el producto lleva al público y no al contrario.

Además, Hirschman[17] coincide en que el concepto tradicional de marketing, que considera la satisfacción de una necesidad del mercado como la razón de ser de un producto, no puede ser aplicado a los productos artísticos, dada la naturaleza del arte. Esta autora sostiene que los productos artísticos albergan su propia razón de existencia, al no cubrir principalmente otras necesidades que la de la propia expresión del artista.

En este sentido y centrada en la noción de satisfacción en el intercambio entre producto y mercado, Hirschman señala tres segmentos de mercado, como ilustra la figura 1.3. Estos tres segmentos se definen considerando la orientación creativa y los objetivos del artista. Así, el primer segmento de mercado lo conforma el artista o creador. En este caso, la creatividad se considera auto-orientada, siendo el objetivo del artista satisfacer simplemente la necesidad individual de expresión de uno mismo. El segundo segmento comprende a los compañeros o colegas de profesión —otros artistas, críticos, e incluso profesionales de otras disciplinas— estando así la creatividad orientada a éstos compañeros pues el artista persigue reconocimiento en un determinado medio. El tercer segmento, el amplio público, puede ser dividido en muchos otros; por lo tanto, la creatividad del artista se considera comercial u orientada al mercado. En este caso, el principal objetivo es mayoritariamente conseguir una ganancia. En definitiva, los artistas crean con la esperanza de alcanzar uno u otro de estos segmentos o bien los tres al mismo tiempo. Incluso en el caso de que los artistas intenten alcanzar los tres segmentos, éstos deben encontrar satisfacción en su trabajo. Bajo esta idea, un artista puede decidir crear diferentes productos para cada segmento.

Aun cuando la obra producida se derive de la creación auto-orientada, el proceso de marketing está centrado en el producto, resultando distinto del proceso tradicional centrado en el mercado. En este caso, la organización cultural debe encontrar consumidores que aprecien el producto. Evrard[18] describe esta realidad como «marketing de oferta».



FUENTE: A partir de Hirschman, E. C. 1983. «Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept.» *Journal of Marketing*, vol. 47 (verano), p. 49. Reproducción permitida por la American Marketing Association.

FIG. 1.3. *Los tres segmentos de mercado de Hirschman.*

Con todo, podemos combinar las anteriores definiciones diciendo que el marketing cultural es «el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales —precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural».

4. El modelo de marketing

Los teóricos de la disciplina de marketing utilizan un modelo para describir de manera sencilla la forma en la que una empresa comercializa un producto. Sin embargo, consecuencia de la distinta realidad del contexto cultural respecto al del comercio o de la industria, el anterior modelo de marketing necesita ser adaptado para así considerar tal diferencia.

4.1. EL MODELO TRADICIONAL DE MARKETING

El modelo tradicional de marketing, que describe la realidad de las empresas comerciales e industriales, contempla una secuencia que comienza con el mercado (ver figura 1.4). Esta teoría plantea que cualquier empresa busca cubrir las necesidades de los consumidores. La empresa puede conocer tales necesidades así como su capacidad para satisfacerlas, considerando los recursos disponibles y la misión corporativa, a partir de los datos proporcionados por el sistema de información marketing. Posteriormente, la empresa determina los cuatro elementos del marketing mix

CUADRO 1.1. ***La enseñanza de marketing en programas de gestión cultural***

En el contexto universitario y referente a la disciplina de marketing, se han generado y desarrollado numerosos cursos especializados. En esta línea, se han ofertado cursos sobre aspectos específicos de la disciplina tales como publicidad, gestión de la fuerza de ventas, distribución comercial, marketing internacional y comportamiento del consumidor, entre otros.

La docencia en marketing adaptada al contexto de las organizaciones culturales comenzó en los campus universitarios cuando se introdujeron los programas de gestión cultural. Al respecto, pueden identificarse dos etapas en cuanto al desarrollo de programas de formación en gestión cultural; la primera etapa, de lento crecimiento, va desde 1966 hasta 1980, mientras que la segunda, más rápida, se plantea de 1980 hasta hoy día. En esta evolución, a la Universidad de Yale en Estados Unidos se le reconoce haber creado el primer programa universitario en este campo, al ofertar en 1966 una especialización en gestión cultural en el marco de su Master en Bellas Artes. Ofertas similares fueron consecutivamente planteadas por otras universidades, entre las que destacan la *City University* en Inglaterra en 1967; la Academia de Teatro de San Petersburgo (Rusia) en 1968 y la Universidad de York en Canadá en el año 1969. Desde entonces y hasta 1980, se pusieron en marcha cerca de treinta programas; una cifra que alcanzó la centena llegado el año 1990; una década más tarde un reciente recuento revela que alrededor de 400 programas se ofrecían en el año 2000.

Contemplando las diferentes modalidades de programas, dos aspectos han de tenerse en cuenta: por un lado, el nivel académico que persigue cada uno de ellos y por otro a quién corresponde la dirección del programa.

Podemos así identificar tres diferentes tipos de programas en gestión cultural: seminarios para profesionales, programas universitarios y programas de postgrado. Los seminarios que, ofrecidos por algunas instituciones, van dirigidos a responsables de gestión de organizaciones culturales permiten en poco tiempo adquirir habilidades específicas y generalmente no están planteados para conseguir un diploma. Sin embargo, la mayoría de los programas existentes conlleva alguna forma de reconocimiento formal: muchos de ellos son programas de post-grado, si bien también los hay que permiten conseguir un título universitario. Al respecto, es interesante resaltar que la gestión cultural no sólo se imparte en facultades o escuelas de gestión, pues un considerable número de programas se han desarrollado también en facultades de artes, particularmente en programas de teatro e historia del arte (museología). Los estudiantes que aprueban estos programas reciben una especialidad en gestión cultural. Además, debería mencionarse que los programas de teatro y museología ofertan a menudo un solo curso en gestión cultural, en lugar de un programa más amplio. Por otro lado, la instrucción la llevan a cabo principalmente profesores universitarios especializados en este campo. Asimismo es destacable el reducido porcentaje de dotación de plazas universitarias de profesorado con un perfil de gestión cultural. Finalmente, señalar que la mayoría de los investigadores en este campo están adscritos a escuelas de negocios sin impartir docencia en gestión cultural.

Contemplado el panorama internacional es interesante resaltar algunos rasgos para el caso particular de España. En nuestro país, si bien todavía no existen titulaciones universitarias (diplomaturas o licenciaturas) en gestión cultural, son bastantes los centros de enseñanza superior, principalmente universidades públicas, que desde hace aproximadamente una década ofertan másters y cursos en este campo. Unos estudios que han sido demandados en sus primeras ediciones principalmente por licenciados universitarios en áreas de humanidades y por responsables de gestión cultural en activo al frente de entidades tanto públicas como privadas. La demanda creciente de estas titulaciones ha permitido ampliar y mejorar tales cursos así como gestar nuevas titulaciones universitarias que en breve serán una realidad.

Fuente: A partir de Evrard, Y. y F. Colbert, 2000 «Arts Management: A New Discipline Entering the Millenium?» *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º2 (invierno), pp. 4-13.

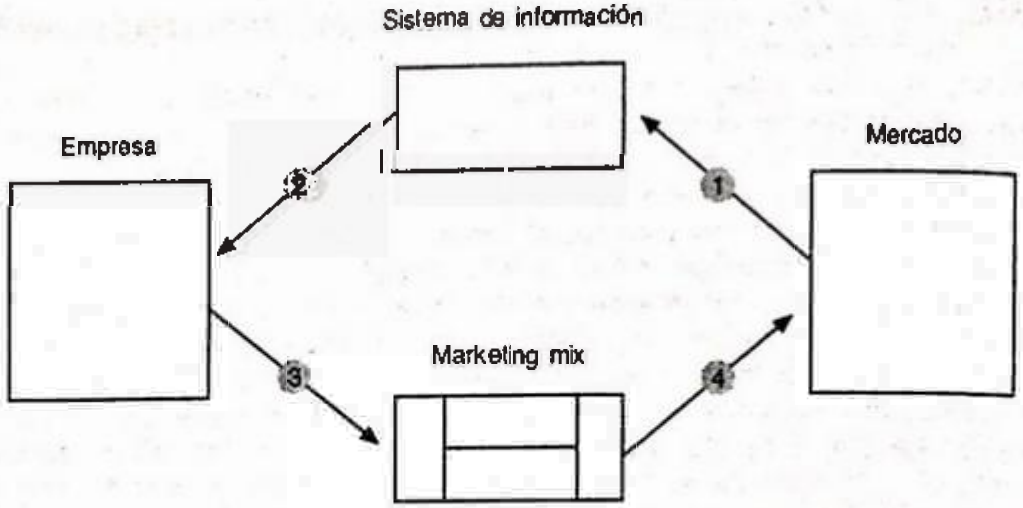


FIG. 1.4. *El modelo tradicional de marketing.*

(producto, precio, distribución y promoción) con la intención de producir el efecto deseado en el consumidor potencial. La secuencia pues es la siguiente: mercado-sistema de información marketing-empresa-marketing mix-mercado. El mercado es de este modo tanto el punto de partida como el de finalización del proceso.

4.2. EL MODELO DE MARKETING PARA LAS ARTES Y LA CULTURA

El modelo tradicional de marketing no puede reflejar de manera adecuada la realidad del contexto cultural. Por eso, el modelo para el caso de organizaciones centradas en el producto, si bien contiene los mismos componentes que el modelo tradicional de marketing, presenta un proceso diferente. Tal como muestra la figura 1.5, dicho proceso comienza esta vez dentro de la organización, con el propio producto, como se establece en la definición antes adoptada. A continuación, la organización intenta conocer qué parte del mercado está interesada en su producto. Una vez identificados los consumidores potenciales, la empresa determinará los otros tres elementos del programa de marketing (precio, distribución y promoción) para dicho público. De esta manera, el orden del proceso en este tipo de organización será: empresa (producto)-sistema información marketing-mercado-sistema información marketing-empresa-marketing mix-mercado. Así, el punto de partida es el producto y el de destino es el mercado. Este enfoque, aunque puede aplicarse a otro tipo de empresa, es totalmente característico del sector de las artes.

El modelo planteado podría pues describir la realidad para otro tipo de empresas. Por ejemplo, en la industria y el comercio, el descubrimiento de un nuevo producto o aplicación conlleva buscar un mercado donde dicho producto pueda ser introducido. Por lo tanto, en este caso particular, el punto de partida descansa en la empresa y el producto al igual que en el terreno cultural. Sin embargo, existe cierta diferencia entre ambas

FIG. 1.5. *El modelo de marketing para las organizaciones culturales.*

situaciones al ser sus objetivos básicamente distintos. La empresa comercial busca un mercado donde poder optimizar beneficios; por el contrario, ante una falta de interés de los consumidores abandonará el mercado. La organización cultural centrada en el producto contempla el arte más que el beneficio como su objetivo último. Alcanzar ese objetivo artístico resulta una mejor medida del éxito para aquellas organizaciones que desarrollan un proyecto más artístico que financiero.[19]

Como hemos visto, algunas organizaciones culturales se centran principalmente en el mercado, con objetivos financieros más que artísticos. En este caso, el modelo tradicional de marketing describe mejor el proceso de comercialización.

4.3. MARKETING Y ORGANIZACIONES CULTURALES

Retomando el modelo presentado en la figura 1.2 y descrito en el epígrafe 1.4, no sólo distinguimos entre empresas del sector de las artes y aquellas definidas como industrias culturales sino también, podemos contemplar claramente a cuáles les resulta adecuado el modelo de marketing tradicional o el modelo de marketing de la cultura y las artes (ver figura 1.6).

En primer lugar, el cuadrante 3 contiene las empresas centradas en el mercado, cuyo enfoque de marketing debería ser preferentemente tradicional. Por otro lado, en el cuadrante 1, donde las compañías están básicamente orientadas al producto, el enfoque de marketing se correspondería con el modelo de marketing para la cultura y las artes.

Además de estas dos situaciones opuestas, las empresas pueden desplazarse, en grados distintos, hacia un enfoque u otro. Por ejemplo, la empresa A puede tener una clara orientación al mercado aunque su producto sea único, como es el caso de los espectáculos tipo Broadway. La empresa B puede albergar condiciones de mercado aunque de manera menos rígida que la empresa A. Esta diferencia distingue a la empresa B de aquellas del cuadrante 1. De igual manera, si contemplamos las empresas C y D,

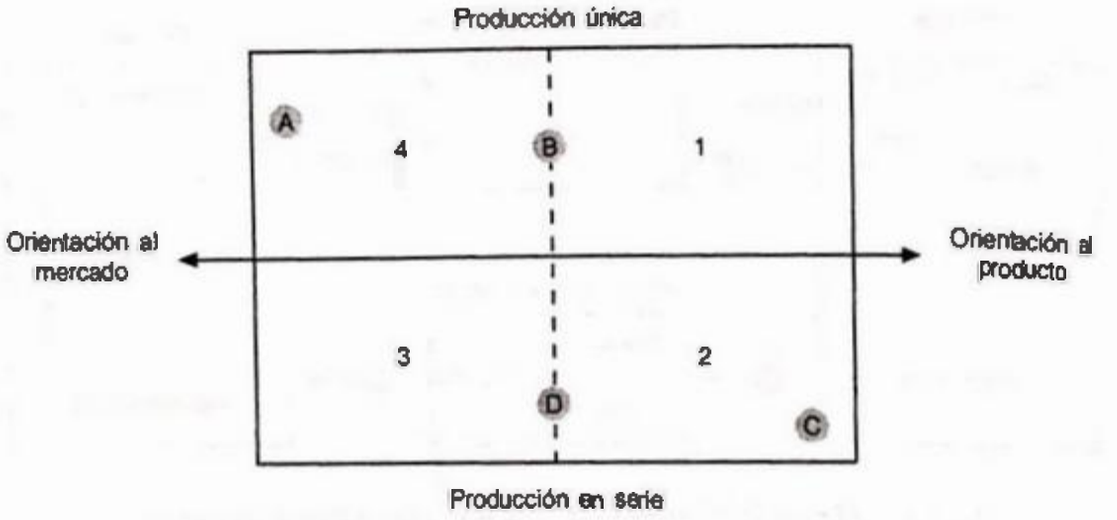


FIG. 1.6. *Marketing y organizaciones culturales.*

dos compañías con elevada reproducción de las obras artísticas, vemos que la empresa C tiene una clara orientación al producto, mientras que la empresa D está centrada en menor medida en el producto. Ésta es también la diferencia entre la empresa D y las compañías en el cuadrante 3.

Estos ejemplos revelan tres situaciones de marketing diferentes: empresas que utilizan un enfoque «puro» de marketing tradicional (cuadrantes 3 y 4), aquellas con un enfoque «puro» de marketing cultural (cuadrantes 1 y 2), y una tercera categoría cuyo enfoque mixto permite algún acuerdo sobre el producto o ajustes sobre éste de acuerdo con las preferencias del consumidor (situaciones B y D).

5. Componentes del modelo de marketing

5.1. EL MERCADO

Al hablar de mercado hacemos referencia al conjunto de consumidores que manifiestan necesidades y deseos por bienes, servicios o ideas. Unas necesidades y deseos que suponen la piedra angular del marketing y la clave de cualquier estrategia de marketing.

Con todo, los consumidores tienen y expresan necesidades que las empresas tratan de satisfacer a través de una gama de bienes y servicios. Por ello, las empresas comerciales necesitan estudiar tales necesidades antes de diseñar un producto. Por el contrario, una organización cultural buscará consumidores que presenten necesidades que puedan ser cubiertas por las obras producidas. Estos consumidores pueden ser tanto individuos como otras organizaciones. Es decir, el término «consumidor» se emplea en el sentido más amplio de la expresión con el propósito de abarcar a todos los agentes económicos. Pero, las necesidades y deseos, consecuencia de su naturaleza subjetiva, no resultan fáciles de definir. En el caso del cine, los consumidores pueden distinguir la modalidad del largo-

metraje (comedia, terror y acción) y sin embargo no ser conscientes de los matices de su potencial beneficio o interés.

Al comprar bienes y servicios, los consumidores conforman lo que los economistas denominan «la demanda», o cantidad de bienes o servicios que los agentes económicos adquieren en un determinado mercado. Un mercado que puede dividirse en subgrupos o segmentos en función de los gustos y necesidades de los consumidores. Conocidos éstos, las organizaciones de naturaleza comercial diseñarán un producto con un tipo de cliente en mente. A partir de aquí, se elabora un producto para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. La empresa se diferencia así de la competencia cuyo producto no se comercializa de la misma forma. Aquella empresa con una clara ventaja respecto a sus competidores consolidará su posición en el mercado. Por el contrario, las organizaciones culturales tras analizar los segmentos del mercado identifican una clientela conformada por aquellos individuos que aprecien las características de su producto.

5.2. El entorno

Cualquier estrategia de marketing no puede ser diseñada de manera aislada como consecuencia del elevado número de restricciones que inciden sobre el mercado y sobre la empresa. El entorno, que incluye tanto la empresa como el mercado, está conformado por dos elementos que influyen constantemente en toda organización: la competencia, sobre la que la empresa ejerce cierto control, y las variables del macroentorno, conocidas también como «variables no controlables».

La competencia se define a menudo como una variable semicontrolable. En este sentido, incluso cuando no puede ejercerse ninguna acción sobre la estrategia del competidor, existen diferentes maneras de actuar; por ejemplo, contrarrestar la ventaja de un competidor bajando precios o desarrollando una animada campaña de publicidad junto con una también animada campaña promocional. Cualquier empresa tiene cierto poder a la hora de lidiar con las variables semicontrolables del entorno, mientras que este poder no es tal cuando el enfrentamiento se produce con las variables del macroentorno.

Estas últimas, las variables no controlables, afectan constantemente a la actividad de toda organización, que deberá adaptarse a cambios drásticos al no poder actuar sobre las causas que generan tales cambios.

Para finalizar, señalar que cinco son las principales variables del macroentorno: variables demográficas, culturales, económicas, político-legales, y tecnológicas. Todas ellas se describirán con detalle en el capítulo 3.

5.3. El sistema de información de marketing (SIM)

El sistema de información de marketing cuenta con tres elementos clave: datos internos, datos secundarios publicados por empresas privadas o instituciones públicas y datos recabados por la propia compañía.

Por datos internos consideramos toda aquella información disponible que genera la propia empresa. Los sistemas contables de la empresa proporcionan algo más que análisis de tipo financiero; suponen una imprescindible fuente de datos internos para los especialistas en marketing.

Si los directivos desean comparar los resultados de su empresa con los de los competidores o con los del mercado en general, deberán recoger información de fuentes externas. Una información que puede provenir de las publicaciones de organizaciones tanto públicas como privadas o ser recabada directamente por la empresa.

La expresión «datos secundarios» se emplea para describir aquellos datos publicados por las distintas instituciones públicas de los diferentes niveles de gobierno y organizaciones de carácter privado especializadas en el desarrollo de investigaciones. Entre las primeras y para el caso de España, institutos (Instituto Nacional de Estadística), centros de investigación (Centro de Investigaciones Sociológicas) y las distintas direcciones generales pertenecientes a los diversos gobiernos autonómicos o ministerios estatales, principalmente los de temática cultural (Conselleria de Educació i Cultura de la Generalitat Valenciana, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte). Entre las segundas es notorio el caso de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE). Todas estas publicaciones pueden encontrarse en los respectivos servicios de documentación de los centros mencionados, en determinadas bibliotecas públicas, en menor medida en librerías especializadas y por último y cada vez en mayor medida en las páginas *web* de los distintos centros. Con todo, antes de desarrollar un estudio de mercado se deberán consultar las principales fuentes de información secundaria y comprobar de esta manera que el estudio propuesto no existe todavía.

Si la información interna y secundaria no proporciona la información requerida para la toma de decisiones, puede resultar útil recabar información primaria. En otras palabras, se deberá preguntar directamente al consumidor. Esto es lo que se denomina estudio de mercado. El objetivo del mismo puede ir dirigido a conocer los hábitos de compra de los consumidores, gustos, y preferencias o incluso evaluar la reacción del público frente a un póster publicitario o frente a diferentes finales para una película.

5.4. El marketing mix

Una estrategia de marketing tiene siempre cuatro componentes: producto, precio, distribución y promoción. Unas componentes, las llamadas cuatro *pes* (por las iniciales en inglés de cada una de ellas, *product, price, place, promotion*) que constituyen el denominado marketing mix o programa de marketing. El éxito de toda estrategia de marketing dependerá de un acertado equilibrio de estas componentes. Una amplia red de distribución y una poderosa campaña de promoción no permitirán vender un producto no deseado por los consumidores por muy barato que éste pueda

ser. Lo mismo ocurre para un buen producto cuyo precio ha sido determinado incorrectamente o distribuido inadecuadamente consecuencia de un error en la estrategia de promoción. Estas componentes son pues el fundamento de cualquier estrategia de marketing de una empresa que las delimita tratando las empresas de alcanzar sinergia a través de su combinación. Al respecto, la sinergia aparece cuando el efecto global de la acción conjunta de varios elementos es superior a la suma de los efectos de cada uno de ellos.

Aunque las cuatro *pes* constituyen un todo, hay un orden lógico para definirlas. Incluso en el sector comercial, los responsables de marketing deben conocer en primer lugar el producto a vender antes que fijar su precio o decidir su distribución. De igual manera, no podrá plantearse una campaña de promoción sin conocer previamente el producto, su precio y los puntos de venta. En un primer momento, las decisiones se toman siguiendo la anterior secuencia. Más adelante, una organización o empresa sabrá por experiencia cómo mezclar las componentes.

Estas componentes del marketing mix se denominan también «variables controlables», de manera contraria a la competencia, que supone una «variable semicontrolable» o el entorno que se considera una «variable incontrolable».

Producto

El producto es la pieza central de toda empresa. Esta afirmación adquiere especial significado en el sector cultural, al constituir el producto el punto de partida de la actividad de marketing.

En este libro, el término producto se usa en su sentido más amplio para abarcar a los bienes tangibles, los servicios, las causas y las ideas. En nuestro caso, el producto se asocia con cualquier manifestación creativa, por ejemplo, una actuación, una exposición, un disco, un libro o un programa de televisión.

Precio

Todo producto tiene un precio, expresado normalmente por el valor monetario atribuido a dicho producto. Pero el precio también incluye el esfuerzo que un consumidor debe invertir en el acto de compra del producto. Así, podemos considerar que un producto tiene siempre un precio aun cuando éste sea gratis.

El importe desembolsado para adquirir un producto no resulta necesariamente proporcional a su coste de fabricación. Lo mismo puede afirmarse respecto al valor atribuido al producto. En este sentido, el precio de una entrada de cine no se corresponde con los costes de producción de la película. De manera contraria, la unicidad, la fama y el valor simbólico de un objeto puede incrementar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Una obra de arte, por ejemplo, podría alcanzar un precio elevado que no tuviera nada que ver con el coste de su realización.

FACULTAD DE ARTES SIB-UC E

El precio más justo es, con todo, aquel que el consumidor está dispuesto a pagar. Es el precio que una organización debería utilizar para desarrollar sus estrategias.

Distribución

La distribución está compuesta por numerosos elementos. Entre ellos, los principales son la distribución física, los canales de distribución y los establecimientos comerciales. En primer lugar, se tiene en cuenta la logística de distribución del producto, se trate de una gira teatral o de la disponibilidad de un libro desde el editor hasta el público. A continuación, la atención se centra en las relaciones y los agentes del canal, por ejemplo, en la red artista-productor-exhibidor. Por último, la localización, que es un importante factor determinante del éxito o fracaso de empresas que venden directamente al consumidor. La localización de una tienda de libros, de una sala de cine, de un auditorio, de un museo e incluso de un comercio tradicional debe ser cuidadosamente seleccionada.

Promoción

La promoción aparece en el último lugar de la secuencia definida del marketing mix. Así, en los estados previos de preparación de una campaña promocional, una organización debe conocer qué producto ofrece, a qué precio y dónde. Y ante todo, debe conocer las características de su público objetivo así como los argumentos de venta más convincentes para esos consumidores.

Sin embargo, los consumidores pueden ser alcanzados tanto por campañas de publicidad, de promoción, como de marketing, por lo que estas tres áreas resultan a menudo algo confusas. En definitiva, todas ellas están integradas, pues la promoción está formada por cuatro componentes diferentes: publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas; y el marketing incluye la promoción.

5.5. Dos elementos de influencia

Otros dos elementos a considerar en cualquier análisis de marketing son el tiempo y la singularidad de la empresa (ver figura 1.7).

Tiempo

Las empresas deben desarrollar su actividad inmersas en un entorno cambiante. En este sentido, las condiciones del mercado evolucionan con el tiempo y de igual manera las necesidades y los deseos de los consumidores. Por otro lado, las variables del macro-entorno pueden presentar modificaciones y la competencia replantear sus estrategias. Una buena estrategia de marketing puede quedar desfasada tras unos años o incluso

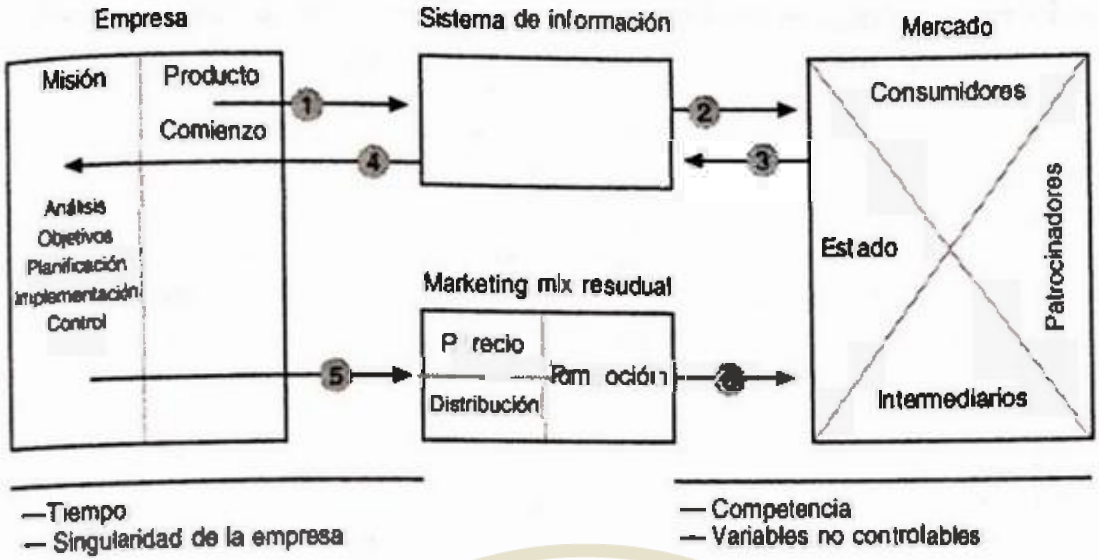


FIG. 1.7. *El modelo completo.*

unos pocos meses. Por ello, el responsable de marketing debe revisar constantemente la estrategia actual. El tiempo es también importante para el crecimiento de la organización, pues los objetivos corporativos —y con ellos las políticas de marketing— pueden cambiar. En definitiva, el marketing debe considerarse como un proceso en evolución, donde cualquier estrategia debe revisarse periódicamente y adaptarse al entorno y a las prioridades de la organización.

Singularidad de la empresa

Toda organización tiene su propia personalidad y actúa como una entidad individual. De esta manera, aquello que puede resultar una extraordinaria estrategia de marketing para la empresa A puede ser totalmente inadecuado para la empresa B. Ni sus productos, ni sus cuotas de mercado son las mismas. De igual modo, sus imágenes corporativas pueden variar. Sería por tanto arriesgado intentar aplicar una estrategia de una empresa a otra. En algunos casos, sin embargo, la estrategia de un competidor de éxito puede servir como inspiración. Son muchas las pequeñas organizaciones que imitan con éxito los productos y las políticas de marketing de sus competidores ahorrando enormes sumas en estudios de marketing. Pero pocas veces pueden tomarse prestados de un competidor todos los elementos de una estrategia.

5.6. LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN DE MARKETING

Las decisiones sobre las estrategias de marketing deben siempre adecuarse a la misión y objetivos de la empresa. Estas decisiones deben también tener en cuenta los recursos humanos, financieros y técnicos de la organización.

El proceso de gestión de marketing, conjunción de las anteriores decisiones, puede plantearse a través de cinco etapas clave: análisis, delimitación de objetivos, planificación, ejecución y control. Así, en primer lugar los responsables de marketing analizan la situación observando el mercado y los objetivos y recursos de la empresa. Este análisis les capacita para establecer objetivos de marketing que sean compatibles con la actual situación. En la etapa de planificación, los directivos de marketing se centran tanto en cuestiones estratégicas (posicionamiento del producto, posible reacción de los competidores, canal de distribución más adecuado) como en aspectos más operativos (reuniones de la fuerza de ventas, distribución del material de publicidad en el momento y lugar adecuado, etc.).

La ejecución o puesta en práctica de un plan de marketing requiere de una correcta coordinación de todos aquellos implicados y de la participación de todas las funciones empresariales. Así, a modo de ejemplo, se debe considerar la producción para asegurar que los recursos están disponibles. La financiación también debe tenerse en cuenta para la disponibilidad de los recursos. De igual modo, se deberá contemplar la posible necesidad de personal de apoyo. Tan pronto se plantea una estrategia, los ejecutivos de la empresa deben estar al día de la operación. Finalmente, la evaluación y el control permiten a la compañía comparar los resultados alcanzados con los objetivos planteados y en caso de discrepancia entre los mismos aplicar medidas correctoras.

5.7. La interdependencia de los elementos

Los diferentes elementos del modelo de marketing, si bien han sido presentados de manera individual, son interdependientes. De hecho, constituyen un todo en el que cualquiera de ellos influye sobre los demás.

Los responsables de marketing deben estar al corriente del mercado y de las variables que lo influyen. En este sentido, deben determinar correctamente las necesidades de los consumidores, medir el nivel y la evolución de la demanda para un bien en particular, y dividir el amplio mercado en otros más pequeños o segmentos para poder sacar partido de las oportunidades que presentan y alcanzar así una ventaja competitiva. A su vez, deben estudiar las diferentes variables del macro-entorno. Al respecto, cualquier forma de competencia puede afectar a la venta del producto. De igual modo, la demografía, la cultura, la economía, las leyes y normas, y la tecnología presentan constantes cambios modificando así las reglas del juego. Con todo, los profesionales de marketing deben usar prudentemente su sistema de información y saber cómo ajustar las variables del marketing mix.

Resumen

Las organizaciones de carácter cultural ejercen un importante papel en nuestra sociedad. Sus productos o actividades se derivan o giran en

torno a un acto de creación artístico. De esta manera, el artista mantiene una posición central en este tipo de empresas, pudiendo encontrarse en las diferentes fases de producción, creación y difusión.

Existen multitud de diferencias entre las organizaciones culturales; unas organizaciones que pueden dividirse principalmente en dos sectores: las artes y la industria cultural.

Las organizaciones culturales pueden además dividirse en función de su misión, que puede estar orientada al producto o al mercado, y de la naturaleza de su producto, que puede ser único o de producción masiva. El tipo de orientación condiciona lógicamente el tamaño y la modalidad jurídica.

El enfoque específico de marketing de la cultura y las artes no contempla a todas las organizaciones culturales, sólo aquellas que están orientadas al producto. Para las otras, el enfoque tradicional de marketing resulta bastante adecuado.

El modelo tradicional de marketing debe adaptarse para reflejar la realidad de las empresas inmersas en el sector de las artes. Aunque los componentes son los mismos, la secuencia debe ser diferente. El producto es más que una simple variable del marketing mix al ser la razón de ser de la compañía, sin dejar de lado las necesidades del mercado.

El marketing como disciplina en el contexto de los estudios de gestión surgió a principios del siglo veinte. Actualmente, comprende un conjunto de contenidos específicos diferentes a los de cualquier otra ciencia. El conocimiento del marketing se expande día a día, habiendo incrementado su aplicación a sectores específicos, como es el caso del marketing de la cultura y las artes.

Con todo, el marketing debe contemplarse como un conjunto de actividades diseñadas para enlazar a la empresa y al consumidor. Los cuatro componentes del marketing son el mercado, el sistema de información de marketing, la empresa y el marketing mix (producto, precio, distribución y promoción).

Preguntas

1. ¿Por qué es el artista la piedra angular de la estrategia de marketing en cualquier organización cultural?
2. ¿Cuáles son los cuatro criterios que nos permiten distinguir entre sector de las artes e industria cultural?
3. ¿Cuál es la diferencia entre marketing tradicional y marketing en las artes?¿Y entre marketing tradicional y marketing en la industria cultural?
4. En la mayoría de definiciones del término «marketing» aparece la idea del intercambio ¿Por qué?
5. Comente algunas situaciones de interés de la evolución del marketing.
6. ¿Qué significa «marketing de oferta»?

7. ¿Por qué aquellos no inmersos en la disciplina confunden a menudo marketing y publicidad?

8. ¿Por qué decimos que las cuatro variables del marketing mix son «controlables»?

9. ¿Por qué ubicamos el producto y la empresa en el mismo cuadro del modelo de marketing en el sector cultural?

10. ¿Por qué consideramos a la competencia una variable «semicontrolable»?

11. Según Hirschman, ¿cómo pueden los propios artistas formar un segmento de mercado?

12. ¿Podría plantear ejemplos de organizaciones del sector de las artes que estén orientadas al mercado?¿Y de empresas de la industria cultural que estén claramente orientadas al producto?

Citas

1. Bennett, P. D. (1988): *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association.
2. En América del Norte, investigadores, académicos y profesionales del marketing conforman la Asociación Americana de Marketing *(American Marketing Association)*.
3. Wilmshurst, J. (1978): *The Fundamentals and Practice of Marketing*, Institute of Marketing and CAM Foundation, Londres.
4. Bartels, R. (1976): *The History of Marketing Thought*, 2.ª ed., Columbus, Ohio: Grid.
5. Citado en N. H. Borden (1964): «The Concept of the Marketing Mix», *Journal of Advertising Research*, vol. 4, n.º 2 (junio), pp. 2-7.
6. McCarthy, E. J. (1971): *Basic Marketing. A Managerial Approach*, 4.ª ed., Homewood, Illinois: R. D. Irwin (1.ª ed. 1960).
7. Kotler, P. y B. Dubois (1977): *Marketing Management, Analyse, planification et contrôle*, 3.ª ed. París.
8. Gaedeke, R. M. (1977): *Marketing in Private and Public Nonprofit Organizations: Perspectives and Illustrations*, Santa Mónica, California: Goodyear.
9. Kotler, P. (1967): *Marketing Management: Análisis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
10. Mokwa, M. P., W. M. Dawson y E. S. Prieve (1980): *Marketing the Arts*, New York: Praeger.
11. Melillo, J. V. (1983): *Market the Arts*, New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theater.
12. Diggles, K. (1986): *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London: Rhinegold.
13. Reiss, A. H. (1974): *The Arts Management Handbook*, 2.ª ed., New York: Law-Arts Publishers (1.ª ed. 1979).
14. Diggles, K. (1986): *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to Arts*, London: Rhinegold.
15. Mokwa, M. P., W. M. Dawson y E. S. Prieve (1980): *Marketing the Arts*, New York: Praeger.
16. Melillo, J. V. (1983): *Market the Arts*, New York: Foundation for the Extensionand Development of the American Professional Theater.
17. Hirschman, E. C. (1983): «Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept», *Journal of Marketing*, vol. 47 (verano), pp. 40-55.
18. Evrard, Y. (1991): «Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?, en *Proceedings of the First International Conference on Arts Management*, F. Colbert y C. Mitchel, eds. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC (agosto), pp. 37-50.
19. Colbert, F. (1989): *La recherche et l'enseignement en gestion des arts à l'aube des années 1990*, Cahier de recherche GA89-01, Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC (diciembre).

Otras referencias

Bendixen, P. (2000): «Skills and Roles: An Essay on Concepts of Modern Arts Management», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 3, (primavera), pp. 4-13.

Botti, S. (2000): «What Role for Marketing the Arts?, An Analysis of Art Consumption and Artistic Value.» *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 3 (primavera), pp. 14-27.

Cuadrado, M. y A. Mollá (2000): «La relación consumidor-artes: un equilibrio entre satisfacción de necesidades y libertad creativa», *Estudios sobre Consumo*, n.º 53, pp. 23-32.

Evrard, Y. (1993): *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, París: Economica.

Killacky, J. R. (1998): «Corporate Research and Venture Capital Models for the Arts», *International Journal of Arts Management*, vol. 1 (otoño), pp. 4-8.

Kotler, P. y J. Scheff (1997): *Standing Room Only*, Boston: Harvard Business Press.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Capítulo 2

EL PRODUCTO

Objetivos

- Definir «producto cultural»
- Presentar las principales características de un producto cultural
- Explorar la noción de ciclo de vida del producto
- Aplicar el concepto de ciclo de vida a los productos culturales
- Contemplar los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones culturales

Introducción

El producto es, sin duda, la piedra angular de toda organización cultural y por lo tanto de toda estrategia de marketing. En la primera parte de este capítulo analizamos el producto desde diferentes posiciones estratégicas.

En la segunda parte, introducimos un concepto importante de la gestión de productos: el ciclo de vida del producto. Este modelo, que describe los diferentes niveles del ciclo de vida según la evolución del mercado y del entorno empresarial, permite a los profesionales del marketing diseñar estrategias empresariales varias.

En la tercera y última parte del capítulo, nos centramos en los diferentes riesgos específicos a los que se enfrentan las organizaciones culturales, examinando en este sentido la manera de diseñar nuevos productos, en concreto, la relativa a productos culturales.

1. Producto

El término «producto» lo consideramos desde una perspectiva amplia, es decir, entendido como un servicio, un objeto o una experiencia.

1.1. El concepto de producto

El concepto de «producto» puede definirse de múltiples formas. Este capítulo presenta para ello un sistema de clasificación basado en la canti-

dad de esfuerzo que el consumidor invierte en adquirir el producto. De esta manera, descomponemos el producto en diferentes partes. Con todo, se pretende definir en último lugar las características de un producto cultural.

Clasificación de productos en función del esfuerzo realizado por el consumidor

En la literatura de marketing, existen distintas posibilidades de clasificación de productos. En nuestro caso, utilizamos uno de los métodos más conocidos, aquel que conlleva clasificar los productos, según la cantidad de esfuerzo invertida por el consumidor, en bienes de conveniencia, bienes de compra esporádica y bienes de especialidad.

Los bienes de conveniencia son aquellos que el consumidor compra a menudo aunque con escasa lealtad hacia la marca. Así, la marca habitual de leche, pan o mantequilla puede ser fácilmente sustituida cuando por ejemplo el consumidor no desea desplazarse hasta el supermercado al que acude habitualmente.

Si por el contrario, una compra es objeto de un mayor proceso de decisión, el consumidor sólo la realizará tras comparar diferentes productos sustitutivos. En la compra de ropa, por ejemplo, la mayoría de consumidores comparan el estilo, color y tejido, entre otros aspectos, de prendas similares antes de encontrar aquella que mejor satisfaga sus actuales pretensiones.

Finalmente, una compra especializada hace referencia a un producto, a menudo una marca específica, por el que se está dispuesto a realizar un mayor desembolso. El consumidor rechazará el resto de marcas si el producto deseado no se encuentra disponible, e incluso se desplazará hasta el lugar donde se venda el producto.

Los productos culturales corresponden generalmente a la categoría de bienes de especialidad. Es el caso de un consumidor que desea ver un espectáculo concreto o bien comprar una determinada grabación de un artista. Este consumidor será firme en dicha decisión y hará un considerable esfuerzo para comprar las entradas por adelantado, llegando a hacer cola durante horas, o incluso recorrer grandes distancias hasta el lugar donde el espectáculo se celebre.

En algunos casos, un producto cultural puede ser contemplado dentro de la categoría de bienes de compra esporádica o compra meditada. Por ejemplo, a la hora de adquirir un libro, un consumidor puede echar un vistazo en una librería con el objeto de encontrar un obra que encaje con su estado de ánimo. Así, este consumidor puede optar por una novela y entonces hojear entre los libros más vendidos o leer las sinopsis antes de elegir un título entre las últimas novedades.

Los tres componentes de un producto

La mayoría de productos están formados por los tres siguientes componentes:

1) El producto básico u objeto en sí mismo.
2) Los servicios relacionados.
3) El valor, simbólico, afectivo o de cualquier otro tipo, que el consumidor asocia al producto.

Al comprar un coche, el consumidor adquiere un medio de transporte (producto básico), pero también una serie de servicios como la garantía o la financiación (servicios relacionados). Además, existe un valor simbólico como puede ser el prestigio, el poder o la consecución de un sueño que puede sentir por adquirir tal vehículo.

Las razones que determinan elegir un producto o marca particular pueden variar de un consumidor a otro. El ejemplo del coche puede utilizarse de nuevo. Así, determinadas personas basan su decisión de compra en razones de carácter exclusivamente técnicas, como el consumo de combustible, o lo que es lo mismo, en el producto básico. Otros pueden preferir una marca sobre otra por la garantía o el servicio postventa que ofrece un concesionario de automóviles, es decir, dependiendo de los servicios asociados al producto. Los hay también que basan su decisión de compra en el prestigio social que puede proporcionarles el uso del producto. De esta manera, el valor simbólico se convierte en la principal razón de compra de un vehículo.

Las tres dimensiones de un producto cultural

Otra forma de aproximarnos a la noción de producto, que puede aplicarse en el caso de un producto cultural, consiste en definir toda obra artística mediante las tres siguientes dimensiones (ver tabla 2.1): referencial, técnica y circunstancial.[1]

La dimensión referencial permite al consumidor ubicar un producto según distintos puntos de referencia (campo, género, historia, etc.). Estos puntos de referencia aumentan o disminuyen en función de la experiencia del consumidor o del conocimiento del producto. Esta dimensión define el producto mediante comparación con todo aquello que existe y existió. A modo de ejemplo, una obra de danza contemporánea puede ubicarse como producto al compararla con otras piezas del mismo espectáculo, con otras obras del artista, o con otros estilos de danza (clásica, moderna, jazz, etc.). Este producto puede incluso posicionarse en relación a obras

TABLA 2.1. *Las tres dimensiones de una obra artística*

Dimensión referencial	*Dimensión técnica*	*Dimensión circunstancial*
Disciplina	del producto consumido	Componentes efímeros
Género	del proceso de producción	El consumidor
Historia		El artista
Productos competidores		
Productos sustitutivos		

de teatro, que también compiten por la audiencia, u otras actividades de ocio. Así, cuando un producto se evalúa, se sitúa en relación a un determinado contexto de distribución y difusión y también respecto a un determinado mercado en el que coexisten distintos productos. Esta inherente complejidad explica por qué el trabajo de los críticos es tan extremadamente difícil, ya que éstos deben conocer todos estos puntos de referencia.

De manera similar, algunos consumidores presentan mayor capacidad para juzgar la calidad de una pieza artesanal de vidrio, distinguiendo así entre la obra de un artesano con menos experiencia o talento de la de un maestro artesano. Esta complejidad también explica por qué algunos productos de naturaleza artística son más populares que otros. Por ejemplo, el consumidor medio está rodeado de música popular desde su infancia, lo que le permite adquirir, a través de los años, referencias que perfilan sus decisiones y preferencias; por otro lado, el lenguaje de la danza al no estar tan extendido en la vida de las personas, conlleva que este arte llegue en menor medida al consumidor medio.

La dimensión técnica incluye los componentes técnicos y materiales del producto que recibe el consumidor. Puede ser el producto en sí (una escultura), el soporte (una grabación o un libro), o un componente de la ejecución de la obra (un pase o una proyección). En esta línea, el consumidor que adquiere un disco compacto adquiere la dimensión técnica de un trabajo artístico. Como espectador, sin embargo, el mismo consumidor puede ver la dimensión técnica integrada en una obra de teatro o en una película pero no puede poseerla. Con todo, en cualquier espectáculo, la dimensión técnica influye en la producción de la obra.

La dimensión circunstancial hace referencia a las circunstancias efímeras que rodean la percepción del producto. Es decir, una misma obra no puede ser vista dos veces de igual manera, incluso por una misma persona. Las percepciones del consumidor son un componente básico e imprescindible en la apreciación del producto. Lo mismo puede decirse de la percepción del contexto en que se presenta el producto. Por ejemplo, una escultura parecerá diferente si la observamos en una puesta de sol o en un día nublado. Además, el individuo que percibe el producto puede presentar distintos estados físicos y de ánimo, entre otros. Todos estos factores fugaces juegan un importante papel en la percepción global de un producto influyendo así en la opinión del consumidor. Con todo, la percepción humana es una variable clave en la apreciación de la calidad de un producto.

Aunque la percepción del consumidor es un factor de influencia para cualquier tipo de producto, debe señalarse que juega un papel especial en el contexto de las artes escénicas, donde el estado de ánimo y la condición física del artista, así como su percepción de la reacción de la audiencia, son también factores circunstanciales que influyen en la calidad del producto, lo que prueba una vez más que un mismo producto no puede ser el mismo dos veces.

1.2. El producto cultural: un producto complejo

La complejidad de un producto puede variar en gran medida según sus características, las del consumidor y la percepción que de dicho producto tiene el consumidor. Algunos productos son considerados más complejos al requerir sus especificaciones técnicas considerables esfuerzos por parte del consumidor para familiarizarse con las características técnicas del producto. Por ejemplo, la primera vez que un individuo inexperto en ordenadores personales realiza tal compra se enfrenta a una complejidad técnica. A este comprador, la carga emocional asociada con la compra de un ordenador le puede producir desasosiego. Antes de adquirir un nuevo coche, un consumidor puede solicitar consejo a algunos amigos, ya que sus opiniones son importantes al combatir la complejidad emocional. Sin embargo, este consumidor comprará otros productos de manera automática, como es el caso de numerosos bienes de conveniencia de uso común, que pueden denominarse «productos simples».

La mayoría de los productos de naturaleza cultural pueden ser definidos como complejos, especialmente cuando las obras requieren determinados conocimientos o cuentan con nociones abstractas que requieren la habilidad del consumidor para apreciar tales conceptos. La complejidad resulta incluso mayor cuando el consumidor no tiene familiaridad con un tipo de producto concreto.

El sector cultural incluye, no obstante, productos menos complejos, como es el caso de aquellos basados en estereotipos conocidos por la mayoría de la gente o aquellos que utilizan conceptos muy básicos. Estos productos son los considerados como populares. La música pop y los festivales de verano pueden considerarse «productos simples» en comparación con un repertorio de música clásica o cualquier producción vanguardista.

1.3. Definición del término producto

Un especialista en marketing podría definir un producto como: el conjunto de beneficios percibidos por el consumidor. Un producto puede describirse por su dimensión técnica o por su valor simbólico, pero al final, lo que el consumidor compra es un conjunto de beneficios, reales o imaginarios. Los consumidores aceptan invertir cierto dinero y esfuerzo para obtener un producto según la importancia que conceden a sus necesidades y los recursos que dispongan.

Para cualquier empresa, un producto se define como un conjunto de características técnicas, que son percibidas de manera diferente según la especialización o departamento al que pertenece el trabajador de tal empresa. Así, desde el punto de vista de un empleado, un producto es un conjunto de componentes materiales. Pero, para otro empleado, el mismo producto constituye una serie de características comerciales. Y para un tercero, dicho producto es una colección de aspectos financieros. Sin

FACULTAD DE ARTES SIB-UCE

bargo, para desarrollar estrategias efectivas de marketing, una empresa debería considerar y utilizar el punto de vista del consumidor.

1.4. Líneas y gamas de producto

Darmon *et al.*[2] definen la línea de producto de una empresa como «un grupo de productos que están íntimamente relacionados». Al respecto, el término «profundidad de la línea de productos» se utiliza para describir el número de artículos diferentes de una línea. Las novelas que compramos en una librería constituyen una línea de productos, mientras que las publicaciones periódicas, los diccionarios y los libros infantiles son otras tres líneas de producto.

Una cartera de productos está a su vez constituida por todas las lineas de productos ofrecidas por una empresa. La cartera de productos de una librería está formada por todas las líneas que se encuentran en sus estanterías.

Muchas compañías teatrales, especialmente aquellas que van de gira, desarrollan una sola producción por temporada. Éstas son las compañías de «un producto» para quienes la idea de línea o cartera no existe. La compañía teatral que posee sus propias instalaciones y ofrece cinco producciones por temporada estará ofertando a su clientela una línea de productos. Cada una de estas obras, aunque forman parte del repertorio teatral, constituye un producto separado. A diferencia de una empresa productora de libros, discos o vídeos, los cuales pueden constituir líneas ofrecidas simultáneamente, un grupo teatral ofrece su línea de productos de forma secuencial en el tiempo.

La noción de cartera de productos alcanza fácilmente a aquellas empresas cuya misión es la promoción y distribución de entretenimiento. Un exhibidor o promotor de diferentes productos artísticos —teatro, música clásica, danza, espectáculos diversos—, que constituyen cada uno de ellos una línea, ofrece de hecho al público una variedad de productos. En este sentido, un gran centro cultural puede ofrecer una línea de teatro, una línea de danza, y otras más, mientras que un pequeño exhibidor sólo puede ofrecer una limitada combinación de escasas líneas de productos, posiblemente conteniendo un producto de cada una de ellas.

Además, las organizaciones culturales tienden a crear productos derivados relacionados con el producto artístico principal suponiendo otras líneas de producto. Una orquesta sinfónica puede ofrecer una serie de conciertos, grabar parte de su repertorio, y vender artículos de promoción tales como camisetas, agendas, llaveros y otros. Los museos, por ejemplo, no sólo albergan exposiciones permanentes y temporales, sino que ofrecen también actividades educativas y culturales varias como talleres, visitas guiadas, y conferencias. La mayoría suele tener un restaurante y una tienda de artículos de regalo.

Acerca de la oferta ampliada de los museos y de su impacto sobre la organización y el producto principal, Benghozi y Bayart[3] observan que

La posibilidad de obtener mayores ganancias con los productos relacionados anima a los productores a replantear sus estrategias. Productos culturales como películas, exposiciones, libros, conciertos, etc. se contemplan como parte de un surtido coordinado cuyos mercados deben reforzarse mutuamente. Dos tercios de los museos existentes ofrecen a su público al menos una biblioteca, una sala de proyección o conferencias, una tienda de artículos de regalo, y un restaurante o cafetería.

Estas observaciones provienen de un estudio realizado con una muestra de museos americanos y franceses. Los resultados del estudio muestran además los potenciales ingresos que pueden generar los productos derivados.

1.5. Marca

Para la mayoría de las empresas, el uso de una marca es un componente importante de su estrategia de marketing. Los consumidores diferencian entre productos basándose en el reconocimiento de sus atributos tal y como comunica la marca. Esta última puede ser un nombre o bien un símbolo (diseño).

Todas las organizaciones culturales tienen un nombre o marca. El nombre de una conocida empresa evoca imágenes en la mente del consumidor, quien asocia un producto determinado con ese nombre. Incluso la gente que nunca ha estado en el Teatro de la Escala de Milán o en el Museo de Arte Moderno (MOMA) de Nueva York tienen alguna idea de lo que estas instituciones representan.

Una marca fuerte no sólo atrae a los consumidores, sino que permite su expansión mediante la concesión de franquicias. Por ejemplo, el Museo Guggenheim de Nueva York ha aprovechado la fuerza de su nombre de marca para expandir su mercado y establecer otras sedes a lo largo y ancho del mundo: actualmente también existe la Colección Peggy Guggenheim en Venecia, el Museo Guggenheim de Berlín y el Museo Guggenheim de Bilbao.[4]

2. El ciclo de vida del producto

2.1. El concepto de ciclo de vida

El concepto de ciclo de vida relativo a un producto se deriva de la idea de que todo, desde personas hasta productos, nace, crece y muere. Bajo esta idea, algunos productos conocen momentos de gloria para caer posteriormente en el olvido o desuso. Éste es el caso del papiro, la pluma y el tintero, el gramófono y el tocadiscos. Todos estos productos han sido reemplazados por productos más sencillos de usar y más eficientes, cubriendo ciertas necesidades mejor que sus predecesores.

En resumen, la noción del ciclo de vida del producto existe porque las necesidades y preferencias de los consumidores cambian a medida que

evoluciona la tecnología. Los gustos y la tecnología son pues dos elementos interdependientes que se influyen mutuamente y a menudo aceleran el ciclo de vida del producto.

Las siguientes cuatro fases conforman el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive. Aunque resulta complejo señalar la etapa exacta por la que atraviesa un producto en un momento dado del tiempo, cada fase está delimitada por unas características específicas. La figura 2.1 muestra la curva teórica del ciclo de vida.

Esta curva es, de hecho, la curva de demanda de un producto para un periodo de tiempo. Desafortunadamente, la nítida expresión de la figura 2.1 apenas tiene lugar en la realidad, donde cada una de las fases no resulta idéntica en duración. La demanda de un producto puede resultar un éxito fugaz o puede crecer lentamente y alcanzar la madurez años después de la etapa de introducción. El número de posibilidades es infinita. La figura 2.2 recoge algunos pocos ejemplos.

La expresión «ciclo de vida del producto» debe ser considerada en su sentido más amplio. Así, este concepto puede aplicarse a un grupo de productos ofrecidos en el mercado (ciclo de vida del mercado) o a un determinado producto o marca. Normalmente, el ciclo de vida de un mercado está integrado por una sucesión de ciclos de vida de productos, que, a su vez, están formados por una sucesión de ciclos de vida de distintas marcas.

La noción de ciclo de vida en el contexto cultural, y en concreto en la industria cultural, puede analizarse con mayor claridad mediante el ejemplo concreto del número de discos compactos y cintas de cassette vendidas en España. La figura 2.3 muestra el ciclo de vida de ambos productos en los últimos quince años.

Como se aprecia en la gráfica 2.3, las cintas de cassette atravesaron su fase de madurez desde los años 1980 hasta aproximadamente la primera mitad de la década de 1990; a partir de este momento y hasta nuestros días, este producto entra en fase de declive, si bien todavía presenta una cierta demanda. Por el contrario y considerando la misma fecha de inicio, los discos compactos comenzaron entonces su fase de introducción; una

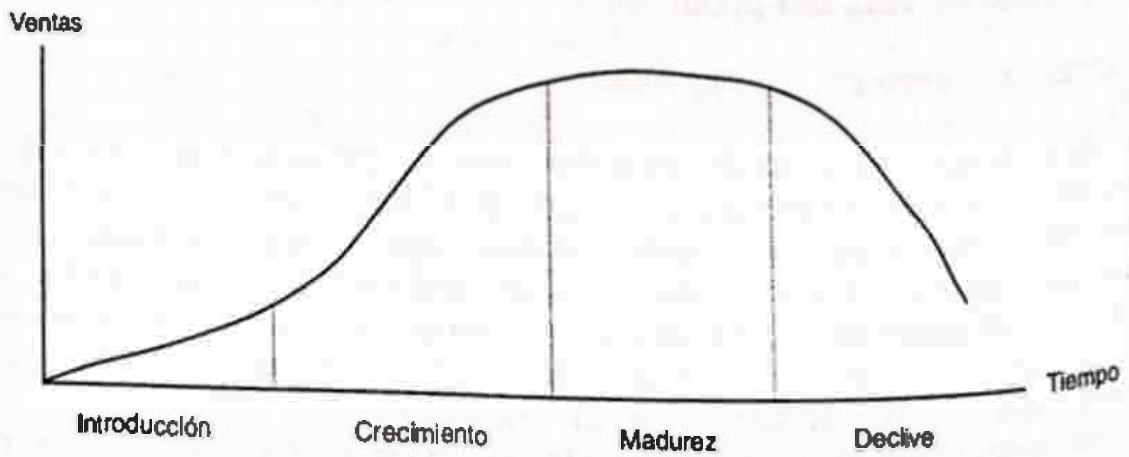
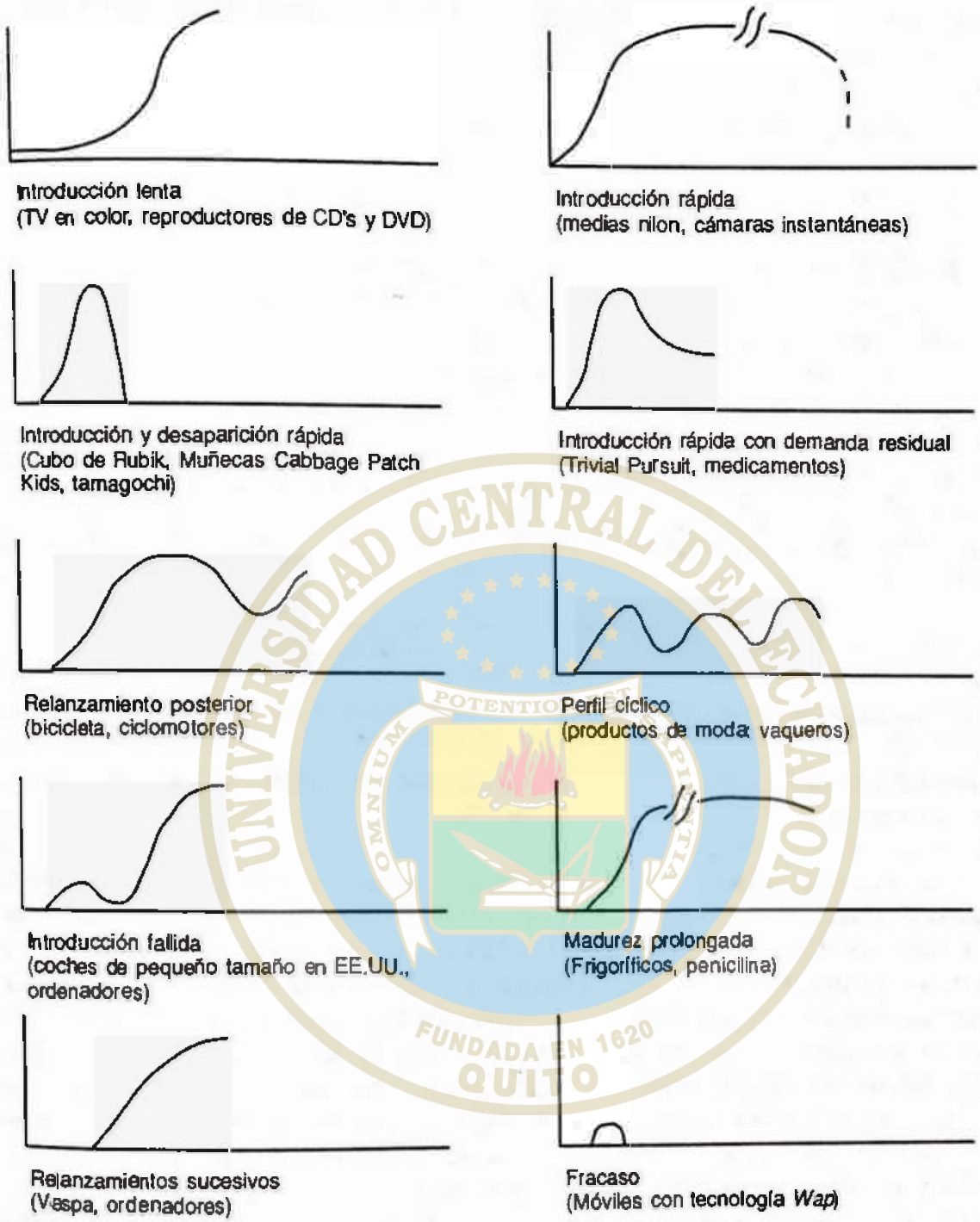


FIG. 2.1. *El ciclo de vida del producto.*

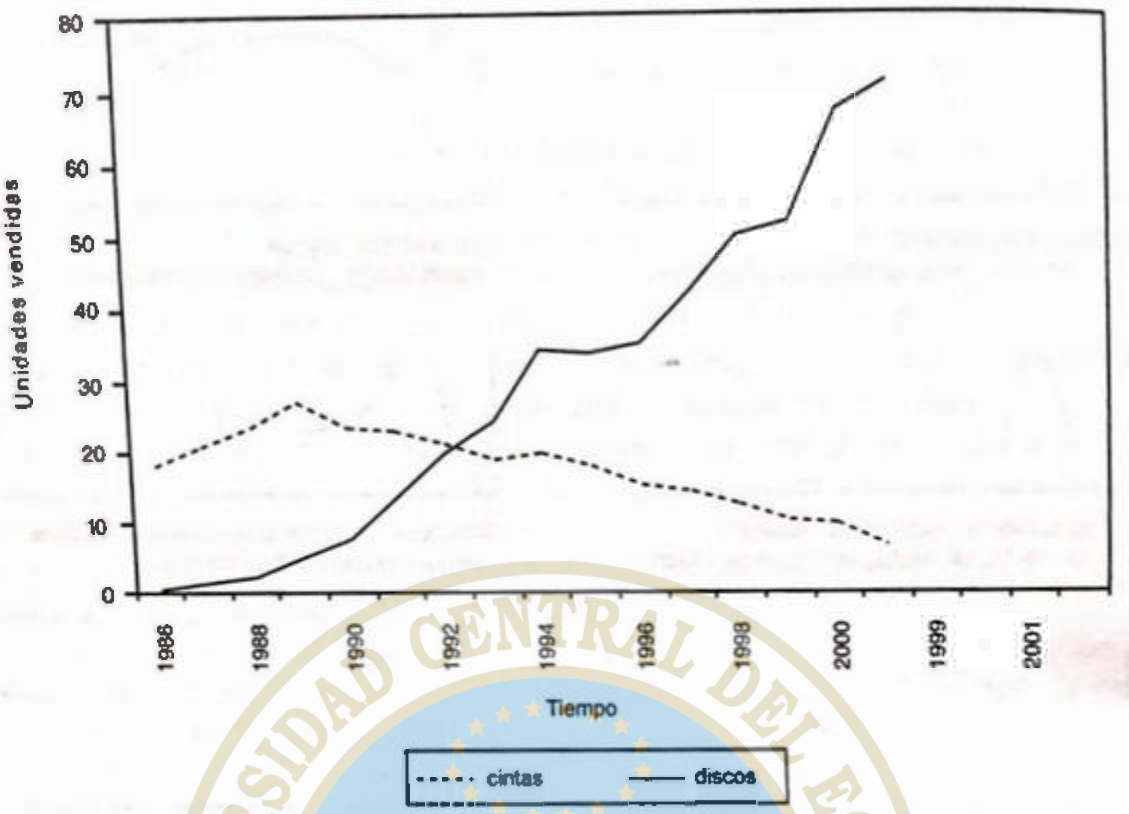


FUENTE: A partir de Dussart, C. 1986. *Stratégie de marketing*. Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, p. 235.

FIG. 2.2. *Principales perfiles de ciclos de vida.*

etapa que se prolongó hasta principios de la década de 1990. El considerable despegue experimentado a partir de entonces y hasta nuestros días nos lleva a afirmar que dicho producto se encuentra en fase de crecimiento. Ambos procesos son, sin duda, complementarios pues la pérdida de demanda de las cintas es absorbida por los discos compactos, que a su vez alcanzan volúmenes de venta muy elevados al absorber también las ventas de los casi desaparecidos discos de vinilo.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
OMNIUM POTENTIOR SCIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO



FUENTE: Elaborado a partir de *El País*, 1994, y Sociedad General de Autores y Editores. 2002. *Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. www.sgae.es

FIG. 2.3. *La evolución de las ventas de discos compactos y cintas de cassette en España (1986-2001).*

En el caso del sector de las artes y de manera específica para el producto musco, un producto considerado clitista durante mucho ticmpo, también resulta relevante comentar la evolución experimentada. Así, durante la década de 1970, se amplió la audiencia base e incrementó en número de visitas. Un fenómeno que ha recibido por parte de algunas personas la denominación dc democratización de la visita al museo. Los especialistas de marketing, sin embargo, lo consideran como un ejemplo de ciclo de vida del mercado que ha experimentado un nuevo crecimiento tras años en un mismo nivel. No obstante, este mercado no se ha desarrollado a un ritmo uniforme. Por ejemplo, los museos de arte tardaron tiempo en conseguir una audiencia más amplia. Además, en la pasada década los museos se han gestionado orientados a incrementar su popularidad. Por otro lado, los museos especializados en contenidos relativos a la civilización, una modalidad más nueva, alcanzaron un éxito inmediato siendo aún hoy día bastante populares. Asimismo, los museos de ciencias también atraen a un número cada vez mayor de visitantes.

2.2. EL PROCESO DE ADOPCIÓN DEL PRODUCTO

Si bien algunos consumidores dudan en dejar de usar un producto, otros están continuamente buscando novedades y siempre listos para pro-

bar algo nuevo. Como hemos visto, la demanda de un producto corresponde al número de unidades adquiridas por los consumidores. En este sentido, la demanda será mayor cuando mayor sea el número de unidades. Sin embargo, los consumidores potenciales no se convertirán en clientes al mismo tiempo. Algunos arriesgan más y aceptan consumir un producto que esté recién introducido en el mercado; otros son más conservadores y esperan hasta que el producto haya pasado la prueba de aceptación del público. Rogers[5] estableció un modelo que describe cómo se difunden las innovaciones. Este autor basó su investigación en la velocidad de adopción de nuevos productos por parte de los granjeros americanos. La figura 2.4 ilustra el resultado del estudio de Rogers.

Los denominados innovadores son aquellos preparados para consumir un producto en cuanto sale al mercado. Tras un cierto tiempo, los consumidores iniciales, un grupo caracterizado por un fuerte liderazgo personal, juegan un papel clave en la generalización del producto. Estos consumidores iniciales engloban a las denominadas mayorías temprana y tardía. Finalmente, los rezagados son los últimos tanto en empezar a utilizar el producto como en dejar de hacerlo.

Cuando el ciclo ocurre como se muestra en la figura 2.4, las compras del consumidor forman a lo largo del tiempo una curva representativa de la demanda. Esta curva puede interpretarse como el ciclo de vida del producto. En este sentido, cuando los denominados innovadores compran un nuevo producto, su ciclo de vida no va más allá de la etapa de introducción. Sin embargo, si la adopción del producto progresa rápidamente, pronto se alcanzará la fase de madurez. Por supuesto, si el proceso de adopción se acelera a causa de las características del público objetivo, hay otros factores que pueden incidir en mayor medida en el proceso. Un fac-

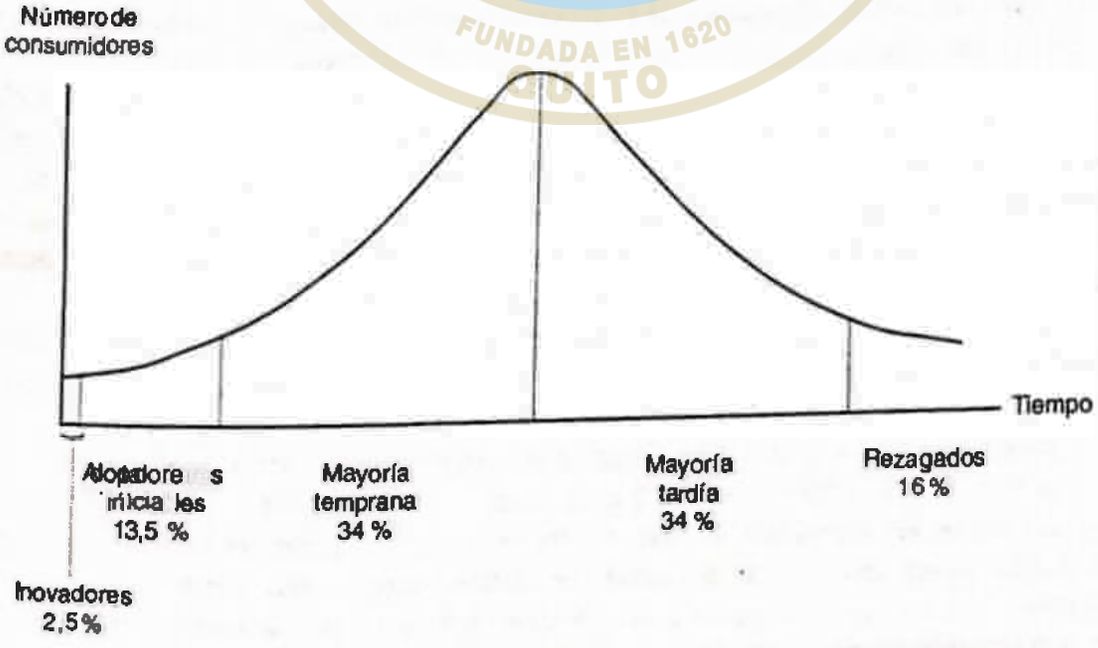


FIG. 2.4. *El proceso de adopción de innovaciones.*

tor es sin duda el menor precio de venta del producto, siempre que se trate de un bien duradero. El reproductor-grabador de vídeo constituye un excelente ejemplo de este factor. El vídeo se extendió rápidamente en los países industrializados: el porcentaje de viviendas poseedoras de un videocasete era del 0% en 1980 y se disparó hasta un 70 % en una sola década; hoy día, el porcentaje ha superado el 80 % en muchos países. Aunque este aparato costaba varios miles de euros a principios de los ochenta, ahora puede encontrarse por menos de doscientos euros. La expansión del reproductor de vídeo conllevó un auge del número de videoclubs, creándose de esta forma una nueva industria. Además, este fenómeno ayudó a desarrollar el mercado potencial del reproductor de vídeo.

En resumen, la curva que representa la difusión e innovación es la imagen gráfica del número de consumidores que compra un producto. La curva que representa el ciclo de vida del producto muestra la demanda para ese producto.

2.3. Las cuatro etapas del ciclo de vida

Introducción

En el ciclo de vida, la introducción de un producto se caracteriza por un comienzo lento de las ventas, la existencia de pérdidas y la ausencia de competidores. Esta fase puede suponer un largo periodo de tiempo que, en definitiva, depende de la respuesta del consumidor. Así, cuando el grueso de consumidores antes cambie sus hábitos y adopte una innovación, antes se alcanzará la etapa de crecimiento. La penetración de un producto en el mercado puede ralentizarse como consecuencia de factores tales como la resistencia al cambio de los consumidores, la existencia de una red de distribución que limite el acceso al nuevo producto, la fuerte competencia entre empresas con productos sustitutivos, y el elevado precio, entre otros.

Generalmente, el precio de venta es mayor en la fase de introducción al tener el productor enormes gastos que cubrir. Pero, no son solamente elevados los costes de producción por unidad, sino también los costes de promoción que han de incluirse en el precio de venta para asegurar que la innovación se acepte. El fabricante debe incluso añadir un cierto porcentaje para amortizar el diseño y desarrollo del producto.

La tabla 2.2 muestra cuatro estrategias de introducción de producto basadas en una combinación de dos posibilidades: precio bajo y precio alto y promoción intensa o moderada.

La estrategia de desnatado rápido supone lanzar un productoa un precio elevado a través de una poderosa campaña de promoción. Esta estrategia se utiliza cuando el mercado potencial no conoce todavía el producto, por ejemplo un artículo de auténtica novedad, pero un suficiente número de consumidores está dispuesto a comprarlo incluso a mayor precio. La empresa, en este caso, prevé competencia en un futuro cercano y trata de forjar una fuerte imagen de marca.

TABLA 2.2. *Estrategias de introducción de producto*

		Promoción	
		Intensa	*Moderada*
Precio	Alto	Estrategia de desnatado rápido	Estrategia de desnatado lento
	Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

La estrategia de penetración rápida consiste en el lanzamiento de un producto a un precio relativamente bajo con una campaña de promoción muy fuerte. La empresa pretende así obtener un alto grado de penetración en el mercado y con ello conseguir una amplia cuota de mercado. Esta segunda estrategia es útil cuando el producto es poco conocido pero con posibilidad de interesar a un gran mercado de consumidores potenciales sensibles al precio. El número de unidades producidas debe permitir alcanzar economías de escala[6] para asegurar beneficios.

La tercera estrategia, denominada penetración lenta, permite a una empresa incrementar sus beneficios al economizar en costes de promoción. En este caso, el mercado ha de ser considerablemente amplio, el consumidor medio debe ser sensible al precio, y el tipo de producto debe ser conocido, incluso en el caso de una marca nueva.

La última es la estrategia de desnatado lento, que implica lanzar un producto nuevo a un coste elevado con escasos gastos en promoción. Este planteamiento puede utilizarse cuando la competencia sea débil, el producto genérico resulte conocido, y el consumidor esté dispuesto a pagar un alto precio. La comercialización de este producto conlleva un alto margen de beneficio con reducida inversión en promoción.

Crecimiento

El producto entra en la fase de crecimiento cuando más consumidores se unen a los innovadores. De esta forma, el grupo de los «adoptadores iniciales» aumenta con la «mayoría temprana». En este punto, la demanda resulta lo bastante fuerte para permitir una disminución del precio que anime a otros grupos de consumidores a comprar el producto.

Esta fase se caracteriza por un rápido incremento en las ventas y un considerable aumento de la competencia pues el mercado puede absorber nuevos competidores. La llegada de consumidores adicionales permite a los nuevos fabricantes obtener considerables ganancias sin poner en peligro las ventas de las otras empresas. Esta fase, en el caso de los bienes de consumo, se caracteriza porque incrementa tanto el número de consumidores como la ratio de consumo por persona.

Durante este periodo, las empresas se enfrentan a un gran dilema: ¿repartirán rápidamente los beneficios obtenidos a corto plazo, o invertirán

esos beneficios con la esperanza de desarrollar una posición competitiva mejor en el próximo nivel del ciclo de vida del producto? Considerando la segunda opción, un ejecutivo podría asignar un porcentaje de los beneficios empresariales para: mejorar el producto, aumentar las rutas de distribución, buscar nuevas categorías de consumidores, o intensificar las campañas de promoción, entre otras. En todos estos casos, los beneficios inmediatos se sacrifican para mejorar la posición de la empresa en el futuro.

Madurez

Más pronto o más tarde, una vez se ha alcanzado a los clientes potenciales y el consumo por persona se ha estabilizado, la demanda total se estancará. Estamos en la etapa de madurez; una etapa que normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores.

La fase de madurez puede dividirse en tres periodos. El primero es la madurez creciente, donde la ratio de ventas comienza a ir más despacio. Aunque es entonces cuando los rezagados empiezan a adoptar el producto uniéndose al grupo de compradores actuales, éstos resultan pocos en número. Las ventas del producto alcanzan después una meseta. Éste es el periodo de saturación, durante el cual la demanda se conforma principalmente por ventas de reposicionamiento. El tercer periodo es el de la madurez decreciente, caracterizada por una disminución en el volumen de ventas, ya que algunos consumidores están buscando productos sustitutivos o nuevos.

Cuando la demanda se estabiliza, se producen importantes consecuencias en términos de competencia. Aunque el mercado esté saturado, nuevas empresas o marcas están constantemente apareciendo e intentando encontrar un hueco en él. La intensa y creciente competencia fuerza a las empresas más vulnerables a cerrar sus puertas.

En este momento, una empresa puede elegir estratégicamente entre tres diferentes alternativas: modificar el mercado, modificar el producto, o modificar otras variables del programa de marketing.

El mercado puede modificarse buscando nuevos, y todavía sin explotar, segmentos. La empresa debe entonces persuadir a los consumidores a que compren más un producto o reposicionar la marca modificando las percepciones del producto por parte del consumidor medio.

La modificación del producto consiste en revitalizar las ventas mejorando su calidad, cambiándole el estilo, o planteando determinadas características para ese producto. Esta táctica resulta efectiva siempre que el consumidor perciba estos cambios de manera real y relevante.

Finalmente, una empresa puede decidir ajustar otras variables del programa de marketing. En este sentido, pueden disminuirse los precios, atacar el mercado a través de una poderosa campaña de promoción, plantear un concurso, ofrecer cupones de descuento, o plantear canales de distribución de mayor volumen como los establecimientos de descuento.

No es siempre sencillo reconocer en qué fase del ciclo de vida se encuentra un producto. Si bien las fases de introducción y crecimiento son

generalmente las más fáciles de identificar, las otras etapas pueden resultar más complejas de analizar en detalle. Por ejemplo, ¿cómo puede distinguirse la meseta en ventas de la fase de saturación? Un examen diagnóstico podría incluir los siguientes tres elementos: la ratio de penetración del producto, la posibilidad de encontrar nuevos segmentos de mercado y la cantidad consumida por persona. Si una empresa no puede incrementar el número de consumidores en un determinado segmento o perseguir otros segmentos que compren el producto, y resulta imposible incrementar el consumo por persona, se ha alcanzado el punto de saturación del mercado.

Declive

La fase de declive es sin duda la más compleja de manejar para cualquier compañía. De hecho, la empresa puede incluso no ser capaz de decir si el producto ha comenzado su fase de declive o simplemente experimenta una caída puntual de las ventas. Sólo un análisis detallado de la situación puede proveer alguna respuesta a esta pregunta y, aun así, sin total seguridad. El problema de distinguir entre un descenso temporal de ventas y una disminución definitiva de las mismas no debe infravalorarse. Esta clase de incertidumbre conlleva decisiones complejas, especialmente si el producto se ha comercializado durante un largo periodo de tiempo. El factor humano implícito en este tipo de decisiones tampoco debe subestimarse. Un apego sentimental o cierta resistencia a la idea de derrota puede hacer que un empresario insista en conseguir un proyecto.

Una empresa puede preferir retirar sus productos del lineal, mantenerse en el mercado, o adoptar una estrategia de concentración. Esta última estrategia implica concentrar esfuerzos en los segmentos de mercado y canales de distribución más beneficiosos. Una compañía puede decidir también utilizar una estrategia de presión, que minore los costes de promoción y permita al producto «mantenerse a flote» a medida que genera beneficios a corto plazo.

El principal indicador utilizado en diagnosticar la fase de declive es la presencia de productos sustitutivos mejores. Esta fase se alcanza generalmente tan pronto como los mejores productos sustitutivos que no pueden ser superados impactan en el mercado. El disco compacto, que prácticamente ha eliminado al disco de vinilo, es un excelente ejemplo de este indicador. Pero incluso con este indicador nada es seguro. Algunos pensaron que la televisión significaría la muerte de la radio, pero no fue así. Televisión y radio parecían el mismo producto, aunque usando soportes técnicos distintos, destinados a un único e idéntico mercado. Algunos productos se transfirieron, como es el caso de los seriales radiofónicos a las actuales series de televisión; sin embargo, cada medio de comunicación desarrolló sus propias especialidades, de manera que los medios coexisten sirviendo al mismo público pero satisfaciendo diferentes necesidades en diferentes circunstancias.

2.4. Las limitaciones del concepto de ciclo de vida

Algunos autores han cuestionado seriamente el valor del concepto de ciclo de vida del producto.[7] Su principal argumento se basa en que el diseño del concepto se ha realizado a partir del ciclo de vida humano, el cual presenta etapas claramente definidas (infancia, adolescencia, madurez y vejez). Sin embargo, los productos pueden experimentar un renacimiento, ampliar su etapa de crecimiento, o incluso ser eternos. Los productos que siguen la curva mostrada en la figura 2.1 son de hecho poco comunes. Por el contrario, las curvas menos simétricas y con altibajos son el caso habitual.

Desafortunadamente, el modelo no resulta muy útil durante el desarrollo de la actividad de la empresa. De hecho, la etapa actual de un producto nunca se conoce con seguridad, en especial con respecto a las fases de madurez y declive. Aunque algunos indicadores ayudan a los profesionales de marketing a determinar aproximadamente en qué fase del ciclo se encuentra el producto, es mayor la incertidumbre. Como prueba de ello, una disminución en las ventas puede no significar que el producto esté en declive, y por tanto las decisiones empresariales apresuradas en ese sentido pueden lamentarse con posterioridad.

Para algunos productos culturales, especialmente para aquellos cuyas dimensiones técnicas no pueden comprarse, el modelo no resulta muy útil. De hecho, el ciclo de vida de un producto se predetermina a menudo en su lanzamiento. Bajo esta idea, muchos productos culturales, particularmente en el sector de las artes, se crean para ser ejecutados o exhibidos durante un espacio de tiempo limitado. Presentan así un determinado número de actuaciones o una duración preestablecida y tras ellas desaparecen. Incluso aunque la producción sea un éxito, ésta se termina en una fecha concreta. Este estilo de gestión de la producción viene impuesto por las restricciones inherentes del sector cultural. Por ejemplo, una compañía teatral puede considerar una suscripción de temporada y por tanto verse obligada a establecer fechas y reservas de asientos. Mientras, los actores aceptan o declinan ofertas contractuales según la fecha de su última representación. En la mayoría de los casos, la compañía no puede alargar indefinidamente el ciclo de vida pues se han firmado contratos con el teatro y los actores. Además, pocos teatros desean volver a montar una obra tanto por razones artísticas como financieras (más ensayos, otra campaña de promoción, actores diferentes y con ello un producto diferente). Una gira ofrece una interesante manera de ampliar el ciclo de vida de un producto, pero puede no corresponderse con la misión de la compañía.

El ciclo de vida típico del producto cultural descrito anteriormente sigue por lo tanto una curva similar a la de la figura 2.5.

Las producciones que, una vez montadas, pueden durar hasta que haya demanda para ellas, siguen generalmente la curva estándar del ciclo de vida del producto. Éste es el caso de muchas de las producciones comerciales que se exhiben en los escenarios de Nueva York (Broadway), Londres y también Madrid, aunque mucho más recientemente, así como

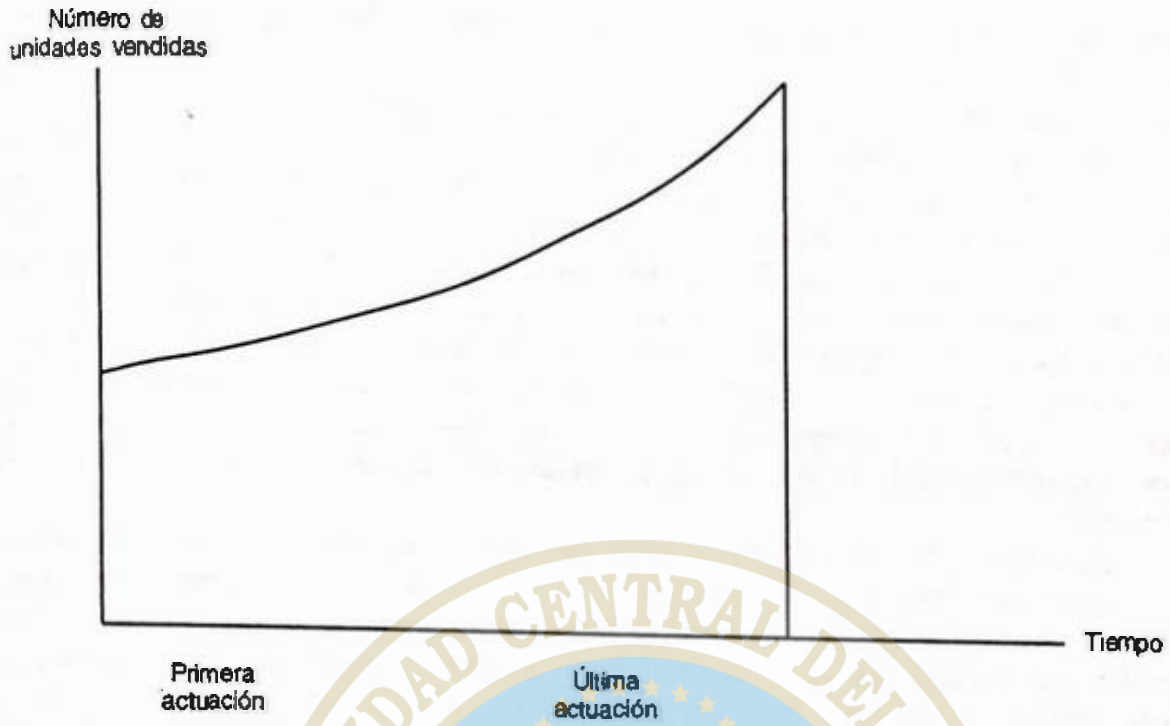


FIG. 2.5. *Un ciclo de vida preestablecido.*

el de los teatros de repertorio que ofrecen una obra una o dos veces por semana en alternancia con otras producciones del repertorio de la compañía hasta que exista demanda para ellas. Este concepto se encuentra en *La Comédie-Française* de París y en numerosos países de la Europa Oriental.[8] Estas compañías tiene normalmente un grupo de actores que aparecen en algún papel en casi todas sus producciones. A menudo, los actores ensayan una nueva producción por la mañana y dedican la tarde para ensayar la obra que presentarán cada noche.

3. Diseño de nuevos productos

3.1. Investigación y desarrollo

Las grandes empresas industriales suelen disponer de un departamento específico de nuevos productos. Es el departamento de Investigación y Desarrollo (I+D), que tiene la tarea exclusiva de desarrollar ideas de producto. Como todos los gastos se financian a través de los beneficios generados por los productos vendidos por la empresa, las grandes empresas aceptan tener que invertir elevadas cantidades de dinero en I+D para garantizar el éxito tanto de los nuevos productos como de la organización.

La idea de unidades especiales dedicadas a investigación y desarrollo es generalmente ajena al ámbito cultural. De hecho, la función de I+D la suelen realizar empresas especializadas, que obtienen un porcentaje significativo de sus ingresos a través de subvenciones públicas. Estos grupos no están obligados a hacer investigación y al mismo tiempo comercializar

productos de éxito. Normalmente, en el contexto de la industria cultural y de las artes, éstos utilizan nombres que comienzan con adjetivos tales como «contemporáneo», «alternativo» o «paralelo».

En una empresa fabricante, los nuevos productos diseñados por el departamento de I+D son evaluados por una serie de especialistas en ingeniería, marketing o finanzas. Sus expertas opiniones se acuñan a lo largo de todo el proceso de desarrollo del producto utilizando prototipos de producto que todavía no han sido comercializados o preparados para ser probados por una muestra de la población. En el sector cultural, un producto normalmente atraviesa este proceso tras haber sido comercializado, descubierto o estrenado. Los especialistas, en este caso, son los críticos o miembros de la comunidad artística o los entendidos del público general.

El desarrollo y la comercialización de nuevos productos es una situación extremadamente arriesgada para cualquier organización, independientemente del sector. Los gestores tratan de minimizar el riesgo inherente empleando un proceso de desarrollo muy riguroso.[9] Este proceso (ver figura 2.6) implica una serie de pasos, requiriendo cada uno de ellos una decisión antes de pasar al siguiente, en los que el responsable de gestión debe una vez más decidir si continuar o no desarrollando el producto. Como el elevado coste de desarrollo de éste incrementa con cada etapa, este proceso ayuda a las empresas a descubrir anticipadamente proyectos con pérdidas, ahorrándoles de esta manera una considerable cantidad de dinero.

El acto creativo característico del desarrollo de cualquier producto artístico no encaja bien con este proceso. De hecho, en la mayoría de casos, sólo en las noches de estreno las compañías pueden saber cómo el público recibe el producto. Incluso los expertos pueden equivocarse en sus predicciones del éxito comercial de un guión. Por supuesto, hay una gran diferencia entre el texto y el producto terminado. La selección, las dinámicas de grupo en los ensayos, y la dirección son factores intangibles con tremenda influencia sobre este producto. Obviamente, ciertos elementos relativos a la producción de una obra artística pueden examinarse; por ejemplo, los elementos de una campaña de publicidad. El producto puede también adaptarse a las diferencias culturales cuando se exporta; por ejemplo, un nuevo final para una película. Sin embargo, estos ajustes son los menos.

En las artes escénicas, el concepto de «trabajo en curso» provee una excepción digna de mención. Numerosos creadores artísticos presentan el fruto de su trabajo a una audiencia limitada, antes de darle la forma final a sus obras, hasta que se alcanza un cierto nivel con los ensayos pero sin los elementos de producción (decorados, accesorios, vestuario e iluminación). El objetivo es comprobar ciertas ideas o efectos con una audiencia escogida.

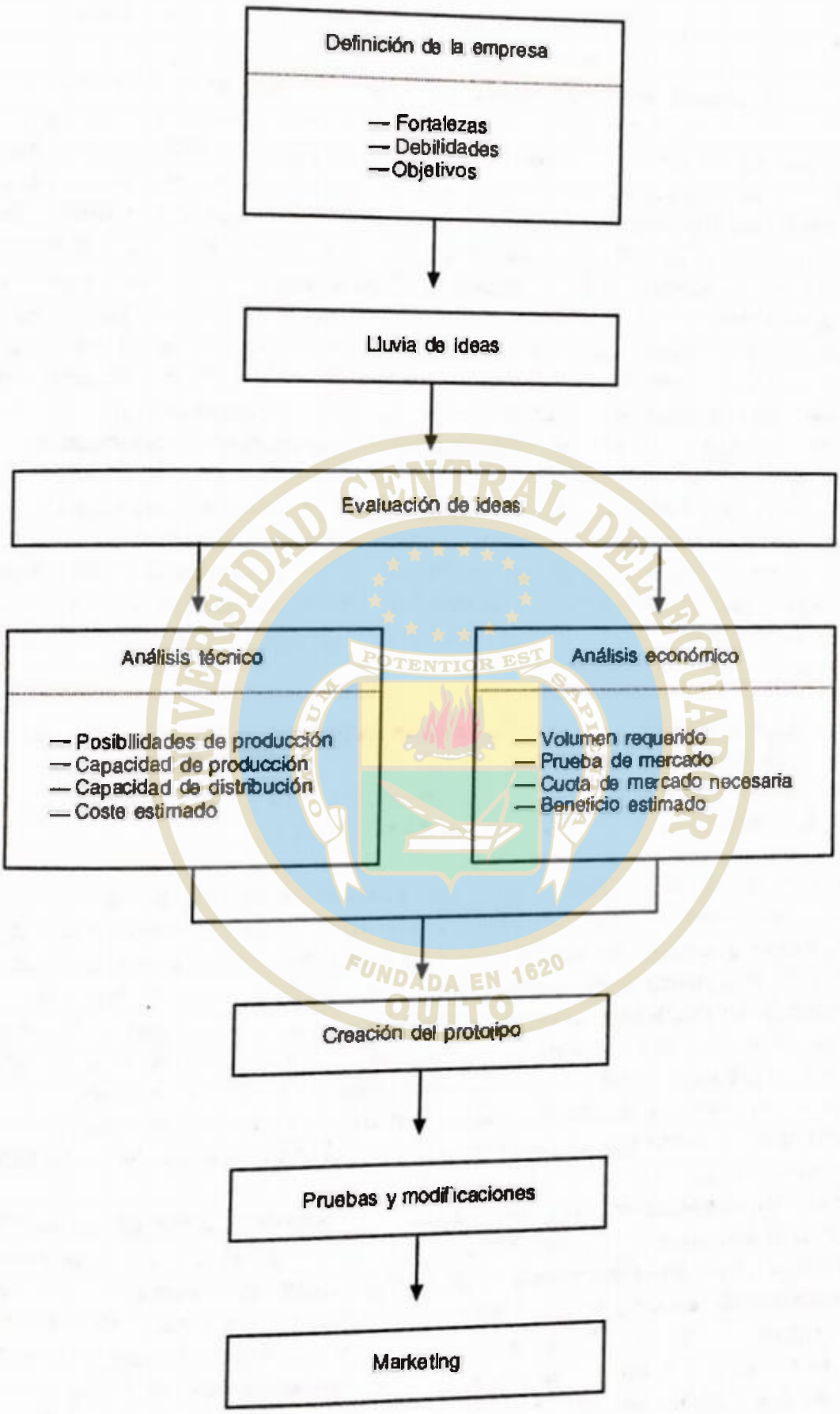


FIG. 2.6. *El proceso de gestión de innovaciones.*

3.2. Riesgo

El desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto conlleva siempre cierta dosis de riesgo para su productor; riesgo entendido como la posibilidad de no satisfacer al consumidor o no alcanzar los objetivos de marketing o los objetivos financieros. En producción, por ejemplo, el índice de mortalidad de un producto es sumamente alto: investigaciones diversas confirman que sólo una de cada dieciséis ideas termina con un producto en el mercado. Además, de esos pocos productos lanzados, muchos fracasan. La revista *Business Week* informó que de «11.000 nuevos productos lanzados por 77 empresas fabricantes, de servicios y de productos de consumo... sólo poco más de la mitad (56 %) de todos los productos que de hecho se lanzan continúan en el mercado cinco años después».[10] La conclusión es que los productos no se comercializan tan fácilmente ni con tanto éxito como uno podría suponer.

El éxito comercial no es la única causa de satisfacción de numerosas organizaciones culturales, especialmente si están orientadas al producto. En este caso, existe un riesgo tanto financiero como artístico. Los siguientes tres factores determinan el alto nivel de riesgo que experimentan las organizaciones culturales, en particular aquellas consagradas a las artes escénicas:

- La imposibilidad de realizar una prueba previa a un producto lanzado por primera vez.
- La planificación de un ciclo de vida limitado.
- La incapacidad de almacenar el producto.

La mayoría de organizaciones de carácter cultural se ven obligadas a lanzar nuevos productos de manera constante, con el objetivo de ser consistente con sus misiones, sin la posibilidad de examinarlos previamente. Obviamente, comprobar la reacción de la audiencia ante una película o espectáculo implica que la entidad cultural asuma los costes inherentes de producción y promoción antes de su pase. Además, una vez lanzado, el producto cultural no se puede cambiar. Por ejemplo, un museo que oferta una nueva exposición, de Picasso o de un artista menos conocido, debe realizar un esfuerzo para llegar al consumidor potencial. Ningún artista o tema puede garantizar el éxito de antemano.

Los consumidores, por otro lado, se siente limitados si no pueden saborear o tocar una muestra del producto. Los productores y distribuidores de espectáculos escénicos con instalaciones propias intentan reducir esta especie de ansiedad o tensión ofreciendo a los consumidores potenciales una suscripción de temporada que incluya diferentes producciones. De esta manera, el riesgo percibido se suaviza pues el producto, y por lo tanto la compañía, ha podido escogerse y ya es real. Así, el espectador escoge generalmente la compañía antes que la obra. Por ejemplo, la Compañía Nacional de Danza, Monsterrat Caballé, o El Tricicle, se eligen independientemente de las obras que representen.

Por supuesto, cuanto mayor es la novedad del producto, como el caso del arte moderno, mayor es el riesgo tanto en términos de apreciación como de pérdida para el productor. Para un producto clásico bien conocido por el público, el riesgo sigue presente pero en menor grado.

La segunda característica del riesgo inherente a los productos de naturaleza cultural hace referencia a la fatídica fecha de retirada del producto del mercado. Para la mayoría de las organizaciones inmersas en las artes escénicas, esta fecha debe plantearse con la posibilidad de considerar actuaciones adicionales, tras las cuales la obra será retirada del mercado independientemente de su éxito. De igual manera, para los museos, la duración de una exposición se predetermina, pues las obras prestadas se requieren en otros destinos tras el término de la exhibición.

El tercer aspecto del riesgo que se experimenta frecuentemente en el sector cultural se relaciona con la imposibilidad de almacenar el producto. Las butacas de una sala que queden vacías durante un espectáculo suponen ingresos perdidos. Esta situación también presiona a los consumidores al tener que ver el espectáculo cuando se ha programado y no cuando éstos tengan el tiempo y el dinero para hacerlo. A menudo, un consumidor debe elegir entre dos espectáculos que, a excepción de libros y discos, no pueden ser consumidos con posterioridad. Esta particularidad de la mayoría de productos culturales tiene un tremendo impacto sobre la competencia.

Todos los elementos señalados con anterioridad confirman que las organizaciones culturales presentan un elevado riesgo sin equivalente en otros sectores de la economía. El director o gestor de un producto artístico debe invertir ampliamente en la creación de un producto que no puede ser examinado con anterioridad a su lanzamiento, sabiendo que el producto debe retirarse deliberadamente del mercado sin considerar su éxito. Además, incluso si se trata de un producto con éxito, la compañía no puede almacenar ese producto en dicho momento para un uso posterior (incluso aunque los decorados y el vestuario puedan guardarse). Sabiendo todo esto, el responsable de gestión debe comenzar todo el proceso una y otra vez con otros productos.

Resumen

Existen diferentes formas de definir el concepto de producto. Una de ellas consiste en clasificarlo en función del esfuerzo que los consumidores invierten para realizar su compra. Ésta es la forma por la que se categorizan los productos de consumo masivo. Sin embargo, la noción de producto es mucho más que una simple manifestación física. De esta manera, podemos distinguir entre producto básico, servicios relacionados y dimensión simbólica. Al respecto, el consumidor puede desear comprar uno o algunos de estos componentes. Un producto cultural puede definirse considerando tres dimensiones: referencial, técnica y circunstancial.

Los productos culturales se perciben frecuentemente como comple-

jos, a causa del contenido de estética implícito, esto es, del elemento subjetivo no cuantificable relativo al gusto y a la educación. El grado de complejidad de un producto cultural puede variar según sea la misión de la organización. Para el directivo de marketing, el producto puede ser definido como el conjunto de beneficios que el consumidor percibe.

Una línea de productos combina todos los modelos de un tipo de producto ofrecidos por una empresa. Una cartera de productos comprende todas las líneas de productos ofrecidas por una compañía. El ciclo de vida del producto es un concepto clave en marketing. Se define normalmente a partir de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. A su vez, se representa por una curva que de hecho identifica la demanda. La noción de ciclo de vida resulta útil pero no es definitiva. Para las organizaciones del ámbito cultural cuyos productos presentan una vida predeterminada su aplicación resulta muy limitada.

El lanzamiento de un nuevo producto representa un gran riesgo para cualquier empresa. La producción en las artes y en el sector cultural debe considerarse de elevado riesgo, pues cada producto resulta una novedad. El riesgo normal se acentúa por tres características inherentes a los productos culturales. Primero, en el caso de las artes escénicas, por ejemplo, el producto no puede probarse antes de su estreno; con todo, deben asumirse los costes de producción y promoción. Segundo, estos productos a menudo presentan una vida determinada de antemano sin considerar su éxito comercial. Tercero, este tipo de producto no puede almacenarse ni por el productor ni por el consumidor. Como resultado de todo ello, el nivel de riesgo es mayor, lo que sin duda afecta a la competencia.

Preguntas

1. ¿Por qué no resulta siempre el producto básico el elemento más importante para el consumidor a la hora de realizar una compra?
2. ¿Por qué motivo la dimensión circunstancial de un producto artístico tiene un doble impacto en las artes escénicas?
3. ¿En qué se distingue la definición de lo que supone un producto para un consumidor de aquélla para una empresa?
4. Enumere algunos ejemplos de cartera de productos en el sector cultural.
5. ¿Qué utilidad tiene el concepto de ciclo de vida del producto?
6. Describa cómo se realizan las innovaciones
7. ¿Qué significan las estrategias de desnatado rápido y penetración rápida?
8. ¿Cuáles son las características de la fase de crecimiento del ciclo de vida de un producto?
9. ¿Qué estrategias son las posibles para una organización en fase de madurez?
10. ¿Cuáles son los tres elementos que permiten determinar que un producto se encuentra en la fase de declive?

11. ¿Qué riesgos se asocian normalmente con el lanzamiento de un producto?

12. ¿Qué diferencias presenta el riesgo en el caso de los productos de naturaleza cultural?

Citas

1. Colbert, F., N. Turgeon y S. Bilodeau (1991): «Le développement de la connaissance du produit artistique», *Nouveau programme de formation des diffuseurs*, Ottawa: Touring Office, Canada Council.
2. Darmon, R. Y., M. Laroche y J. V. Petrov (1990): *Le marketing, fondements et applications*, 4th ed., Montreal: McGraw-Hill.
3. Benghozi, P. J. y D. Bayart (1991): «La diversifaction des productions culturelles, l'exemple des musées», en *Proceedings of the First International Conference on Arts Management*, F. Colbert y C. Mitchell, eds. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC (agosto), pp. 275-300.
4. Caldwell, N. G. (2000): «The Emergence of Museums Brands», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 3 (primavera), pp. 28-34.
5. Rogers, E. (1962): *The Diffusion of Innovation*, New York: Free Press.
6. Las economías de escala se refieren a cómo una empresa puede reducir sus costes unitarios al fabricar en grandes cantidades.
7. Dhalla, N. K. y S. Yuspeh (1976): «Forget the Product Life Cycle Concept», *Harvard Business Review* (enero-febrero), pp. 102-112.
8. Levshina, E. y Y. Orlov, (2000): «General and Specific Issues in Russian Theatre», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 2 (invierno), pp. 74-83.
9. Cooper, R. G. (1976): *Winning the New Product Game*, Montreal: Publication Services, McGill University.
10. *Business Week*, 16 de agosto, 1993, p. 77.

Otras referencias

Bennett, O. (2001): «Lead User Influence on New Product Development Decisions of UK Theatre Companies: An Empirical Study», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 2 (invierno), pp. 28-40.

Leemans, H. (1997): «A PMC-Model for Cultural Organisations: The Case of a Public Library Private», in *Proceedings of the 4th International Conference on Arts and Culture Management*. San Francisco: Golden Gate University, pp. 381-394.

Scott, C. (2000): «Branding Positioning Museums in the 21st Century», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 3 (primavera), pp. 35-39.

Capítulo 3

EL MERCADO

Objetivos

- Comprender la particularidad de los cuatros mercados del contexto cultural
- Presentar un perfil del consumidor cultural
- Conocer los diferentes niveles de demanda de una organización
- Explicar las presiones ejercidas en el mercado por las variables del macro-entorno
- Comprender los peligros de una visión reducida de la competencia

Introducción

El mercado al que se dirige una empresa no es homogéneo. Por tal motivo y en este contexto, hemos dividido el mercado que atienden las organizaciones culturales en los cuatro siguientes grupos: consumidores, distribuidores, Estado y patrocinadores. Definir cada uno de ellos nos permite comprender por qué una empresa debe plantear estrategias diferentes para cada uno de ellos.

La demanda generada por el consumidor evoluciona constantemente; en este sentido, este capítulo presta especial atención a un mercado concreto, el mercado del ocio. Una de las funciones del responsable de marketing consiste en medir el nivel de demanda del producto, que puede ser real o potencial, bien de todo el mercado o bien de su propia empresa.

El directivo de marketing que desee comprender las fuerzas que influyen en los mercados debe adoptar una visión amplia de la competencia al tiempo que debe tener en cuenta la globalización de la misma. La competencia y la globalización, junto con la fragmentación de la industria de ciertos sectores culturales, obliga a las empresas a desarrollar ventajas competitivas que aseguren su propia supervivencia.

Finalmente, en este capítulo, examinamos de qué manera las fuerzas del entorno ejercen una fuerte presión en el mercado, la organización e incluso la competencia.

1. El mercado

Generalmente, una organización suele dirigirse a varios mercados. En el caso de las organizaciones culturales, éstas se centran en cuatro mercados distintos: el consumidor final, los intermediarios, el Estado, y el patrocinador. Son pues distintos mercados que responden a distintas motivaciones. De esta forma, debe analizarse a los responsables de la toma de decisiones en cada uno de estos mercados de manera que una entidad determine las decisiones de marketing más adecuadas dirigidas a cada uno de ellos.

1.1. El mercado de consumidores

El mercado de consumidores es aquel formado por individuos que compran determinados bienes o servicios. Un producto difícilmente despierta el interés de toda la población. Esta afirmación alcanza incluso a los productos de primera necesidad, como azúcar, harina, y sal. Un pequeño porcentaje de hogares no consume estos productos; por ello, aunque una empresa se dirige a toda la población no todos sus integrantes van a ser consumidores potenciales.

Esta misma idea afecta a los productos culturales. Sin embargo, como consecuencia de la elevada fragmentación del sector cultural, surgen algunas diferencias. Por ejemplo, contemplando el sector cultural como un todo, puede decirse que prácticamente el 100 % de la población consume un tipo u otro de producto cultural. En realidad, el sector cultural en su concepción más amplia abarca desde las artes (mayores y populares), hasta el patrimonio histórico y cultural, los discos compactos, las películas, los libros y las revistas, la radio y la televisión, participando cada una de ellas en mayor o menor medida en la demanda global.

En España, por ejemplo, las estadísticas[1] muestran que un 50,7 % de la población acude al menos una vez al año al cine; un porcentaje que se reduce a la mitad si se trata de espectáculos teatrales, es decir un 24,6 %; la asistencia a conciertos es algo menor, para el caso concreto de la música pop-rock un 18,8 % de ciudadanos declara consumir esta actividad; por el contrario, la visita a museos se realiza en mayor medida, así un 75,7 % han realizado esta práctica cultural al menos una vez en la vida. En Australia[2] algunos porcentajes de asistencia a actividades culturales son los siguientes: teatro musical, 19,3 %; conciertos de música clásica, 7,7 %; festivales, 2,1 %; conciertos, 23 %; y museos, 27,8 %. Finalmente, en Canadá, los estudios[3] señalan que el 36,4 % de las familias de este país asisten al menos una vez al año a un espectáculo relativo a actividades teatrales y musicales, el 56,3 % asiste al cine, y un 25,9 % visita algún museo y galería de arte. Pero además, dentro de cada uno de estos sectores culturales, los consumidores forman diferentes grupos con diferentes intereses. Esta situación lleva a la segmentación de mercados. Al respecto, el consumidor realiza una elección entre varios productos de naturaleza cultural con el objeto de conseguir el tipo de producto deseado.

El reparto de consumidores en los diferentes segmentos de mercado depende del tiempo y del espacio. Además, los mercados experimentan y reflejan la influencia de los líderes de opinión, de las tendencias, y de las características sociales. Y también varían entre países en función de las estructuras sociales existentes.[4]

Diferentes investigaciones[5] centradas en la descripción del perfil de los consumidores de productos culturales se han llevado a cabo en la mayoría de países del continente europeo, así como en Canadá, Estados Unidos y Japón.[6] Sin tener en cuenta si los estudios se realizaron en las décadas de 1970, 1980 ó 1990, es interesante señalar que en todos ellos surgió tanto la misma proporción de asistencia como el mismo perfil sociodemográfico. Sin embargo, las diferentes herramientas de medida empleadas complican el comparar entre países (nomenclaturas distintas por sectores, preguntas planteadas de manera diferente, etc.); sin embargo, estos estudios han mostrado de manera sistemática, inequívoca y consistente durante las últimas cuatro décadas una fuerte polarización entre las audiencias y los consumidores de un país a otro. Por ejemplo, los resultados señalan que los productos culturales relativos a las artes mayores atraen a consumidores con mayor nivel de estudios, mientras que, de manera contraria, aquellos relativos a la cultura popular se dirigen a un segmento de población con menor educación. La proporción de licenciados universitarios de las audiencias canadienses, por ejemplo, abarca desde el 50 % al 70 % en el primer caso (orquestas sinfónicas, festivales culturales, museos de artes, etc.), y entre un 10 % y un 25 % en el segundo grupo (música popular, parques temáticos y de ocio, etc.). En términos comparativos, el porcentaje total de licenciados universitarios en Canadá es del 15 %. Resultados similares aparecen en otros países (apéndice 3.2), incluyendo Rusia, donde los licenciados conforman el 50 % de la audiencia escénica, suponiendo tan sólo el 7 % de la población.[7]

Otras variables sociodemográficas se encuentran también relacionadas con la asistencia; entre ellas, la renta personal (alta en las artes mayores y baja en la cultura popular) y la modalidad laboral (profesionales en el primer caso y asalariados en el segundo). Además, el porcentaje de asistencia a espectáculos de naturaleza cultural es casi idéntico en el ámbito de los países industrializados, si bien presenta ciertas variaciones atribuidas a la herencia cultural de cada país (por ejemplo, la asistencia a la ópera y a conciertos de música clásica resulta superior en Italia y Alemania respectivamente). Finalmente, señalar que los asistentes regulares tan sólo constituyen una pequeña proporción del total de la población, tal y como se deduce de los datos recopilados por el Consejo de Europa (1993) y presentados en la tabla 3.1.

La generalización anterior se basa en datos medios, lo que implica la existencia de otras situaciones. Así, los individuos con menor nivel de estudios y renta baja pueden ser grandes consumidores de cultura, como es el caso de los estudiantes y de aquellos que trabajan en el sector de la cultura. De hecho, es de sobra conocido que, la mayoría de aquellos implicados en las artes poseen un nivel educativo alto pero reducido salario. Por

TABLA 3.1. *Asistencia frecuente al teatro*

País	*Año*	*Asistencia (%)*	*Frecuencia*
Francia	1988	2,0	5 o más veces al año
Reino Unido	1989	4,4*	4 o más veces al año
Holanda	1987	4,0	1 o más veces al año
Finlandia	1981	4,0	5 o más veces al año

* Este porcentaje sólo se refiere a obras de teatro. Esta cifra sería del 6,3 % si incluyese ópera y ballet como contempla la definición británica de teatro.

FUENTE: Consejo de Europa, 1993. *Participation à la vie culturelle en Europe, Tendances, stratégies et défis. Table ronde de Moscou - 1991*, París, La Documentation française, 1993, p. 75.

otro lado, hay gente con salarios altos y elevado nivel de formación que no está interesada en las artes y por tanto se mantiene alejada de estas experiencias. Con todo, cuatro son los factores que influyen en el consumo individual de productos culturales complejos: los valores familiares que fomentan o rechazan las artes; el contexto educativo y el valor que éste concede a las artes; el hecho de haber asistido en la infancia a espectáculos teatrales y museos; y la práctica no profesional de actividades culturales.

Un análisis más detallado de los rasgos típicos del consumidor cultural muestra otros matices; por ejemplo, el público asistente a la danza es algo más joven y cuenta con un mayor número de mujeres que las audiencias de otras artes escénicas; de igual manera, más mujeres que hombres leen novelas, aunque una mayor proporción de hombres lee prensa diaria. En el sector cinematográfico, encontramos dos segmentos diferenciados de asistentes intensos; uno de estos segmentos está formado por espectadores jóvenes (15-25 años), mientras que el otro está constituido por personas con elevada formación. La mayoría de los consumidores del sector cinematográfico pertenecen a uno u otro de estos segmentos.

Finalmente, las organizaciones con una amplia proporción de licenciados universitarios en su público se posicionan en un mercado bastante limitado, aunque éstos sean grandes consumidores de productos de naturaleza cultural. Sin embargo, las artes populares alcanzan a un mayor segmento de mercado.

La figura 3.1 muestra la relación existente entre el arte popular y las artes mayores, el número de unidades consumidas, y el grado de complejidad del producto.

1.2. EL MERCADO DE DISTRIBUIDORES

Si bien algunas empresas venden sus productos directamente al consumidor final, muchas necesitan los servicios de un agente o intermediario. La decisión de utilizar un agente puede ser estratégica, y estar determinada por los recursos limitados o por la forma de consumo de un determinado producto cultural. El mercado de distribuidores es aquel que engloba a estos agentes o intermediarios.

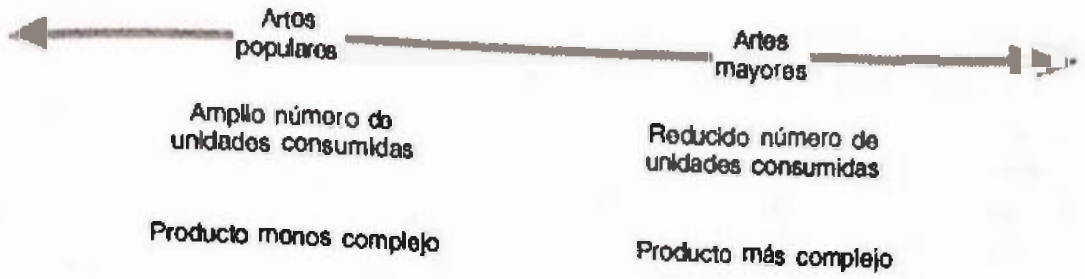


FIG. 3.1. *Continuo artes populares - artes mayores.*

En las artes escénicas, el exhibidores un agente distribuidor. Bajo esta idea, una compañía teatral en gira contacta con un exhibidor o recinto escénico para presentar su trabajo en una determinada ciudad o región. El marketing de un producto cultural en este caso conlleva los dos siguientes pasos: la compañía teatral en gira debe convencer al agenteo exhibidor para que incluya su espectáculo en la programación de la próxima temporada, y a partir de ahí, el exhibidor deberá dirigirse a los consumidores potenciales de la región. En esta línea, el productor desarrolla una estrategia para captar exhibidores y además prevé las herramientas de comunicación que servirán de ayuda a éstos para que lleguen al consumidor final. Sin duda, en casi todos los sectores culturales existe un mercado de distribuidores.

1.3. EL ESTADO COMO MERCADO

El término Estado lo utilizamos en este caso para identificar los diferentes niveles de gobierno, nacional, comunitario (regional), provincial y municipal (local), que ayudan a las artes de diferentes modos.

El Estado juega un papel dominante en el sector cultural en la mayoría de países occidentales. A veces, actúa como consumidor y otras, participa bien como colaborador o incluso controlando el sector cultural de un país.

Ante un Estado que concede ayudas y que actúa como mercado, las organizaciones culturales deben definir estrategias con el propósito de convencer a los responsables de tomar decisiones a nivel gubernamental para que colaboren con sus actividades. Por ello, dichas organizaciones culturales se encuentran en competencia de manera que los esfuerzos de cada empresa para obtener más ayudas públicas van dirigidos a conseguir una mayor cuota en un determinado mercado. Como el presupuesto cultural no es suficiente para cubrir las necesidades de todo el sector cultural, la llegada de una nueva empresa o el éxito de una ya existente puede significar que el dinero concedido a una organización deba ser reasignado en beneficio o detrimento de otra.

Existen numerosos organismos públicos que ayudan a empresas y organizaciones culturales de manera diversa. Algunos programas permiten la financiación de infraestructuras culturales como un auditorio o un cen-

tro cultural; otros permiten el desarrollo de proyectos culturales concretos como una bienal o festival; finalmente, existen otros programas de ayuda que contribuyen en parte con el presupuesto de una organización como en el caso de la producción de una película.

El nivel de inversión pública en las artes y la cultura varía enormemente según países. Así, los países de la Europa continental presentan una larga trayectoria de participación estatal en este campo; los grandes teatros y los museos pueden llegar a recibir entre un 80 y un 100 % de su presupuesto a través de la financiación pública. De manera contraria, en Estados Unidos, la inversión pública en las artes es mucho menor; jugando el sector privado y los donantes un papel más protagonista en el contexto de las entidades culturales. Por ejemplo, las artes escénicas reciben, por término medio, sólo un 6 % de su presupuesto de fuentes públicas.[8] El enfoque adoptado por Canadá y Australia coincide con el enfoque desarrollado en Inglaterra. En este caso, el Estado controla el sector cultural pero en menor grado que en el resto de países europeos.

Respecto a las estructuras creadas para distribuir estos fondos públicos, de nuevo los modelos varían entre países. Algunos países, como Francia, tienen un modelo centralizado, siendo el Ministerio de Cultura el responsable de fijar las prioridades y objetivos de la política cultural. En España, esta misión también resulta mayoritariamente determinada desde el ámbito público pero diseminada en cuatro niveles: gobierno central, comunidades autónomas, diputaciones provinciales y ayuntamientos; organismos con competencias propias que en ocasiones se solapan. Por otro lado, Estados Unidos ha adoptado un modelo altamente descentralizado basado en la creación de cerca de 3.000 Consejos Locales de Artes (*Local Arts Councils*) que juegan un importante papel en la vida cultural de las comunidades; incluso el Fondo Nacional para las Artes (*National Endowment for the Arts*), cuyo presupuesto es muy reducido en comparación con el tamaño del país (menos de 100 millones de dólares), está obligado a distribuir una porción de su presupuesto al Consejo Estatal de Artes (*State Arts Councils*) y Consejos Locales de Artes. En Canadá, Australia e Inglaterra (cuyo modelo han tomado prestado las dos primeras), un consejo nacional de las artes juega un importante papel al conceder fondos para este terreno; sin embargo, esta fuerte presencia no impide que otros ministerios y autoridades regionales establezcan sus propios programas de ayuda.

1.4. Patrocinio, marketing relacionado con causas y mecenazgo (por J. Dennis Rich)

Visión general de la actividad filantrópica

La recaudación de fondos no es un concepto nuevo para los gestores de las artes y la cultura. Desde los anales de la historia, la filantropía ha tenido lugar en la sociedad. Llegó a América con los primeros colonos. Un principio básico de aquella sociedad era que cada miembro de su comuni-

dad debía asumir responsabilidades para el bien común. Un resultado de esta histórica circunstancia fue la asociación del voluntarismo con la filantropía.

Las comunidades precedieron así al gobierno en el nuevo mundo, y consecuencia de ello fue que las necesidades de la comunidad se cubrieron mediante el esfuerzo cooperativo del voluntariado. A los líderes de tales esfuerzos no se les retribuía, pero consiguieron un elevado estatus social y, a lo largo del tiempo, personas acaudaladas formaron instituciones tales como universidades, escuelas y bibliotecas. Además, legaron parte de sus fortunas a organizaciones benéficas. Ya en 1638, John Harvard legó una parte de sus pertenencias y su biblioteca para fundar la Universidad de Harvard. La herencia de Benjamín Franklin no sólo cubrió a sus hijos sino también incluyó instrucciones relativas a donaciones benéficas.

Al mejorar las circunstancias de aquéllos pertenecientes a la clase media americana, éstos también comenzaron a realizar actividades benéficas.[9]

Ya en el siglo XIX, la recaudación de fondos empezó a desarrollar prácticas modernas, al plantear actividades como la solicitud personal de fondos, los actos y campañas benéficas, y la redacción de cartas solicitando ayudas. En 1835, Alexis de Tocqueville (1805-1859) describió la naturaleza única de la filantropía americana caracterizándola de individual, de esfuerzo privado y voluntaria. Además, le llamó la atención el deseo de la gente a conceder sus propios recursos para el desarrollo de mejoras sociales y observó que cuando surgía la necesidad de una escuela, un hospital, una iglesia, o un servicio cultural, los ciudadanos formaban comités para discutir acerca de dicha necesidad, proveer dirigentes, y buscar ayuda.

Los americanos se asociaron así para ofrecer entretenimiento, organizar seminarios, construir posadas e iglesias, promocionar libros, enviar misioneros a las antípodas; de igual modo, fundaron hospitales, prisiones, y escuelas. En definitiva, construyeron una sociedad. De manera comparativa, mientras que para desarrollar un nuevo proyecto en España se necesita en gran medida la ayuda procedente de las administraciones públicas, en Estados Unidos se realiza mediante una asociación.[10]

A principios del siguiente siglo, personas de gran fortuna como John D. Rockefeller y Andrew Carnegie sentaron las bases de la concesión de grandes ayudas al crear fundaciones privadas y al afirmar que los acaudalados tenían una obligación moral de distribuir sus fortunas para el bien de la sociedad.

La primera guerra mundial fue para los americanos la primera ocasión de contribuir a una causa a gran escala. Muchas comunidades establecieron fondos destinados a esta causa y, en 1917, la Cruz Roja Americana obtuvo 15 millones de dólares en un solo mes.[11]

Durante la Gran Depresión de la década de 1930, el gobierno americano comenzó a cubrir las necesidades de la gente con programas tales como el *Works Progress Administration* y el *Civilian Conservation Core*, y también estimuló las donaciones corporativas mediante un reglamento incluido en el *Revenue Act* de 1935, por el que se reducían los impuestos de las empresas que realizaran contribuciones benéficas.

En la década de 1950, la renta personal aumentó en gran medida así como los impuestos. Resultado de todo ello fue el resurgir de donaciones benéficas y la creación de fundaciones empresariales y familiares en un esfuerzo por obtener ventajas fiscales. En la década siguiente, durante la era de la «Gran Sociedad», los ciudadanos americanos financiaron numerosas causas, incluyendo el arte y la cultura. En 1965, cuando se crearon el Fondo Nacional para las Artes *(National Endowment for the Arts)* y el Fondo Nacional de Humanidades *(National Endowment for the Humanities)*, los americanos alcanzaron cifras históricas en cuanto a su ayuda a las artes y la cultura.[12]

La actividad filantrópica en la actualidad

En los últimos años, la competencia por conseguir ayudas privadas ha sacado a la luz conceptos tradicionalmente asociados al marketing en el ámbito de la recaudación de fondos en el contexto cultural. Pocas organizaciones culturales buscan ayuda basándose en la calidad de su programación o en los servicios que proveen a la comunidad. Es común para las instituciones culturales hoy en día referirse al impacto económico, la creación de puestos de trabajo, o el papel que las artes juegan en la atracción turística. En esencia, estas organizaciones buscan provocar un intercambio de valor.

El mercado relativo al patrocinio y a la recaudación de fondos comprende personas, fundaciones, y empresas privadas interesadas en conceder ayudas a las organizaciones culturales. Es un mercado especial en el que, una vez más, las organizaciones culturales compiten a menudo entre ellas para conseguir una cuota de mercado que conlleve potenciales ganancias. Patrocinadores y donantes, por otro lado, toman las decisiones de apoyo utilizando diferentes criterios. Es decir, cada patrocinador tiene su propio criterio para elegir la compañía a la que ayudar.

El apoyo puede manifestarse de dos formas: mecenazgo y patrocinio. Mientras que las ayudas por mecenazgo pueden provenir de personas, fundaciones o empresas, el patrocinio procede sólo de empresas. El mecenazgo es normalmente un acto filantrópico o altruista, mientras que el patrocinio es una iniciativa promocional sustituta de otra modalidad de comunicación como es la publicidad. Los patrocinadores se comprometen en función de los beneficios comerciales que calculan de antemano. El patrocinio empresarial juzga así la rentabilidad de la inversión en términos de visibilidad, recuerdo espontáneo y alcance, es decir, el número de consumidores que reciben el mensaje.

Las empresas que patrocinan acontecimientos artísticos y culturales buscan medios de publicidad con prestigio. Su esperanza se basa en que la popularidad del patrocinado y el afecto del público por ese patrocinado se transfiera al patrocinador. Normalmente, los fondos proceden del presupuesto de publicidad o relaciones públicas de la empresa. El público al que se dirigen las entidades culturales es una fuente de recursos para las empresas comerciales que buscan un segmento de mercado con elevado

poder de compra. De hecho, muchas organizaciones en la industria cultural se dirigen a un mercado amplio y son percibidas por otras empresas como excelentes vehículos de publicidad. Así, como consecuencia de la fragmentación de los medios de comunicación, las empresas buscan nuevas formas de transmitir sus mensajes considerando la eficiencia y el éxito competitivo.[13] El patrocinio puede permitirlo.

La gran cantidad de empresas que desean ejercer acciones de patrocinio prueba este hecho. Hoy en día, organizaciones como el Festival de Cine de Toronto, la Orquesta Sinfónica de Chicago o el Festival de Salzburgo tienen tanto éxito que las grandes empresas no dudan en asociarse con estos eventos, que no sólo llegan a un gran número de espectadores sino también[14] disfrutan de la aprobación y el atractivo del público.

Por otro lado, los mecenas o donantes individuales conceden su ayuda en función del gusto y del compromiso personal. En el caso de una fundación, su misión y objetivos determinan la elección de una causa. Los donantes son recompensados con ciertas dosis de reconocimiento, si bien esto no es lo que normalmente motiva una acción filantrópica.

En Canadá, el mecenazgo supone el 15,6 % de los ingresos de la compañías del sector teatral. En los Estados Unidos, este dato puede superar el 40 %. En este país, la ayuda pública en todas sus manifestaciones para este sector es como máximo del 5,5 %, mientras que en Canadá alcanza hasta el 40 %.[15]

Algunos subsectores culturales reciben más ayudas del sector empresarial que otros. En este sentido, se encuentran orquestas, compañías de ópera y sociedades musicales, frente a compañías teatrales y de danza, que reciben menos. El tamaño de la entidad o del acontecimiento cultural también condiciona las decisiones de donantes y patrocinadores, prefiriendo estos últimos grandes entidades y compañías.

Estados Unidos es un caso interesante entre los principales países industrializados acerca de la participación del sector privado en el apoyo a las artes. Esto puede explicarse en cierta medida por el bajo nivel de impuestos empresariales y las ventajas fiscales de este país, donde el Estado juega un reducido papelen la financiación de la cultura. En realidad, la proporción de fundaciones que ayudan a las artes en Estados Unidos en comparación con Canadá es de 35 a 1.[16] En Europa, el Estado ha hecho tradicionalmente poco para incentivar a las organizaciones culturales a buscar socios en el sector empresarial, si bien esta situación está cambiando a buen ritmo.

El patrocinio cultural en la Europa occidental comenzó a finales de la década de 1970. Al principio, empresas de Alemania, España, Holanda, y Francia centraron su ayuda en la colección de obras de arte. Poco a poco fueron aumentando y ampliando sus ayudas, financiando artes visuales (colecciones y exposiciones), patrimonio (restauración de monumentos y edificios), y teatro y música clásica (patrocinio de conocidas compañías en gira). Con todo, la ayuda empresarial y el patrocinio de las artes, y sus implicaciones, son todavía reducidos en Europa ,aunque crecientes.

Las donaciones en Estados Unidos representan significativas sumas de dinero. En total, las ayudas benéficas durante 1998 en este país supu-

sieron el 2,1 % del producto interior bruto,[17] es decir, 174,52 billones de dólares. De este total, las ayudas por mecenazgo supusieron un 85,1 % (incluyendo legados), las ayudas empresariales alcanzaron un 5,1 % (excluyendo las ayudas por patrocinio y el marketing relacionado con causas), y las fundaciones concedieron el restante 9,8 %. De la cifra total, un 6 % o 10,62 billones de dólares se entregaron a las artes y la cultura.[18]

Además de conceder ayudas, alrededor del 50 % de los americanos adultos actúa como voluntarios, entregando su tiempo a organizaciones benéficas. Estos voluntarios conceden también grandes donaciones. En aquellos hogares con voluntarios la cifra total de contribuciones benéficas supuso en 1998 un 2,5 % de la renta personal. Para los hogares sin voluntarios que concedieron ayudas, el porcentaje fue del 1,2 %.[19]

2. La demanda global del mercado

2.1. Definición de demanda

La demanda de un determinado producto es la expresión, en volumen o dinero, de las compras realizadas. Así, la demanda puede expresarse tanto en unidades físicas como en términos monetarios según sea la necesidad y los datos disponibles.

La demanda expresada en términos de volumen proporciona una visión del mercado más realista, pues los resultados no se ocultan por el incremento de precios. Además, resulta más fácil comparar los datos de un año a otro pues la base de la comparación es la misma. Algunas veces, un incremento en la demanda en términos monetarios es resultado tan sólo de un aumento de los precios, mientras que el nivel real de mercado sigue siendo el mismo. Si la demanda está expresada en euros sin actualizar, se considera medida en euros corrientes. Si por el contrario, un analista de marketing elimina la influencia de la inflación utilizando un año de referencia, la demanda está medida en euros constantes. Si es imposible conocer la demanda en volumen, ésta debe calcularse en euros constantes para así neutralizar las variaciones de precios y mostrar de esta manera un auténtico retrato de la realidad.

Aunque expresar la demanda en términos de unidades resulta útil, especialmente para contemplar cómo evoluciona la demanda, en ocasiones puede ser difícil de obtener. Los datos, como tales, pueden no existir o el producto puede abarcar una gama de elementos diversos. En el mercado del ocio, por ejemplo, la demanda no puede evaluarse en unidades de volumen porque la categoría de productos es diferente y no se pueden sumar, como es el caso de la compra de entradas para el teatro, viajes y libros.

La demanda de global de mercado (DG) y la demanda de empresa (DE) se consideran separadamente. La demanda de empresa es la expresión del volumen o de los ingresos generados por la compra de un producto fabricado por una determinada empresa. La demanda de mercado abarca todas las demandas de empresa.

DE = Número de unidades vendido por una empresa

$$DG = \sum DE_i$$

Teniendo en cuenta que la demanda global del mercado de un producto aúna a todas las demandas de distintas empresas, la primera puede mostrar una tendencia y la segunda otra. Por ejemplo, la demanda total de entradas de teatro puede haber aumentado un año, mientras que la demanda de entradas de un determinado teatro puede haber caído en picado durante el mismo periodo. Idéntica posibilidad tiene lugar para la demanda global de una industria concreta, como las actividades de ocio, en comparación con la demanda de cada una de sus partes, como los espectáculos o los eventos deportivos.

Es posible medir la demanda en diferentes momentos a lo largo del proceso de creación, producción, distribución y consumo. En este caso, la demanda en un determinado punto de este proceso equivale al volumen, en unidades físicas o en unidades monetarias, de compras realizadas por todos aquellos implicados en el siguiente paso del proceso.

A veces, numerosas empresas juntan fuerzas para estimular la demanda total del mercado. Estas empresas consideran que un incremento en la demanda global es beneficioso para una empresa en proporción a la importancia en el mercado de cada una de ellas. La Asociación Canadiense de Museos es un ejemplo de esta situación. Los objetivos de esta asociación van más allá del intercambio de ideas para determinar estrategias en común que estimulen el interés colectivo por los museos y así persuadir a un mayor número de personas a visitar más museos con más frecuencia. El Día Nacional del Museo organizado por esta asociación permite al público acudir y disfrutar de diferentes actividades en el museo. En Estados Unidos, algunos museos han formado asociaciones con el objeto de realizar conjuntamente campañas promocionales diseñadas a incrementar la demanda global en una determinada región.

2.2. La cuota de mercado

El mercado, tal y como lo hemos definido, comprende a todos aquellos individuos y empresas que consumen un producto. Cada empresa persuade a su parte del segmento de mercado a consumir su producto para así obtener un porcentaje de la demanda. En términos de mercado, esto se denomina «cuota de mercado», y se refiere no sólo a los consumidores que adquieren el producto, sino a la parte de la demanda que pertenece a una empresa. Por tanto, sería más apropiado hablar de «cuota de demanda» más que de cuota de mercado. Como este último término también significa cuota de demanda, es en este sentido como lo utilizamos.

La cuota de mercado de una empresa se calcula de la siguiente manera:

Cuota de mercado= DE/DG

Una empresa con unas ventas de 400.000 euros, en un mercado con una demanda global de 1.000.000 de euros que comparte con otras empresas, presenta una cuota de mercado del 40 % (400.000 euros/1.000.000 de euros). Esta información es extremadamente útil pues permite a una empresa compararse con otras y de este modo determinar su posición respecto a la competencia.

2.3. El estado de la demanda

La demanda de un producto puede considerarse desde dos posiciones estratégicas: real y potencial. Para cada una de ellas se consideran tres periodos: demanda pasada, demanda presente y demanda futura.

La demanda real

La demanda real de una empresa se corresponde con su volumen de ventas en un momento determinado. La misma idea sirve para la demanda global de mercado, pues mide la demanda de un mercado en un determinado momento del tiempo, sea ahora o en el pasado. Es posible conocer la evolución histórica que relate la dinámica del sector, de la industria, o de la empresa, midiendo la evolución de la demanda de los años anteriores. Al mismo tiempo, el nivel de demanda futuro puede pronosticarse en términos generales tanto para una empresa como para el mercado.

La demanda potencial

La demanda potencial es el nivel máximo de ventas que puede alcanzar un producto en un determinado contexto. No todos los consumidores compran todos los productos que se ofertan en el mercado, aunque el consumo de bienes de compra corriente a menudo se generaliza. Por ello, casi nunca se alcanza a toda la población de consumidores. Aquellos que no consumen un determinado producto pero podrían hacerlo se denominan consumidores potenciales. Los fabricantes trabajan para persuadir a estos potenciales compradores para que prueben sus productos y así incrementar las ventas. Si el porcentaje de ventas por individuo puede aumentarse, los fabricantes tratarán de convencer a sus clientes para que consuman más.

Además, toda demanda tiene un techo. Este nivel depende de los medios del consumidor, los gustos y preferencias, así como de su receptividad a una estrategia de marketing y de su entorno. El responsable de marketing tiene por misión estimar el máximo nivel de demanda de mercado en cualquier momento del tiempo —en otras palabras, la demanda de mercado potencial—.

Como en el caso de la demanda real, la demanda potencial puede calcularse en un momento del pasado o del presente, o pronosticarse para el futuro.

La demanda de mercado en diferentes situaciones

La demanda real es a menudo menor que la demanda potencial. En este caso, una empresa puede tratar de incrementar sus ventas o su cuota de mercado. Si la demanda real y la potencial son iguales, se dice entonces que el mercado ha alcanzado el punto de saturación, tras el cual el producto inicia la fase de madurez de su ciclo de vida.

Cualquier proyección de ventas debe considerar las acciones previsibles de la competencia y la evolución prevista de la demanda potencial. El directivo de marketing puede esperar un incremento en la demanda potencial y un incremento en las cifras de ventas de la empresa. Por otro lado, cuando la demanda potencial de un mercado disminuye, las empresas tendrán mayores dificultades para mantener sus actuales niveles de demanda y cuota de mercado (ver figura 3.2).

Estos conceptos no sólo sirven para la demanda sino también para el mercado. Un mercado puede considerarse real o potencial y medirse en el pasado, en el presente, o en el futuro.

A continuación se presenta un ejemplo concreto de estos conceptos. Una compañía teatral en gira oferta su espectáculo a un exhibidor en una determinada región. El mercado potencial actual para la compañía en esa área corresponde al número total de recintos escénicos o exhibidores dispuestos a contratar el espectáculo. El mercado real es conocido, ya que la compañía sabe en cuántos teatros ha actuado ese año. El mercado previsto está compuesto por el número de compradores estimados para el año siguiente. Esta previsión puede hacerse considerando dos factores diferentes: el número de exhibidores en el mercado (mercado potencial) y el número de exhibidores que comprarán el espectáculo (mercado previsto real).

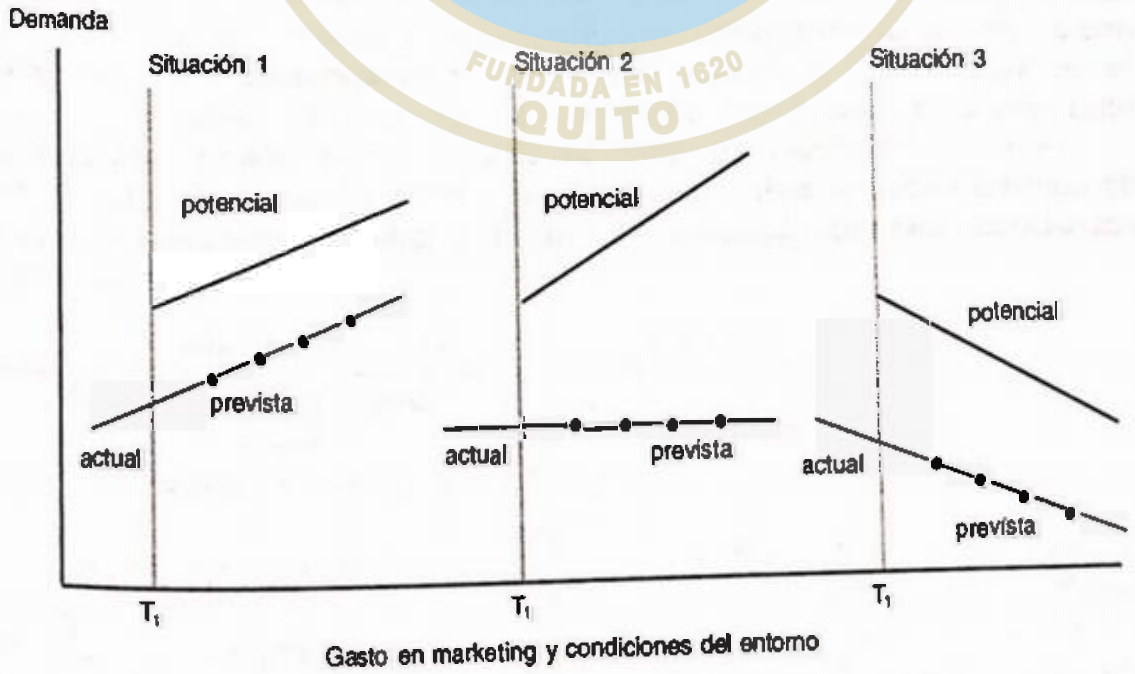


FIG. 3.2. *Diferentes situaciones de la demanda global de mercado.*

2.4. La evolución de la demanda en el mercado del ocio

El mercado mundial del ocio experimentó un enorme crecimiento entre 1960 y 1980; en Canadá, por ejemplo, la demanda en dólares constantes pasó de 920 millones en 1964 a 3,93 billones de dólares en el año 1982. Cuatro son los factores que produjeron este asombroso incremento: mayor población, mayor tiempo de ocio, rentas más altas, y superiores niveles de educación.[20]

El incremento de esta demanda ha beneficiado a casi todos los sectores culturales. Resulta oportuno señalar que, en un país como Canadá, las producciones escénicas han superado a los acontecimientos deportivos en términos de popularidad. La tabla 3.2 muestra como el porcentaje de gasto en estos dos productos de ocio se invierte entre 1964 y 1984. Este espectacular crecimiento de la demanda de productos de ocio cultural puede explicarse en parte por el hecho de que el público de estos productos está conformado ampliamente por mujeres; de hecho, el movimiento de liberación de la mujer de la década de 1960, junto con su integración masiva en el mercado laboral, genera un nuevo grupo de consumidores con formación, tiempo, dinero, y gustos distintos a los de los hombres.

El incremento en la demanda ocurrido entre 1960 y 1980 se atribuye en gran medida a la entrada en el mercado como consumidores de la generación del baby-boom. Este grupo de consumidores ha dominado y establecido las pautas del comportamiento cultural de las últimas décadas. Además, es una generación que decide tener hijos a mayor edad y además tener menos. Esto ha ocasionado una disminución gradual del número de niños por mujer en edad de procrear, seguido de un incremento en la tasa de nacimientos al comienzo de 1980. Este aumento del índice de nacimientos conlleva un incremento del segmento de población que ronda actualmente la edad de 18 años. Esta nueva generación es más numerosa que las generaciones precedentes pero menor a aquellos pertenecientes a la generación del baby-boom, y se espera que comprenda un importante segmento del mercado entre los próximos diez y quince años.

De hecho, alrededor del 2015, los dos mayores segmentos del mercado cultural serán extremos contrarios de la pirámide de edad: aquellos del baby-boom, que superarán los 50, y sus vástagos, que tendrán entre 15 y

Tabla 3.2. *Evolución del gasto familiaren consumo cultural*

	Espectáculos deportivos %	*Actividades escénicas* %	*Museos* %	*Cine* %
1964	35,5	26,0	n.d.	61,0
1974	31,6	32,2	n.d.	62,5
1984	28,4	43,1	39,5	59,9
1992	25,7	35,1	32,9	48,9
1996	22,3	36,4	25,9	56,3

Fuente: Statistics Canada, 2000. Family Expenditure in Canada. Catalogue 62.555.

35 años. Cada uno de estos dos segmentos será superior en número al tercero, conformado por aquellos con edades comprendidas entre 15 y 35 años.[21] La principal cuestión que surge a consecuencia de este fenómeno es si estos dos grupos de consumidores tendrán preferencias similares o si les atraerán productos culturales distintos. Si se da el último caso, las organizaciones culturales se enfrentarán a un gran dilema al tener que elegir entre estos dos segmentos o adaptar sus productos para llegar al mismo tiempo a dos segmentos potencialmente incompatibles. Para aquellas organizaciones que sólo ofrezcan un producto, el problema será total, mientras que para aquellas que oferten una programación con distintas actuaciones o exposiciones, habrá mayor posibilidad de adaptación, aunque no resulte fácil de conseguir.

Algunos estudios centrados en grupos de edad en Canadá, Estados Unidos y Europa sugieren que la conducta que adoptan las generaciones más jóvenes difiere de la de sus mayores,[22] y sobre todo cuando se refiere a la música. Por ejemplo, el grupo nacido entre 1966 y 1976 (con edades comprendidas entre 17 y 26 años en el momento en que se realizó el estudio americano) mostraron una clara preferencia por la música jazz y una considerable falta de interés por la música clásica y la ópera. Si esta tendencia se mantuviera en la siguiente generación (los nacidos después de 1976), salvo un imprevisto, la audiencia de música sinfónica y ópera podría caer en picado en los próximos años, especialmente a la luz del descenso en la asistencia entre los más mayores.

Este problema se agrava por el hecho de que los ciudadanos mayores tienen necesidades muy específicas, descritas por Motta y Schewe,[23] siendo tanto de orden físico como psicológico. Sus necesidades físicas incluyen menores niveles de audición, visión, resistencia física, y movilidad consecuencia de la edad, mientras que sus necesidades psicológicas tienen que ver con una menor capacidad de abstracción y de memoria. Por ejemplo, mucha gente mayor es incapaz de percibir ciertos sonidos, o necesitan sentarse con mayor frecuencia. De manera general, este grupo de edad prefiere eventos que ofrezcan la oportunidad de socializar con otras personas a aquellos que impliquen una actuación solitaria.

Con todo, más allá de las preferencias por obras determinadas o repertorios específicos, es el consumo global el que resulta afectado por todas estas tendencias.

3. Mercado y competencia

3.1. Una visión amplia de la competencia

La competencia en las artes y la cultura debe situarse dentro de un contexto más amplio, el mercado del ocio. Aunque mucha gente no considere los productos culturales simple entretenimiento, éstos sólo pueden consumirse fuera de la jornada laboral y de las horas de sueño. El producto cultural está por lo tanto en competencia no sólo con otros productos

culturales, sino también con aquellos productos diseñados para ocupar el tiempo libre de las personas, como deportes, otras actividades físicas, viajes y formación continuada.

Básicamente, tres son los tipos de competencia. En primer lugar, existe competencia entre una categoría de productos. Es el caso de un mercado regional donde distintos museos ofrecen sus respectivas exposiciones. También existe competencia entre productos culturales de diferente género, por ejemplo, un concierto de música clásica y una actuación de danza. En último lugar, puede haber competencia entre productos culturales y otros productos de ocio, por ejemplo, ir al cine o ir a esquiar.

La competencia es bastante fuerte para las organizaciones del sector del ocio, quienes intentan conseguir una parte del apreciado tiempo y dinero que los consumidores dedican al tiempo libre. La competencia es todavía más fuerte en las grandes ciudades, donde el número de productos culturales y actividades de ocio alcanza vertiginosas alturas. Una mirada a los periódicos de una gran ciudad como Nueva York, Sydney, Barcelona, o Londres revela una tremenda variedad en la oferta.

La competencia es tan fuerte porque la vida de estos productos es corta y efímera. Los espectáculos y las exposiciones temporales se ofertan durante un periodo de tiempo limitado, no pudiendo almacenarse estos productos para futuras presentaciones por lo que el consumidor no puede posponer su consumo más tarde de cierta fecha. Por ello, el consumidor debe tomar una decisión de manera rápida. Esta presión del tiempo aumenta pues la competencia entre productos.

Como se ha visto anteriormente, la demanda de productos culturales aumentó entre 1964 y 1984. A este incremento le acompañó un también rápido incremento de la oferta. Hacia la mitad de la década de 1960, el número de artistas así como de productos de naturaleza cultural en todos los ámbitos —teatro, danza, y revistas de arte, entre otros muchos— experimentó un incremento espectacular. La misma tendencia tuvo lugar en la música, el cine, las galerías de arte, y los museos. El número de canales de televisión por cable también creció principalmente en el mercado americano. Además, en la década de 1980, el mercado del vídeo aumentó considerablemente.

No sólo se incrementó la oferta, sino también la competencia, que actualmente se ha globalizado.

3.2. El efecto de la globalización en la competencia

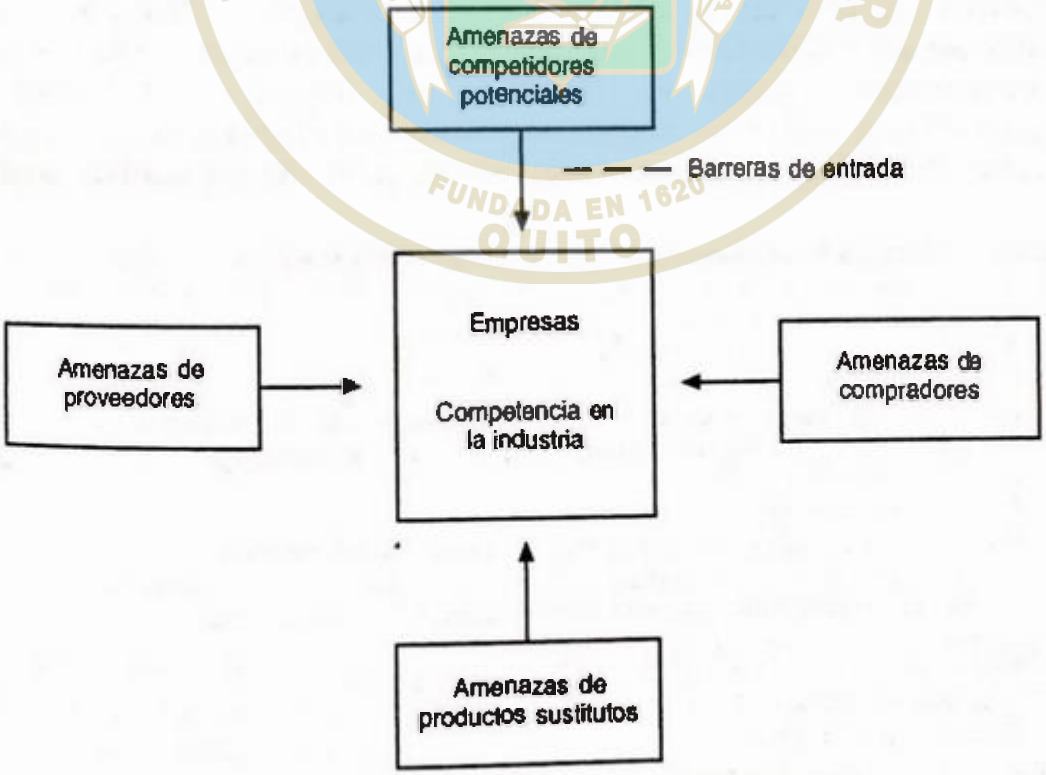
La globalización de la competencia ha abierto un nuevo panorama a los consumidores y ha hecho posible exportar algunos productos artísticos. De igual manera, otros productos pueden importarse desde países extranjeros. Estas importaciones suponen sin duda una competencia adicional para los productos locales.

En la industria cultural, las empresas presentan un alto grado de concentración, es decir, un pequeño número de multinacionales controlan la

roducción de un amplio número de productos.[24] Estas multinacionales diversifican sus actividades para que cada una ejerza control en los diferentes sectores culturales: grabación, equipamiento (reproductores de CD, vídeo, DVD, mp3, etc.), producción y distribución cinematográfica, editoriales, radio y televisión, producción escénica, y muchas más. En el caso de un país con una población reducida, las empresas culturales deben trabajar conjuntamente, utilizando la sinergia para combatir a la competencia exterior. Esta acción debe incluir no sólo a los productos sino también a todos aquellos elementos y relaciones que forman el canal de producción, incluyendo a los proveedores y la red de distribución. Esta idea de agrupación industrial constituye una parte de la estrategia de Porter[25] para un país que busca posicionarse de manera aventajada en el contexto internacional. Este autor también señaló que, al igual que las empresas, los países compiten entre ellos.

3.3. La fragmentación de la industria

Otra tendencia que puede intensificar la competencia es la fragmentación de la industria. Porter[26] señala cinco fuerzas competititvas que pueden causar la fragmentación de una industria (ver figura 3.3). Éstas son: (1) competencia en la industria; (2) competidores potenciales —por ejemplo, empresas que acaban de comenzar en la industria; (3) proveedores; (4) compradores; (5) productos sustitutos.



Fuente: M. E. Porter, 1980. *Competitive Strategy* (New York Free Press), p. 4.

Fig. 3.3. *Las cinco fuerzas competitivas de Porter.*

Una industria está fragmentada cuando los competidores son pequeños aunque numerosos, las barreras de entrada a dicha industria son débiles, y los compradores o proveedores tienen el control sobre las empresas de la industria.

Este último aspecto es particularmente importante cuando hay pocos proveedores o compradores y éstos son de gran tamaño y lo suficientemente poderosos como para establecer las reglas dentro de esa industria y mantener competidores pequeños y así disfrutar de su posición de poder. Si, además, el sector crece lentamente y existe escasa posibilidad de diferenciación entre las empresas, la competencia resulta feroz entre las pequeñas empresas que no pueden crecer. El resultado más común en estos casos es una continua guerra de precios. Las empresas competidoras pueden poner en peligro su propia rentabilidad y terminar en quiebra.

Una industria puede pasar de una situación de elevada fragmentación a otra con menor grado de fragmentación si se vuelve concentrada en gran medida. Al concentrarse, una industria puede presentar un número equilibrado de grandes y pequeñas empresas. Las primeras son las que regulan el mercado. Algunas industrias, sin embargo, nunca experimentarán este grado de concentración. Porter establece una lista de dieciséis aspectos que pueden impedir la concentración (ver tabla 3.3), de manera que la existencia de ellos puede permitir la fragmentación

El sector de las artes es una industria fragmentada, formada por muchas compañías pequeñas. Sin embargo, esta industria no ofrece ninguna posibilidad de concentración, pues cumple al menos cuatro de los dieciséis aspectos que lo impiden. En primer lugar, la fragmentación en las artes puede explicarse por la falta de barreras de entrada. De hecho, resulta fácil encontrar un cuarteto de cuerda o un grupo de teatro pues se requiere escasa inversión inicial, en comparación con las necesidades requeridas para abrir un empresa tradicional como una planta productora de automóviles. En segundo lugar, las economías de escala no resultan posibles

TABLA 3.3. *Las dieciséis causas de fragmentación de la industria*

1. Pocas barreras de entrada
2. Ausencia de economías de escala
3. Elevados costes de transporte
4. Elevados costes de inventarios y fluctuaciones erráticas de las ventas
5. Inexistencia de ventajas en tamaño al trabajar con proveedores
6. Deseconomías de escala
7. Reducidos gastos necesarios para el éxito
8. Productos adecuados a las diferentes necesidades del mercado
9. Elevado contenido creativo del producto
10. Necesidad de detallado control y supervisión de las operaciones
11. Amplio servicio personalizado
12. Necesidad de contactos locales para ejercer la actividad
13. Barreras de salida
14. Regulaciones locales
15. Prohibición gubernamental de concentración
16. Novedad de la industria

FUENTE: Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, p. 196.

como consecuencia de la naturaleza del producto. Por ejemplo, una orquesta sinfónica siempre necesita el mismo número de músicos y la misma cantidad de ensayos o tiempo de actuación. En tercer lugar, el contenido artístico es muy importante para la entidad cultural. De hecho, es el rasgo más distintivo de las entidades del sector de las artes. En último lugar, la «barrera de salida» permite explicar por qué muchos artistas prefieren trabajar duro antes que renunciar a su arte. Su devoción permite sobrevivir a quienes les dan trabajo, las organizaciones culturales.

Una empresa en una industria fragmentada debe encontrar su posicionamiento para destacar de la multitud, en otras palabras, de la competencia. El principio de ventaja competitiva es, por lo tanto, de vital importancia.

3.4. El principio de ventaja competitiva

La presión que ejerce la competencia en su sentido más amplio, que considera la globalización, condiciona a toda entidad cultural a definir y utilizar su ventaja competitiva para resultar únicos a los ojos de los consumidores.

Cualquier organización debe intentar adoptar una posición fuerte que le permita sobresalir. Esta posición de fuerza se consigue solamente destacando aquellos aspectos distintivos o ventaja competitiva de la empresa o del producto. Naturalmente, este aspecto debe percibirse de manera positiva por los consumidores. La ventaja puede proceder de una característica del producto, una campaña de promoción, una forma distinta de emplear la red de distribución, o una interesante política de precios. Corresponde a la empresa descubrir su propio hueco de mercado de manera que le permita establecer cierta distancia de la competencia.

4. El mercado y las variables del macro-entorno

Las variables del macro-entorno, denominadas también variables no controlables, ejercen una influencia constante sobre el mercado y la vida de la organización. Ante ello, las empresas deben adaptarse en ocasiones a los cambios radicales sobre los que no tienen ningún poder de influencia. Son cinco las principales variables del macro-entorno: entorno demográfico, entorno cultural, entorno económico, entorno político-legal y entorno tecnológico.

4.1. El entorno demográfico

Los aspectos demográficos desempeñan un papel clave en el mercado, desde el momento en que un cambio en la población puede conllevar un aumento o una disminución de la demanda. Cómo está repartida la población en un área, qué grupo de edad domina y qué grupos étnicos viven son sólo algunas de las dimensiones importantes del entorno que influyen en el marketing. Por ejemplo, los adolescentes entre 15 y 17 años son los que más músi-

ca pop compran. Naturalmente, una variación en el número de individuos de esa franja de edad producirá un cierto impacto en el sector de la música. Lo mismo ocurre en el caso de productos diseñados para los niños, una gato - ría de productos que depende del número de niños en cada grupo de edad.

4.2. El entorno cultural

Los valores de una sociedad, también llamados entorno cultural, juegan un importante papel en la comercialización de un producto. En este sentido, como los valores cambian, también cambian los hábitos del consumidor. Es decir, aquello que resultaba impensable para nuestros abuelos hoy día nos parece normal. Por ejemplo, tradicionalmente el papel de la mujer era el de ama de casa y su ideal formar una gran familia. Esto ya no es así; la mayoría de las mujeres mayores de 18 años están en el mercado de trabajo. Al mismo tiempo, las parejas actuales tiene menos hijos y los tienen más tarde en el tiempo —en la treintena más que en la veintena—. Este ejemplo ayuda a explicar por qué hoy día las parejas jóvenes disponen de más tiempo libre para consumir productos culturales. Lógicamente, estos cambios afectan a las organizaciones culturales.

4.3. El entorno económico

Las empresas, al igual que los individuos, deben tratar con su entorno económico. Inflación, desempleo, y recesión son términos cotidianos. Durante una recesión, por ejemplo, hay menor número de consumidores potenciales y menor renta disponible por consumidor. Esta situación no sólo afecta a las entidades culturales, sino también a los patrocinadores: el presupuesto de la empresa para patrocinio o mecenazgo encoge inmediatamente. Cualquier empresa que intente recortar costes dejará de lado todas aquellas actividades periféricas, y las donaciones y el patrocinio serán las primeras en desaparecer. Ciudades enteras pueden desaparecer cuando la situación económica internacional presenta una caída del precio de ciertas materias primas. Entonces, la onda expansiva alcanzan al sector cultural, pues la demanda en este contexto es la que absorbe la renta discrecional del consumidor.[27]

4.4. El entorno político-legal

Las leyes y reglamentos son otra variable clave, pues la acción gubernamental puede cambiar radicalmente la situación de una industria. Un impuesto directo aplicado al precio de los productos culturales puede disminuir la demanda. El efecto de la intervención o acción de las autoridades públicas también puede ser positivo, como por ejemplo, las medidas fiscales ideadas para estimular la producción cultural.

4.5. EL ENTORNO TECNOLÓGICO

Toda organización está condicionada por las influencias del entorno tecnológico. La ciencia ha logrado sorprendentes avances y descubrimientos. La tecnología también ha tenido un cierto impacto en las artes. En algunos terrenos, como el de equipos audiovisuales, la competencia es constante consecuencia de las innovaciones que inundan el mercado y pueden llegar a cambiar radicalmente la forma de producir o distribuir un determinado producto. Por el contrario, ciertos sectores resultan menos afectados por los desarrollos técnicos. Los artesanos tradicionales cuya producción se basa a menudo en el uso de antiguos métodos podrían obtener productos totalmente diferentes si empleasen tecnología actual. El desarrollo de la holografía y los gráficos por ordenador, por ejemplo, han cambiado o mejorado técnicas tradicionales para pintar. Los artistas pueden ahora crear pigmentos sintéticos nuevos, más duraderos, y más solubles. Recientes descubrimientos químicos han permitido la aparición de nuevas sustancias y barnices que resultan más adecuados para la conservación de obras de arte.

El cine proporciona un llamativo ejemplo de impacto tecnológico en un mercado. La figura 3.4 muestra la evolución de las posibilidades de visionado de una película.[28] Inicialmente, una película se produce para verse o consumirse en una sala con una amplia pantalla. La veloz sucesión de la televisión, la televisión por cable y la televisión de pago, los reproductores de vídeo, y la transmisión por satélite ha permitido ofrecer al consumidor una elevada variedad de oportunidades para ver una película. Si el consumidor va a salir, la elección es la sala de cine. Si busca entretenimiento a un coste reducido, verá la televisión en casa. Además, hay canales de pago y vídeoclubs que permiten a sus socios o miembros ver recientes estrenos cómodamente en sus casas. En 1950, sólo había una posibilidad; hoy día hay cinco opciones distintas.

Aunque con ciertas diferencias entre países, la década de 1950 fue la

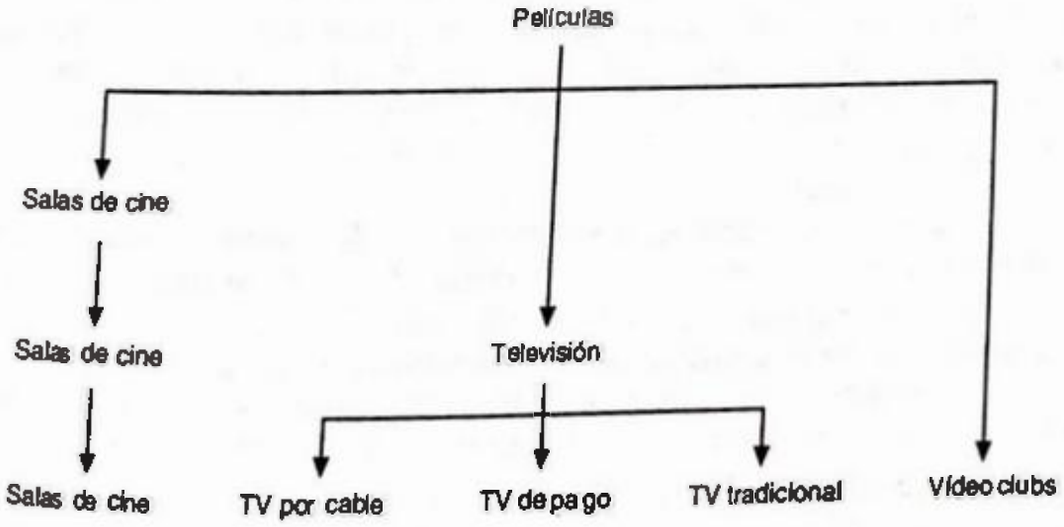


FIG. 3.4. *El efecto de la tecnología en el mercado cinematográfico.*

década de la televisión; en Norteamérica principalmente 1960 fue la década de la televisión por cable y 1970 la de la televisión por pago, algo que sucedió en España bastantes años después; y 1980 fue sin duda la década del vídeo. La industria cinematográfica ha tenido que adaptarse a todos estos cambios, prueba de ello son los telefilmes, que son aquellas películas producidas para la pequeña pantalla. El próximo gran reto al que se enfrenta esta industria en esta era de Internet y multimedia es el de la convergencia.

Resumen

El mercado cultural como tal puede dividirse en cuatro grupos principales: el mercado del consumidor, el mercado del distribuidor, el mercado del Estado, y el mercado del patrocinio. Cada uno de ellos responde a diferentes motivos y cubre aspectos específicos del producto. Por lo tanto, son necesarias diferentes estrategias de marketing para cada uno de estos mercados.

Según las investigaciones realizadas en numerosos países industrializados, el consumidor de las tradicionalmente consideradas artes mayores tiene un nivel educativo y de renta superior a la media. Por el contrario, los consumidores de cultura popular tienen un nivel educativo y de renta inferior.

Las ayudas estatales representan una considerable porción del presupuesto de las entidades culturales en los países de la Europa continental. Esta situación es contraria en Estados Unidos donde tanto empresas privadas como donantes individuales invierten en gran medida en este sector.

La demanda es la expresión en volumen o ingresos de las compras realizadas por los integrantes del mercado. El concepto de demanda es útil para juzgar correctamente la posición competitiva de una empresa dentro de un determinado mercado bien en el pasado, en el presente, o en el futuro.

En el mercado del ocio la demanda creció notablemente entre 1960 y 1980. Los principales factores de esta situación fueron el incremento de la población, el aumento del tiempo de ocio disponible por los consumidores, y los mayores niveles de renta y educación. El hecho de que las artes hayan conseguido una cuota mayor en el mercado del ocio que los deportes se debe en buena parte a la emergencia masiva de la mujer como cliente en la década de 1960.

La competencia en los mercados del ocio y de productos culturales, si bien resulta intensa, puede tomar diferentes formas. Si una empresa desea sobrevivir, debe tener alguna ventaja competitiva para así poderresistir a las presiones de la competencia; una competencia que se ha intensificado por el progreso tecnológico y la globalización de los mercados. Además, el sector de las artes está fragmentado, al existir muchas y pequeñas empresas, y así va a seguir estando.

Preguntas

1. Describa brevemente los cuatro mercados a los que se dirigen las organizaciones culturales.
2. ¿Qué diferencias existen entre patrocinio y mecenazgo?
3. ¿Cuáles son los principales modelos de financiación de la cultura? Descríbalos.
4. ¿Cuál es la diferencia entre demanda y mercado?
5. ¿Qué diferencias cree que existen si compara entre demanda actual, demanda prevista, y demanda potencial?
6. ¿Por qué decir que el consumidor de productos culturales tiene estudios superiores y mayor nivel de renta no proporciona una fotografía completa de la situación?
7. El porcentaje de ingresos procedente de fuentes gubernamentales es diferente para entidades culturales e industrias culturales. ¿Por qué?
8. ¿Qué importancia tiene el sector privado en la financiación de las organizaciones culturales?
9. ¿Podría describir cómo ha evolucionado la demanda en el mercado del ocio desde 1960?
10. ¿Qué significa la expresión «obtener una ventaja competitiva»?
11. ¿Cuál ha sido el impacto del desarrollo tecnológico y la globalización de la competencia en las empresas culturales?
12. ¿Por qué parece imposible resolver el problema de la fragmentación del sector de las artes?

Citas

1. Sociedad General de Autores y Editores (2000): *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*, Madrid, Fundación Autor.

2. Australian Bureau of Statistics./Australia Now – A Statistical Profile/ http://www.abs.gov.au

3. Statistics Canada (2000): Family Expenditure in Canada, Ottawa, Author, Catalogue n.º 62-555.

4. Ver Throsby y Whithers, y Myerscough, para una discusión en mayor profundidad de las diferencias de los mercados culturales entre países: Myerscough, J. 1986. *Facts About the Arts 2: 1986 Edition*. London: PSI Policy Studies Institute; Throsby, C. D. y G. A. Withers. 1979. *The Economics of the Performing Arts*. New York: St. Martin's Press.

5. Resulta complicado juzgar los diferentes niveles de consumo al no existir un organismo comúnque recabe los datos en ventas de cada uno de los sectores del ámbito cultural. Sin embargo, es posible utilizar los resultados obtenidos en los diferentes estudios realizados sobre hábitos de consumo. Tales estudios pueden ayudar a los responsables de marketing a estimar el tamaño de los mercados. Muchos de ellos han utilizado la encuesta telefónica como método de recogida de información, tal y como corresponde a la mayoría los datos aquí reflejados. Desafortunadamente, las técnicas utilizadas a menudo llevan a los investigadores a sobreestimar determinadas situaciones. A continuación, planteamos cómo se han realizado algunos cálculos.

En primer lugar, los investigadores buscan el tamaño de la población a estudiar. De ese dato, obtienen el número de adultos susceptible de consumir productos culturales. Este número se multiplica por el porcentaje (procedente de investigaciones estadísticas) de individuos que afirman comprar productos culturales, lo que proporciona a los investigadores el número de adultos quedemandan consumir determinados productos culturales. Para estimar el consumo total de

un producto, el número de individuos asistentes a una determinada actividad se multiplica por la tasa media de consumo determinada por los propios compradores en el estudio.

Veamos un ejemplo relativo al cine en Québec. El número de ciudadanos con edad superior a 15 años en dicho estado durante 1991 fue de 5,02 millones. Aproximadamente el 60 % de éstos habían ido al cine al menos una vez; es decir 3,01 millones. Los cálculos realizados sobre la frecuencia media de asistencia proporcionada por los participantes de una investigación sugirieron que se habían vendido en Québec 26 millones de entradas. Si comparamos esta estimación con los datos existentes en la Oficina de Estadística de Québec, que señalan que el número real de entradas vendidas fue de 13 millones, apreciamos una sobrestimación del 100 %.

Parece que el consumo de productos culturales está sobreestimado a causa de las exageradas conclusiones de la investigación que, de multiplicarse entre sí, darían datos aumentados casi exponencialmente. La sobreestimación no se deriva solamente de los resultados de la investigación. Puede también proceder de problemas metodológicos ocasionados por cosas tales como una definición incorrecta de lo que se está estudiando. Es por tanto posible que los asistentes al teatro incluyan en su asistencia a este tipo de actuaciones las de grupos de principiantes dentro de dicho estudio. Obviamente, éstos no deberían ser tenidos en cuenta. Quizá los asistentes al teatro confunden la última vez que fueron al cine con la última vez que acudieron al teatro. Puede ocurrir también que una persona defina una comedia musical como un espectáculo variado más que como una producción teatral. En definitiva, la posibilidad de distorsión abunda en las estadísticas existentes.

Estos ejercicios resultan útiles, sin embargo, desde el momento en que permiten a los directivos de marketing estimar el consumo, aunque aproximadamente, de aquellos sectores en los que no hay mediciones fidedignas. Permiten además estudiar grupos consistentes en el tiempo. En este sentido, son útiles e informativos, ya que pueden interpretarse con cierta distancia y cierta reserva.

6. Ver, por ejemplo: Conseil de l'Europe. 1993. *Participation à la vie culturelle en Europe. Tendances stratégies et défis. Table ronde de Moscou – 1991*. Paris: La documentation française; Donat, O. 1996. *Les amateurs : enquête sur les activités artistiques des Français*. Département des études et de la prospective, Ministère de la Culture, France; Fernández-Blanco, V., y J. Prieto-Rodríguez. 1997. «Individual Choice and Cultural Consumption in Spain», en *Proceedings of the 4th International Conference on Arts and Cultural Management*. San Francisco: Golden Gate University, pp. 193-205; Ford Foundation. 1974. *The Finances of the Performing Arts*, vol. 2; Japan Council of Performers Organisations. 1995. «Professional Orchestras in Japan». *Geidankyo News*, vol. 1, (primavera), pp. 6-7; McCaughey, C. 1984. *A Survey of Arts Audience Studies: A Canadian Perspective 1967-1984*, Ottawa: Canada Council for the Arts; Myerscough, J. 1986. *Facts About the Arts 2: 1986 Edition*. London: PSI Policy Studies Institute; Rubinstein, A. 1995. «Marketing Research into Theatre Audiences in Russia», en *Proceedings of the 3rd International Conference on Arts Management*. London: City University, p. 51-67; Throsby, C. D., y G. A. Withers. 1979. *The Economics of the Performing Arts*. New York: St. Martin's Press.

7. Rubinstein, A. (1995): «Marketing Research into Theatre Audience in Russia», en *Proceedings of the 3rd International Conference on Arts Management*. London: City University, (julio), pp. 51-67; Levshina, E. y Y. Orlov. 2000. «General and Specific Issues in Russian Theatre». *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 2 (invierno), pp. 74-84.

8. Mulcahy, K. V. (1999): «Cultural Patronage in the United States», *International Journal of Arts Management*, vol. 2 n.º 1 (otoño), pp. 53-59.

9. «Prologue», http://www.fundwell.com.

10. de Tocqueville, A. *Democracy in America*, volume II, «Relation of Civil to Political Associations», http://www.xroads.virginia.edu/~hyper/detoc/home.html

11. Hopkins, K. B. y C. S. Friedman (1997): *Succesful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*, 2ª ed., Phoenix, Arizona: Oryx Press, p. 14.

12. *Ibid*, p. 14.

13. Sponsorship Strategies (1998): p. 3, http://www.antarch.com/.

14. Statistics Canada (1997): *Canada's Culture, Heritage and Identity: A Statistical Perspective*, catálogo n.º 87-211.

15. National Endowment for the Arts (1998): *Dance Organizations Report 43 % Growth in Economic Census 1987-1993*. Washington: Research Division Note #67 May. Ver también Kaplan, A. E. ed. 1999. *Giving USA: The Annual Report on Philanthropy for the Year 1998*. New York: AAFRC Trust for Philanthropy, p. 90. Ver también Opera América, http://www.operaam.org/ and tcg.org.

16. Davidson Shuster, J. M. (1985): *Supporting the Arts: An International: An International*

Comparative Study. Cambridge: Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology (marzo).

17. Kaplan, A. E. ed. (1999): *Giving USA: The Annual Report on Philanthropy for the Year 1998*, New York, AAFRC Trust for Philanthropy, pp. 16-17.

18. *Ibid*, p. 16

19. «The Relationship Between Giving and Volunteering.» http://www.indepsec.org/GandV/s_rela.htm.

20. Colbert, F. (1991): «Changes in Marketing Environment and Their Impact on Cultural Policy», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 27, n.° 3 (otoño), pp. 177-187.

21. Colbert, F. (ed.) (1998): «Changes in Demand and the Future Marketing Challenges Facing Cultural Organisations», en *Cultural Organisations of the Future*. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, pp. 69-87.

22. Ver Conseil de l'Europe (1993): *Participation à la vie culturelle en Europe, Tendances, stratégies et défis*, Table ronde de Moscou-1991. Paris: La documentation française; Pronovost, G. 1998. «Shifting Cultural Practices: An Intergenerational Perspective », en *Cultural Organisations of the Future*, F. Colbert, ed. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, pp. 89-110.

23. Schewe, C. D. y P. C. Motta (1993): «Targeting Mature Adult Patrons: Some Marketing Directives,» en *Proceedings of the 2nd International Conference on Arts and Cultural Management*. Jouy-en-Josas, France: Groupe HEC School of Management.

24. Pilon, R. (1991): «L'industrie mondiale des médias et du divertissement: des groupes et des chiffres», en L'État des médias, groupes et stratégies, J. M. Charron, ed. Paris: Éditions Boréal.

25. Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.

26. Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

27. La renta discrecional es aquella parte de la renta del consumidor que queda tras cubrir las necesidades básicas.

28. Colbert, F. (1984): «Le prochain défi de la commercialisation des produits culturels», *Questions de Culture (IQRC)*, n.° 7, pp. 127-138.

Otras referencias

Bourgeon-Renault, D. (2000): «Evaluating Consumer Behavior in the Field of Arts and Culture Marketing», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.° 1 (otoño), pp. 4-19.

Brokenshaw, P. y A. Tonks (1986): *Culture and Community: Economics and Expectations of the Arts in South Australia*, Wentworth Falls, Australia: Social Science Press.

Cervera, A. y M. Cuadrado (1996): «El patrocinio como herramienta integrada en la gestión de marketing: una aproximación al ámbito cultural, *La Empresa en una Economía Globalizada: Retos y Cambios. Actas del X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Granada

Cuadrado, M. y A. Mollá (2000): «Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.° 3 (primavera), pp. 54-60.

Donat, O. (1994): *Les Français face à la culture. De l'exclusion à l'éclectisme*, Paris, La Découverte.

Gainer, B. (1993): «The Importance of Gender to Arts Marketing», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 23, n.° 3, pp. 253-260.

Gainer, B. (1997): «Marketing Arts Education: Parental Attitudes Towards Arts Education for Children», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 26, n.° 4, pp. 253-268.

Kolb, B. M. (2001): «The decline of the Subscriber Base. A Study of the Philarmo-

nia Orchestra Audience», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 2 (invierno), pp. 51-60.

National Endowment for the Arts (1993): *Arts Participation in America: 1982-1992*, Washington: Author, Research Division, n.º 27 (octubre).

Mañas, E. y P. Gabaldón (2001): «Los servicios culturales desde la perspectiva del gasto familiar», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n.º 792 (junio-julio), pp. 61-78.

Robinson, J. y G. Godbey (1997): *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time*, University Park: Pennsylvania State University Press.

Sociedad General de Autores y Editores (2002): *Anuario de las artes escénicas, musicales, y audiovisuales*, www.sgae.es

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

APÉNDICE 3.1. *Asistencia a actividades culturales por grupo demográfico (EE.UU., 1997)*

	Jazz	*Música clásica*	*Ópera*	*Musical*	*Teatro*	*Ballet*	*Otras danzas*	*Museo de arte*	*Parque temático*
TOTAL	11,9 %	15,6 %	4,7 %	24,5 %	15,8 %	5,8 %	12,4 %	34,9 %	46,9 %
Sexo									
Hombre	13,2	14,2	4,0	22,3	14,6	4,1	11,7	34,3	48,2
Mujer	10,6	16,8	5,2	26,7	16,8	7,5	12,9	35,5	45,8
Raza									
Hispana	6,8	8,4	3,1	15,7	9,7	4,5	14,6	29,4	32,7
Blanca	12,1	17,5	5,2	26,5	16,6	6,5	11,9	36,1	50,8
Afroamericana	15,6	9,6	2,1	22,4	16,4	3,9	13,4	31,1	36,5
Indoamericana	11,0	8,9	5,1	15,4	5,0	1,2	10,6	21,8	41,9
Asiática	10,3	16,2	6,9	20,4	18,1	4,3	14,5	41,7	43,6
Edad									
18 a 24	15,1	16,4	5,4	26,0	20,2	6,9	14,7	38,3	46,3
25 a 34	12,7	11,4	4,0	22,5	13,3	4,7	11,1	36,5	49,4
35 a 44	14,3	14,3	4,4	25,8	14,7	6,6	13,6	37,3	52,3
Nivel de estudios									
Primaria	1,8	2,1	0,2	6,0	3,1	1,5	7,3	6,0	12,7
Cursando secundaria	3,4	3,9	1,5	12,6	7,2	1,8	6,6	14,4	26,6
Secundaria	6,8	8,3	1,7	15,7	9,1	3,6	9,2	24,6	40,5
Cursando e. univers.	15,4	18,1	5,2	28,4	18,9	6,5	13,7	43,2	56,3
E. universitarios	21,3	28,0	10,2	43,6	27,7	10,8	17,8	57,7	66,6
E. postgrado	27,7	44,5	14,3	50,3	37,2	14,4	24,7	69,8	72,7

FUENTE: National Endowment for the Arts. 1977, *Survey of Public Participation in the Arts: Summary Report*.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FUNDADA EN 1620

APÉNDICE 3.2. *Asistencia a actividades culturales según nivel educativo y categoría profesional*

Asistencia anual al teatro según nivel de estudios(%)

	Universitarios	*Secundarios*	*Primarios*	*Ninguno*
Reino Unido	47	22	9	0
Italia	41	15	4	2
Austria	75	67	24	0
Checoslovaquia	83	73	33	0
Francia	39	24	16	7

Asistencia anual al teatro según categoría profesional (%)

	Ejecutivos	*Empleados*	*Trabajadores*	*Granjeros*
Finlandia	74	48	22	16
Noruega	50	40	20	14
Checoslovaquia	71*		39	35
Francia	47	11	9	5

* Dato correspondiente al sector servicios.

Asistencia a la ópera según nivel de estudios(%)

	Universitarios	*Secundarios*	*Primarios*	*Ninguno*
Austria	59	49	11	0
Reino Unido*	20	19	3	0
Francia	13	6	3	2
Alemania	31	16	8	3

* Al menos una vez al año.

Asistencia anual a la ópera según categoría profesional(%)

	Ejecutivos	*Empleados*	*Trabajadores*	*Granjeros*
Francia (1989)	15	3	1	1,0
Finlandia (1981)	16	8	6	0,5
Reino Unido (1990)*	16	8	3	0

* Al menos una vez al año.

Asistencia a espectáculos de danza según nivel de estudios (%)

	Universitarios	*Secundarios*	*Primarios*	*Ninguno*
Francia (1989)	17,0	13,0	5,0	3,0
Gran Bretaña (1989)*				
ballet clásico	19,0	9,0	3,0	2,0
danza moderna	10,0	5,0	2,0	1,0
España	5,4	2,4	1,2	0,4

* Al menos una vez al año.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
OMNIUM POTENTIOR EST SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

APÉNDICE 3.2. *(Continuación)*

Asistencia a espectáculos de danza profesional en Francia (%)

	Ejecutivos	*Empleados*	*Trabajadores*	*Granjeros*
Porcentaje de asistencia anual	20	7	5	3
Porcentaje de asistencia en la vida	52	25	15	10

Asistencia a conciertos según nivel de estudios (%)

	Universitarios	*Secundarios*	*Primarios*	*Ninguno*
Italia (1984)	25	6	3	2
Francia (1989)	31	15	6	5
Checoslovaquia (1989)	51	30	6	0
Austria (1989)	71	60	24	0
Alemania (1989)				
música sacra	30	23	14	11
música sinfónica con orquesta o solista	28	12	7	4
música de cámara, recital de piano o decanto	24	11	9	4

Asistencia anual a conciertos de música clásica según categoría profesional (%)

	Ejecutivos	*Empleados*	*Trabajadores*	*Granjeros*
Italia (1984)	13	6	4	0
Francia (1989)	42	6	5	4
Noruega (1987)	28	18	8	13
	S. Terciario	*S. Secundario*	*S. Primario*	
Checoslovaquia (1989)	29	6	3	
URSS (1989)	10	6	2	

FUENTE: Conseil de l'Europe. 1993. *Participation à la vie culturelle en Europe - Tendances, stratégies et défis - Table ronde de Mosour, 1991.* Paris: La documentation française.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR POTENTIOR SIT SCIENTIA FUNDADA EN 1620 QUITO

APÉNDICE 3.2. *(Continuación)*

Asistencia a actividades escénicas según nivel de estudios y categoría profesional (Canadá, 1994)

Nivel de estudios

	Teatro	*Ópera*	*Baile clásico*	*Danza moderna*	*Música moderna*	*Acontecimiento deportivo*
Universitaria	36,7	10,5	9,1	7,2	24,0	41,9
Preuniversitaria	25,7	5,7	4,8	4,9	9,5	40,0
Secundaria	17,4	2,3	3,0	2,1	4,4	35,5
Primaria	11.2	0,7	3,8	1,9	2,5	21,1

Categoría profesional

	Teatro	*Ópera*	*Baile clásico*	*Danza moderna*	*Música moderna*	*Acontecimiento deportivo*
Profesionales, ejecutivos de grandes empresas	40,3	10,1	9,2	6,8	20,4	47,6
Directivos medios	36,3	5,3	6,3	4,5	12,8	42,1
Propietarios, gerentes de pequeñas empresas	23,3	5,2	8,0	3,5	7,7	43,1
Administrativos	28,5	4,3	4,6	4,0	9,1	42,0
Trabajadores sector primario	14,7	0,4	1,9	2,7	5,0	40,4
Estudiantes	28,1	4,2	6,4	5,1	10,4	52,9
Jubilados	15,7	6,7	3,9	3,5	9,9	20,5

Frecuencia al menos una vez al año(%)

Teatro	*Ópera*	*Baile clásico*	*Danza moderna*	*Música moderna*	*Acontecimiento deportivo*
24,4	5,3	5,1	4,3	10,6	37,4

FUENTE: Ministère de la Culture et des Communications du Québec. 1996. *Pleins feux sur les publics de spectacles*. Québec: MAC, Direction des communications.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
OMNIUM POTENTIOR EST SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Capítulo 4

LOS COMPORTAMIENTOS DEL CONSUMIDOR

por Jacques Nantel

Objetivos

- Describir detalladamente los distintos procesos de toma de decisiones que suponen la base de los comportamientos del consumidor
- Presentar las principales variables que influyen en la estructura y naturaleza de los procesos de toma de decisiones
- Destacar la conexión entre los procesos de toma de decisiones y la información que utilizan los consumidores
- Relacionar la información utilizada por los consumidores con algunas estrategias de marketing
- Comentar todos estos conceptos dentro del contexto de la gestión cultural

Introducción

¿Por qué resulta importante examinar los estudios sobre el comportamiento del consumidor? ¿Por qué no resulta suficiente describir a los consumidores de un mercado en términos sociodemográficos? Las respuestas a estas cuestiones se encuentran en la esencia del marketing. Una de las funciones fundamentales del marketing es satisfacer las necesidades del consumidor. Por ello, un directivo de marketing debe identificar de manera adecuada y comprender totalmente tales necesidades para así crear un producto que cubra una determinada necesidad o permita posicionar un producto en un segmento concreto de la población. Sin embargo, esto resulta más fácil de decir que de hacer. El directivo que pretenda posicionar un producto de manera adecuada debe disponer de una buena descripción de los consumidores a los que se dirige la empresa y además debe saber por qué éstos comprarán o no un producto cultural.

Este capítulo se titula «Los comportamientos del consumidor», es decir, contemplando el término comportamiento en plural y no en singular, tal y como se utiliza en la mayoría de los manuales de marketing. La elección de dicho término en plural reside en dos principales razones.

En primer lugar, el comportamiento en marketing no puede expresarse en singular como si el único acto fuera el de la compra. Son muchas las cuestiones importantes que se dejan sin contestar si no preguntamos quién va a la ópera o al teatro, y por qué; quién va al cine, y por qué; quién compra libros, y por qué. En segundo lugar, aunque el comportamiento en el momento de tomar una decisión resulta considerablemente importante, el directivo que no va más allá de este punto olvida los distintos e igualmente importantes comportamientos que acompañan tal decisión. Este tipo de análisis puede explicar por qué un consumidor elige ir al teatro en lugar de ir a un restaurante. Éste es un ejemplo relativo a la «competencia intertipo».[1] Los consumidores que coleccionan obras de arte y que además adquieren productos relacionados constituyen también otro ejemplo de distintos comportamientos que merece analizarse más adelante.

Además, preferimos el término «consumidores», en plural, pues los mercados están formados por consumidores que no presentan necesidades homogéneas. Hablar en singular implica que en algún lugar existe un consumidor medio que representa a todo el mercado. En música, por ejemplo, este consumidor medio podría ser un híbrido que adora la música de cámara, disfruta el heavy-metal, y tararea las últimas melodías latinas. En otras palabras, hablar de un consumidor equivale a hablar de todos y de ninguno al mismo tiempo.

El estudio del comportamiento del consumidor planteado aquí se fundamenta en la consideración de que los consumidores basan siempre sus decisiones en una cierta cantidad de información. Esta información puede estar dividida en dos categorías: interna (experiencia previa) y externa (tipo de producto, boca-oreja, etc.). Por ejemplo, los consumidores objetivo de una suscripción de temporada operística podrían basar su decisión en el conocimiento personal de ópera (experiencia previa) y la información facilitada —variedad de las obras, cantantes, precio, críticas, comentarios de los amigos, y otras más—. Según esto, una organización no comercializará de manera efectiva un producto sin una buena comprensión del tipo de información que los consumidores utilizan para tomar decisiones de compra y de la forma en la que la información se percibe y usa, en otros términos, de los procesos de toma de decisiones.

Los procesos implícitos en la toma de decisiones están influidos por tres variables principales: aquellas directamente relacionadas con los propios consumidores; las relativas al contexto o situación de compra; y aquellas que conciernen a los productos que se consideran. Estas tres variables forma la «tríada básica». Una amplia parte de este capítulo versa sobre los procesos de toma de decisiones que adoptan los consumidores y las múltiples formas de procesar la información que utilizan.

La figura 4.1 muestra los principales elementos empleados en analizar los comportamientos del consumidor.

Este capítulo contempla primero la tríada básica (individuo-producto-situación), que determina la motivación del consumidor para comprar un producto. A continuación, analizamos de manera más detallada el concepto de motivación y las variables personales de los procesos de toma de

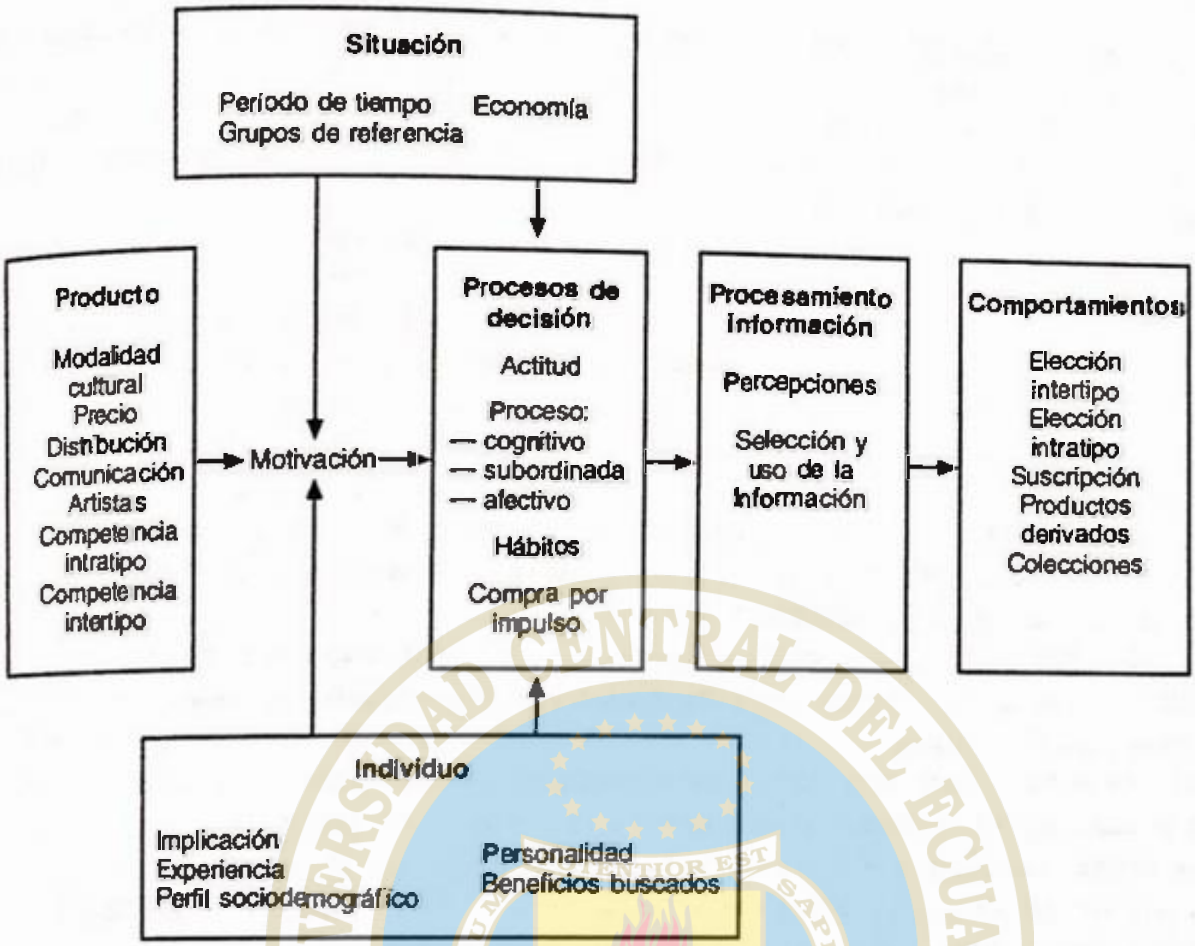


FIG. 4.1. *Principales elementos de análisis de los comportamientos del consumidor.*

decisiones. Seguidamente, se estudian las variables que hacen referencia a la situación de compra, y, en último lugar, veremos cómo el consumidor procesa la información antes de tomar una decisión que le lleve a un comportamiento de compra.

1. La tríada básica: individuo, producto, situación

Uno de los principios básicos del comportamiento del consumidor es la triada: individuo, producto, situación. Este principio sostiene que la dinámica de un mercado, o incluso de un segmento de mercado, sólo puede comprenderse si se tiene en cuenta conjuntamente al consumidor, al producto, y a la situación de compra. Sólo entonces puede apreciarse la tremenda riqueza y complejidad de los comportamientos del consumidor. Si por ejemplo, dos consumidores están abonados a una entidad teatral durante varias temporadas, cabría pensar que éstos son similares al igual que sus comportamientos futuros. Pero, ¿qué ocurre si el primer consumidor está abonado porque le gusta la programación y el segundo está suscrito para integrarse socialmente? En el primer caso, el proceso de decisión del consumidor está íntimamente ligado a la selección de obras programada. Si muchos consumidores actúan en este sentido, el gestor

del teatro centrará su atención en la programación de temporada para así mantener la audiencia. Si el proceso de decisión depende del grupo social del consumidor, como es el segundo caso, entonces la estrategia de marketing tendrá menos que ver con la determinación de la programación y más con el estilo y el medio del mensaje.

Estos dos casos revelan que la relación entre consumidor y producto puede ser muy distinta. En este sentido, la estrategia dirigida a buscar la lealtad del consumidor deberá ser diferente en cada caso. Basados en la información facilitada, ¿podemos afirmar que el primer abonado está menos influido por motivos sociales que el segundo? Esta conclusión puede resultar apresurada, o bien peligrosa, si no se contempla desde una visión más amplia. Podría ser el caso del primer asistente al teatro que basa su decisión de suscripción exclusivamente en la programación, sin presión alguna de terceros, y que sin embargo acepta a ciegas la opinión de un amigo al comprar un disco compacto.

En resumen, para comprender cómo y por qué los consumidores se comportan de una determinada manera, deben analizarse sus procesos de toma de decisiones y los distintos criterios que utilizan. De hecho, estos procesos resultan complejos de entender sino se considera el producto y la situación de compra. Estos dos elementos se estudiarán con detalle más adelante. La figura 4.1 destaca los principales elementos utilizados para analizar los comportamientos del consumidor y poder así clarificar las numerosas ideas que se van presentando a continuación.

2. Motivación

Debemos recordar al estudiar los comportamientos del consumidor que los consumidores no contemplarán adquirir un producto si no están fuertemente motivados para hacerlo. Aunque esto pueda parecer simple sentido común, cuando no se considera termina ocasionando malestar y frustración entre gestores y artistas. La motivación se sitúa en el centro de los comportamientos del consumidor.

Lewin[2] es probablemente uno de los autores que mejor describe la motivación. En este sentido, la considera un desequilibrio entre el estado actual y el deseado del consumidor. Cuanto mayor sea el desajuste entre ambos estados, más fuerte será la motivación del consumidor. Este desequilibrio puede derivarse del propio consumidor (por ejemplo, un consumidor de edad avanzada puede querer leer poesía o invertir más tiempo en actividades de ocio) o surgir de una situación determinada (por ejemplo, en la época de Navidad, escuchar villancicos en un gran almacén anima a la gente a comprar). La motivación también puede ser resultado de una promoción (por ejemplo, la publicidad del *Fantasma de la Ópera* puede incitar al consumidor a comprar una entrada). La mayoría de las veces el consumidor no está influido por ningún estímulo a pesar de las presiones ejercidas. La motivación de un consumidor para adquirir un producto está muy relacionada con la experiencia previa y el nivel de implicación

con el producto. Estas dos variables ejercen una gran influencia sobre los procesos de toma de decisiones que desarrollan los consumidores.

Si se trata de un producto cultural, tanto un bien como un servicio, la dificultad del proceso de decisión varía en función de la tríada: individuo, producto, situación. Debería remarcarse que en la mayoría de los casos[3] hay un fuerte nexo entre la complejidad del proceso de decisión y la extensión del procesamiento de la información. En otras palabras, a mayor complejidad del proceso de decisión, el consumidor buscará más información y en mayor número de fuentes. Esta afirmación es crucial para los directivos de marketing, pues sugiere que el programa de marketing debe analizarse más a fondo cuando el proceso de decisión es complejo y el consumidor está implicado con el producto. Sin embargo, en algunas situaciones el directivo de marketing sale ganando si el consumidor no desea mucha información. Éste sería el caso de una empresa que tiene una clientela con hábitos firmemente enraizados. Por otro lado, una compañía podría querer que los consumidores dispusieran de tanta información como fuera posible para que comprendieran por qué el producto ofertado es superior a los de la competencia. En este caso, la implicación del consumidor, si se da, resulta una verdadera ventaja.

3. Variables personales

Esta sección se centra en analizar cinco variables personales: implicación del consumidor con el producto ofertado, experiencia del consumidor, perfil sociodemográfico del consumidor, personalidad del consumidor, y características del producto deseadas por los consumidores.

3.1. Implicación

La implicación por el producto es, de todas las variables del consumo, sin duda la más importante.[4] Aunque los investigadores[5] en esta área han definido la implicación de diferentes formas a lo largo de los años en función de las tendencias de investigación de cada momento, existe un consenso por el que se contempla la implicación como el sentimiento de importancia o interés personal asociado con el producto en una situación determinada. Rothschild[6] sugiere la siguiente definición: «Implicación es un estado de motivación, *arousal* (nivel de activación), o interés. Un estado que constituye un proceso dirigido por variables externas actuales (la situación; el producto; la comunicación) y variables internas pasadas (nivel de resistencia; ego; mecanismos de defensa). Sus consecuencias son las modalidades de búsqueda, el procesamiento de la información y la toma de decisión.»

Por lo tanto, la implicación puede considerarse como un reflejo de la importancia de un determinado producto para una persona en una situación determinada. La implicación puede ser estructural (constante con el

producto) o coyuntural (relacionada con una situación). Por ejemplo, un consumidor puede percibir el contexto teatral con un elevado y constante nivel de implicación lo que le llevará a buscar información de la programación y de los artistas, entre otros aspectos, así como a consumir con frecuencia este tipo de actividades. Por otro lado, otro consumidor puede sentirse implicado con el teatro en un solo momento, cuando por ejemplo elige la única obra de teatro que verá en una temporada.

Si la implicación se relaciona con el interés personal hacia un producto o categoría completa de productos,[7] la implicación está en función del riesgo que los consumidores asocian con la compra o uso de un producto o servicio. A mayor riesgo de compra o uso del producto, mayor será la implicación del consumidor.[8] Con todo, existen numerosos tipos de riesgo[9] para el consumidor. Unos riesgos que no resultan mutuamente excluyentes, si bien pueden existir independientemente. Los principales riesgos que influyen en la compra de un producto son: funcional, económico, psicológico, y social.

Riesgo funcional

El riesgo funcional es el de mayor impacto sobre el comportamiento del consumidor en el contexto de los productos culturales. Este tipo de riesgo puede definirse como la posibilidad de que el producto no cubra las expectativas del consumidor. Este riesgo es común en el sector de servicios y en el cultural pues normalmente no se permite a los consumidores probar el producto antes de la compra. Sin embargo, un consumidor puede reducir el riesgo funcional en gran medida si busca la máxima cantidad de información posible sobre la obra que va a ver o sobre el libro que va a comprar. Las críticas, las campañas de publicidad (que a menudo reproducen las críticas positivas), o las opiniones de los amigos pueden reducir el riesgo funcional. Otra forma de reducir este riesgo es apostar por lo seguro. En general, la última película de Almodóvar; la nueva novela de Javier Marías, el reciente álbum de Serrat, o la actual obra en cartelera de Nuria Espert no requieren un proceso de decisión complejo, simplemente porque se les considera «apuestas seguras», dado su ingenio, calidad, o experiencia. Como productos culturales, los anteriores no conllevan un alto riesgo funcional. Estos ejemplos revelan cómo el riesgo funcional puede influir en el proceso de decisión del consumidor. Éste puede reducir tal riesgo buscando mucha información o bien dirigirse a aquello que requiera menos información. En resumen, cuanto mayor es el riesgo percibido, mayor resulta ser el grado de implicación, y como resultado de ello, mayor probabilidad de que el consumidor elija un proceso de decisión que reduzca el riesgo.

Riesgo económico

Este riesgo es el más sencillo de comprender: cuanto más caro es el producto, más complicado resulta el proceso de decisión. Esta relación

puede atenuarse en gran medida por el nivel de ingresos del consumidor, pero el gasto total puede también condicionar, como es el caso del aparcamiento o de la canguro para cuidar a los niños si se sale una tarde al teatro. Junto con el riesgo funcional, el riesgo económico explica, al menos parcialmente, por qué algunos consumidores prefieren alquilar una película de vídeo más que salir a ver una obra de teatro o una película al cine.

Riesgo psicológico

Éste es un riesgo que se experimenta frecuentemente en el consumo de productos culturales. Puede definirse como el riesgo relativo a la compra o consumo de un producto que no se corresponde con la imagen deseada por el consumidor. Quizá un consumidor intuirá cómo puede sentirse después de ver una determinada película que contiene escenas violentas y por ello decida no entrar en esa sala. Otro consumidor que se sienta incapaz para la actividad física puede preferir no asistir a un espectáculo de danza para no hacer frente a determinados sentimientos personales al respecto. Como las otras formas de riesgo, el riesgo psicológico incrementa la complejidad de los procesos de toma de decisiones del consumidor.

Riesgo social

El riesgo psicológico está relacionado con la imagen que tiene un consumidor de sí, mientras que el riesgo social se asocia a la imagen que otros tienen de un individuo. Algunas personas pueden abonarse a la temporada operística para formar parte de un grupo de referencia determinado más que para disfrutar de la propia música. De manera contraria, algunos consumidores pueden sacrificar el placer de un acontecimiento cultural para evitar sencillamente la desaprobación de amigos o colegas. Naturalmente, este riesgo no está presente en todos los consumidores. De hecho, el riesgo social aparece sólo en aquellos casos en que la forma de consumo es visible o los consumidores son sensibles a su entorno.

3.2. Experiencia

La experiencia, como la implicación, produce un importante impacto sobre la complejidad de los procesos de toma de decisiones. A mayor experiencia, más corto será el proceso de decisión. Para un fan del cine del director Woody Allen o de las canciones del cantautor Joan Manuel Serrat, un nuevo trabajo se traduce en una nueva compra. Por supuesto, esta ecuación es automática sólo si la experiencia previa ha sido satisfactoria. Una experiencia negativa puede también acelerar el proceso de decisión, pero en sentido negativo. La experiencia en el ámbito cultural, donde los productos son tan diferentes entre sí, no puede transferirse. Además, muchos consumidores buscan algo diferente, una novedad. En este caso, la experiencia previa jugará un reducido papel. No obstante, cuando un con-

sumidor busca el trabajo de cierto pintor, escritor, o director de cine, está buscando cierta continuidad. *Misery*, la película basada en la novela del mismo título de Stephen King, ilustra bastante bien este fenómeno.[10] ¿Cuántos autores han sufrido al intentar cambiar el género a causa de la necesidad de continuidad de la audiencia?

La experiencia afecta a la complejidad de los procesos de toma de decisión que desarrollan los consumidores, pues éstos clasifican sus experiencias previas en grupos de posibilidades que son conocidas, desconocidas, guardadas, o rechazadas. La figura 4.2 muestra esta clasificación según el modelo de Brisoux y Laroche.[11]

Este modelo es particularmente interesante pues muestra cómo los consumidores forman sus hábitos de consumo en el contexto de los productos culturales. Algunos productores son antiguos maestros en evocar nuevas posibilidades mediante ideas probadas en el tiempo, como demuestra la serie de películas de George Lucas a partir del largometraje *La guerra de las galaxias* o las novelas de amor de Corín Tellado. Este tipo de clasificación de producto permite a los consumidores gestionar sus procesos de decisión más efectivamente y alcanzar una decisión de manera más rápida y eficiente. No todos los consumidores prefieren productos conocidos, pero el número de consumidores que toman la decisión de comprar de esta manera es lo suficientemente amplio para explicar cómo se mantienen en el tiempo algunos productos culturales.

Sin embargo, si un producto requiere un elevado grado de implicación y la experiencia del consumidor es importante y satisfactoria, el con-

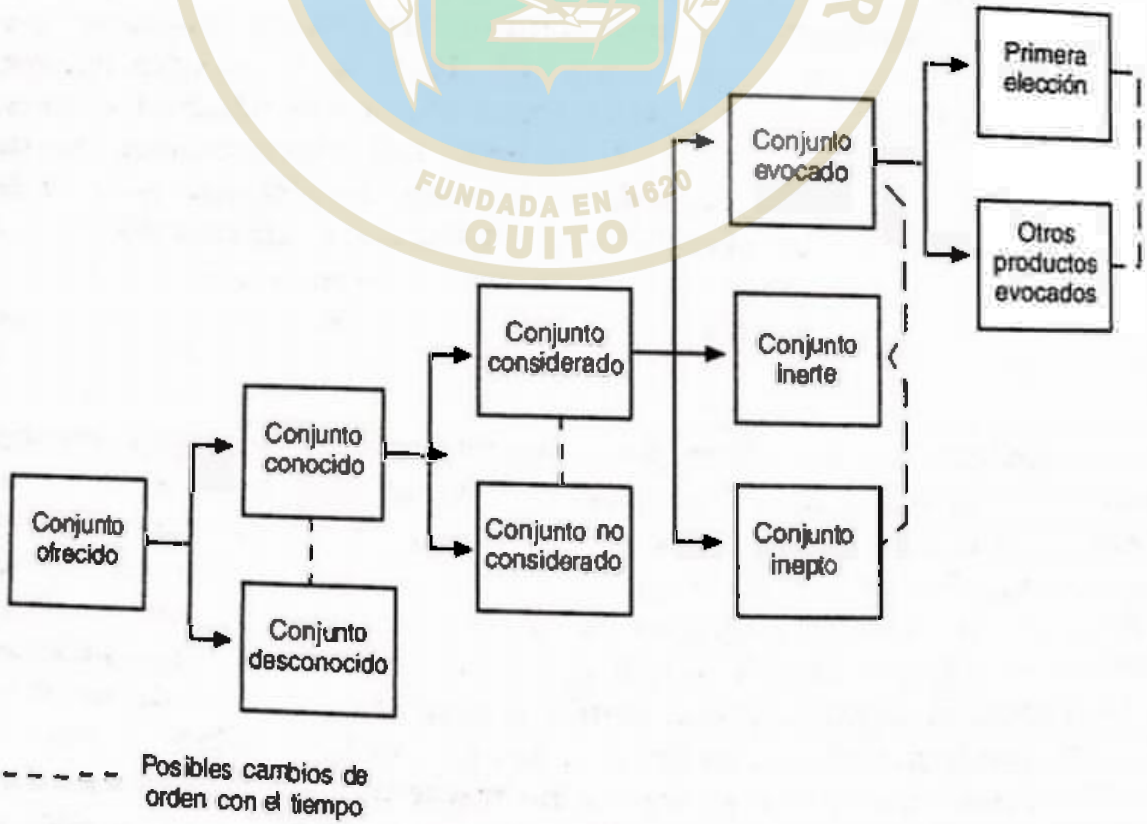


FIG. 4.2. *El modelo de categorización de productos.*

sumidor desarrolla una fuerte predisposición[12] afectiva que actúa sobre sus percepciones. El producto tendrá mayor mérito que el que pueda atribuírsele objetivamente. Esta predisposición explica el fenómeno de los *groupies* (seguidores acérrimos de un grupo) o de los *super-fans*. En el epígrafe 4.4, relativo a los detalles del proceso de decisión, surgirán de nuevo estas predisposiciones afectivas como parte de la noción de actitud.

3.3. Variables sociodemográficas

Entre las variables que influyen en el proceso de decisión, las variables sociodemográficas son probablemente las más conocidas. En el capítulo 3, ya se comentó la relación entre estas variables y el tipo de producto cultural consumido. El mismo punto se comentará más adelante como parte de la segmentación de mercados del capítulo 5.

Las variables sociodemográficas influyen en los comportamientos del consumidor pues determinan la intensidad de los riesgos existentes —por ejemplo, la influencia de la renta sobre el riesgo económico percibido—. De igual manera, el grado de experiencia puede relacionarse con la edad. En otros términos, aunque las variables sociodemográficas revelen las preferencias del consumidor para productos culturales determinados, es necesario ir más allá de estas variables para una explicación más completa.

3.4. Personalidad

La personalidad es la variable más intrigante aunque la menos concluyente de todas en referencia a los comportamientos del consumidor. A los expertos en marketing les gustaría creer que un consumidor individual, dada su personalidad, prefiere el rock a la ópera, o que algunos consumidores prefieren apuestas seguras mientras otros buscan innovaciones. Sin embargo, estas hipótesis son raras veces respaldadas por la investigación empírica.[13]

Aunque los rasgos de personalidad no provean una explicación exhaustiva de los comportamientos del consumidor, pueden tener algún interés. Snyder[14] sugiere que algunos consumidores tienden a imitar el comportamiento de terceros, mientras que otros tienden a comportarse según sus predisposiciones. Este rasgo, denominado «auto-control», tiene un efecto significativo sobre el riesgo social percibido, y como resultado, influye en el tipo de procesos de decisión que el consumidor utilizará.

3.5. Beneficios buscados

Cualquier consumidor puede comprar o consumir un producto cultural por razones diversas tales como exotismo, relajación, enriquecimiento, o desconexión. Bajo esta idea, el proceso de toma de decisiones está, para

muchos productos, en función de los beneficios buscados. El consumidor que decide entre cuatro películas y una obra de teatro simplemente comparará esas cinco posibilidades contemplando los atributos de cada una de ellas así como los beneficios de salir de casa. Este ejemplo se analizará de nuevo con detalle en el epígrafe siguiente sobre los procesos de toma de decisión. Además, los beneficios obtenidos por el uso de un producto pueden variar entre consumidores. En este sentido, están íntimamente ligados al riesgo funcional. Steinberg y otros[15] han sugerido una tipología de los principales beneficios en las artes escénicas, que incluye, entre otros, enriquecimiento cultural, animación, aprobación de compañeros, excitación, entretenimiento, formación, prestigio social y desarrollo infantil. Otros autores han propuesto sus propias tipologías.[16] Por ejemplo, los estudios de Gainer[17] muestran que la elección de un determinado teatro puede consistir, para algunos consumidores, en un ritual de consumo asociado a la creación de «pequeños mundos», estar influida por el deseo de agradar a alguien, o por el hecho de que dicho teatro lo frecuenta gente de similar estrato social; en tales casos, la elección del consumidor no está motivada por el producto en sí mismo.

El concepto de beneficios buscados permite a los directivos comprender la estructura del proceso de decisión que desarrollan los consumidores y así poder determinar los elementos de su programa de marketing. Sin embargo, un análisis de los beneficios del consumidor es válido sólo si los consumidores consideran tales beneficios. Esta afirmación puede resultar evidente, pero los procesos de toma de decisiones de los consumidores no se derivan necesariamente de la consideración de sus beneficios. Además, los consumidores pueden incluso no ser capaces de expresar los beneficios que desean.

Como regla general, los consumidores consideran los beneficios de una actividad cultural cuando su nivel de implicación por el producto es elevado. Para que estos beneficios sean considerados, los consumidores deben disponer del tiempo y la habilidad necesarios para procesar la información relacionada con la decisión. El cliente debe decidir de manera cognitiva y estructurada. Este último punto es particularmente importante en la comercialización de productos culturales, que a menudo resultan distintos a otros productos al dirigirse al lado sensorial, hedonista y emocional del consumidor más que al lado cognitivo. El proceso de decisión es por lo tanto más holístico, al implicar una evaluación global del producto cultural y asentarse sobre beneficios que a menudo resultan complejos de identificar y mucho más de medir. Holbrook y Schindler[18] proporcionan un interesante ejemplo sobre música. Estos autores demuestran que, sin tener en cuenta el juicio cognitivo aplicado a los distintos géneros, los consumidores prefieren el tipo de música que les gustó durante su adolescencia (15-20 años). En resumen, uno de los mayores retos del marketing de las artes y la cultura descansa en el hecho de que el proceso de decisión del consumidor resulta acompañado con frecuencia por factores de elevada emotividad.

4. Los principales procesos de decisión

Los distintos elementos examinados proporcionan el marco para el estudio de las modalidades de procesos de toma de decisión que explican la decisión de un consumidor para comprar o consumir un producto cultural. En este sentido, es vital que un directivo de marketing comprenda los procesos desarrollados por los consumidores para evaluar los diferentes productos que oferta una organización. Cuanto mejor comprenda el directivo de marketing estos procesos, mejores serán las estrategias de marketing de la empresa. La figura 4.3 detalla los principales procesos de decisión y algunas de las variables que les caracterizan.

Con el fin de colocar juntas todas las piezas de tales procesos, a continuación se describe de manera individual cada una de ellas.

4.1. La actitud

Un proceso de decisión basado en actitudes requiere, en el caso particular de un producto cultural o categoría de productos culturales, experiencia e implicación. Los super-fans y los *groupies* (seguidores acérrimos)

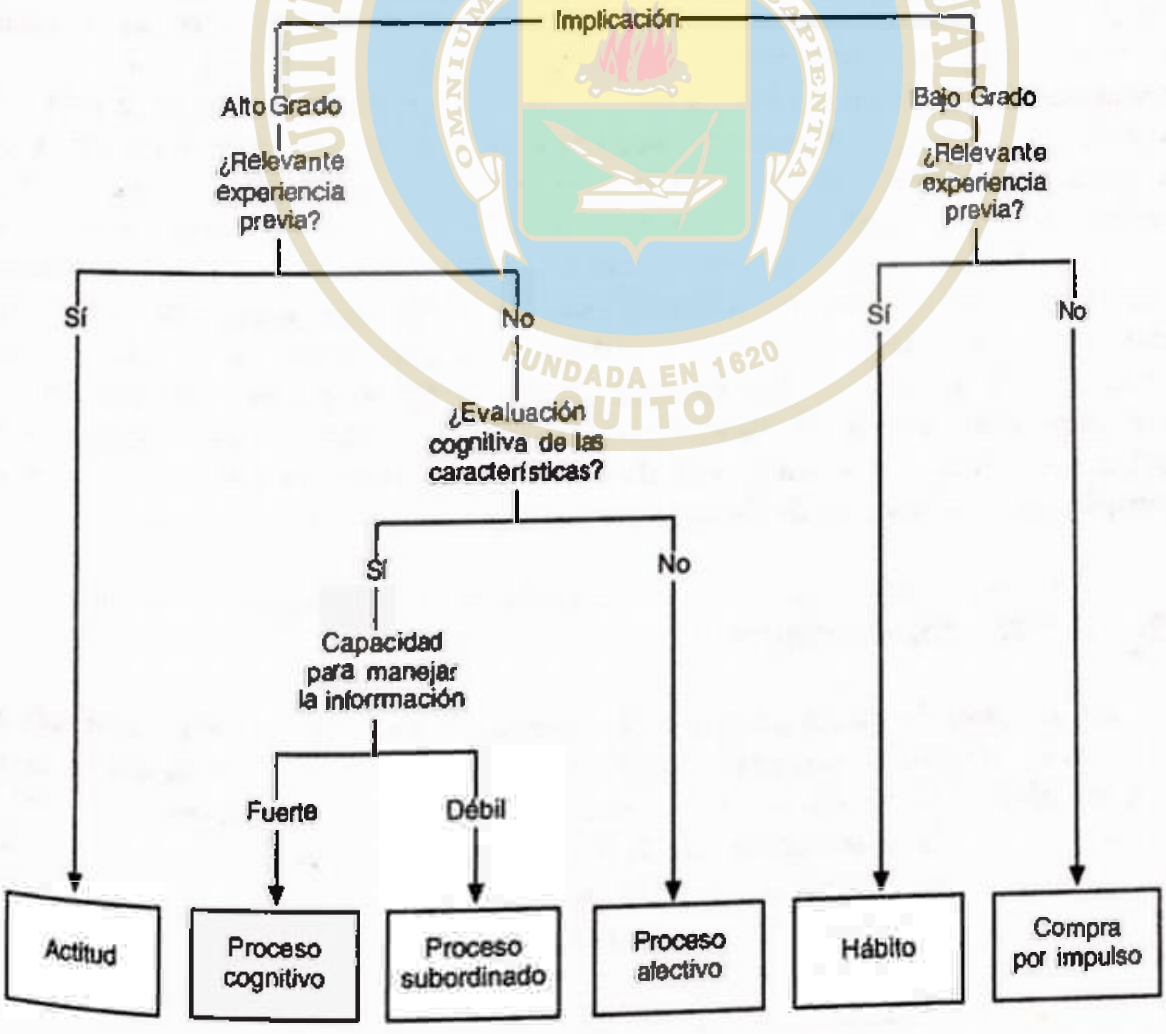


FIG. 4.3. *Principales procesos de decisión.*

se forman a través de este proceso, que sólo surge si un producto conlleva un alto nivel de implicación,[19] siempre que la actitud se fundamente en experiencias muy satisfactorias o muy poco satisfactorias, y si el contexto social y la personalidad[20] del consumidor permiten que esta actitud influya en el proceso de decisión. La actitud representa un mecanismo particularmente efectivo, que permite al consumidor alcanzar una decisión de manera sencilla, rápida y efectiva utilizando experiencias pasadas positivas y la valoración personal derivada.[21]

La actitud positiva del consumidor es un valioso activo para la organización o el artista implicado. Como resulta complejo camhiar una actitud basada en previas experiencias, este mecanismo puede ser un arma de doble filo al favorecer a la organización o al artista que se benefician de esta actitud pero obstaculizar a otros grupos. La influencia a largo plazo de la actitud como mecanismo puede ser explicada por el sesgo que ésta crea en las percepciones de la persona.

Existen actitudes relativas a productos percibidos como un todo (orquestas sinfónicas, compañías teatrales, etc.) y actitudes relativas a los componentes del producto cultural (un determinado actor, director o autor). Este matiz es vital para la comprensión total de una actitud y su proceso de formación. La mayoría de las actitudes se basan en experiencias previas, que pueden originarse en un proceso subordinado, un proceso cognitivo, o un proceso afectivo. De hecho, estos procesos son raras veces de un solo tipo; generalmente, representan una combinación de éstos. Con frecuencia, una actitud está relacionada con un mecanismo aprendido de origen desconocido. Por ejemplo, ¿por qué no le gusta el amarillo a un comprador? Uno de estos mecanismos es un condicionamiento clásico, a través del cual un estímulo neutro se asocia con otro de carga emocional. Este concepto es fácilmente utilizado en publicidad, especialmente cuando se designa a un famoso para vender un producto. La carga emocional asociada con el artista en cuestión se traslada al producto o estímulo neutral. En los productos culturales, este tipo de asociación es el centro de muchas actitudes. Los productos asociados con acontecimientos especiales (Navidades, celebraciones tradicionales, salir con la persona amada) son el ejemplo idóneo del uso de la actitud para ganar prestigio o fama.

4.2. Los procesos cognitivos

En el caso de productos que requieren un elevado grado de implicación, un consumidor sin experiencia tiende a utilizar procesos de decisión de naturaleza cognitiva. Al ser más largos y más complejos, estos procesos requieren cierta valoración de los atributos del producto ofrecido. El ejemplo del epígrafe 3.5 acerca de un consumidor que elige entre cuatro películas y una obra de teatro es un ejemplo del proceso cognitivo. Al hacer su elección, el posible espectador consideraba los diferentes beneficios que juzgaba relevantes para su salida. Al sopesar cada atributo en términos de importancia y valorando cada elección en función de estos atribu-

tos, un aficionado a las artes podrá tomar objetiva y racionalmente una elección óptima. Este enfoque, ampliamente basado en el trabajo de Fishbein,[22] es conocido en marketing como «el modelo lineal compensatorio de la toma de decisiones».[23] Tal y como muestra la tabla 4.1, este enfoque requiere una apropiada y exhaustiva técnica.

Si el consumidor anterior utilizara este proceso de toma de decisión, ésta se formularía de la siguiente manera:

$$A_{ijk} = \sum_{i=1}^{m} B_{ijk} I_{ijk}$$

donde:

i = atributo del espectáculo
j = espectáculo
k = consumidor
de manera que,
A = Actitud del consumidor k hacia la marca j
I = Importancia o peso concedido al atributo i por el consumidor k
B = Evaluación del consumidor k del grado en el que el atributo i alcanza un nivel satisfactorio en la marca j.

Utilizando este modelo, la elección final será aquella que maximice el valor de $Aijk$. En este caso, los resultados obtenidos al utilizar el modelo son los siguientes:

Película 1 = 6 + 4 + 10 + 15 = 35
Película 2 = 6 + 8 + 25 + 9 = 48
Película 3 = 6 + 20 + 5 + 12 = 43
Película 4 = 6 + 12 + 15 + 9 = 42
Teatro = 2 + 16 + 15 + 3 = 36

TABLA 4.1. *Ejemplo de un modelo lineal compensatorio de toma de decisiones*

	Precio entrada	*Reputación actores*	*Diversión*	*Ubicación teatro*
Importancia relativa de los criterios	*2*	*4*	*5*	*3*
Película 1	3	1	2	5
Película 2	3	2	5	3
Película 3	3	5	1	4
Película 4	3	3	3	3
Teatro	1	4	3	1

1 = poca importancia - muy mal 5 = mucha importancia - muy bueno.

Basándonos en estos resultados, este consumidor elegirá la segunda película. Esta elección se explica en parte por la capacidad de la película de hacerle reír, beneficio que busca particularmente esta vez.

El modelo conjuntivo, como el modelo lineal compensatorio, es un sencillo modelo diseñado para describir la estructura de los procesos de decisión que utilizan los consumidores. En este modelo, el consumidor establece un umbral mínimamente aceptable para cada criterio considerado. Si una de las opciones no alcanza este umbral, se rechaza automáticamente. Si, por ejemplo, el precio de la entrada a un espectáculo supera los 30 euros, se rechaza instantáneamente, sin tener en cuenta ningún otro aspecto de los considerados. El mismo proceso de rechazo se produce si al consumidor no le agrada cierto actor. Éste podrá negarse a ver una película en la que actúa dicho actor, independientemente del argumento, el director, o las críticas positivas.

El directivo de marketing saldría beneficiado si supiera cuál de los dos modelos, conjuntivo o lineal compensatorio, utiliza su consumidor objetivo, especialmente si tuviera en cuenta que un amplio número de consumidores utiliza el modelo compensatorio por el que una entrada de 30 euros les disuade. El «hábil» experto en marketing podría entonces intentar, si es posible, modificar la estructura del proceso de decisión o considerar el precio de la entrada por debajo de 30 euros. En el primer caso, el directivo debería animar a todo el público a adoptar el modelo lineal compensatorio intentando convencerles de que ver a un actor famoso en vivo sobre un escenario merece ese precio (compensación). Sin embargo, los procesos de decisión del consumidor son particularmente difíciles de cambiar; por lo que el directivo de marketing podría conseguir una mayor entrada concediendo un descuento a este tipo de consumidor —por ejemplo, un descuento para una butaca ubicada en una zona de menor visibilidad—. Por supuesto, los procesos de decisión son raras veces totalmente lineales compensatorios, conjuntivos, o de otra manera. Tienden a ser híbridos. Normalmente, un consumidor comenzará con un modelo de conjunción para eliminar algunas opciones, entonces continuará con un modelo lineal compensatorio para alcanzar la decisión final.

Identificar y comprender estos procesos es fundamental para cualquier gestor que se dirija a una audiencia concreta. Conocer los beneficios o atributos deseados o considerados importantes por el consumidor permite a un directivo de marketing adaptar el programa de marketing actual.

Naturalmente, comprender los sofisticados procesos cognitivos resulta útil sólo si los consumidores utilizan los mismos procesos. Sorprendentemente, éste no es siempre el caso de los productos culturales o de las artes.[24] Considerando la cualidad única e innovadora de algunos productos culturales, el problema de muchos consumidores para valorarlos de manera cognitiva, y la característica del componente emocional del proceso de decisión, los expertos en marketing deberían considerar mecanismos adicionales para comprender los comportamientos del consumidor. Estos mecanismos adicionales se denominan procesos subordinados y procesos afectivos.

4.3. Los procesos subordinados

Un consumidor con un alto nivel de implicación hacia un producto de naturaleza cultural aunque con poca experiencia puede utilizar un proceso de decisión cognitivo. Pero si el consumidor no tiene o siente que no tiene tiempo o capacidad para absorber la información del producto, normalmente este consumidor optará por un proceso subordinado.[25] Las decisiones se basan entonces en una imitación, una recomendación, o una conformidad. En todos los casos anteriores, el proceso de decisión (o parte de él) se subordina a un tercer elemento. Para que este mecanismo funcione, el tercer elemento debe ser creíble para el consumidor. A menudo, la fuente de conformidad o imitación es un amigo o familiar; de ahí, la influencia determinante del grupo de referencia en términos de productos de consumo o culturales.

En otros casos, la fuente de influencia es un individuo considerado «experto» en el terreno. Para productos culturales y artísticos, los críticos juegan este papel.[26] Algunas veces, el consumidor basa su elección solamente en la autoridad de un crítico que se percibe como un entendido en un tema particular. Aunque esta clase de conducta puede parecer casi extrema, existe. Por ejemplo, la lista de los libros más vendidos publicadas en algunos periódicos o en librerías suele garantizar una vida más larga a un libro. Sin embargo, muchos consumidores no confían tan ciegamente en la opinión de los críticos. En algunos casos, las valoraciones de los críticos son sólo un aspecto o elemento de un complejo proceso cognitivo. Otras veces, las recomendaciones de los críticos se utilizan para reducir la elección de un consumidor a un menor número de actividades culturales, mientras que la decisión final depende de otras consideraciones. Este mecanismo conjunto puede operar de manera contraria al plantear que los consumidores valoren por sí mismos las numerosas posibilidades para así retener unas pocas. Esta vez, la decisión final depende de la crítica.

Mientras que en otro tipo de productos con elevado nivel de implicación (como un coche o una casa) los periodistas especializados son importantes, en el contexto de las artes lo son los críticos. La importancia del crítico puede explicarse por la naturaleza de los productos culturales, que resultan más difíciles de juzgar y más arriesgados de consumir.

4.4. Los procesos afectivos

Los procesos de toma de decisión presentados están basados en los consumidores como seres cognitivos que analizan las diferentes características de un producto para optimizar su consumo. Este concepto, fundamentado en una visión utilitaria de los procesos de decisión de los consumidores, domina la teoría del marketing, pero existen también otros enfoques. Holbrook y Hirschman[27] han sugerido que algunos productos no se compran por elementos objetivos o funciones específicas, si bien su compra supone una experiencia total. Ésta es la visión experiencial. Una

visión que supone un intento de gratificación hedonista. Como proceso de toma de decisión, la experiencia total descansa fuertemente en elementos emocionales (amor, odio, disfrute, aburrimiento, cansancio, etc.) más que en los elementos cognitivos de los elementos y beneficios del producto.

Según Holbrook y Hirschman, estos procesos de decisión son particularmente comunes entre los consumidores de productos culturales. De hecho, Becker[28] sugiere que en términos de los mecanismos de evaluación de los consumidores, los procesos afectivos son más comunes en la compra de obras de arte, mientras que los procesos cognitivos son más típicos en la compra de artesanía. La mayoría de los procesos de decisión no son ni totalmente cognitivos ni totalmente afectivos. En cambio, son una mezcla de ambos procesos.[29] Para cualquier espectáculo, un experto en marketing debe ser bien consciente de esta dimensión afectiva.

Zajonc y Markus[30] han analizado el proceso de decisión afectivo con mayor profundidad que otros investigadores. Un ejemplo del proceso afectivo podría ser el caso de una persona que va corriendo a comprar el último álbum de Miguel Bosé porque es su cantante favorito. En este caso, la formación de preferencias se basa en una serie de experiencias deliberadas que proporcionan placer al consumidor. Por supuesto, el directivo de marketing debe manejar los parámetros utilizados en este proceso. Esta tarea es la más difícil porque los consumidores tienen problemas para explicar sus propias preferencias. Los directivos que se dirigen a un grupo de consumidores que buscan placer están a menudo obligados a confiar en la estrategia de marketing de prueba y error. En este sentido, la estrategia de marketing parece más un arte que una ciencia.

4.5. El hábito

El hábito es otro mecanismo de toma de decisión empleado por los consumidores. Un poco como la actitud, el hábito permite al consumidor decidir acerca de un producto rápidamente. De manera contraria a la actitud, el hábito se caracteriza por un bajo nivel de implicación. El siguiente ejemplo destaca esta distinción. Un individuo tiene una actitud positiva hacia el zumo de naranja Don Simón; lo compra mecánicamente cada semana. Otro consumidor hace lo mismo, aunque con menor grado de implicación. Un día, el supermercado al que acuden habitualmente deja de tener zumo Don Simón. Consecuencia del alto grado de implicación del primer individuo, éste podría decidir comprar en otro establecimiento, no comprar zumo de naranja, o escoger otra marca tras analizar las características de productos similares. Por su parte, el segundo consumidor sustituye otra marca de zumo de naranja mucho más mecánicamente.

En resumen, el hábito proporciona a los consumidores una forma fácil y rutinaria de seleccionar un producto o una categoría de productos cuya compra o consumo implica muy poco riesgo. Sin embargo, ya que muchos productos culturales conllevan un elevado nivel de implicación, el hábito es un mecanismo de toma de decisión menos frecuente.

4.6. La compra por impulso

El proceso de decisión desarrollado por los consumidores que compran por impulso se caracteriza por bajos grados de implicación y experiencia. Estas compras son generalmente no planificadas y de pequeña repercusión. Algunas veces, la ubicación del producto o los colores del envoltorio son suficientes para incitar al consumidor a comprar. Algunos socios de videoclubs emplean este procedimiento. Para estos consumidores, alquilar un vídeo requiere poca implicación; por lo tanto, su proceso de decisión de compra puede suponer elegir simplemente el título más familiar entre los últimos estrenos.

5. Variables situacionales

Como vimos en la figura 4.1, los procesos de toma de decisiones, junto con las estrategias de procesamiento de la información relacionadas, están influidos por ciertas variables de situación. Las principales variables de situación son el periodo de tiempo (mes, día, temporada) en el que se realiza la compra, el tiempo disponible para que el consumidor haga la compra, la presencia o ausencia de grupos de referencia, el clima económico, y el lugar donde se toma la decisión.

5.1. Periodo de tiempo

El periodo durante el cuál una compra se realiza influye en el proceso de decisión. Una nevada a principios de diciembre, por ejemplo, anima a los consumidores a realizar compras de Navidad. El Cascanueces de Tchaikovsky puede ser una pieza favorita para un periodo vacacional, pero ¿tendría sentido programarla en julio?

5.2. Tiempo disponible

La cantidad de tiempo que un consumidor tiene para tomar una decisión también influye en el proceso de decisión que se adopte. Si se tiene poco tiempo, el consumidor confiará más en procesos subordinados y en procesos basados en pasadas experiencias.

5.3. Grupos de referencia

La presencia o ausencia de grupos de referencia también influye en el proceso de toma de decisión. Si un consumidor es receptivo a la información de su entorno y debe tomar una decisión, la presencia de un grupo de referencia o persona que influya incrementará la tendencia a utilizar un proceso subordinado.

5.4. Clima económico

El clima económico también juega un importante papel. Si el consumidor atraviesa una recesión o es consciente de la situación económica, tenderá a emplear un proceso de decisión en el que el precio sea más significativo.

5.5. Lugar

El entorno físico es otro elemento que influye en la elección del consumidor de un proceso de decisión. Este factor es especialmente importante, ya que la presencia o ausencia de estímulos afectivos o cognitivos determinará el proceso a utilizar.

6. Procesamiento de la información

Como mencionamos al principio de este capítulo, cada proceso de toma de decisiones se basa en una mínima cantidad de información. Consecuentemente, una función clave de marketing es proporcionar información[31] a los consumidores que pueda adaptarse bien al tipo o a la estructura del proceso de decisión seleccionado. Naturalmente, cuanta mayor experiencia relacionada con la compra de este producto o categoría de productos tenga un consumidor, menos interesado estará ese consumidor en buscar información de fuentes externas y en responder a una acción de marketing. Esto es exactamente a lo que se enfrenta una nueva compañía teatral cuando se dirige a los suscriptores de un teatro ya existente.

La tabla 4.2 describe los enlaces que conectan los diferentes procesos de decisión comentados con anterioridad, las diferentes maneras de procesar la información, y las principales estrategias de marketing quepodrían aplicarse.

7. Conclusiones

Como muestra la tabla 4.1, un buen entendimiento de los procesos de toma de decisiones desarrollados por los consumidores en el acto de compra de un producto concede al directivo de marketing información sobre cómo el consumidor procesa la información recogida. El directivo está así preparado para elegir estrategias de marketing más adecuadas al producto considerado.

Naturalmente, la comprensión de los procesos de los consumidores puede obtenerse sólo mediante el análisis de las diferentes variables que influyen en ellos; estas variables se han descrito a lo largo del capítulo y se recogen en la figura 4.1. Sin embargo, aquellas que aparecen en el primer recuadro de la anterior figura, las variables relacionadas con el producto,

TABLA 4.2. *Principales formas de procesamiento de la información y estrategias resultantes*

Proceso de decisión	*Extensión del procesamiento de la información*	*Naturaleza de la información*	*Tipo de información exterior buscada*	*Principales estrategias de marketing*
Actitud	Limitada	Principalmente interna, basada en la experiencia	Calidades y características del producto que refuercen la actitud del consumidor (sesgo perceptual)	Para la empresa que se beneficia de esta actitud positiva: reforzarla y trabajar para mantener el nivel de satisfacción Para otras empresas: introducir algo sorprendente en el proceso del consumidor para minimizar el riesgo percibido. Para el consumidor esta estrategia supone utilizar uno de los otros procesos de decisión. Esto ayudaría al directivo a desarrollar una estrategia más adecuada
Proceso cognitivo	Amplia	Principalmente externa	Calidades que maximicen la factibilidad del producto o servicio deseado	Facilitar al consumidor información acerca de las características del producto para que éstas se utilicen
Proceso subordinado	Limitada	Principalmente externa	Referencias u opiniones de fuentes creíbles para el consumidor	Contar con mecanismos de imitación, referencia o deferencia (por ejemplo «10.000 espectadores ya la han visto»)
Proceso afectivo	Limitada	Externa	Impresiones y emociones para producir una reacción sensorial (miedo, disfrute, placer, etc.)	Utilizar principalmente una estrategia de comunicación basada en el valor simbólico del producto y las emociones en juego
Hábito	Restringida	Interna, basada principalmente en la experiencia	Búsqueda pasiva de información: el consumidor no la busca	Para la empresa cuyo producto se ha convertido en un hábito: intentar que el consumidor permanezca pasivo y asegurar que el producto o servicio esté disponible. algunos programas de radio o televisión confían en el hábito Para otras empresas: introducir algo sorprendente en el proceso del consumidor para minimizar el riesgo percibido. Para el consumidor esta estrategia supone utilizar uno de los otros procesos de decisión. Esto ayudaría al directivo a desarrollar una estrategia más adecuada
Compra por impulso	Limitada	Externa	Información no buscada de manera activa	La información proporcionada debe atraer al consumidor, que puede no estar buscándola activamente. El responsable de marketing debe crear algo espectacular

no se han tratado. Estas variables, que pueden enlazarse con las estrategias de la empresa o las de marketing, influyen en los comportamientos del consumidor y serán analizadas en próximos capítulos. Finalmente, los elementos citados en los recuadros de comportamientos pueden encontrarse en los ejemplos proporcionados a través de este capítulo.

Resumen

Los consumidores, como seres humanos que son, basan su comportamiento en una cierta cantidad de información, que ha sido previamente procesada en función de procesos de decisión particulares. Estos procesos se basan en la tríada básica: persona, producto, situación. Entre las variables que influyen tanto en el tipo como en la estructura de los procesos de decisión se encuentra la experiencia previa del consumidor y el nivel de implicación con el producto.

Los directivos de marketing deben tener un buen conocimiento del sistema de procesamiento de la información que utiliza un consumidor cuando compra el producto de su organización. Un buen entendimiento de los factores que afectan a estos procesos permitirá a los directivos optimizar la estrategia de marketing de la empresa. Esta comprensión les permitirá realizar lo siguiente:

1) Segmentar mejor su mercado.
2) Posicionar mejor los productos de la empresa frente a la competencia y en los segmentos a los que se dirige.
3) Seleccionar modos y redes de distribución más adecuados.
4) Establecer una estructura de precio basada no sólo en costes o en la competencia, sino también en la percepción del público objetivo.
5) Desarrollar una estrategia de comunicación que proporcione al consumidor la información que desea de la mejor manera posible.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las tres principales variables que influyen en los procesos de toma de decisión de los consumidores?
2. Delimite el concepto de motivación asociado al proceso de decisión y establezca un ejemplo en el contexto cultural.
3. Comente los principales riesgos que influyen en la compra de un producto.
4. Imagine que es el nuevo director de marketing de un museo de artes decorativas. Durante los dos últimos años, el número de visitantes al museo ha descendido considerablemente. Dado el grado de implicación con el producto, ¿qué acción de marketing tomaría para mejorar la posición del museo en el mercado?
5. Compare el proceso lineal compensatorio con el proceso conjuntivo.

6. ¿Por qué es importante para un directivo estar al corriente del proceso de decisión que los consumidores están utilizando?

7. ¿Cuál es la diferencia entre una decisión de compra con baja implicación por el producto y una decisión de compra con elevada implicación por el producto? Complemente su respuesta con ejemplos de productos culturales

8. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de usar variables sociodemográficas como factores determinantes del comportamiento del consumidor?

9. ¿Qué elementos explican la influencia de los grupos de referencia de algunos consumidores?

10. ¿Qué papel juega la actitud en el proceso de decisión? Utilice un ejemplo para clarificar la respuesta

11. ¿Cómo influyen las variables de situación en el proceso de decisión y en el procesamiento de la información?

12. ¿Cuáles son las consecuencias de la percepción selectiva para un experto en marketing que diseñe una campaña de publicidad para una nueva obra?

Citas

1. La competencia intratipo incluye todos aquellos productos similares que cubren la misma necesidad. La competencia intertipo incluye todos aquellos productos que, similares o no, cubren la misma necesidad.

2. Lewin, K. (1951): «Field Theory and Learning», en *Field Theory and Social Sciences*, New York. Harper and Row.

3. Bettman, J., E. J. Johnsony J. Payne (1991): «Consumerdecision making», en*Handbook of Consumer Behavior*, T. Robertson y H. Kassardjian (eds.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

4. Park, C. W. y B. Mittal (1985): «A Theory of Involvement in Consumer Behavior: Problems and Issues», en *Jagdish Sheth Research in Consumer Behavior*, vol. 1, JAI Press, pp. 201-232.

5. Nantel, J. y R. Robillard (1990): «Le concept de l'implication dans l'étude des comportements des consommateurs: une revue de la littérature», *Cahier de Recherche 90-01*, Montreal: École des HEC.

6. Rothschild, M. L. (1984): «Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions», en *Advances in Consumer Research*, vol. 11. T. Kinnear (ed.), Provo, Utah: Association forConsumer Research, pp. 216-217.

7. Laurent, G. y J. N. Kapferer (1985): «Measuring Consumer Involvement Profiles», *Journal of Marketing Research*, vol. 22 (febrero), pp. 41-53.

8. Ingene, C. y M. A. Hughes (1985): «Risk Management by Consumer», en *Jagdish Sheth Research in Consumer Behavior*, vol. I, JAI Press, pp. 103-158; Cox, D. F. (1967): *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Boston: Harvard University.

9. Peter, P. y M. Ryan (1976): «An Investigation of Perceived Risk and Brand Level», *Journal of Marketing Research*, vol. 13 (mayo), pp. 184-188.

10. King, S. (1989): *Misery*. Paris: Albin Michel.

11. Brisoux, J. y M. Laroche (1980): «A Proposed Consumer Strategy of Simplification for Categorizing Brands», en *Evolving Marketing Thought for 1980, Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association*, J. D. Summer y R. D. Tay Louis (eds.), Carbondale, pp. 112-114.

12. Esta noción de predisposición afectiva es lo que Fazio considera en su definición de actitud. Ver Fazio, R. H. (1986) «How Do Attitudes Guide Behavior», en *Handbook of Motivation & Cognition, Foundations of Social Behavior*, S. Richard y H. Tory (eds.), New York, NY: Guildford Press.

Otras referencias

Belk, R. W. y R. Groves (1999): «Marketing and the Multiple Meanings of Australian Aboriginal Art», *Journal of Macromarketing* (junio).

Consumer Marketing Strategies (1989): Harvard Business Special Collection (n.º 90087). Boston: Harvard Business Review.

Cuadrado, M. y G. Berenguer (2002): *El consumo de servicios culturales*, Madrid: ESIC.

Fiore, A. M. (2000): «Effects of a Product Display and Environmental Fragrancing on Approach Responses and Pleasurable Experiences», *Psycology & Marketing*, vol. 17, n.º 1 (enero), p. 27.

Hirshman, E. (ed.) (1989): *Interpretive Consumer Research*. Provo, Utah: Association for Consumer Research.

Kassarjian, H. H. y T. S. Robertson (eds.) (1991): *Perspective in Consumer Behavior*, 4.ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Paul, P. y J. Olson (1992): *Consumer Behavior*. Homewood, Illinois: Irwin.

Pieters, R. (1999) : «Visual Attention to Repeated Print Advertising: A Test of Scanpath Theory», *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n.º 4 (noviembre), pp. 424-438.

Robertson, T. S. y H. H. Kassarjian (eds.) (1991): *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rust, R. T. (2000): «Should We Delight the Customer?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n.º 1 (invierno), pp. 86-94.

Van Raaij, W. F. et al. (1998): *Handbook of Economic Psycology*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Venkatesh, A. (1999): «Postmodernism Perspectives for Macromarketing: An Inquiry into the Global Information and Sign Economy», *Journal of Macromarketing*, vol. 19, n.º 2 (diciembre), pp. 153-169.

Wilkie, W. (1993): *Consumer Behavior*, New York: John Wiley & Sons.

FUNDADA EN 1620 QUITO

Capítulo 5

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

por Jacques Nantel

Objetivos

- Entender el concepto de segmentación y su aplicación en el contexto de la gestión cultural
- Distinguir entre bases y descriptores de segmentación
- Comprender la importancia de la segmentación para un gestor en el terreno cultural
- Analizar el concepto de posicionamiento tanto en función de la competencia como del público objetivo

Introducción

La segmentación es probablemente el principio de marketing más básico y a la vez más incomprendido. Como hemos visto en capítulos anteriores, las organizaciones desean que sus productos satisfagan en la mayor medida posible las necesidades del mercado.

Al respecto, numerosas definiciones de mercado se han planteado, pero todas incluyen el siguiente aspecto: un mercado está formado por unidades de consumo con necesidades similares. Debe remarcarse que estas necesidades son similares pero no son las mismas. Por ejemplo, podríamos considerar que el mercado del libro está compuesto por aquellos consumidores que comparten un interés por la lectura. Un interés que se demuestra por los libros que se adquieren. Aunque acertada, esta descripción no ayuda mucho al experto en marketing. En realidad, este mercado está formado por subgrupos que pueden describirse a través de diferentes variables como el tipo de libro deseado (novela, biografía, ciencia ficción) y los motivos de compra (estudios, ocio, desarrollo personal, prestigio social).

En resumen, siempre es posible, aunque no siempre necesario, analizar un mercado descomponiéndolo en segmentos caracterizados cada uno de ellos por una demanda homogénea aunque heterogénea respecto a los otros segmentos. La segmentación puede incluso definirse resumidamente como el acto de separar en subgrupos las unidades que conforman el

mercado. De esta forma, cada grupo estará caracterizado por necesidades homogéneas, y los diferentes grupos se distinguirán entresí por necesidades heterogéneas. Los siguientes ejemplos ilustran claramente el principio de la segmentación.

Las revistas y otro tipo de publicaciones periódicas no se dirigen a la misma audiencia, si bien tratan de satisfacer necesidades similares (información o entretenimiento). El rasgo o denominador común de estas publicaciones es la máxima adaptación a las diferentes necesidades de segmentos específicos de la población. Revistas como Cinemanía, Tiempo y Habitania y publicaciones semanales como la Cartelera Turia de Valencia o la Guía del Ocio de Madrid no llegan al mismo público. Los lectores de Cinemanía serán aficionados al cine; aquellos que lean Tiempo estarán interesados en información general de ámbito nacional; los lectores de Habitania buscarán información relacionada con la decoración. Finalmente, la Cartelera Turia y la Guía del Ocio están orientadas a gente interesada en la actualidad cultural de Valencia y Madrid, respectivamente. Este ejemplo nos ayuda a entender lo que denominamos «segmentación de mercado».

Si consideramos las producciones escénicas como un mercado, éstas pueden dividirse en función del género —por ejemplo, ópera, ballet y teatro—. Una clasificación que se plantea desde el punto de vista del productor, pero no resulta relevante en términos del público al que se dirigen. Los consumidores asociarán *La Traviata* de Verdi a una obra como *Romeo y Julieta* pero no con otra ópera como *Wozzeck!* En otras palabras, las dos primeras obras pueden dirigirse al mismo segmento, que es diferente a aquel al que se dirige la tercera obra.

1. Funciones de la segmentación

La segmentación de mercados es probablemente la herramienta más útil para el directivo de marketing. Ésta puede cumplir dos importantes funciones. Por un lado, aplicar la segmentación fuerza a cualquier empresa a realizar un análisis sistemático de las necesidades de su mercado. Dicho de otro modo, la función de segmentación lleva a las empresas a desarrollar estudios de mercado en profundidad para determinar hasta qué punto la demanda es realmente homogénea. Al utilizar los resultados de este tipo de análisis, el especialista de marketing puede decidir dirigirsea uno o varios segmentos, o a todo el mercado.

La segunda función de la segmentación consiste en plantear una estrategia que se derive del análisis de la estructura del mercado. Esta estrategia se denomina posicionamiento del producto. Al respecto, dos son las principales modalidades de posicionamiento. La primera es la diferenciación de producto, que busca definir la posición que el producto de la empresa debe tener respecto a los productos de la competencia. El festival de teatro de verano de Québec supone un ejemplo interesante de diferenciación del producto. Los teatros del festival a menudo interpretan el mismo

repertorio si bien se distinguen por su localización, por la comida, y/o por el alojamiento. En este caso, el público objetivo suele ser el mismo, por ello cada compañía trata de superar a las otras, incluso por tan sólo un poco, para atraer al público. El segundo tipo de posicionamiento tiene especial interés pues está íntimamente relacionado con el principio de segmentación y se caracteriza por intentar ofrecer a los consumidores de un determinado segmento un producto que satisfaga sus necesidades lo mejor posible. En resumen, esta forma de posicionamiento pretende a definir su productoo productos en función de las demandas de uno o varios segmentos. Un ejemplo de esta segunda forma de posicionamiento puede referirse a la variedad y diversidad de grupos de música existentes. Así, un cuarteto barroco, una orquesta de cámara, un conjunto acústico y una orquesta sinfónica no se dirigen a la misma audiencia. De hecho, una sinfónica ofrecerá incluso diversas combinaciones de conciertos para llegar a distintos segmentos.

2. Estudios de mercado y segmentación

Aunque el principio de segmentación de mercados puede parecer conceptualmente simple, en la práctica definir segmentos puede resultar problemático. Buena parte de este capítulo se destina a analizar los diferentes enfoques utilizados para definir un segmento de mercado. Por supuesto, nadie puede decidir segmentar un mercado. Todo lo que cualquier organización puede hacer es ver si el mercado está segmentado, es decir, si hay o no diferentes necesidades. Sólo cuando el director de marketing tenga un conocimiento de la estructura de mercado de la empresa, podrá tomar decisiones de marketing correctas. Al respecto, una adecuada lectura de la estructura del mercado resulta vital, pues un análisis pobre puede llevar fácilmente a la organización a dos tipos de errores, que de ser aplicados a una estrategia pueden suponer un desastre empresarial.

El primer error consiste en asumir que el mercado está segmentado cuando en realidad no lo está. Esta lectura de la situación podría instar a una organización a desarrollar nuevos productos cuando el producto original es suficiente.

El segundo error se refiere a considerar el mercado uniforme cuando en realidad está formado por varios segmentos. Bajo esta impresión, una empresa podría ofrecer un producto diseñado para agradar a todos en general y a ninguno en particular. Como el producto no resulta en realidad atractivo para nadie en concreto, será sustituido por otros productos que satisfagan mejor las necesidades específicas de los segmentos.

De manera contraria, una adecuada definición del público objetivo ayudará al directivo a elaborar la estrategia de marketing de la empresa. Al final del presente capítulo examinamos con detalle todas las posibles estrategias en este sentido. Pero antes, una breve descripción de las estrategias de segmentación.

Cuando un mercado presenta necesidades homogéneas, una empresa puede optar por desarrollar una estrategia indiferenciada de marketing. En este caso, la empresa oferta un producto básico. Por ejemplo, cualquier casa de cultura de una pequeña localidad programa actividades culturales (conciertos, exposiciones) generalistas dirigidas a toda la población.

Por otro lado, en un mercado donde la demanda no resulta homogénea, una organización puede adoptar cualquiera de las dos siguientes estrategias. En primer lugar, podría dirigirse a varios segmentos ofreciéndoles varios productos. Se trata de la denominada «estrategia diferenciada» o «posicionamiento múltiple». Un grupo editorial como Planeta en España desarrolla esta estrategia al dirigirse a múltiples segmentos con sus publicaciones. En segundo lugar, una empresa puede centrarse en un solo segmento del mercado y de esta manera conseguir una elevada proporción de mercado. Es el caso de la CNN que, dentro del sector de la emisión, está especializada en noticias de carácter internacional veinticuatro horas al día. Muchas organizaciones culturales utilizan esta «estrategia concentrada» de marketing.

3. Definición de los segmentos

Una efectiva estrategia de marketing debe basarse en un conocimiento completo del público objetivo. En otras palabras, el directivo de marketing debe plantear las siguientes cuestiones para diseñar la estrategia óptima: ¿está el mercado segmentado? En caso afirmativo, ¿cuáles son los segmentos? Las respuestas a estas preguntas permitirán al gestor a plantear mejores estrategias.

Cinco son los requisitos básicos que deben cumplirse en la definición de segmentos:

1) La respuesta del mercado a las acciones de marketing (actual o potencial) debe variar de un segmento a otro.
2) El segmento debe definirse de tal manera que guíe las estrategias empresariales.
3) El segmento debe poder cuantificarse.
4) El segmento debe resultar beneficioso.
5) El segmento debe ser relativamente estable a lo largo del tiempo.

3.1. Variaciones entre segmentos a las acciones de marketing

Con el objetivo de valorar si un mercado está o no compuesto por segmentos, el directivo de marketing debe asegurarse de que no todos los consumidores tienen las mismas necesidades y de que éstas se expresan a través de diferentes comportamientos. En la mayoría de los mercados, los consumidores reaccionan de manera diferente ante los productos que se

ofrecen. En este libro, la segmentación se basará en las distintas formas de dividir un mercado con el propósito de agrupar las distintas reacciones del consumidor a las acciones de marketing.[1] En la medida en que la estrategia de segmentación se base más en los comportamientos de los consumidores, más útil resultará. Con todo, cinco son las bases o criterios básicos de la segmentación de mercados: dicotomía comprador/no comprador, frecuencia, lealtad, satisfacción y marca o producto preferido.

Dicotomía comprador/no comprador

Esta dicotomía supone la forma más básica de categorizar a los consumidores. De hecho, podemos decir que esta dicotomía muestra dos segmentos, cada uno de ellos con una respuesta diferente a las acciones de marketing. Por lo tanto, todos los mercados están compuestos al menos de dos segmentos. Esta manera de contemplar un mercado puede ayudar a las empresas a crear nuevos productos.

Frecuencia o tasa de consumo

Al igual que la dicotomía comprador/no comprador, el mercado de un producto cultural puede dividirse según la tasa de consumo. La tabla 5.1 muestra esta división en el mercado de artes escénicas de la ciudad de Valencia.

Como muestra la tabla, existe cierta diferencia en la demanda teatral en función de la frecuencia de asistencia. Con todo, podemos afirmar que en términos de volumen de compra o frecuencia de consumo el mercado escénico está segmentado. Pero esta afirmación por sí sola, es decir, sin información sobre quién asiste al teatro, a qué teatro, y por qué, resulta de escaso uso. Por eso, como veremos más adelante, existe un segundo componente de la segmentación: los descriptores. Este componente es fundamental para una correcta delimitación de la estrategia de marketing.

Grado de lealtad al producto o marca

La tercera forma de dividir un mercado está relacionada con el grado de lealtad que los consumidores muestran por un producto cultural determinado, es decir, por una compañía o grupo determinado. En este senti-

TABLA 5.1. *Segmentación del mercado teatral según asistencia (Valencia, España)*

Modalidad cultural	*Asistentes más de seis veces al año (%)*	*Asistentes entre 4 y 6 veces al año (%)*	*Asistentes menos de 4 veces al año (%)*	*No asistentes (%)*
Teatro	2	5	12	81

FUENTE: Luna, R. (2002): Hábitos de consumo de teatro y danza en la ciudad de Valencia. Un análisis desde la dirección estratégica. Universidad de Valencia.

do, la irreflexión o la consistencia mostrada por los consumidores en su comportamiento de compra proporciona a menudo una excelente base de segmentación, pues clasifica a los consumidores según su sensibilidad a las acciones de marketing. En el ámbito cultural, las suscripciones, principalmente las de carácter habitual, permiten comprender mejor el comportamiento del consumidor. La tabla 5.2 muestra los porcentajes de abonados y abonados fieles a diferentes tipos de espectáculos teatrales en Canadá. Como se aprecia en dicha tabla, el comportamiento del consumidor varía de una manifestación escénica a otra. En este caso, la ópera disfruta de un segmento de consumidores devotos: el 62 % de los asistentes a la ópera son abonados con una tasa de renovación actual del 21 %, es decir, alrededor de un tercio de los abonados. Esto no ocurre en el caso de la comedia teatral, donde la tasa de suscripción es del 39 %, y la de renovación del 26 % o de dos tercios. Consecuencia de estas grandes diferencias en la estructura de los segmentos que forman los diferentes mercados, los dos productos anteriores, ópera y comedia, no deben gestionarse del mismo modo. El responsable de marketing de una compañía de ópera ha de invertir gran cantidad de tiempo en comprobar que los abonados están satisfechos con las óperas programadas, mientras que el responsable de marketing de una compañía teatral debe invertir su tiempo en incentivar la venta de abonos.

Nivel de satisfacción del consumidor

Una cuarta posibilidad de observar segmentos consiste en contemplar las variaciones en el nivel de satisfacción manifestado por el consumidor. Naturalmente, esta medida está relacionada con las tres anteriores, ya que el acto de compra o no compra, el volumen o frecuencia de consumo, y la lealtad de marca o de producto están directa o indirectamente relacionados con el nivel de satisfacción expresado por el consumidor.[2] De hecho, este aspecto es especialmente interesante cuando se lanzan productos relacionados, pues estos productos se diseñan ante todo para aquellos consumidores

TABLA 5.2. *Porcentajes de suscripción en las artes escénicas (Canadá)*

Artes escénicas	*Abonados regulares (%)*	*Antiguos abonados (%)*	*No abonados(%)*
Ballet	42	26	32
Danza moderna	37	26	37
Drama	57	17	25
Comedia	39	26	35
Teatro de vanguardia	25	25	49
Música sinfónica	67	16	17
Música clásica contemporánea	58	24	19
Ópera	62	21	17
Música de cámara	58	24	19

FUENTE: Les Consultants Cultur' Inc. and Décima Research. 1992. *Canadian Arts Consumer Profile 1990-1991 - Findings* (mayo), p. 260.

que están satisfechos con el producto original. Un análisis del público centrado en el nivel de satisfacción también permite la creación y el posicionamiento de productos nuevos que satisfagan las necesidades de consumidores insatisfechos con los productos actualmente en el mercado.

Preferencia de marca o producto

La última manera de observar la segmentación de un mercado se centra en analizar las variaciones de preferencia respecto a diferentes productos o marcas. Un estudio acerca de los estilos de música preferidos (tabla 5.3) publicado en España proporciona un magnífico ejemplo de segmentación en función del tipo de producto. Este enfoque es especialmente adecuado para aquellas situaciones donde hay numerosas marcas competidoras —como es el caso de las salas de cine o las compañías de teatro—. De forma distinta a lo que ocurría con los anteriores enfoques, éste no se limita a los productos existentes, sino que además considera las variaciones en la demanda de un producto hipotético. El estudio de mercado puede también incorporar el nuevo producto (en forma de idea, sugerencia, o hecho consumado) para que los consumidores lo conozcan y puedan dar su opinión. En caso necesario, el estudio podría también realizar comparaciones entre productos culturales similares que resulten familiares a los consumidores.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO

Definir un segmento en función de las variaciones de la demanda es un paso esencial para la segmentación; sin embargo, si no se da dicha va-

TABLA 5.3. *Preferencias por estilo de música (España)*

	Mucho	*Algunto*	*Ninguno*
Cantautores	42,5%	29,6%	27,7 %
Canción española	42,4%	28,2%	29,2%
Baladistas	35,7 %	32,6%	31,6%
Pop-rock	32,8%	20,8%	46,2%
Latinoamericana	28,5%	31,0%	40,3%
Flamenco	25,8 %	22,6%	51,4%
Música disco	18,8%	17,8 %	63,1 %
Folklore español	16,6%	20,8%	62,4%
Jazz/soul	10,5%	12,7%	76,3%
Folklore extranjero	8,2%	13,4 %	78,0%
Rock duro/heavy	8,0%	9,0%	82,8%
New Age	6,7%	11,3 %	81,3%
Música clásica	22,3 %	31,5 %	45,9%
Zarzuela	15,0%	24,9%	54,9%
Ballet/danza	11,1 %	23,1 %	65,5%
Ópera	10,1 %	22,6%	67,0%

FUENTE: Sociedad General de Autores y Editores, (2000): Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural. Madrid: Fundación Autor.

riación, segmentar resulta imposible. Aunque definir un segmento es esencial, hacerlo de ese modo no resulta adecuado. De hecho, definir segmentos a partir solamente del perfil del consumidor resultaría redundante para la planificación estratégica. En otras palabras, decir que un mercado está formado por no compradores, compradores leales, o compradores de gran volumen no es incorrecto, pero limitar la descripción a un simple sistema de clasificación es poco práctico. Es mucho más importante encontrar descriptores para los distintos segmentos.

Un descriptor es una variable que caracteriza un segmento. Su primer propósito es responder a las cuestiones clave de quién y por qué. Es decir, ¿quién va o no va al teatro, y por qué? ¿Quién compra con regularidad un abono de temporada de ópera, y quién compra sólo una entrada esporádicamente, y por qué? ¿Por qué algunas personas van al teatro con frecuencia, mientras que otras sólo acuden en contadas ocasiones? ¿Qué consumidores están preparados y quiénes no para asumir riesgos al ver una obra vanguardista?

En resumen, los descriptores ayudan a caracterizar y cuantificar segmentos. En este sentido, hay tantos descriptores como adjetivos en el diccionario; sin embargo, los investigadores tienden a limitarlos eligiendo aquellos más efectivos o reveladores. Así, estos descriptores pueden agruparse en los siguientes: geográficos, sociodemográficos, psicográficos, y relacionados con los beneficios buscados por los consumidores.

Descriptores geográficos

Los descriptores geográficos son los más comúnmente utilizados para la segmentación de mercados. Las diferencias geográficas a menudo reflejan diferencias culturales, climáticas o ambientales. Su importancia radica en el hecho de que éstos permitan a los responsables o investigadores de marketing visualizar el perfil de diferentes consumidores. Garreau, primer editor del *Washington Post*, dividió Norteamérica en nueve grandes regiones, a las que respectivamente consideró naciones.[3] Este autor creía que las diferencias culturales entre regiones influían en el perfil de los consumidores. Bajo este prisma, definió las regiones agrupando estados tanto americanos como canadienses con características en común.

Los descriptores geográficos son herramientas que permiten definir y estimar los segmentos que conforman un mercado. Aunque son sencillos de utilizar, quizá demasiado sencillos, estos descriptores también plantean algún problema. El problema principal reside en el hecho de que muchos directivos presuponen que el mercado está segmentado y que dicha segmentación se describe mejor utilizando variables geográficas. En el contexto de los productos culturales, se utiliza generalmente la distinción entre una gran ciudad y una región. Esta distinción es adecuada sólo si la demanda que caracteriza a un mercado urbano es diferente a la de la región. Como una gran cantidad de organizaciones culturales no disponen de recursos para desarrollar un estudio basado en descriptores geográficos, pueden caer en la trampa de asumir que existe diferencia entre una

ciudad y la región o regiones que la rodean y por ello plantear erróneamente sus estrategias de marketing. Este posible y serio error puede limitar los esfuerzos de marketing en una determinada parte del territorio y de esta manera ignorar un segmento de mercado potencialmente beneficioso.

Descriptores sociodemográficos

Los descriptores sociodemográficos son todas aquellas variables que describen o cuantifican una sociedad. Entre ellos, edad, sexo, nivel de estudios, ingresos, número de hijos, procedencia étnica, religión, tipo de vivienda, y profesión. Estos descriptores son probablemente los más utilizados en la segmentación, pues permiten a una empresa personalizar a sus consumidores más fácilmente. Además, no sólo describen segmentos comprensibles de manera fácil, sino que se fundamentan en datos censales, lo que da una idea del potencial de mercado.

Por otro lado, los descriptores sociodemográficos también presentan inconvenientes. Algunos consideran que resultan inadecuados para describir segmentos típicos de ciertos mercados, particularmente en los casos donde se produce discriminación entre marcas. Winter[1] señala algunos de los principales defectos de estos descriptores. En primer lugar, muchos responsables de marketing confían en estos descriptores de fácil uso que no siempre reflejan el mercado. En segundo lugar, los descriptores sociodemográficos sólo cumplen parcialmente una función descriptiva, es decir, sólo explican quién compra. Al no poder explicar por qué los integrantes de un segmento adoptan un determinado comportamiento, resultan de limitado uso para el desarrollo de una estrategia de marketing. Por ejemplo, sin tener en cuenta el lugar donde se han realizado los estudios, Norteamérica, Europa del Este, Europa Occidental, o Canadá, sus resultados muestran de manera consistente que los consumidores de artes mayores tienen mayor nivel de estudios y consumen en mayor medida este tipo de manifestaciones culturales; así, para una organización que opere en este mercado, la segmentación basada en descriptores sociodemográficos no resulta, generalmente hablando, muy útil. Con todo, estos descriptores son útiles para determinar el perfil del segmento o segmentos objetivo, pero a menudo no pueden facilitar al profesional de marketing toda la información que éste necesita para desarrollar una adecuada estrategia de marketing. Otros descriptores, como son los psicográficos, cubren este hueco.

Descriptores psicográficos

Todo el mundo conoce a alguien que siempre compra lo último (sin importar lo que sea), o a alguien que se preocupa por la imagen social que proyecta por asistir a ciertos acontecimientos. Obviamente, estas personas tienen un perfil de consumo diferente a la media. Sin embargo, su comportamiento de consumo no puede atribuirse a cuestiones de edad, sexo,

renta, o región. Las variaciones en la elección de numerosos productos no pueden explicarse mediante el uso exclusivo de descriptores geográficos o sociodemográficos, sino mediante variables que conllevan valores y opiniones. Estas variables se denominan «descriptores psicográficos».

Lazer[5] fue el primero en introducir el concepto de descriptores psicográficos, posteriormente desarrollado por Weels.[6] Este tipo de descriptor puede dividirse en dos categorías. La primera está relacionada con la personalidad y se basa en las investigaciones psicológicas desarrolladas por Allport,[7] Cattel[8] y Murray.[9] Algunos test de personalidad se utilizan en marketing para categorizar a los consumidores según diferencias en su comportamiento. De hecho, muchos estudios han intentado relacionar el uso de ciertos productos con determinados rasgos de personalidad. Por ejemplo, Tucker y Painter[10] observaron que los hombres que incorporan prendas de última moda en su forma de vestir eran más sociables y tenían más influencia sobre sus compañeros. De manera similar, muchos estudios, entre los que se incluye el de Robertson y Myers,[11] han utilizado rasgos de personalidad para agrupar a individuos en función de la velocidad con la que adoptan un nuevo producto.

La segunda categoría de descriptores psicográficos incluye el análisis del estilo de vida, el cual presupone que los individuos pueden agruparse según las actividades que desarrollen, las opiniones que mantengan, y el interés que muestren. Normalmente, al consumidor se le plantea una batería de cuestiones sobre actividades, intereses y opiniones. De hecho, este cuestionario se denomina a menudo cuestionario AIO. Las cuestiones abarcan diferentes asuntos, desde compras y ocio hasta planteamientos económicos y de política. En este sentido, se han desarrollado numerosos análisis sobre estilos de vida utilizando cuestionarios genéricos o específicos de producto. Análisis que mediante procesamientos estadísticos han agrupado a los consumidores a partir de perfiles AIO relativamente homogéneos. Una vez obtenidos, estos perfiles se evalúan para ver si permiten a los investigadores destacar claramente diferencias respecto a los niveles de demanda. Unos niveles que se analizan normalmente en función de la preferencia de marca.

En la mayoría de los casos, los perfiles psicográficos se fundamentan en cuestionarios entregados o enviados aleatoriamente a una muestra de consumidores. Se trata de unos cuestionarios muy largos que suelen incluir una sección para describir el perfil del consumidor en relación a numerosos productos, el perfil de exposición a los medios de comunicación, el perfil sociodemográfico, y el perfil psicográfico basado en una serie de preguntas relativas a los valores en relación a sus actividades, intereses y opiniones.

Los profesionales de marketing deben tener siempre en cuenta que la segmentación psicográfica basada en AIO y valores presenta ciertos puntos débiles.[12] El primero es la falta de definiciones claras y la ausencia de una teoría marco válida. El segundo reside en que las preguntas planteadas son a menudo formuladas por los investigadores. Así, si se cambian las preguntas, los perfiles y los grupos cambian automáticamente. El ter-

cero se encuentra en el hecho de que estos perfiles se obtienen a partir del análisis cluster. De todas las técnicas de análisis multidimensional disponibles, ésta es la más débil. Una sola irregularidad en el algoritmo o una diferencia en la capacidad del ordenador pueden trastocar totalmente la configuración de los perfiles. Una cuarta debilidad se refiere a la longitud del cuestionario que se utiliza normalmente. Un cuestionario puede incluir del orden de 300 preguntas o más sólo en la sección relativa a los aspectos psicográficos. Además, la representatividad de los encuestados es cuestionable, pues aquellos que están preparados para invertir más de una hora en una investigación pueden no representar al público general. Si bien este último punto puede plantearse para todas las investigaciones, el problema resulta más serio cuando el investigador pretende determinar el perfil psicográfico de la sociedad. La quinta debilidad es la falta de poder discriminatorio del estudio. En este sentido, el número de estudios que muestran la tasa de consumo de un producto o marca en función del estilo de vida son especialmente importantes.

Descriptores basados en beneficios

De todos los descriptores, aquellos que se basan en los beneficios buscados son los que mejor describen las pautas de compra. Estos descriptores responde a la pregunta, ¿por qué hay diferentes niveles de demanda en un mismo mercado? Según el principio que establece que todos los consumidores no compran un mismo producto por una misma razón, este enfoque pretende agrupar a los consumidores que buscan un mismo beneficio en un mismo producto. Por lo tanto, el mercado puede dividirse de esta manera en tantos segmentos como beneficios o combinaciones de beneficios buscados existan. Desde un punto de vista estratégico, la segmentación en función de los beneficios resulta especialmente importante pues a menudo proporciona cierta base para la configuración del posicionamiento de mercado.

En el terreno cultural, numerosos estudios han intentado definir los segmentos de consumidores. Steinberg, Miaoulis, y Lloyd[13] han establecido siete segmentos, cuatro de los cuales describen a los consumidores que no acuden a este tipo de manifestaciones artísticas (consumidores preocupados por la seguridad, consumidores volcados hacia sus hijos, hedonistas y pragmáticos). Los otros tres segmentos describen a los consumidores que van a tales espectáculos («devoradores culturales», aquellos que buscan entretenimiento, y los que buscan una experiencia estética). Un estudio similar desarrollado en el contexto español[14] agrupó a los asistentesa manifestaciones teatrales y musicales en cuatro segmentos en función de los beneficios buscados en dicha experiencia de consumo. Fueron los siguientes: aspirantes, aficionados, entusiastas, e indiferentes. Con todo, cuanto mejor se realice la segmentación por beneficios buscados, mayor utilidad proporcionará dicha segmentación a los responsables de marketing. Dicho de otro modo, una mejor comprensión de los beneficios específicos que busca el consumidor permite diseñar mejor las estrategias de marketing.

Esta modalidad de segmentación, introducida en primera instancia por Haley,[15] resulta útil a todas aquellas organizaciones que busquen su propio hueco en el mercado. La principal ventaja de la misma es que establece las razones que se esconden tras los diferentes niveles de preferencia en un mercado. Una vez una empresa tiene esta lectura del mercado, puede intentar mejorar su producto para que se corresponda mejor con los beneficios buscados por los consumidores.

Este capítulo analiza las formas más importantes de describir segmentos. Naturalmente, existen otros descriptores, pero los aquí presentados son los más adecuados para cualquier análisis del mercado cultural. Por supuesto, la segmentación de mercados puede utilizar una combinación de descriptores. En la práctica, la decisión más importante es elegir esos descriptores. ¿Por qué se selecciona un descriptor y no otro? A primera vista, la respuesta parece sencilla, pues un directivo de marketing elegirá aquellos descriptores que mejor describan los diferentes niveles de demanda de un determinado mercado. Sin embargo, la elección de descriptores en la realidad no es siempre tan sencilla. Un buen conocimiento del mercado objetivo es por tanto fundamental para cualquier estudio de segmentación. A partir de dicho estudio, una empresa puede emplear determinados descriptores y con ello tratar de descubrir la estructura del mercado así como las oportunidades de mercado beneficiosas.

Muchas organizaciones parece que empiecen por el final cuando desarrollan estudios de segmentación. Así, en lugar de comenzar analizando los distintos niveles de demanda de su producto, comienzan segmentando el mercado utilizando descriptores para así ver si los grupos presentan diferentes niveles de demanda. En realidad, no ocurre nada por desarrollar este enfoque siempre que se encuentren diferencias en los niveles de demanda. En muchos casos, el conocimiento intuitivo del mercado lleva a considerar necesario este enfoque. Sin embargo, si no existen diferencias en el volumen de demanda, el enfoque está entonces repleto de debilidades. Un ejecutivo puede probar una serie de descriptores antes de descubrir que de hecho ninguno de ellos revela destacadas diferencias en el comportamiento del consumidor. Además, algunos gestores pueden incluso estar convencidos de que los descriptores utilizados son adecuados cuando no describen en absoluto la realidad del mercado. En estos casos, las empresas adaptan sus productos a segmentos que son prácticamente similares.

En el ámbito de los productos culturales, el proceso creativo juega un papel fundamental; en consecuencia, un producto rara vez puede adaptarse a las necesidades o demandas de un segmento, y mucho menos a los aspectos comunes de varios segmentos. Sin embargo, es importante para un responsable de marketing observar el producto cultural terminado y considerar las características de cualquier segmento que pueda estar más interesado en dicho producto.

3.3. Cuantificar segmentos

Describir el perfil de cada segmento dentro de un mercado no resulta suficiente; también se necesita conocer el tamaño de los mismos. Cuantificar segmentos, es decir, determinar el número exacto de individuos de cada segmento así como el ingreso potencial por segmento, es el tercer requisito para realizar una segmentación efectiva. La evaluación de los segmentos es más fácil si la segmentación se fundamenta en descriptores sociodemográficos. Así, una vez se definen los segmentos en dichos términos, es relativamente fácil utilizar fuentes secundarias, como las del Instituto Nacional de Estadística (INE), para analizar el número de individuos o empresas que forman los segmentos. Por otro lado, resulta distinto si se utilizan variables psicográficas, que a menudo requieren al especialista de marketing para realizar investigaciones de mercado con una muestra representativa para determinar el número de individuos de cualquier segmento.

Los segmentos que se formen deben no sólo cuantificarse, sino también ser útiles. La segmentación es sólo efectiva en la medida en que permite al responsable de marketing crear un plan de marketing diferente y efectivo para cada segmento. Al respecto, las variables sociodemográficas no resultan muy útiles. Si bien permiten poner la cara a los integrantes de un segmento, son limitadas en su capacidad para explicar el comportamiento. Por lo tanto, los descriptores relativos a los beneficios y al uso son probablemente los más útiles.

La combinación de estos dos últimos criterios supone una de las paradojas de los estudios de segmentación. Con frecuencia, un descriptor permite al investigador cuantificar los segmentos de manera sencilla, sin embargo estos segmentos no son siempre útiles para desarrollar sofisticadas estrategias. Esto ocurre a menudo con los descriptores sociodemográficos. Por el contrario, los descriptores relativos a los beneficios buscados pueden determinar segmentos adecuados, aunque no se cuantifiquen dichos segmentos. La situación ideal es que la segmentación se base en una mezcla de diferentes descriptores.

3.4. Rentabilidad de los segmentos

Un buen segmento es un segmento rentable. La rentabilidad es la cuarta condición esencial para desarrollar una segmentación efectiva. Como norma, si una compañía se interesa por un determinado segmento, ha encontrado un beneficio potencial en él. Como se comentó anteriormente, los segmentos resultan útiles sólo si pueden identificarse grupos con diferentes necesidades. Estas necesidades se expresan normalmente mediante diferentes niveles de consumo, interés, preferencia, o satisfacción. Estos niveles de demanda pueden, a su vez, expresarse en términos de probabilidad de compra. Con todo, utilizando una fórmula que multiplica la probabilidad de compra por el número de individuos de cada seg-

mento y por la compra media esperada, el directivo de marketing obtiene el ingreso esperado por segmento. La empresa deberá comprobar que las ganancias generadas por un segmento superen los gastos ocasionados pues la adaptación de una estrategia de marketing a un segmento específico generalmente conlleva gastos adicionales como replantear el diseño del producto o servicio, así como adaptar la publicidad e incluso la distribución. En ocasiones, las empresas pueden unir segmentos similares para asegurar cierta rentabilidad. Por supuesto, la dinámica de los mercados culturales es algo distinta pues las ganancias no provienen sólo de los consumidores, sino también de los patrocinadores y de las administraciones públicas.

3.5. Estabilidad del segmento en el tiempo

La quinta y última condición para realizar una segmentación efectiva es la seguridad (a veces relativa) de que los segmentos permanezcan estables el tiempo suficiente para que la empresa obtenga un beneficio a partir de la inversión que supone desarrollar una estrategia de marketing adaptada. Si las necesidades de los mercados evolucionan rápidamente, algunas modalidades de segmentación pueden dejar de ser útiles. Éste es con frecuencia el caso de la segmentación que se realiza utilizando los beneficios buscados como descriptores, especialmente en sectores que experimentan un rápido cambio como el mundo de la moda. En estos casos, un responsable de marketing debe no sólo asegurarse de que los segmentos existan y sean rentables, sino intentar determinar también su duración.

4. Técnicas de segmentación

¿Cómo emplean los profesionales de marketing las cinco condiciones esenciales descritas anteriormente para describir los segmentos que conforman su mercado? En esta sección sobre segmentación, recordamos las dos principales técnicas de segmentación: «a priori» y «análisis cluster».

4.1. Segmentación a priori

Utilizar una técnica de segmentación a priori, implica que el responsable de gestión asume que uno o varios descriptores pueden ser adecuados para explicar variaciones en las necesidades, preferencias, o conductas observadas. En la práctica, las hipótesis que están detrás de estos supuestos pueden proceder de una variedad de fuentes como el instinto, las fuentes secundarias, y las dinámicas de grupo. El experto en marketing empleará los resultados alcanzados durante esta primera etapa para determinar si el mercado se segmenta o no y si estos segmentos pueden

describirse utilizando las variables elegidas o no. Por ello, resulta necesario un estudio científico del mercado. Así, una vez el mercado se ha dividido en función de los descriptores seleccionados, el directivo de marketing puede ver si existen realmente diferentes niveles de demanda. Si éste fuera el caso, el gestor puede decidir a qué segmento o segmentos dirigirse según las cinco condiciones presentadas más arriba.

La ventaja de este enfoque para la segmentación es su sencillez analítica. De hecho, solamente comprueba determinadas hipótesis. Por ejemplo, si una empresa cree que los niveles de demanda de una orquesta sinfónica de nueva creación en una determinada ciudad pueden variar en función de la edad, los beneficios, y la novedad del repertorio, la compañía evaluará sus hipótesis antes de proceder. Sin embargo, la desventaja inherente a este enfoque se asienta en el hecho de que pueden identificarse diferentes niveles de demanda pero no pueden explicarse a través de los descriptores que el especialista en marketing ha elegido, en cuyo caso éste deberá desarrollar nuevas hipótesis considerando los descriptores que puedan explicar estas diferencias. Las hipótesis resultantes habrán de ser entonces evaluadas como lo fueron las primeras.

4.2. Segmentación por análisis cluster

El directivo que utilice este tipo de segmentación debe tener cierto conocimiento de la estructura del mercado; conocimiento que suele basarse en la investigación o en la intuición. Sin embargo, no se requiere formular hipótesis estrictas en términos de la naturaleza de los descriptores que pueden ayudar a explicar la formación de segmentos. Bajo este enfoque, los estudios de mercado se realizan para investigar numerosos aspectos de los consumidores, incluyendo la mayoría de las bases y los descriptores de segmentación. A partir de entonces, se aplican las técnicas multidimensionales, como el análisis cluster o el análisis de correspondencias, para definir grupos de individuos o segmentos (*clusters* en inglés). Cada grupo presenta una cierta homogeneidad interna en cuanto al nivel de demanda, así como cierta heterogeneidad respecto a los otros grupos. El análisis continúa realizando algunas comparaciones de los grupos que permitan al responsable de marketing averiguar si tales necesidades y comportamientos son realmente diferentes. Si lo son, se vuelven a utilizar algunos de los descriptores del estudio de mercado para describir tales necesidades y comportamientos. La ventaja de este enfoque es que permite al directivo de marketing descubrir nuevas formas de definir segmentos sin estar restringidos por modelos predeterminados. La desventaja reside en su duración y coste en comparación con el primer enfoque, que además puede proporcionar resultados en las etapas iniciales. Sin embargo, el análisis cluster es particularmente útil cuando se aplica a la segmentación en función de descriptores psicográficos y de aquellos relacionados con los beneficios o con el uso.

5. Perfil funcional de los segmentos

Los segmentos definidos por un estudio de segmentación, independientemente del enfoque utilizado, deben cumplir las cinco condiciones explicadas en la sección 3. Una vez un mercado se ha descompuesto en segmentos que (1) representan distintos niveles de demanda, (2) pueden describirse a través de las cuestiones «quién» y «qué», (3) son o pueden ser útiles y cuantificables, (4) son o pueden ser rentables, y (5) ofrecen cierta estabilidad temporal, tales segmentos pueden ser analizados en términos de sus perfiles funcionales. Con todo, el reto al que se enfrenta un gestor en el terreno cultural no es definir segmentos, sino encontrar segmentos para un producto determinado. Conseguido esto, el directivo de marketing utilizará el posicionamiento para implementar una estrategia de marketing con éxito.

6. Posicionamiento de marketing

Mientras la segmentación de mercados puede ser considerada un concepto analítico, el posicionamiento de un producto se contempla como un concepto estratégico. En otras palabras, cuando se conoce bien la estructura del mercado, una empresa puede decidir sobre su posicionamiento estratégico. En este sentido, es posible utilizar dos tipos de posicionamiento que además no son mutuamente excluyentes. El primero es el posicionamiento de uno o más segmentos; el segundo es el posicionamiento en función de la competencia.

La figura 5.1 ilustra la forma en la que una empresa decide acerca del posicionamiento estratégico de su producto. Como puede observarse, los dos principales factores que guían la decisión de la empresa son la estructura del mercado, es decir, los segmentos que lo componen, y el posicionamiento desarrollado por la competencia.

6.1. Posicionamiento en el segmento

Como se sugirió anteriormente, una empresa puede decidir adaptar su estrategia a las necesidades de un solo segmento. Esta clase de estrategia, también conocida como «estrategia concentrada de marketing», se recomienda en gran medida para las organizaciones culturales que, dado sus limitadas fuentes y su misión única, se dirigen acertadamente a un segmento particular. Este tipo de posicionamiento requiere de una excelente comprensión de los descriptores de segmentación que explican las preferencias y los comportamientos del consumidor. En algunos casos, este posicionamiento emplea segmentos definidos a través de variables sociodemográficas, como es el caso de aquellos grupos especializados en teatro infantil o adolescente. En otros casos, este posicionamiento se basa en variables geográficas. De hecho, la expresión «*off-Broadway*» significa

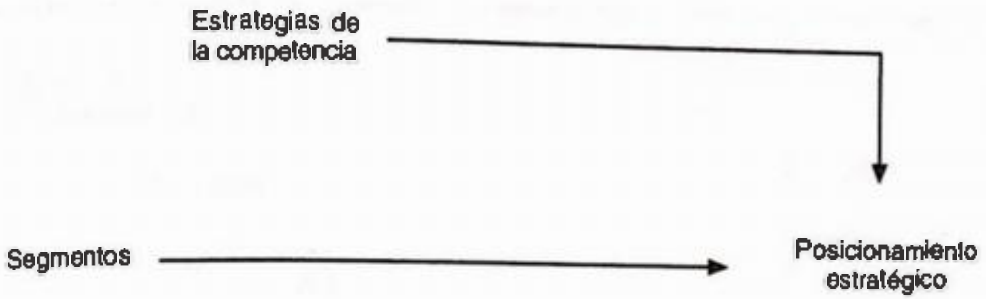


FIG. 5.1. *Posicionamiento del producto.*

simplemente «fuera de Broadway», mientras que el término «*fringe festival*» —festival alternativo—, implica que el producto artístico se encuentra al margen de la corriente teatral mayoritaria de una ciudad, como ocurre con una parte de la programación del festival de verano de Edimburgo. En la mayoría de casos, sin embargo, las organizaciones culturales se posicionan por segmentos definidos de acuerdo con los beneficios buscados por los consumidores. Por ejemplo, una investigación desarrollada por el equipo de gestión del *Powerhouse Museum* de Sydney en Australia, permitió descubrir que el público percibía dicho museo no como un museo tradicional sino como un lugar de descubrimiento que ofrecía experiencias excitantes;[16] como estos atributos se corresponden con los beneficios buscados por los consumidores, pueden utilizarse para posicionar el museo.

Con los datos de un estudio sobre varios productos culturales, Nantel y Colbert,[17] mostraron los beneficios clave que los consumidores buscaban para cada tipo de producto. La citada investigación exigía a los consumidores enlazar dieciséis productos culturales y trece adjetivos utilizados regularmente en prensa por críticos de teatro y arte. La figura 5.2 muestra un mapa perceptual de los beneficios buscados clave para los asistentes. Como puede observarse, los beneficios elegidos se han divido en cuatro amplias categorías a lo largo de dos principales ejes. El eje horizontal recoge los beneficios buscados en un continuo que abarca desde «entretenimiento» y «escape» hasta «amplía mi conocimiento cultural», «enriquecimiento», «prestigioso». El continuo del eje vertical va desde «relajante» a «excitante». No es accidental que «cambio de ritmo» permanezca en el centro de esta gráfica. Este beneficio es común y esencial a cualquier tipo de producto cultural. Esta clasificación de beneficios permite al experto de marketing definir, aunque aproximadamente, cuatro segmentos basados en los beneficios buscados. Así, hay consumidores deseosos de relax y actividades enriquecedoras y otros que quieren relax pero actividades de entretenimiento. Otros consumidores buscan actividades excitantes y de enriquecimiento, mientras que otros buscan actividades excitantes y de entretenimiento. Por supuesto, un consumidor individual puede buscar un determinado beneficio en una determinada situación y otro beneficio en otras situaciones. Algunos consumidores prefieren limitar su elección a actividades que ofrezcan los mismos beneficios. Todas estas posibilidades revelan la naturaleza, algunas veces complementaria y algunas veces com-

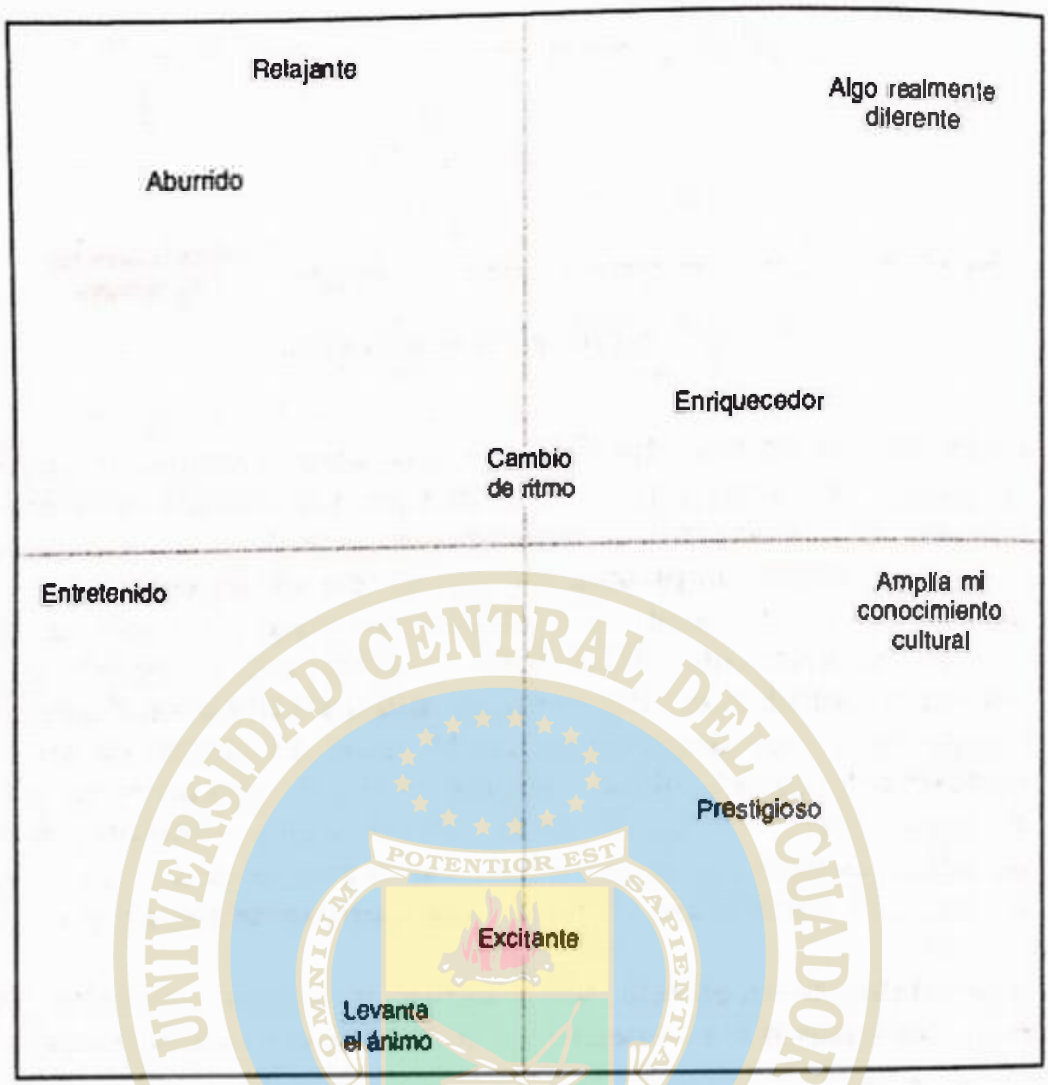
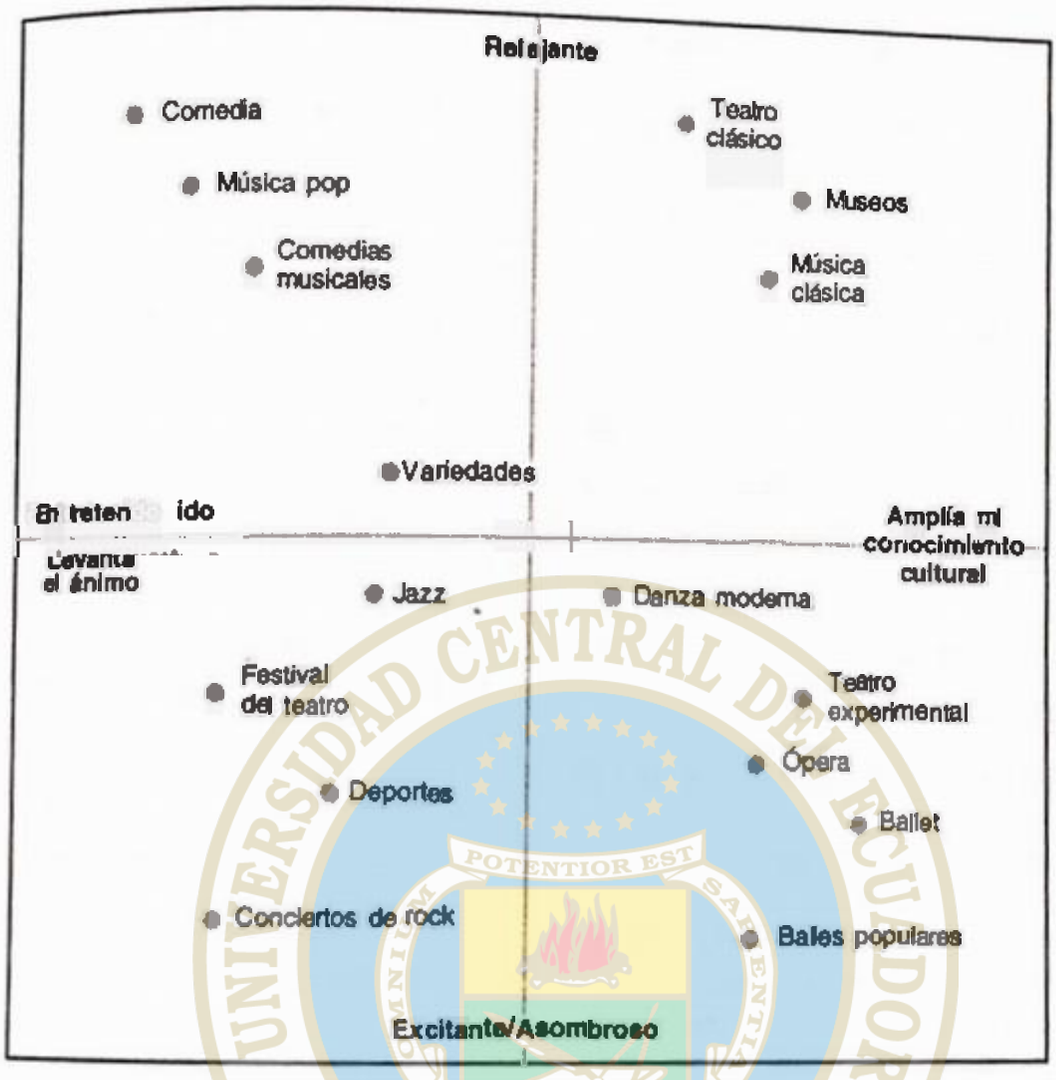


FIG. 5.2. *Posicionamiento de los principales beneficios buscados por los consumidores en los productos culturales.*

petitiva, de los productos culturales. En este sentido, distintos productores que ofrecen beneficios similares podrían formar una asociación para proveer una combinación de actividades a los consumidores que deseen concentrar sus actividades culturales en un área. De manera contraria, una asociación de productos con beneficios distintos sería más adecuada para un segmento de consumidores que desea diversificar su gama de salidas culturales.

Los dieciséis productos analizados fueron así posicionados en función de estos beneficios y de los cuatro segmentos descritos en el párrafo anterior. La figura 5.3 muestra este posicionamiento. Obviamente, ciertos productos, como la música pop y la comedia musical, parece que ofrecen beneficios similares. Por otro lado, el ballet y la comedia se encuentran en posiciones contrarias.

El posicionamiento de un producto cultural en función de los beneficios ofrecidos y los segmentos objetivo permiten al responsable de marketing señalar qué productos son competidores claves y cuáles potenciales aliados. Estos ejemplos muestran tan sólo cómo cualquier estrategia de



FUENTE: Nantel, J. y F. Colbert. 1992. «Positioning Cultural Arts Prodcts in the Market.» *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.° 2, p. 69.

FIG. 5.3. *Posicionamiento de los 16 productos culturales en función de los principales beneficios buscados por los consumidores.*

posicionamiento es resultado de una acertada comprensión de las características y beneficios que desea el consumidor. Sin este conocimiento, el posicionamiento se convierte en un ejercicio teórico de escaso uso para perfilar una estrategia empresarial. Una vez más, como vimos en el capítulo anterior, es muy importante saber qué criterio utilizan los consumidores para realizar sus elecciones.

Una vez que los atributos del producto se han determinado, el posicionamiento puede tener lugar utilizando la percepción, la preferencia, o el comportamiento. Desde un punto de vista técnico, este tipo de posicionamiento puede basarse en varios enfoques estratégicos. Sin embargo, un gestor debe ir más allá del tipo de posicionamiento seleccionado y recordar que este ejercicio puede resultar rentable sólo si indica el camino óptimo para comercializar el producto. Esta optimización puede sólo ocurrir si el gestor sabe qué atributos o beneficios requieren acción.

6.2. Posicionamiento competitivo

El conocimiento de los segmentos a los que se dirige un productocultural aumenta la habilidad de un directivo para posicionar el producto. Sin embargo, en muchos casos, numerosos productos culturales pueden servir y dirigirse a los mismos segmentos, por lo tanto, a los mismos beneficios, en el mismo tiempo. Aquí es donde el posicionamiento competitivo, también llamado «diferenciación de producto», resulta inestimable. En tales casos, al consumidor frecuente se le debe ofrecer un beneficio adicional que diferencie el producto comprado de la competencia. Ésta es la principal razón del éxito de los *Proms* de la BBC, un festival de conciertos fundado en 1895 en el *Royal Albert Hall* de Londres. Desde sus inicios, los *Proms* siempre se han centrado en dos aspectos de un concierto: la música y el contenido social. Una de las cosas que los espectadores aprecian en mayor medida sobre estos conciertos es el bajo coste de las entradas de arena y galería. La arena es el lugar enfrente de la platea de la orquesta donde habitualmente se sitúan los asientos más caros. Para los *Proms*, se eliminan los asientos de esta zona y la gente es libre de sentarse en el suelo o permanecer de pie. Los asientos también se eliminan de la galería, que se encuentra situada encima del anfiteatro y ofrece la ventaja de permitir el consumo de comida y bebidas antes del concierto y durante el intermedio. «Los *Proms* proporcionan a la audiencia una experiencia musical de alta calidad y además una ocasión para la diversión.»[18]

Algunas organizaciones toman el rumbo opuesto: en lugar de tratar de diferenciar sus productos, intentan asociarlos con un producto existente. Esta estrategia les permite beneficiarse de la imagen de la competencia. Películas con títulos como *Atracción Fatal* han generado productos similares como *Seducción Fatal*. Parques temáticos como *Port Aventura* en Tarragona han generado productos similares como *Terra Mítica* en Alicante. En un estudio[19] sobre posicionamiento en los principales teatros de la ciudad de Montreal, la percepción del consumidor fue que dos compañías, el *Rideau Vert* y el *Théâtre du Nouveau Monde*, estaban muy cerca. Este tipo de posicionamiento no es necesariamente negativo si cubre las necesidades de la mayoría de consumidores y el mercado puede mantener dos competidores considerados muy similares por el consumidor medio.

Resumen

La segmentación juega un papel central en la estrategia de marketing de una organización cultural. Partiendo de la idea de que un mercado no está segmentado sino que se definen los segmentos del mismo, la actuación de las bases y descriptores de segmentación utilizados debe considerarse con mucho cuidado.

Las dos principales técnicas de segmentación son «a priori» y «por análisis cluster».

En una dimensión más práctica, segmentar implica describir perfiles operativos de segmentos y adaptar la teoría de la segmentación a la estrategia de marketing. Aquí, es cuando entra en juego la noción de posicionamiento.

En resumen, la segmentación es una idea conceptual que supone un punto de partida del proceso de planificación estratégica. Es, sin embargo, el resultado de un serio y profundo análisis de mercado, y no una estrategia en sí misma.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las dos funciones principales de la segmentación?
2. ¿Cuáles son las consecuencias para una empresa de un análisis pobre del mercado?
3. ¿Por qué un nuevo grupo de teatro estaría interesado en los conceptos de segmentación y posicionamiento?
4. ¿Qué significa «posicionamiento múltiple»?
5. Describa brevemente las cinco condiciones necesarias para definir segmentos.
6. Describa brevemente las seis bases de segmentación utilizadas en marketing.
7. Si fuera el director de marketing de una nueva orquesta sinfónica en su ciudad que identifica numerosos segmentos en el mercado y decide adoptar una estrategia de posicionamiento múltiple ¿cómo afectaría a sus decisiones de marketing?
8. ¿Cuáles son las limitaciones de usar descriptores sociodemográficos en marketing?
9. ¿Qué ventajas tiene un editor por utilizar descriptores basados en beneficios?
10. ¿Por qué a menudo resulta preferible utilizar una mezcla de descriptores al describir un segmento de mercado?
11. ¿Cuál es la diferencia entre la segmentación «a priori» y la segmentación «por análisis cluster»? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada tipo de segmentación?
12. ¿Bajo qué circunstancias es mejor una estrategia de marketing total? Utilice un ejemplo para apoyar su respuesta.

Citas

1. Wind, Y. (1978): «Issues and Advances in Segmentation Research», *Journal of Marketing Research* (agosto), pp. 317-337; Lilien, G. L. y P. Kotler (1983): *Marketing Decision Making: A Model Building Approach*, New York: Harper and Row.
2. Churchill, G. A. y C. Surprenant (1982): «An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, n.º 19 (noviembre), pp. 491-504.
3. Garreau, J. G. (1981): *The Nine Nations of North America*, New York: Avon.
4. Winter, F. W. (1987): «Market Segmentation: A tactical Approach», *Business Horizon* (enero-febrero), pp. 57-63.

5. Lazer, W. (1963): «Life Style Concepts and Marketing: Toward Scientific Marketing», en *Proceedings of the AMA Winter Conference*, Boston, pp. 130-139.
6. Weels, W. D. (1974): «Life Style and Psychographics: Definitions, Uses and Problems», en *Life Style and Psychographics*, Chicago: American Marketing Association, pp. 317-363.
7. Allport, G. W. (1961): *Pattern and Growth in Personality*, New York: Rinehart and Winston.
8. Cattel, R. B. (1973): *Personality and Mood*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
9. Murray, H. A. (1960): «Historical Trends in Personality Research», en *Perspectives in Personality Research*, H. P. Davis and J. C. Brengeman, (eds.) New York: Springer.
10. Tucker, W. T. y J. J. Painter (1961): «Personality and Produet Use», *Journal of Applied Psychology*, vol. 45 (octubre), pp. 325-339.
11. Robertson, T. S. y J. J. Myers (1969): «Personality Correlates of Opinion Leadership and Innovative Buying Behavior», *Journal of Marketing Research*, vol. 6 (mayo), pp. 164-168.
12. Ver «The Blood Bath in Market Research», *Business Week*, febrero 1991, pp. 72-74; Nantel, J. (1989): «La segmentation, un concept analytique plutôt que stratégique», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 14, n.° 3 (septiembre), pp. 76-82; Kassardjian, H. H. y M. J. Sheffet, «Personality and Consumer Behavior: An Update», en *Perspectives in Consumer Behaviors*, 4.ª ed. T. Robertson y H. H. Kassardjian, (eds.) Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
13. Steinberg, M., G. Miaoulis y D. Lloyd (1982): «Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts», en *An Assesment of Marketing Thought and Practices*, B. J. Walker (ed.) Chicago: American Marketing Association, pp. 289-293.
14. 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, n.° 2, pp. 31-43.
15. Haley, R. I. (1968): «Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool», *Journal of Marketing*, vol. 32 (julio) pp. 30-35.
16. Scott, C. (2000): «Branding: Positioning Museums in the 21st Century», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.° 3 (primavera), pp. 35-39.
17. Nantel, J. y F. Colbert (1992): «Positioning Cultural Arts Products in the Market», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.° 2, pp. 63-71.
18. Kolb, B. M. (1998): «Classical Music Concerts Can Be Fun: The Sueeess of BBC Proms», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.° 1 (otoño), pp. 16-24.
19. Nantel, J. y F. Colbert (1991): «Le positionnement d'une compagnie de théâtre et les actions stratégiques pouvant en découler», en *Proceedings of the First International Conference on Arts Management*, F. Colbert y C. Mitchell (eds.) Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC (agosto), pp. 301-310.

Otras referencias

Athanassopoulos, A. D. (2000): «Customer Satisfaction Cuesto Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior», *Journal of Business Research*, vol. 47, n.° 3 (marzo), pp. 191-207.
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, n.° 2, pp. 31-43.
Cuadrado, M. y Frasquet, M. (1999): «Segmentation of Cinema Audiences: An Exploratory Study Applied to Young Consumers», *Journal of Cultural Economics*, vol. 23, n.° 4, pp. 257-267.
Dussart, C. (1986): *Stratégie de marketing*, Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Édi eur.
Kaufman, L. y P. J. Rousseeuv (1990): *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*, New York: John Wiley & Sons.
Kozinets, R .V. (1999): «E-tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Com munities of Consumption», *European Management Journal*, vol. 17, n.° 3 (junio), pp. 252_264

Nantel, J. (1989): «La segmentation: un concept analytique plutôt que stratégique», *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 14, n.° 3 (septiembre), pp. 76-82.

Struhl, S. M. (1992): *Market Segmentation*, Chicago: American Marketing Association, Market Research Division.

Waggoner, R. (1999): «Have You Made a Wrong Turn in Your Approach to Market?», *Journal of Business Strategy*, vol. 20, n.° 6 (noviembre-diciembre), pp. 16-21.

Weitz, B. A. y R. Wensley (1988): *Readings in Strategic Marketing: Análisis, Planning and Implementation*, Chicago: Dryden Press.

Wind, Y. (1978): «Issues and Advanees in Segmentation Research», *Journal of Marketing Research*, 15 (agosto), pp. 317-337.

Wu, S-I. (2000): «A New Market Segmentation Variable for Product Design-Functional Requirements», *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 25, n.° 1 (febrero), pp. 35-48.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST
OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

Capítulo 6

LA VARIABLE PRECIO

Objetivos

- Comprender los componentes de la variable precio
- Examinar los objetivos relacionados con esta variable
- Describir los principales métodos de fijación de precios
- Comprender la noción de elasticidad
- Discutir las estrategias de precios más comunes
- Introducir la ley de Baumol

Introducción

En este capítulo definimos el precio como una variable desde el punto de vista del consumidor, y analizamos cómo las empresas determinan el precio de sus productos considerando todos los factores implicados en este proceso, los objetivos de precios, y los métodos de fijación de precios.

Continuamos con una breve revisión de las diversas formas de calcular los costes y los beneficios del producto, con especial énfasis en las especifidades que caracterizan al sector de las artes. La mayoría de las empresas artísticas son organizaciones sin ánimo de lucro que reciben apoyo financiero del sector público y de los patrocinadores. Al respecto, remarcamos el papel que juega el Estado en la fijación de los precios que los consumidores pagan por los productos culturales.

A continuación explicamos la noción económica de elasticidad, que establece un vínculo entre la variación de la demanda y el precio, y lo aplicamos al resto de variables del marketing mix.

Si aceptamos que la curva de demanda para un producto es la combinación de otras más pequeñas, de forma que cada una de ellas representa un segmento de mercado, podemos relacionar la variable precio con la segmentación del mercado. Al final del capítulo presentamos las estrategias de precios más comunes, junto con la conocida paradoja denominada la *ley de Baumol*.

1. Definición

A primera vista, el precio puede parecer la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para adquirir un producto. Cantidad que, para los propósitos de este libro, incluye todos los impuestos o tasas que sean aplicables. Sin embargo, desde la perspectiva del consumidor, el precio no se limita a la definición anterior. En éste debemos incluir el esfuerzo que hace el consumidor para obtener el producto, además de otros gastos relacionados bien con ese esfuerzo, bien con el consumo del producto. Una noche en la ópera, por ejemplo, incluye no sólo el precio de compra de la entrada, sino también el esfuerzo realizado con anterioridad a la función, el llegar a tiempo al teatro y pasar la velada completa allí. El amante de la ópera probablemente pagará por el aparcamiento de su vehículo o utilizará el transporte público, tomará una bebida en el entreacto o una cena tras la actuación, e irá a casa y ¡pagará al canguro! Los estudios[1] en este ámbito muestran cómo los costes asociados a las actividades culturales generalmente representan para el consumidor el doble del precio de la entrada.

El precio de asistir a una actividad cultural para el consumidor medio incluye los tres elementos mostrados en la figura 6.1. El experto en marketing deberá considerar esta realidad a la hora de formular e implementar cualquier estrategia en precios.

La noción del esfuerzo empleado por el consumidor—por ejemplo, el tiempo invertido, la duración del acontecimiento, los desplazamientos—encaja perfectamente con la de esfuerzo psicológico. La primera dimensión es objetiva; la segunda subjetiva. El esfuerzo psicológico al realizar una compra es similar al riesgo —por ejemplo, el riesgo social de ser identificado con un cierto grupo; el riesgo de no entender, de que no nos guste o de no disfrutar del producto—. Podemos entender el riesgo como la falta de certidumbre de que los deseos o expectativas sean satisfechos. Está por lo tanto basado en una percepción personal que varía entre diferentes individuos.

En la medida en que el consumidor conoce y entiende mejor un producto, menor es el riesgo, ya que puede usar su propio juicio en la evaluación del mismo. Al contrario, a menor conocimiento, mayor es la dependencia del consumidor de fuentes externas de información en las que

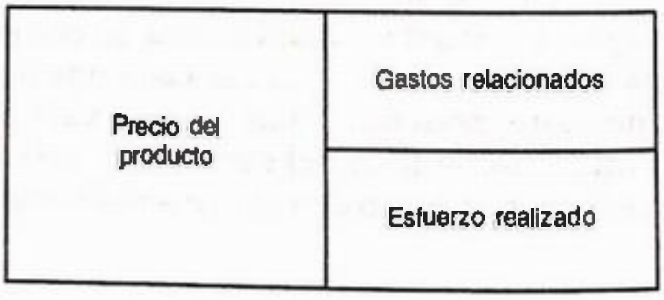


FIG. 6.1. *Los tres elementos de la variable precio.*

deberá confiar para evaluar el riesgo que implica un determinado producto. Por ejemplo, una obra clásica dirigida e interpretada por conocidos profesionales en el Teatro Real de Madrid, el Liceo de Barcelona o el Lincoln Center de Nueva York —todos ellos lugares con reconocido prestigio— representa un riesgo menor que una representación de vanguardia o una producción alternativa sobre la que el consumidor no tiene referencias. De cualquier forma el gusto personal puede impedir que el consumidor aprecie la obra clásica, a priori más conocida y con menos riesgo, mientras que la entidad desconocida y con mayor riesgo puede convertirse en una agradable sorpresa.

El riesgo, concebido en términos de esfuerzo desde una dimensión psicológica y como un componente del precio, es un importante aspecto a considerar en la estrategia de marketing de cualquier producto cultural.

2. Fijación de precios

Desde el punto de vista de la empresa, fijar un precio es como enviar una señal al mercado sobre el valor del producto. El precio también determina el esfuerzo que la entidad debe realizar para llegar al umbral de rentabilidad o punto muerto, así como el nivel aceptable de riesgo financiero en que incurrirá.

La tarea de fijación de precios, que puede resultar compleja en ocasiones, varía en dificultad de una entidad a otra, y depende de las condiciones del mercado. Existen esencialmente tres niveles de dificultad. El primer nivel implica una decisión relativamente fácil, como es el caso de la empresa cuyos productos están regulados por un organismo externo o de una compañía que no tiene mas opción que la de seguir la política de precios del líder del mercado.

Hay también situaciones en la que las variaciones de precios están restringidas a un rango extremadamente limitado. Esta situación ocurre cuando los consumidores conocen los precios de los competidores y están al tanto de cualquier cambio en los precios.

Las situaciones más complejas emergen cuando el experto en marketing debe elegir entre muchas opciones. Estas decisiones sobre precios requieren de un análisis detallado.

2.1. Agentes a considerar en las decisiones sobre precios

La decisión final debe tener en cuenta a todos los agentes implicados en el proceso: consumidores, competidores, distribuidores, diferentes niveles de gobierno, y, en algunos casos, patrocinadores. La reacción de cada uno de éstos puede ser difícil de predecir. Por lo tanto, el precio de un producto no puede fijarse de acuerdo con una simple fórmula, sino más bien es el resultado de muchos compromisos. Así el precio que se fija puede ser «el mejor precio posible bajo las presentes circunstancias».[2]

Si algunos agentes reaccionan de forma acusada, el control de la variable precio es crucial. El precio como variable debe ser considerado con cuidado si los consumidores o distribuidores pueden modificar su lealtad en gran número, o si los competidores pueden utilizar tácticas de contraataque peligrosas.

Lo mismo puede decirse de la modificación del precio. Aunque una reducción en éste puede ser popular entre los compradores, puede no serlo entre los distribuidores, que ven cómo caen sus beneficios potenciales.

Un gobierno puede reaccionar ante una variación en el precio, o incluso imponer una. Un ejemplo memorable es el del Departamento de Asuntos Culturales de Quebec, Canadá, que abolió el impuesto municipal sobre entretenimiento del 10 %, al mismo tiempo que entraba en vigor el impuesto provincial sobre ventas del 4 %. Ya que el impuesto sobre entretenimiento se había incorporado desde hacia tiempo al precio en las entradas, tras la sustitución del impuesto del 10 % por el 4 % las organizaciones culturales tuvieron la ocasión de quedarse con la ligera, si bien tentadora, diferencia al añadir a los precios vigentes el nuevo impuesto.

La presión de los medios de comunicación, llevó al Departamento de Cultura del Quebec a estimular a las organizaciones a las que subsidiaba a rebajar el precio de las entradas, de manera que el consumidor se beneficiara de la reducción real del impuesto. Con todo, el precio envía un mensaje y contribuye innegablemente a fomentar la imagen de una empresa. Antes de considerar un cambio de precio, ésta debe siempre determinar si su objetivo puede conseguirse modificando otra variable del marketing mix.

2.2. Objetivos

El objetivo de la variable precio debe estar coordinado con el resto de variables del marketing mix, y además debe basarse en los objetivos generales de la política empresarial. Filion[3] enumera estos objetivos en cuatro categorías principales, en su relación con los beneficios, las ventas, el equilibrio competitivo o la imagen corporativa (ver figura 6.2).

Objetivos basados en los beneficios

Por lo general, las empresas relacionadas con la cultura y el arte se esfuerzan por fijar precios tan bajos como sea posible con el objeto de fomentar su consumo. Muchas de ellas tratan de equilibrar sus ingresos y gastos sin buscar la obtención de ningún excedente. Por el contrario, las empresas orientadas a la obtención de beneficios tratan de generar un cierto nivel de éstos para satisfacer a sus accionistas.

Una forma de fijar el precio es la de calcular la tasa de rendimiento de la inversión (TRI) que la empresa desea lograr. Esta cantidad se calcula al dividir el beneficio por el capital invertido. Por ejemplo, 25.000 euros de beneficio y una inversión de 100.000 euros determinan una tasa de rendimiento del

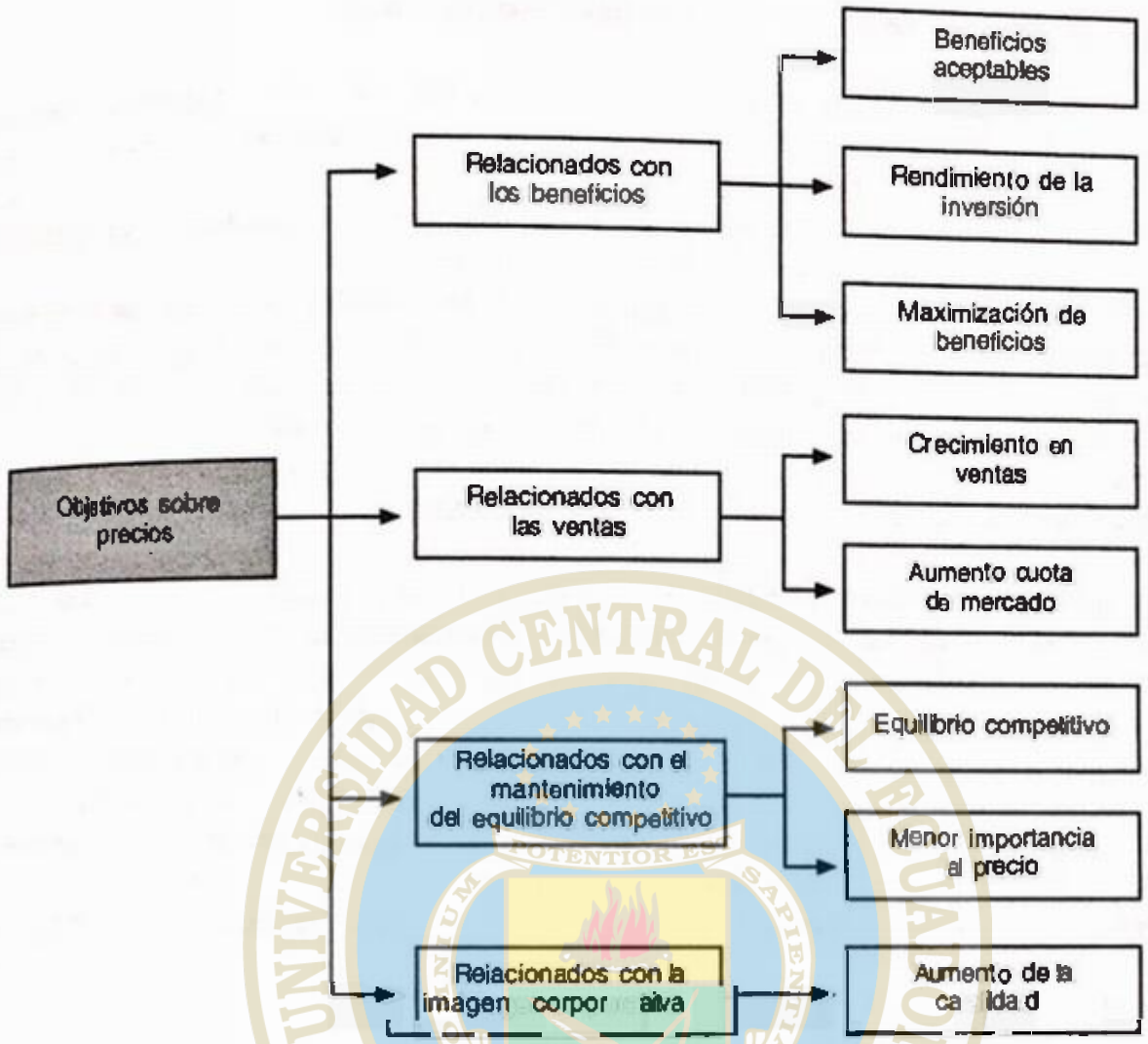


FIG. 6.2. *Categorías relacionadas con los objetivos sobre precios.*

25 %. Esta forma de fijar un objetivo sobre beneficios permite al directivo elegir los productos que deben ser lanzados en términos de los beneficios potenciales que cada uno de ellos representa. El cálculo del TRI permite asimismo comparar el rendimiento generado por diferentes departamentos de una empresa. Las mismas cifras pueden ser usadas por inversores potenciales, empresas o individuos, para seleccionar una modalidad de inversión.

Objetivos basados en ventas

Uno de los fines de la empresa debe ser expandir su cuota de mercado. A través de la reducción de precios y por tanto del margen de beneficio, una compañía puede esperar capturar un porcentaje de la clientela de sus competidores y aumentar ventas, y por tanto cuota de mercado. No obstante, esta estrategia puede desencadenar una reacción de la competencia, que puede disminuir sus precios también. En sectores altamente competitivos en los que el consumidor es indiferente a las marcas, esta estrategia puede originar una guerra de precios que, al final, beneficia tan sólo al consumidor.

Objetivos relacionados con el equilibrio competitivo

En sectores en la madurez de su ciclo de vida, las empresas pueden desear mantener un equilibrio competitivo, evitando la guerra de precios. Los competidores en el mercado alinean sus precios a los del líder del mercado y se apoyan en estrategias basadas en otras variables del marketing mix para mantener su cuota de mercado.

El sector de las artes escénicas se encuentra en la actualidad en esta situación. Las compañías del sector fijan los precios de las entradas al mismo nivel que otras en la misma categoría. El precio máximo es generalmente aquél de la empresa mayor o más prestigiosa.

Objetivos relacionados con la imagen corporativa

Una empresa puede fijar sus precios de acuerdo con la imagen que desea proyectar. Tal y como se mencionó anteriormente, el precio puede representar una dimensión altamente simbólica para el consumidor. La empresa que desee proyectar una imagen de calidad deberá fijar su precio de acuerdo con ello, mientras que otra empresa que trate de proyectar la accesibilidad de su producto fijará un precio más bajo. Naturalmente, en todos estos ejemplos, el objetivo se alcanza sólo si el precio se corresponde con las políticas aplicadas al resto de variables del marketing mix y si el consumidor ve este precio de la misma manera en que lo hace la empresa.

2.3. MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Los objetivos relacionados con la fijación de precios encajan con diferentes métodos que pueden ayudar en la toma de decisiones al director de marketing. En este capítulo consideramos tres métodos. El primero se basa en el mercado o la demanda; el segundo en la competencia; y el tercero en costes.

El método basado en el mercado o la demanda

De acuerdo con la teoría tradicional del marketing, el mejor precio es aquel que el consumidor está dispuesto a pagar. El consumidor es, de hecho, el juez último en cuestión de precios. Fijar el precio por debajo de lo que el consumidor está dispuesto a pagar significa perder beneficios potenciales; por otro lado, fijar el precio por encima de lo que el consumidor pagará puede conllevar pérdidas en ventas. La forma más fiable para conocer el umbral de precio del consumidor es preguntarle. Como son diferentes los modos para preguntar, las técnicas de investigación de marketing pueden resultar muy útiles en este sentido.

Además, debe tomarse en consideración que los métodos basados en el consumidor sufren de una importante limitación: los precios fijados por la competencia limitan la libertad de una empresa en esta área. Inclu-

sosi un consumidor afirma que está dispuesto a pagar más por el producto de una empresa, si los precios de los competidores son considerablemente más bajos, ésta deberá tomar nota o arriesgarse a perder ventas y reducir su cuota de mercado.

El método basado en la competencia

Al optar por este método la empresa fija sus precios de acuerdo con los de sus competidores. Ya que no requiere de una investigación del mercado, este método es simple y de reducido coste. Desafortunadamente, permite a otros decidir cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto. En otras palabras, las características distintivas que pueda tener el producto de una empresa son ignoradas, perdiendo cualquier posible posicionamiento a través del precio. Sin embargo, si los consumidores perciben los productos competidores como similares y esta percepción no puede cambiarse, éste puede ser el método más apropiado, ya que los compradores serán sensibles a las variaciones en precios. Es por ello importante controlar los precios en el mercado con el objeto de reaccionar rápidamente a las modificaciones de precios de los competidores.

El método basado en costes

El método basado en costes es simple, ya que supone la fijación de un precio que permita al productor generar un determinado beneficio. Fijar este precio requiere realizar el cálculo del coste por unidad producida, al que se le añade el margen de beneficio.

La principal ventaja de este método radica en su simplicidad. Existen, sin embargo, dos desventajas. En primer lugar, el método no toma en consideración la reacción de los consumidores. En segundo lugar, puede sercomplicado de aplicar si los costes unitarios varían en relación con el nivel de producción (economías de escala basadas en la cantidad producida) o resulta difícil distribuir ciertos costes absorbidos por la empresa en la producción de otros productos.

Los directivos normalmente emplean uno de los tres métodos descritos para fijar precios, a la vez que consideran los principios generales que subyacen en los otros dos métodos. Por ejemplo, una decisión sobre el precio no se basa únicamente en el precio de la competencia; una empresa debe examinar sus costes y anticipar la reacción de los consumidores.

No existen estudios exhaustivos que prueben qué método es el más usado en el sector cultural. Sin embargo, en un estudio realizado en el sector de los museos[4] se indica que el método basado en la competencia es el más extendido (aproximadamente el 50 % de las respuestas); no obstante los otros dos métodos también son utilizados (25 % cada uno). La investigación también revela que incluso si una organización opta por un método en particular, también toma en consideración factores relativos a los otros dos métodos.

3. Cálculo de costes y rentabilidad

Con independencia del método de fijación de precios empleado, los directivos de una empresa deben tomar en consideración los costes totales en que se incurre con la fabricación de un determinado producto.

Los costes totales de cualquier producto se pueden desglosar en dos categorías: costes fijos y costes variables. Los costes fijos son aquellos que no varían con el número de unidades producidas. Incluyen alquileres, salarios fijos, seguros generales y todos los costes no asociados con el nivel de producción de la empresa. Por el contrario, los costes variables están relacionados directa y proporcionalmente con el número de unidades fabricadas. Éstos incluyen materias primas (por ejemplo, el papel empleado para publicar un libro), o costes de transporte (por ejemplo, los costes adicionales de transporte al añadir ciudades en la gira de una compañía de teatro), entre otros.

La clasificación de los costes puede ser una tarea difícil. Algunos costes no varían proporcionalmente con el nivel de actividad de la empresa, sino que lo hacen escalonadamente de acuerdo a determinados niveles alcanzados en la producción. El propietario de un cine puede contratar personal adicional para la taquilla cuando se alcanza un determinado número de espectadores, en lugar de hacerlo en términos de trabajador por espectador. Por ejemplo, puede ser necesaria una sola persona para vigilar la taquilla mientras el número de espectadores en una sesión no exceda de 500; si el número se sitúa entre 500 y 1.000 espectadores, se requieren dos personas; finalmente, en caso de que se exceda de 1.000 espectadores, pueden necesitarse tres personas.

Una vez se conocen los costes fijos y variables que conforman los costes totales de producción, se puede calcular el umbral de rentabilidad o punto muerto. El umbral de rentabilidad es un concepto importante en cualquier decisión sobre precio, y depende del número de unidades vendidas, el precio de venta por unidad, y el nivel y distribución de los costes fijos y variables. Este dato puede obtenerse de la división de los costes fijos por el margen bruto o contribución marginal, la cual representa el precio de venta por unidad menos el coste variable por unidad. Este concepto se expresa de forma gráfica en la figura 6.3.

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{50.000 euros}} = \frac{\text{Margen bruto}}{\text{50 euros} - \text{25 euros}} = \text{2.000 unidades}$$

En este ejemplo, si el total de los costes fijos es de 50.000 euros, el precio de venta es de 50 euros, y el coste variable por unidad es de 25 euros, el umbral de rentabilidad se alcanza cuando se venden 2.000 unidades. Esto significa que la empresa tendrá pérdidas si vende por debajo de 2.000 unidades, y beneficios si las ventas exceden de 2.000 unidades.

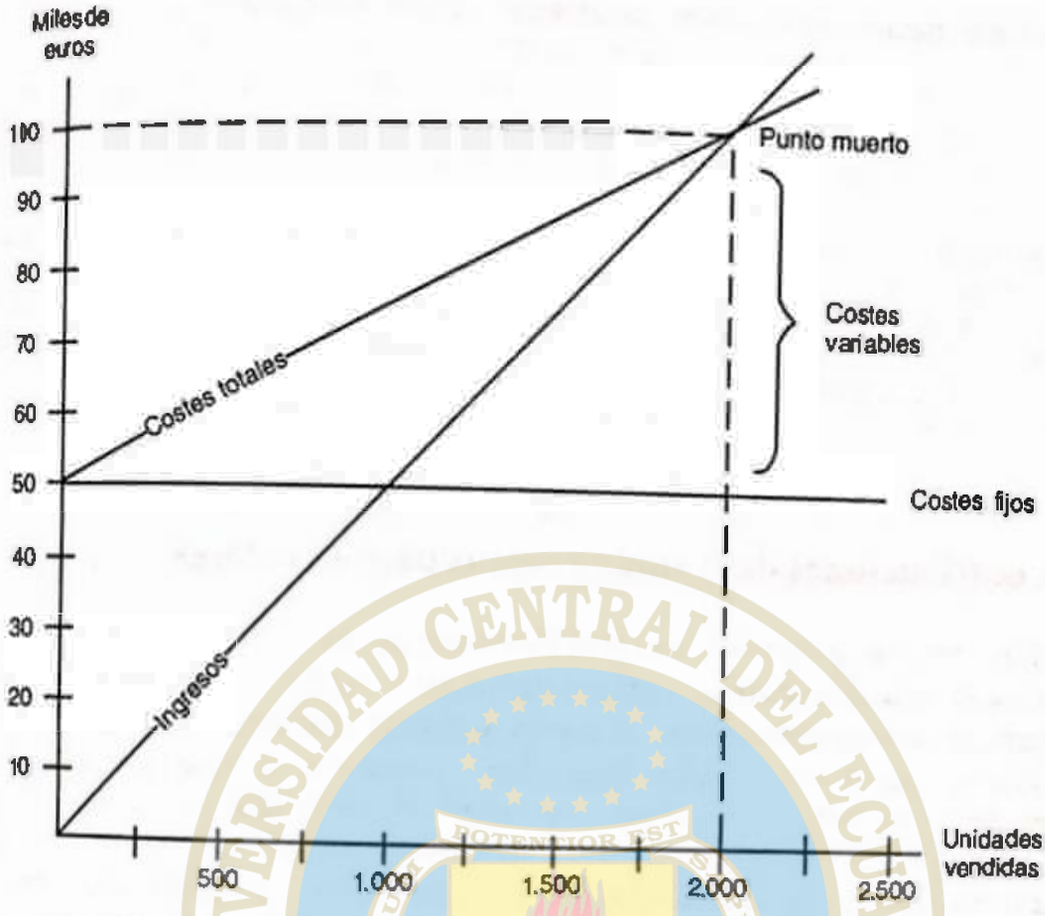


FIG. 6.3. *Cálculo del punto muerto o umbral de rentabilidad.*

Un directivo puede emplear esta técnica para evaluar el riesgo de lanzar un nuevo producto de acuerdo con diferentes hipótesis relativas a diferentes niveles de precios. El riesgo se puede expresar entonces en términos del número de unidades que deben venderse para alcanzar el umbral de rentabilidad, tal y como se muestra en la cápsula 6.1.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR QUITO

CUADRO 6.1. ***Diferentes umbrales de rentabilidad de acuerdo con la teoría de precios aplicada***

El promotor de un espectáculo sabe que los costes fijos por representación son de 10.000 euros, incluyendo los salarios de los artistas. El coste variable por entrada es de 2 euros —programa, seguro, manipulación de las entradas y comisiones de las tarjetas de crédito—. El precio medio de la entrada se fijará al precio que, multiplicado por el número de entradas a vender, permita cubrir todos los gastos del promotor. Así, a un precio de 30 euros por entrada, deben venderse 357 unidades; a 25 euros se deben vender 435 unidades; y a 20 euros por entrada 555 han de ser las unidades vendidas. Si la capacidad del local es de 1.000 espectadores, la capacidad mínima que se debería alcanzar es del 35 % (350 asientos ocupados de los 1.000 que hay disponibles), del 43,5 % o del 55,5 % dependiendo respectivamente del precio de la entrada. Si el promotor cree que a un precio de 20 euros se podrían vender 1.200 entradas, el artista deberá actuar sólo una noche. Esto significa perder las potenciales 200 entradas que se podrían vender en otra noche. Dada la estructura de costes, la teoría de «una sola noche» generaría 8.000 euros de beneficios

[((20 euros/entrada–2 euros costes variables/entrada) × 1.000 entradas)–10.000 euros de costes fijos]. La teoría de las dos noches genera 1.600 euros de beneficios [((20 euros/entrada–2 euros costes variables/entrada) × 1.200 entradas)–2 × 10.000 euros de costes fijos]. La primera teoría, «una sola noche», resulta ser más rentable aparte del impacto que produce una sala rebosante de público comparado con una ocupación de tan sólo el 60 %. El promotor podría decidir aumentar los precios para atraer sólo a 1.000 espectadores y de esta manera aumentar beneficios. Por otro lado, bajando el precio de la entrada, sería posible atraer más consumidores. En cualquier caso, el precio más bajo posible sería de 12 euros, ya que ese es el umbral de rentabilidad para una sala con aforo para 1.000 espectadores [((12 euros/entrada–2 euros costes variables/entrada) × 1.000 entradas) –10.000 euros de costes fijos].

4. Contribuciones del Estado y de los patrocinadores

Las ganancias generadas por la venta del producto básico y los productos derivados se consideran generalmente como una de las tres fuentes de ingreso de una compañía. El sector público (en los diferentes niveles de gobierno) y los patrocinadores también contribuyen financieramente. A través de ayudas o subsidios, los patrocinadores y el sector público financian la disminución del precio pagado por el consumidor. La adquisición de una entrada para una actuación tan sólo cubre una fracción del coste real del producto adquirido. El apoyo del sector público y el patrocinio se diseñan para que los consumidores sensibles al precio adquieran un producto que les interesa.

Un aumento en la demanda de mercado, como resultado de una reducción del precio, puede verse como uno de los objetivos posibles de la participación del Estado en las artes. Sin embargo, existen límites a su efectividad, como se muestra en el próximo epígrafe, ya que la demanda de productos culturales es generalmente inelástica en términos del precio.

5. La noción de elasticidad

Los economistas fueron los primeros en tratar de explicar las variaciones en la demanda. Así, a finales del siglo diecinueve, se crearon sofisticados modelos para probar que existía una relación causa-efecto entre el precio de un producto y el número de unidades vendidas. En concreto, a mayor precio, menor será el número de unidades vendidas. Y al revés, a menor precio, mayor será el número de unidades vendidas.

En términos simples, esta teoría mantiene que el consumidor quiere comprar un artículo al menor precio posible. Por otra parte, las empresas se inclinan a producir más a mayor precio (ver figura 6.4). Obviamente, para la empresa, la producción en masa permite la realización de significativas economías de escala que aumentarán el margen por unidad vendida. No sólo aumenta la cifra de ventas de la empresa, sino también el margen por unidad.

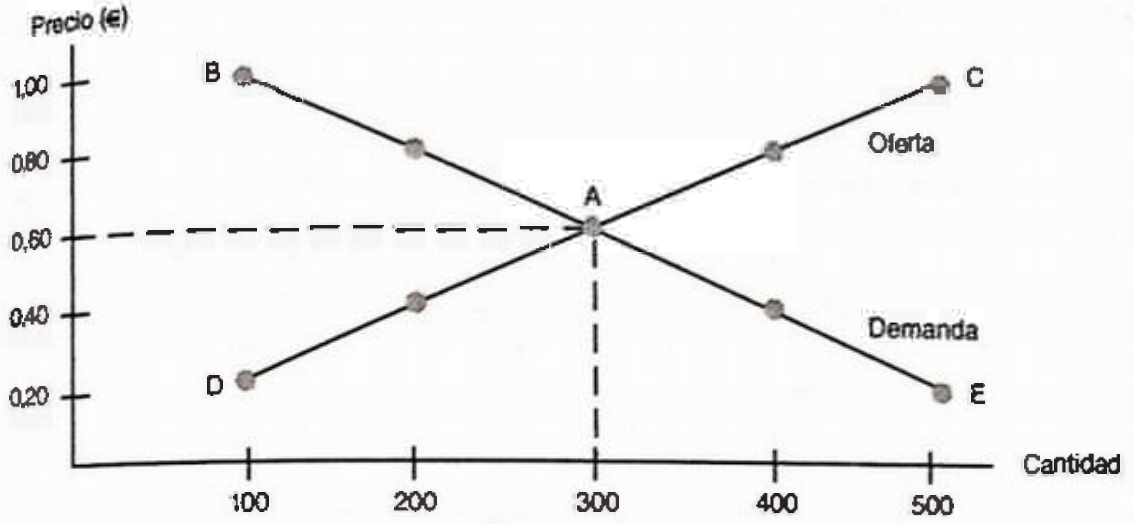


FIG. 6.4. *Equilibrio de mercado: intersección de las curvas de oferta y demanda.*

En la figura 6.4, el equilibrio se alcanza cuando las curvas que representan la oferta y la demanda intersectan. Si, de hecho, el precio que los consumidores están dispuestos a pagar es elevado, los productores estarán dispuestos a producir más. Contrariamente, si el precio fuera menor, los productores estarían menos interesados en fabricar el producto, incluso si un mayor número consumidores estuvieran dispuestos a comprarlo.

El equilibrio se encuentra en el punto A, la intersección de las curvas en el ejemplo ilustrado en la figura 6.4. Al precio de venta de un euro, la demanda de los consumidores es de 100 unidades (punto B), mientras que la oferta de las empresas es de 500 (punto C); en otras palabras, las empresas están dispuestas a producir este número de unidades, dado el beneficio potencial. Contrariamente, a un precio de 20 céntimos, la oferta es de 100 unidades (punto D), mientras que el interés de los consumidores genera una demanda de 500 unidades (punto E). El equilibrio se corresponde con el punto óptimo en el que coinciden las cantidades que los consumidores demandan, con las cantidades que las empresas ofertan. En el ejemplo, esto se produce a un precio de 60 céntimos para 300 unidades (ofertadas y demandadas).

La elasticidad precio de la demanda es el término usado para describir la relación entre el precio y la cantidad comprada. Ya que la cantidad demandada varía de forma inversamente proporcional con el precio, la demanda se considera elástica si, tras un cambio del precio el número de unidades demandadas varía más que proporcionalmente a dicho cambio. Así, una demanda será elástica si ante una disminución del precio de un 10 % le sigue un aumento de la cantidad demandada superior al 10 %. Por otra parte, la demanda se considera inelástica si ante una variación del precio la cantidad demandada varía menos que proporcionalmente. Por ejemplo, ante una reducción del 10 % en el precio el aumento de la demanda es menor que el 10 %. Una demanda perfectamente elástica implica que incluso la mínima variación en el precio generaría un aumento infinito de la cantidad demandada. Una demanda perfectamente inelástica

implicaría que, para cualquier variación del precio, la cantidad demandada permanece invariable (figura 6.5). La elasticidad puede ser neutra (elasticidad unitaria), si los cambios en el precio y en la cantidad demandada son iguales.

De acuerdo con uno de los primeros estudios sobre la materia, realizado por la Fundación Ford en 1974,[5] los productos culturales normalmente tienen una demanda inelástica. Esto es de especial aplicación en el caso de acontecimientos culturales que se convierten en «eventos obligados» en una determinada temporada. En este caso, los consumidores se apresuran para asistir sin que importe el precio.

El estudio de la Fundación Ford reveló que en las artes escénicas un aumento del precio de 5 a 10 dólares, es decir un aumento del 100 %, se traducía en una disminución de la asistencia del 20 % al 30 %. Si el precio se cuadruplicaba, de 5 a 20 dólares, la demanda caía en torno a un 35 %-45 %. No hay duda de que el aumento de precio presiona a la demanda, sin embargo, la diferencia en asistencia es menor que proporcional al aumento del precio. Parece que los consumidores están poco influidos por los cambios en precios, en la medida en que los precios se mantengan dentro de un determinado umbral.

El ejemplo de la Fundación Ford muestra cómo la elasticidad en términos del precio (aunque lo mismo se aplica a otras variables en el marketing mix) puede trasladarse a diferentes niveles de consumo. En otras palabras, los consumidores pueden ser bastante indiferentes a modificaciones en precios en la medida en que éstas permanezcan dentro de un cierto rango que consideren aceptable. Más allá de dicho rango, incluso una pequeña diferencia en precio puede desencadenar un repentino descenso en el número de unidades vendidas.

La interpretación anterior del concepto de la elasticidad precio puede resultar adecuada para la realidad del siglo diecinueve, donde gran parte de la población vivía en la pobreza y la menor reducción en precio incrementaba el consumo. Sin embargo, tras la segunda guerra mundial, las rentas crecieron. Este incremento creó una amplia clase media y los consumidores pudieron comprar productos usando criterios distintos al del precio. Al mismo tiempo los valores de la gente cambiaron. Se interesaron

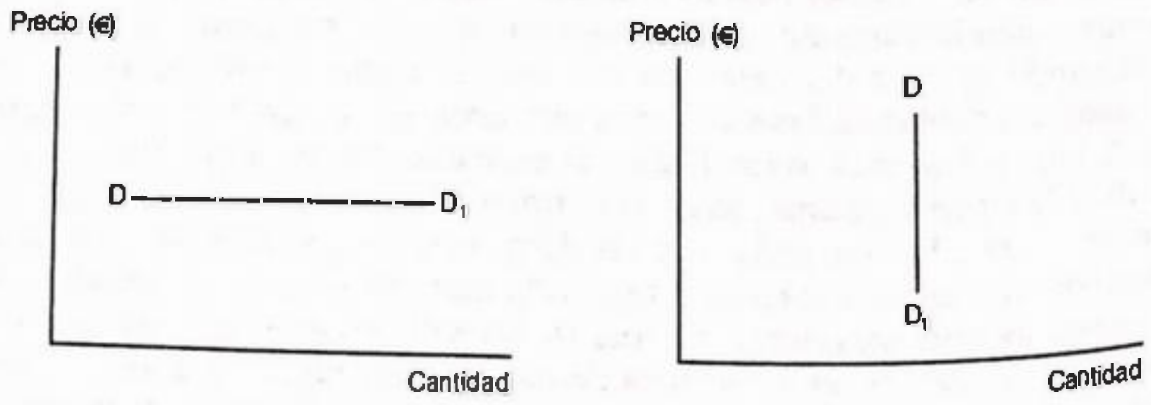


FIG. 6.5. *Curva de demanda elástica e inelástica.*

en llevar ropa a la moda, consumir mejores alimentos, y, más recientemente, en proteger el medio ambiente y consumir nuevas actividades de ocio. Hoy, el precio es todavía un importante factor en la decisión de compra de un producto, pero ahora hay variaciones en el tipo de producto y en la situación financiera de los consumidores, lo que hace útil aplicar el concepto de elasticidad al resto de variables del marketing mix para explicar las variaciones en la demanda —elasticidad del producto, elasticidad de la promoción, y elasticidad de la distribución—. De hecho, una campaña de publicidad, una mejora en el servicio, o una más adecuada red de distribución pueden afectar a la demanda. Por lo tanto, es posible aumentar las ventas de un producto incrementando el número de puntos de venta o a través de exhibiciones itinerantes, o mejorando las técnicas de venta tales como aceptar tarjetas de crédito o vender a través de cajeros automáticos, por teléfono o por catálogo. Otra forma de atraer clientes es ofrecer productos complementarios de naturaleza cultural o educacional (talleres para niños, visitas guiadas, seminarios, conferencias, tarjetas para miembros), como la mayoría de los museos hacen hoy en día. Estos ejemplos muestran como la modificación de una variable en particular puede tener efectos positivos en la cantidad consumida. Por otra parte, es obvio que una disminución de la promoción o del número de puntos de venta reducirá la demanda del producto.

A diferencia de las empresas comerciales, las artísticas generalmente deciden no modificar el producto como una estrategia para aumentar la demanda. De esta manera, los artistas mantienen su integridad creativa y artística, esto es, la cualidad única que los hace interesantes. Esto no es necesariamente cierto en la industria cultural, en la cual la elasticidad del producto puede usarse como variable estratégica. Por supuesto, se supone quela modificación del producto provocará una reacción positiva del consumidor. En el contexto cultural, el producto es el núcleo del acto de compra (ver capítulo 2), y el nivel de demanda es, ante todo, resultado del producto ofertado. En este sentido, la elasticidad del producto es mayor que las elasticidades precio o promoción. Además, el grado de elasticidad de las otras tres variables es el resultado de la elasticidad del producto. La mejor promoción, o la mayor reducción del precio no convencerán a un consumidor que no tiene interés en el producto.

La elasticidad en términos de la demanda, de acuerdo con las diferentes variables del marketing mix, varía con el producto y el mercado objetivo. Los anuncios o la crítica pueden deshacerse en elogios con las virtudes de una orquesta sinfónica, pero no todo el mundo estará interesado en los beneficios descritos. Una compañía de ópera puede ofrecer precios para estudiantes, pero no todos los estudiantes estarán interesados en asistir a la ópera. Una grabación o un objeto de artesanía puede ser expuesto en diferentes puntos de venta con escaso aumento de su consumo.

De hecho, las variables del marketing mix deben formar un todo extremadamente coherente. Como se ha señalado anteriormente, una elección desafortunada de una de las variables puede hacer peligrar la estrategia al completo. La demanda para un determinado producto puede ser

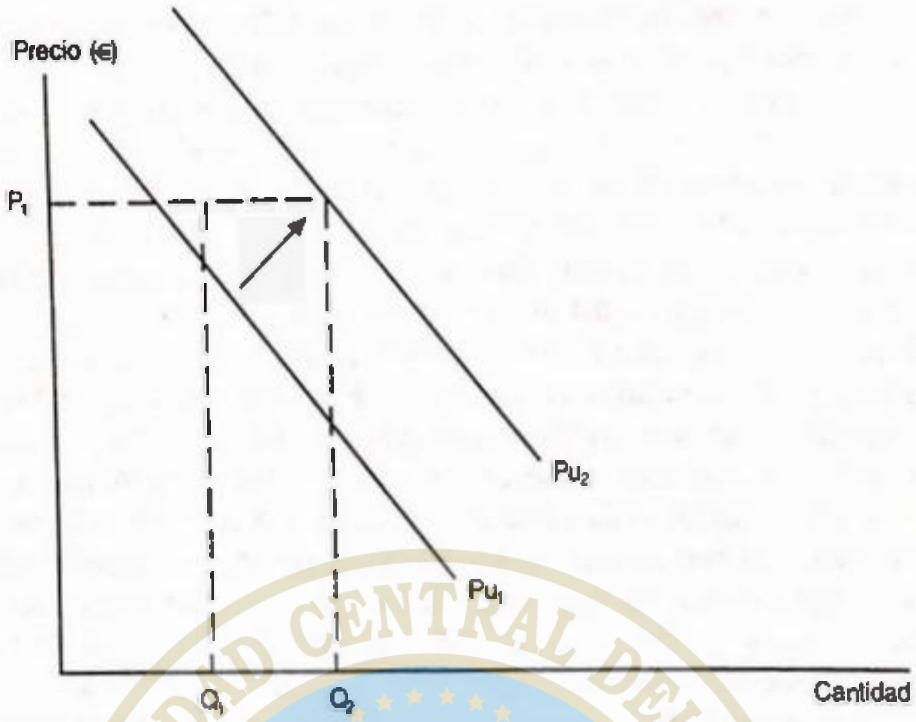


FIG. 6.6. *Variación en la demanda consecuencia de la inversión en publicidad.*

elástica de acuerdo a algunas variables del marketing mix e inelástica con respecto a otras. Además, algunos mercados, como aquellos que incluyen a estudiantes y jubilados, reaccionan más a la variable precio que otros.

En resumen, cualquier intento para estimar la demanda o explicar las variaciones en las ventas pasadas debe tener en cuenta los efectos de la elasticidad de las cuatro variables del marketing mix. Si las empresas en un sector específico —por ejemplo, la asociación de actores de artes escénicas en una determinada región— quieren aumentar el volumen total de asistencias en un mercado sensible a la variable promoción, pueden calcular el aumento en la demanda generado por diferentes niveles de gastos en publicidad. La figura 6.6 muestra cómo, con un precio constante, un aumento en el presupuesto de publicidad de Pu_1 a Pu_2 desplaza la cantidad vendida de Q_1 a Q_2. El efecto sobre el cambio de la demanda de cada variable, individual o conjuntamente, puede también determinarse.

6. Precio y segmentación de mercado

Hasta el momento, la demanda ha sido representada como una curva continua. Sin embargo, en la realidad, es un conjunto de diversas curvas más pequeñas que representan la demanda para un segmento del mercado. La figura 6.7 ilustra este concepto.

El automóvil proporciona un buen ejemplo al respecto. Si existiera un coche genérico, podríamos definir tres segmentos de mercado basados en el precio: un segmento de consumidores que desean adquirir un coche de gama alta (segmento 1); otro segmento de consumidores que desean

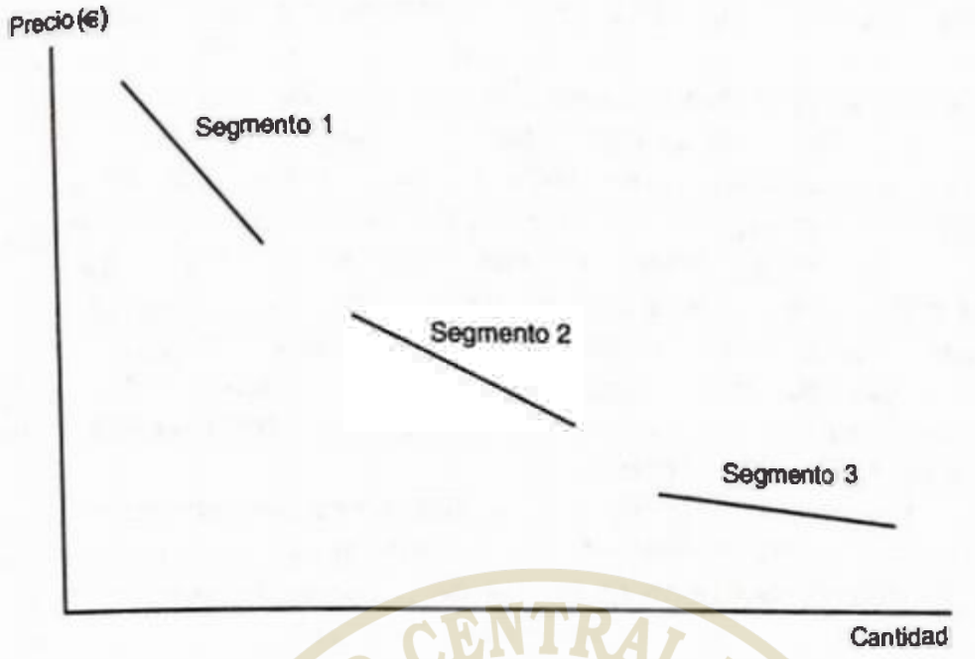


FIG. 6.7. *Curvas de demanda por segmentos de mercado.*

adquirir un automóvil de precio bajo (segmento 3); y entre esos dos otro segmento (segmento 2). Un pequeño incremento en el precio puede que no conduzca a una pérdida de ventas en un segmento en particular. Sin embargo, a partir de un cierto punto el consumidor puede decidir dejar de comprar el producto (en el caso del segmento 3) o buscar un producto de precios más reducidos (segmentos 1 y 2).

El mismo patrón aparece en el mercado de las artes escénicas. Algunos espectadores están dispuestos a pagar un precio elevado por una entrada en el patio de butacas (segmento 1); otros espectadores buscan entradas de bajo precio en cualquier lugar de la platea (segmento 3); y otros buscan una entrada con un precio moderado (segmento 2). Para cada segmento, el precio puede variar ligeramente sin que ello se traduzca necesariamente en una pérdida de ventas. Sin embargo tras un cierto umbral en la variación, los aficionados al teatro optarán por una entrada a un precio más reducido en un asiento peor situado antes que perder el disfrute del producto completamente. Esto explica la variación de la demanda por rangos de precios que encuentra el estudio realizado por la Fundación Ford.

El vínculo entre el concepto de segmentación y la variable precio explica ciertos resultados obtenidos por las encuestas que se centran en las barreras a la asistencia a los espectáculos artísticos. Un estudio conducido en los Estados Unidos,[6] por ejemplo, revela que el 64,2 % de los encuestados señalaron «dificultades para encontrar tiempo libre» a la hora de justificar la escasa frecuencia de su asistencia, mientras que un 53,4 % dijo que «las entradas son demasiado caras». Un estudio desarrollado en Australia[7] llega a conclusiones similares (falta de tiempo/demasiado ocupado 31%, caro/demasiado caro 19 %). De hecho, estas dos razones corresponden a dos segmentos de mercado diferentes.[8] Por una parte, los profesio-

nales y trabajadores cualificados que representan una gran proporción de la audiencia en las artes escénicas carecen del tiempo para asistir a los espectáculos que desearían y están dispuestos a pagar más por una suscripción flexible o por tener la garantía de que disfrutarán la representación a laque asistan (como en el caso de espectáculos que amplían el número de sus representaciones). Por otra parte, los estudiantes y los jubilados están interesados en obtener entradas más baratas ya que a menudo se enfrentan a un presupuesto más limitado. Una estrategia basada en la reducción del precio de las entradas para todas las categorías de la audiencia se trasladaría en una reducción innecesaria de los ingresos de la compañía sin que ello tenga los efectos deseados, ya que un segmento de la audiencia de la misma es insensible al precio.

La curva de demanda representa realmente la demanda total para un determinado producto, considerando cada segmento del mercado y por tanto la tendencia media en términos de la demanda del producto.

7. Estrategias de precios

Al fijar precios, una empresa debe elegir entre distintas estrategias, de manera que cada una influya en las percepciones del consumidor y, por lo tanto, en el nivel de consumo del producto.

7.1. Descremación y penetración

Las estrategias de descremación y penetración se usan fundamentalmente para el lanzamiento de nuevos productos.

La empresa que opta por la descremación está introduciendo su producto a un precio elevado con el objetivo de ganar los máximos beneficios por unidad vendida. Esta estrategia se dirige a un público dispuesto a pagar un precio elevado para consumir un producto específico. El productor vende menos unidades pero a un mayor precio, con el objeto de beneficiarse de las ganancias sustanciales que se generan inicialmente con la descremación. La empresa puede más adelante disminuir sus precios gradualmente con el objeto de llegar a los consumidores más sensibles al precio. Esta estrategia puede ser aplicada si el producto es único, tiene atributos únicos, proyecta prestigio, o disfruta de un cuasi-monopolio. Obviamente, es esencial disponer de un segmento de mercado que no sea sensible a precio y que potencialmente compre el producto.

La estrategia de penetración de mercado, por otro lado, consiste en vender el máximo número de unidades fijando el precio más bajo posible. La empresa obtiene unos beneficios por unidad relativamente bajos, pero cuenta con un elevado número de unidades vendidas para generar sustanciales beneficios. Esta estrategia se dirige a grandes segmentos de mercado y a los consumidores con presupuestos limitados. La estrategia de penetración permite normalmente a una empresa cubrir el diseño del pro-

ducto y los costes de lanzamiento más lentamente de lo que permite la estrategia de descremación.

Aunque estas estrategias se aplican normalmente al lanzamiento de nuevos productos, la descremación puede aplicarse, en ocasiones, también en la fase de crecimiento del ciclo de vida de un producto. Por ejemplo, un nuevo espectáculo puede llegar a ser tan popular que lleve a ampliar el número de sus representaciones. En este caso, al anunciar fechas extra, la compañía puede elegir aumentar los precios de las entradas, ya que la popularidad del espectáculo puede hacer que la audiencia sea menos consciente del precio. La tabla 6.1 compara ambas estrategias.

7.2. Reducciones de precio

En raras ocasiones un producto se vende al mismo precio para todos los consumidores. Todas las empresas definen estrategias para alentar el consumo, recompensar la fidelidad, o adaptarse temporalmente al entorno del mercado.

De acuerdo con Filion,[9] el tipo de reducciones en precios que más comúnmente aplican las empresas comerciales son reducciones funcionales, descuentos por cantidades, reducciones de temporada, descuentos y compensaciones. Estas estrategias también se usan en el ámbito cultural. A continuación realizamos una descripción de cada tipo.

El responsable de gestión de un canal de distribución puede utilizar las reducciones funcionales para incentivar la fidelidad de los minoristas. De esta forma, puede disminuir el precio al mayorista, lo que realmente aumenta el margen de beneficio de éste último —por ejemplo, 40 % en lugar del 30 %— asumiendo que dicho mayorista reducirá el precio que paga el minorista.

Tabla 6.1. *Comparación de las estrategias de descremación y penetración*

	Descremación	*Penetración*
Definición	Precio inicial alto Descensos graduales para alcanzar a más segmentos	Precios inicialmente bajos mantienen la competencia al mínimo y permiten beneficios a largo plazo
Objetivo	Maximización de beneficios a corto plazo	Maximización de beneficios a largo plazo
Ventajas	Los costes se absorben pronto Beneficios desde el principio	Rápida penetración en el mercado Gran cuota de mercado Competencia reducida
Condiciones previas	Producto superior; difícil de copiar Segmento relativamente indiferente al precio	Mercado con sensibilidad al precio Potencial para el desarrollo de economías de escala a largo plazo

Los descuentos por cantidad tratan de alentar a los agentes que se sitúan a lo largo del canal de distribución para que aumenten las adquisiciones en cada compra, de forma que al incrementar sus inventarios ayudan al fabricante a ganar espacio. Este tipo de reducción también permite que las empresas disminuyan sus costes de manipulación y entrega. El mismo principio se aplica a las artes. El cliente con abono paga un precio reducido al comprar las entradas para una serie de espectáculos. En contrapartida, el promotor se garantiza unas ganancias mínimas por producción; en otras palabras, menor riesgo y mejores ingresos, ya que parte de éstos se recaudan anticipadamente.

Las reducciones por temporada se emplean para incitar a los miembros del canal de distribución a adquirir mercancía con anticipación, es decir, antes del comienzo de la temporada. Esta forma de reducción traslada la carga de almacenar la mercancía del mayorista al minorista.

Un descuento es una reducción en el precio de venta del vendedor al comprador al pagar una factura dentro de un período de tiempo estipulado.

Las compensaciones se conceden a los miembros del canal de distribución por promover el producto de una empresa; por ejemplo, reembolsando parte de los gastos de promoción de los minoristas para incentivarlos a realizar tales acciones.

7.3. Precio de prestigio

El precio tiene una influencia psicológica en la evaluación que el consumidor hace de un producto. Una etiqueta con un precio elevado levanta expectativas y, paradójicamente, reduce el riesgo percibido. De hecho, un precio alto usualmente reafirma al consumidor e incluso le sirve como un sello de garantía de calidad.

Aunque la calidad se asocia casi siempre con precios elevados, lo opuesto no es siempre cierto: un precio elevado no se asocia necesariamente con calidad. En un momento u otro, cada comprador aprende esta cara lección de su experiencia personal. La asociación de precios altos con la calidad está basada únicamente en un criterio subjetivo y no sirve necesariamente para todos los consumidores. Esta asociación depende en gran medida de su experiencia pasada, su conocimiento y conciencia sobre el producto, y en la confianza en la empresa que promociona el producto.

No obstante, el vínculo entre calidad y precio permite a una empresa fijar precios relativamente altos al resaltar el prestigio asociado con el consumo de ciertos productos. La gira mundial de «Los Tres Tenores» y las galas benéficas organizadas por museos y otras entidades culturales son ejemplos basados en precios de prestigio.

El precio de prestigio aumenta el valor asociado al consumo de un cierto producto, otorgándole un valor añadido y reduciendo el riesgo percibido al mismo tiempo que permite a la empresa generar beneficios más altos. El valor añadido que incorpora atrae a ciertas categorías de consumidores tendentes a valorar los productos por su marca o su diseño. Este

segmento del mercado podía no haber sido estimulado anteriormente con estrategias relativas a otras variables del programa de marketing. En unaestrategia basada en el precio de prestigio, deben ofrecerse las ventajaspsicológicas o físicas que busca el público objetivo. En caso contrario laestrategia fracasará. Por ejemplo, los directores del Festival de Ravinia en los Estados Unidos decidieron abrir un restaurante privado con una cuota de inscripción de 5.000 dólares, ofreciendo a los miembros aparcamiento privado próximo a la entrada del festival; los presidentes de las compañías pueden así entretener a sus invitados en el restaurante antes de la celebración del concierto a la vez que se les ofrece una breve presentación del programa de esa tarde; después del concierto, los socios pueden relacionarse con los artistas disfrutando de postres y refrescos.[10]

Como muestra la figura 6.8, el número de unidades consumidas, o la demanda, aumenta según desciende el precio hasta llegar al punto A. Después de éste, la relación cambia y la demanda disminuye con el precio. Una explicación para este fenómeno se encuentra en el hecho de que los consumidores que buscan un producto de prestigio quieren mantenerse lejos de la multitud. Por supuesto, una vez que todo el mundo puede obtener el producto la razón para comprarlo desaparece. Y al revés, aquellos que no quieren ser identificados con otra clase social por su comportamiento como consumidores pueden rechazar comprarlo incluso se lo puedan permitir.

8. La Ley de Baumol

Un capítulo sobre la variable precio no puede estar completo sin alguna mención a lo que se conoce como la *Ley de Baumol*. Baumol es un autor

FIG. 6.8. *Curva de demanda con efecto precio de prestigio.*

norteamericano cuyos artículos seminales[11] (1967) examinan los problemas estructurales que experimentan las compañías en las artes escénicas en términos de costes crecientes. Baumol define el problema de la siguiente manera. Primero, los salarios de los intérpretes crecen más lentamente que los salarios que ganan otros trabajadores en la economía. Segundo, los salarios en las artes escénicas constituyen la mayor parte de los costes de producción en éstas. Finalmente y paradójicamente, los costes de producción de un espectáculo en vivo aumentan más rápidamente que los del resto de la economía. Examinemos las razones para este estado de cosas.

Las empresas comerciales fijan sus precios de acuerdo a los gastos en los que incurren. Con el objeto de producir un bien o servicio, al coste se le añade otra cantidad, el margen bruto, para garantizar la obtención de beneficios. La producción en masa permite a las empresas comerciales reducir costes de forma sustancial al distribuir los costes fijos y un porcentaje de los salarios sobre un gran número de unidades. Esto reduce los costes unitarios de forma considerable. No obstante, lo más importante es que estas empresas están en disposición de beneficiarse de los crecimientos de la productividad a través de los avances tecnológicos o los tiempos de producción más cortos. Al promover la productividad, éstas pueden simultáneamente reducir precios y aumentar los salarios de los empleados. Los aumentos de salarios no elevan el coste de producción total. Los aumentos de productividad permiten tanto incrementar salarios como reducir precios.

Los costes de producción en las artes escénicas no pueden reducirse por el aumento en la productividad, que está esencialmente ligada a los costes laborales que no pueden minorarse. Una tragedia de Shakespeare requiere el número de actores que aparecen en el guión. Las sinfonías de Beethoven siempre requieren el mismo número de músicos tocando el mismo tiempo, desde que éstas fueron inicialmente compuestas. Lógicamente, de todo ello se concluye que un aumento en los salarios no puede compensarse con una disminución de los costes laborales. Ni el número de empleados, ni el tiempo requerido para montar el producto pueden reducirse. En otras palabras, no es posible aumentar la productividad. Por ello, una organización escénica no puede aumentar los salarios de los artistas sin con ello aumentar los ingresos. De acuerdo con la investigación de Baumol, los incrementos salariales en las compañías norteamericanas del sector de las artes son menores que las de otros sectores de la economía. Y a diferencia de otros sectores, los costes de producción en las artes crecen más pronunciadamente ya que las empresas artísticas no pueden beneficiarse de las ganancias de productividad.

Esta paradoja permite explicar por qué el precio de las entradas para las representaciones en directo aumenta más rápidamente que el índice de precios al consumo (IPC). La inflación representa el crecimiento de los precios medios tanto de las empresas que tienen grandes ganancias de productividad como de las que no tienen tales ganancias. Los sectores que experimentan ganancias de productividad y reducen sus precios de acuerdo con ello afectan, reduciendo, a la tasa de inflación, mientras que aque-

llos que no pueden obtener ganancias de productividad no pueden reducir los precios. Pero si los últimos no aumentan sus salarios, los trabajadores sufren una reducción en sus ingresos por el aumento del coste de la vida. Con el objeto de poder aumentar los salarios de sus empleados, estas compañías deben aumentar los precios de las entradas para cubrir estos costes extra; de esta manera presionan al alza el IPC. Las organizaciones sujetas a aumentos en la productividad no tienen que aumentar sus precios para pagar mejor a sus empleados, ya que pueden hacerlo sacrificando parte de sus ganancias de productividad.

Baumol concluye que con el objeto de que las compañías en el contexto de las artes escénicas tengan los recursos financieros necesarios para aumentar los salarios de los intérpretes en la misma medida en que evolucionan los salarios en otros sectores, los precios de las entradas —o los subsidios públicos y las donaciones privadas— deberían crecer por encima de la tasa de inflación.

En resumen, a mayores ganancias de productividad en la economía en su conjunto, mayores problemas tendrá el sector de las artes. Y al revés, a menores ganancias de productividad, más saneado estará el sector de las artes.

Resumen

Para la mayoría de las decisiones sobre precios relativas a productos culturales, el experto en marketing debe considerar no sólo el dinero asociado al bien o servicio, sino también los gastos relacionados con la compra e incluso el esfuerzo del consumidor, que podrá ser psicológico o físico o ambos y que incluye la noción de riesgo percibido.

La elasticidad precio es un término usado para describir la relación entre el precio y la cantidad de bienes demandada por los consumidores. Así, la relación es elástica si, para un cambio en el precio, la cantidad demandada varía más que proporcionalmente al cambio. Lo opuesto ocurre cuando, tras una modificación en el precio, la respuesta de la cantidad demandada es menor que proporcional. La noción de elasticidad también se aplica a las otras variables del marketing mix.

Las decisiones de compra de los consumidores no se basan exclusivamente en el precio. Existen otros factores que afectan a su forma de pensar. Estos factores psicológicos influyen en la curva de demanda, lo que lleva a diferentes niveles de demanda de acuerdo con el segmento de mercado y el producto. En algunos casos extremos, la curva de demanda se vuelve hacia atrás por el efecto del «precio de prestigio».

Las decisiones sobre precios deben realizarse de acuerdo con el objetivo que una empresa determina a través de la estrategia de precios. Hay cuatro objetivos principales. Están relacionados con los beneficios, las ventas, el equilibrio competitivo y la imagen corporativa.

Hay también diferentes métodos de fijación de precios, incluyendo los basados en el mercado o la demanda, los basados en la competencia y los basados en costes.

El precio puede usarse como una herramienta estratégica. Una empresa puede emplear la estrategia de descremación (precio relativamente alto, ventas más bajas) o la estrategia de penetración (precio relativamente bajo, con un gran número de unidades vendidas). Igualmente, hay una amplia gama de estrategias de reducción de precios: reducciones funcionales, descuentos por cantidad, reducciones de temporada, descuentos, y compensaciones. En el sector cultural también existen las reducciones para mayores y para las butacas menos atractivas.

Finalmente, el sector de las artes sufre de una inherente debilidad estructural expresada en la Ley de Baumol. Baumol mostró la imposibilidad de aumentar la productividad y cómo los costes laborales dominan en el sector de las artes escénicas. Como resultado, las empresas comerciales y no comerciales en el sector de las artes se encuentran en un círculo vicioso en el que el coste de las entradas debe aumentar por encima del índice de precios al consumo.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los elementos de la variable precio? Explíquelos planteando además un ejemplo concreto en el contexto de las artes.
2. ¿Por qué debemos asociar la noción de riesgo con el precio de un producto?
3. Describa brevemente los principales factores condicionantes de la fijación de precios.
4. Señale las ventajas y desventajas de los diferentes métodos de fijación de precios.
5. Explique brevemente el concepto de elasticidad en el precio
6. ¿Por qué es la curva de demanda una combinación de las numerosas curvas de los diferentes segmentos de mercado?
7. ¿Qué es un precio psicológico?
8. Compare las cuatro modalidades de determinación de objetivos de precios.
9. ¿Qué objetivos persigue la estrategia de penetración?
10. ¿Y cuáles la estrategia de descremación?
11. ¿Qué función cumplen las estrategias de reducción de precios?
12. ¿Podría explicar la ley de Baumol?

Citas

1. Book S. H. y S. Globerman (1974): *The Audience of the Performing Arts*, Toronto: Ontario Arts Council.
2. Oxenfeldt, A. R. (1975): *Pricing Strategies*, Nueva York: AMACOM.
3. Filion, M. (1995): «Les decisions concernant le prix», en *Gestion du marketing* 2.ª ed. F. Cobert y M. Filion (eds.) Bourcheville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, capítulo 7, pp. 207-259.
4. Beaulac, M. y C. Duhaime (1993): *Les droits d'entrée dans les institutions muséales: une recherche empirique*, Preliminary Report. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC.

5. Ford Foundation (1974): *The Finances of the Performing Arts*: volume 2, Nueva York: Author.
6. National Endowment for the Arts (1997): *Survey of Public Participation in the Arts: Summary Report*, Washington: Author, p. 26.
7. Roy Morgan Research (1997): *Theater Audience in Victoria*. South Melbourne, Australia (julio), p. 6.
8. Colbert, F. C. y L. Vallée (1998): «The Importance of Theatre Tickets for Theater Patrons», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.°1 (otoño) pp. 8-16. Ver también J. Scheff (1999): «Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organisations», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.° 2 (invierno), pp. 16-28.
9. Filion, M. (1995): «Les décisions concernant le prix», en *Gestion du Marqueting*, 2.ª ed., F. Colbert y M. Filion (eds.) Bourcheville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, capítulo 7, pp. 207-259.
10. Cardinal, J. y L. Lapierre (1999): «The Ravinia Festival Under the Direction of Zarin Metha», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.° 3 (primavera). pp. 70-84.
11. Baumol, W. J. (1967): Performing Arts: The Permanent Crisis», *Business Horizons* (otoño), pp. 47-50.

Otras referencias

Cuadrado, M. y Montoro, J. D. (1999): «Determinantes del consumo de cine: una aplicación al caso de España mediante el análisis de cointegración», *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 415-425.

Dhalla, N. K. (1984): «A Guide to New Product Development Pricing Phase», *Canadian Business* (Abril).

Felton, M. V. (1989): «Major Influences on the Demand for Opera Tickets», *Journal of Cultural Economics*, vol. 13, n.° 1 (junio), pp. 53-64.

Ford, N. M. y B. J. Queram (1984): *Pricing Strategies for the Performing Arts*, Madison, WI: Association of College, University and Community Arts Administrators.

Gabor, A. y C. W. J. Granger (1966): «Price asan Indicator of Quality», *Economica* (febrero).

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR POTENTIOR EST FUNDADA EN 1620 QUITO

Capítulo 7

LA VARIABLE DISTRIBUCIÓN

Objetivos

- Conocer los tres componentes de la variable distribución
- Describir los elementos del canal de distribución
- Analizar las principales estrategias de distribución
- Definir la distribución física
- Introducir los principios básicos utilizados para la localización comercial

Introducción

El conjunto de intermediarios o agentes que permiten acercar el producto desde el lugar de producción al de consumo conforman el cuarto mercado de las organizaciones culturales, tal y como vimos en el capítulo 3. Los otros tres mercados son el Estado, los consumidores y los patrocinadores.

En la primera parte de este capítulo, se define la distribución como variable de la composición comercial de una empresa y se analiza en el contexto de los productos culturales.

Así, comenzamos analizando los vínculos comerciales entre empresas e intermediarios a lo largo del canal de distribución. A partir de ahí, nos centramos en las principales estrategias de los fabricantes cuyos objetivos de marketing se alcanzan principalmente a través de la variable distribución. De igual manera, analizamos la distribución física, es decir, la logística desarrollada para la circulación de bienes en el contexto de una red de «socios».

Finalmente, definimos los principales elementos que deben considerarse para la localización de un negocio o de un establecimiento cultural.

Los conceptos que se analizan en este capítulo sirven tanto para la industria cultural así como para las organizaciones del sector de las artes. En realidad, su aplicación varía en función de las características específicas de cada producto.

1. Definición de distribución

1.1. Los tres elementos de la variable distribución

La variable distribución incluye tres elementos distintos: el canal de distribución, la distribución física, y la localización comercial.

El canal o red de distribución incluye a todos aquellos que desempeñan un determinado papel en el flujo de bienes desde el productor al consumidor.

La distribución física se refiere al acercamiento del producto a los consumidores mediante decisiones logísticas.

La localización de un establecimiento supone la elección del lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse, como establecimientos comerciales, auditorios, museos, salas de cine, librerías o bibliotecas.

1.2. La distribución de los productos culturales

En el ámbito cultural, la forma de consumo de un producto determina su modo de distribución.

En este sentido, existen productos planteados para un consumo colectivo; son aquellos productos que se consumen de manera conjunta en un cierto lugar durante un determinado espacio de tiempo. Un espectáculo teatral, una exposición, y una película proyectada en una sala de cine son algunos ejemplos de esta modalidad de consumo. Pero también hay productos diseñados para un consumo individual, aquellos que pueden disfrutarse en el momento y lugar que los consumidores deseen. Grabaciones, libros, y obras de arte propiedad del consumidor se refieren a esta posibilidad de consumo. En la primera categoría planteada, se produce una distribución secuencial al tratarse de espectáculos y exposiciones temporales en gira. En la segunda categoría, el producto cultural puede distribuirse de la misma forma e incluso a través de la misma red que cualquier otro bien de consumo.

Este sistema de clasificación de productos en función de la forma de consumo revela el papel tan importante que juega el momento, el lugar y la duración del consumo (ver tabla 7.1).

Para algunos productos, el consumidor tiene total control acerca de cuándo, cómo y durante cuánto tiempo consumir. Por ejemplo, un consumidor puede elegir leer una novela en casa ,en el autobús o en el metro, durante la hora de la comida o cualquier otra . El mismo consumidor puede decidir la velocidad de dicha lectura, si releer un pasaje o cualquier otra posibilidad. Por el contrario, un espectador teatral no tiene libertad para decidir el momento del tiempo en el que asistir a un espectáculo. Este consumidor debe pues saber de antemano el tiempo que invierte en acudir al lugar de la representación y la hora de comienzo de la misma, entre otros factores.

TABLA 7.1. *El papel del consumidor en la determinación del lugar, el momento y la duración del consumo*

	Espectáculo	*Exposición*	*Película*	*Grabación*	*Vídeo*	*Libro*	*Obra de arte*
Lugar	−	−	±	+	+	+	+
Momento	−	±	±	+	+	+	+
Duración	−	+	−	−	−	+	+
Posesión de la dimensión técnica	−	−	−	+	+	+	+

Existen también situaciones en las que el consumidor puede elegir dos de los tres aspectos mencionados. Por ejemplo, aunque una película se plantea para consumo colectivo, ésta puede exhibirse simultáneamente en diferentes cines y a diferentes horas. Por tanto, el consumidor puede elegir el lugar y la hora que más le convenga. El visitante de un museo debe acudir al mismo mientras esté abierto pero, a excepción de exposiciones de gran éxito de público, la elección del día, la hora y la duración de la visita depende de éste.

Además del lugar, del momento, y de la duración del consumo, también interviene el aspecto de la posesión. Obviamente, la posesión de la dimensión técnica de un producto concede amplia flexibilidad al consumidor individual.

Desde un punto de vista de gestión, todas estas diferentes situaciones de consumo condicionan a toda organización cultural. De hecho, cuanto mayor sea la posibilidad de elección del consumidor respecto al lugar y al momento de consumo de un producto cultural, más amplia deberá ser la gama de posibilidades de distribución de la empresa. De manera contraria, si las características de un producto restringen el consumo, los fabricantes tendrán menor margen de maniobra. Por ejemplo, una empresa editorial puede cambiar sus rutas de distribución o considerar un mayor número de librerías para ofrecer su producto al máximo número de lectores potenciales posible. Por otro lado, el promotor de un espectáculo escénico debe recorrer necesariamente una serie de ciudades siguiendo un cierto orden y con una versión del producto. Como esta última situación implica estar en el lugar adecuado en el momento correcto, cualquier fallo del responsable de promoción o de marketing resulta difícil de corregir y supone un riesgo.

El riesgo también varía si la elección del lugar y del momento depende del consumidor o del productor. Así, cuando el consumidor ejerce cierto control, como es el caso de grabaciones, libros, o vídeos, el producto puede consumirse tras la compra. Sin embargo, éste no es el caso de aquellos productos cuyo consumo no puede posponerse, como los espectáculos escénicos o las exposiciones. En este caso, los consumidores deben elegir entre todos los productos que se ofertan en ese momento del tiempo. Esta restricción en la distribución incrementa sin duda el riesgo para los productos que se ofertan en directo.

además de la de reducir el número de contactos entre los distintos elementos de un mercado. La tabla 7.2 presenta estas funciones agrupadas en tres categorías: funciones logísticas, funciones comerciales, y funciones de apoyo.

A lo largo del canal de distribución, algunos agentes se ocupan de la logística de la distribución de un producto. Éstos no sólo realizan funciones de transporte y almacenamiento, sino que además ayudan a las empresas a determinar la cantidad y la variedad del producto adecuadas. Este aspecto es significativo pues normalmente los consumidores adquieren pequeñas cantidades de productos elaborados por distintos fabricantes, por ejemplo, uno o dos discos compactos, un par de novelas. Sin embargo, los productores pueden poner a la venta una gran cantidad de unos pocos productos para así beneficiarse de las economías de escala descritas en el capítulo 6. Como se ha mencionado anteriormente, los intermediarios ayudan a una empresa a adaptar la cantidad y la selección de los productos vendidos, ofreciendo así un determinado número de productos de diferentes empresas. Resultado de todo ello, los consumidores pueden encontrar lo que andan buscando en un solo lugar y los fabricantes pueden alcanzar sus estándares de producción y calidad.

El canal de distribución presenta cierto valor por sus funciones comerciales y de logística. Cuando los agentes negocian y firman determinados acuerdos, éstos toman posesión del producto —si no físicamente, al menos legalmente—. Ellos incluso determinan la promoción del producto y tratan con los clientes. El productor de un espectáculo escénico puede, por ejemplo, proporcionar cierto material de publicidad pero también puede asignar al propietario o gestor del teatro la misión de publicitar a la compañía teatral y a sus artistas. En este sentido, el exhibidor es quien informa al consumidor y le proporciona servicios tales como la reserva de entradas, los programas, y el guardarropía. Así, el productor se beneficia de la experiencia del exhibidor, de su conocimiento del mercado local, y de su imagen corporativa. Por el contrario, el productor que no utiliza los servicios de un intermediario debe desarrollar por su cuenta todas las anteriores responsabilidades y tareas sin disponer a veces de la infraestructura apropiada.

TABLA 7.2. *Las funciones del canal de distribución*

Función logística	Cambios • en calidad • en variedad
Función comercial	Compra del producto Negociaciones Promociones Contactos
Función de apoyo	Asunción de riesgos Financiación Investigación

Los servicios de apoyo permiten a una empresa delegar en un intermediario una serie de responsabilidades importantes. Al firmar un contrato con un productor, el exhibidor asume cierto riesgo asociado con la actuación del artista y, al mismo tiempo, asume cierta parte de la financiación necesaria —por ejemplo, los gastos de promoción—. Normalmente, al estar más en contacto con el consumidor, el exhibidor puede proveer abundante información.

Obviamente, las distintas funciones que desempeñan los intermediarios varían según el tipo de canal de distribución utilizado. En algunos casos, los intermediarios asumen todas las funciones descritas anteriormente, mientras que en otros estas funciones se comparten por diferentes agentes a lo largo del canal.

2.2. Tipos de canales de distribución

El número de diferentes intermediarios a lo largo del canal de distribución determina si éste resulta complejo o no. La figura 7.2 describe los distintos tipos de canales de distribución. El más sencillo es obviamente aquel en el que el productor vende directamente al consumidor final. En las artes, esta modalidad de distribución puede ser la de una compañía teatral que posee su propio teatro. Un canal más largo en este contexto podría ser el relativo al productor cinematográfico que utiliza a un distribuidor para negociar con los exhibidores de cine, o el referente a un cuarteto de cuerda que emplea un agente para conseguir actuaciones en distintos lugares.

Sin embargo, un canal directo de distribución no significa necesariamente que la empresa se limite a distribuir su producto en un único lugar. Por ejemplo, la Fundación Guggenheim, que inicialmente mostraba sus exposiciones en el Museo Guggenheim de Nueva York, decidió adoptar otra estrategia para alcanzar a un público más amplio.[1] En este sentido, además de la Villa Peggy Gugghenheim de Venecia, se crea la sede de Bilbao. Esta expansión ha permitido al museo ofrecer su colección a una mayor audiencia.

La figura 7.2 muestra todas las distintas posibilidades de distribución en el contexto cultural; al respecto, debe destacarse que a los intermediarios de cada nivel del canal se les puede asignar diferentes nombres y funciones según el sector en el que se encuentren. En el terreno de las artes escénicas, por ejemplo, suele haber un productor, un agente y un exhibidor; sin embargo, no es la única modalidad posible. Es decir, un productor puede negociar directamente con el exhibidor sin la necesidad de un agente. De hecho, una empresa puede decidir distribuir su producto a través de diferentes canales de distribución al mismo tiempo. En el mundo de la edición, la venta de libros se produce a través de al menos tres canales distintos: librerías, colegios y bibliotecas, y de manera directa. En la industria cinematográfica, los distribuidores reciben la película del productor y emplean cinco formas diferentes para alcanzar al consumidor.

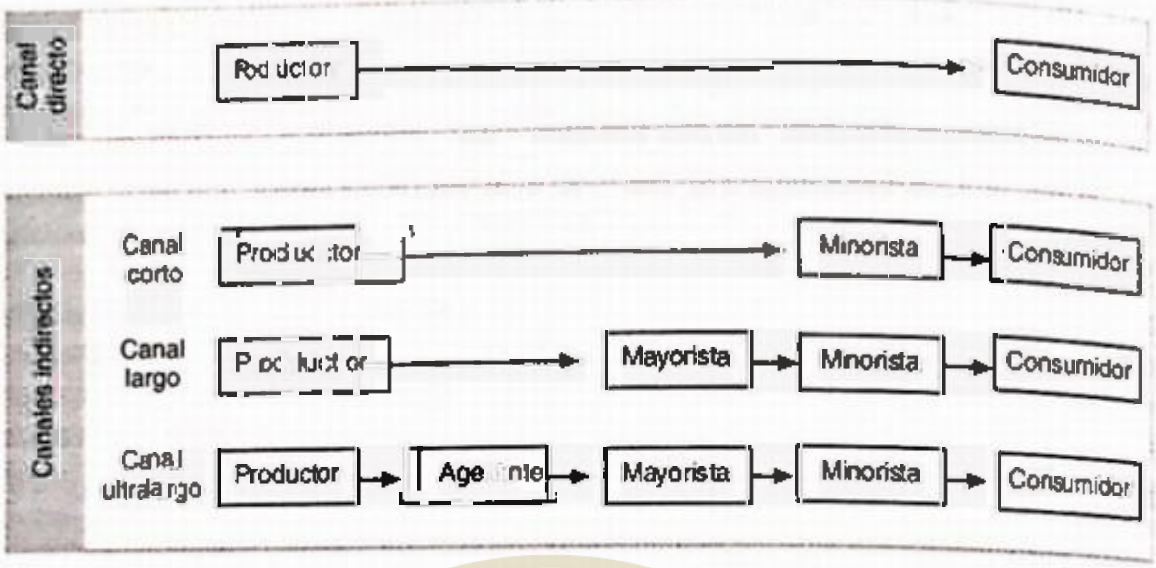


FIG. 7.2. *Tipología de los canales de distribución.*

sala de cine, videoclub, televisión de pago, televisión tradicional, o redes de distribución no lucrativas. En el caso de la industria discográfica, los consumidores pueden realizar sus compras acudiendo a tiendas de discos, grandes almacenes e hipermercados, o a través de venta por catálogo.

Aunque un determinado tipo de canal de distribución pueda dominar en un sector particular, cada empresa debe decidir por aquel que mejor encaje con sus necesidades particulares o con sus productos, o le permita obtener alguna ventaja por su habilidad para realizar ciertas funciones de distribución. Pero, cuantos más intermediarios intervengan en un canal, mayor será el precio final del producto, pues cada intermediario debe cubrir sus propios costes; lógicamente, la empresa que gestiona para apoderarse de una parte del proceso de distribución puede incrementar sus beneficios al tiempo que ofrecer precios muy competitivos a sus clientes.

La principal desventaja de un canal de distribución largo es la falta de flexibilidad. Esta desventaja es resultado del elevado número de intermediarios, que reduce el margen de maniobra del fabricante. Otra desventaja es la falta de control respecto a la forma en la que se vende el producto. Así, cuanto mayor sea el número de intermediarios, el fabricante resultará más distante y tendrá menos influencia. Por otro lado, los costes del productor son más bajos si el canal es largo. Por ejemplo, la fuerza de ventas se reduce generalmente al mínimo pues la empresa opera con un cierto número de agentes.

Con todo, las ventajas de un canal de distribución largo se corresponden con las desventajas de uno corto y viceversa. Así, a menor número de intermediarios, mayor será la influencia de la empresa sobre el marketing de su producto. Por el contrario, cuanto más corto sea un canal, mayores serán los costes del productor.

La decisión del fabricante respecto a los distribuidores, a la ruta de distribución, y al orden de distribución puede conllevar connotaciones estratégicas. En el caso de la película *E.T.*, el productor de dicha cinta deci-

dió retener los derechos de distribución de la misma en formato de vídeo para así maximizar las ventas por taquilla antes de venderla a los videoclubs.

Como se ha señalado anteriormente, una empresa no siempre puede elegir su ruta de distribución ni incluso los agentes intermediarios que vendan su producto. De hecho, las compañías teatrales en gira pueden descubrir que sólo hay un exhibidor en una ciudad con quien necesariamente deben negociar. Ese exhibidor presenta, como monopolista, una ventaja estratégica frente al productor al negociar el contrato. Las cosas cambian cuando un reconocido artista interviene. Esta figura representa una apuesta segura para el promotor local quien a su vez debe incluir producciones de riesgo bajo o nulo en una temporada para así paliar el riesgo asociado a figuras menos conocidas o a espectáculos más complejos de vender. El agente de un artista conocido tiene pues mano para negociar el contrato.

En el mundo de la producción de cine español, algunos empresarios se han frustrado por su incapacidad de distribuir adecuadamente sus películas en su propio país. Al igual que ocurre en otros muchos países, esta situación procede del dominio tradicional de las distribuidoras multinacionales. Se trata pues de un problema de acceso al canal por parte de determinados productores de películas. A modo de ejemplo, del total de películas distribuidas en sala en España durante el año 2000, el 49 % corresponde a películas estadounidenses y el 18,7 % a películas españolas. Unas películas que supusieron en términos de asistencia una cuota de mercado del 82,7 % y del 10,3 % respectivamente.[2] A modo de comparación, las películas americanas supusieron sólo el 57,4 % de la asistencia total en Francia.[3]

2.3. La gestión del canal de distribución

Mallen[4] subraya los principales aspectos de la gestión de la distribución empleando cuatro objetivos y seis decisiones estratégicas.

En general, los productores eligen aquel canal de distribución que maximice sus beneficios. Para ello, deben mantener motivados a los diferentes intermediarios. Maximizar beneficios significa primero maximizar ventas (objetivo 1), y después minimizar costes (objetivo 2). Una empresa debe considerar su margen de beneficio máximo tanto en el corto como en el largo plazo, ya que en algunas situaciones puede ser preferible sacrificar beneficios inmediatos para conseguir una mejora de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, el destino de la empresa está ligado al de los intermediarios. Desde el momento en que los intermediarios tienen interés en el futuro de la compañía, desarrollan una relación similar a la de pertenecer a una sociedad. De esta manera, la idea de maximizar la motivación cobra sentido, pues motivar a los agentes distribuidores ejerce un fuerte impacto en la salud financiera de los fabricantes. Por ejemplo, una librería puede decidir destacar los libros de una determinada editorial. De ma-

nera similar, un distribuidor puede promocionar un artista más que otro. En otras palabras, maximizar la motivación entre los miembros de un canal de distribución conlleva dos objetivos más del fabricante: maximizar la cooperación a lo largo del canal (objetivo 3) y maximizar la influencia del fabricante sobre los otros miembros (objetivo 4). Si el productor o fabricante obtiene la máxima cooperación de cada miembro, la variable distribución está gestionada eficientemente. No obstante, el fabricante debe mantener un buen nivel de influencia sobre los distintos integrantes del canal.

La empresa que busca beneficios máximos a largo plazo o bien la organización no lucrativa que busca estabilidad financiera en el largo plazo deben construir una red de distribución que cumpla los siguientes seis criterios, presentados aquí como un conjunto de decisiones. Estos criterios hacen referencia a la elección y a la longitud del canal de distribución, a la estrategia de distribución (intensiva, selectiva, exclusiva), así como al número y selección de intermediarios tanto en total como para cada nivel del canal.

La primera decisión se puede explicar con el ejemplo de un grupo de música clásica que debe elegir entre contratar un agente o emplear su propia fuerza de ventas para organizar una gira. La elección depende de los objetivos de venta delimitados por el grupo, los costes implícitos, y la cantidad de cooperación e influencia (real y deseada) que se espera. Lógicamente, resulta más sencillo ejercer influencia en un empleado que se ve a diario que sobre un agente externo que además representa a otros clientes. Por otro lado, el coste que representa el salario de un empleado es más alto que la comisión de un agente, que a menudo depende de la productividad del mismo. Además, la distribución a nivel internacional requiere frecuentemente de un agente extranjero bien relacionado tanto con el mercado local como con los clientes potenciales.

Una empresa también debe determinar la estrategia de distribución. En este sentido, ¿es mejor utilizar tantos agentes como sea posible, o seleccionar sólo aquéllos que cumplan unos determinados criterios? (ver epígrafe 3) Debe entonces determinarse el número exacto de intermediarios (agente, mayorista, minorista) en cada uno de los niveles del canal de distribución.

Una vez que la empresa ha decidido su estrategia de distribución así como la longitud del canal de distribución y el número de intermediarios de cada nivel, debe decidir qué tipo de intermediario es más probable que satisfaga los objetivos empresariales. El intermediario ideal cumplirá las funciones establecidas por la empresa. Por ejemplo, una compañía discográfica o una empresa editorial puede optar por realizar su distribución en un gran almacén, donde el consejo musical o literario es casi inexistente, en lugar de asociarse con una tienda especializada donde los empleados pueden aconsejar al cliente.

El productor debe también decidir cuántas rutas plantear: ¿Debería comercializarse la última película en salas de cine y videoclubs? ¿Debería contemplarse otra posibilidad de distribución, como la televisión de pago? Todas estas cuestiones (y posiblemente más) deberían contestarse en el proceso de toma de decisiones.

Cuando estas cuatro decisiones se han tomado, el fabricante o productor debe decidir la ayuda a conceder a los distintos intermediarios —por ejemplo: ¿qué clase de material promocional proporcionar? ¿Qué cantidad de material?—.

Finalmente, la empresa debe decidir sobre el intermediario individual. Si por ejemplo un gran museo desea plantear una exposición en distintas regiones, entonces deberá elegir los centros con el equipo técnico y la capacidad (tamaño de las salas, condiciones generales de exposición, etc.) necesarios. La empresa puede así elegir entre los distintos candidatos según los criterios museísticos y de marketing que elija.

2.4. El comportamiento de los miembros del canal de distribución

Una de las cuestiones fundamentales de la gestión de la distribución es controlar el comportamiento de los miembros en el canal. El canal de distribución no debe ser visto simplemente como el flujo de mercancías del productor al consumidor, pues es además una red social donde las relaciones interpersonales juegan un destacado papel en la dinámica general. Rosenbloom[5] describe cuatro dimensiones clave de esta red social: conflicto, poder, funciones, y comunicación.

Cualquier falta de acuerdo en distribución debe contemplarse como algo normal a no ser, por supuesto, que se convierta en un conflicto que llegue a paralizar las actividades del canal. Los conflictos pueden surgir de diferentes maneras, por ejemplo, porque las partes tengan poca comunicación, tengan un concepto distinto del papel que debe desarrollar cada uno, posean puntos de vista divergentes acerca de la responsabilidad inherente en ciertas decisiones, o incluso determinen objetivos contrarios. El responsable de distribución debe vigilar siempre los posibles puntos de conflicto y ser capaz de decidir cómo resolver las situaciones problemáticas en beneficio de todos los implicados.

Cualquier empresa que utilice intermediarios para llevar su producto al mercado busca influir a los diferentes miembros del canal de distribución para que ciertas tareas se cumplan correctamente. Para tal fin pueden emplearse diferentes medios. Así, se puede recompensar a los miembros, económicamente o en otros términos, o bien se les puede penalizar, especialmente cuando la empresa es de mayor tamaño que éstos. Además, se requieren ciertas dosis de legitimidad por parte de los miembros del nivel anterior en el canal, de lo contrario todo el sistema falla. Incluso resultan necesarios algunos acuerdos sobre el resultado para que cada uno se pueda sentir como parte integrante de un equipo. Finalmente, es necesaria cierta pericia empresarial para que los miembros se amolden al deseo de la empresa.

El responsable de distribución también tendrá una idea definida acerca del papel que cada miembro del canal debe desempeñar. Una vez que cada miembro sabe lo que puede esperar de los otros, las relaciones normalmente se desarrollan sobre ruedas. Por supuesto, el fabricante

debe también convencer a los distintos socios que acepten su propio rol y el de los otros.

Como en cualquier otra empresa, la comunicación y la información son fundamentales en la gestión de la distribución. Los conflictos entre dos miembros distintos pueden surgir por una simple diferencia de opinión ocasionada por una pobre comunicación. La ausencia de información vital puede de hecho envenenar el marketing de un producto.

3. Estrategias de distribución

A continuación se describen las dos principales estrategias de distribución: las estrategias intensiva, selectiva, y exclusiva, y las estrategias *push* y *pull*.

3.1. Estrategias de distribución intensiva, selectiva, y exclusiva

La estrategia de distribución intensiva supone la distribución de un producto a través de tantos puntos de venta como sea posible. En esta estrategia, el productor no realiza selección alguna entre los minoristas interesados en vender su producto. Las industrias discográfica y editorial proporcionan numerosos ejemplos de distribución intensiva.

La estrategia de distribución selectiva conlleva la selección de aquellos minoristas que cumplen una serie de criterios. Esta forma de distribución evita que todos los minoristas vendan el mismo producto. El proceso de selección se fundamenta a partir de una serie de objetivos específicos a menudo relacionados con la imagen corporativa. Las empresas que desarrollan una estrategia de distribución selectiva intentan de hecho controlar su imagen y asegurar que sus distribuidores minoristas o socios tienen una imagen positiva o disfrutan de credibilidad en el sector. Esta estrategia puede también generar un cierto sentido de unicidad o rareza del producto al limitar el número de puntos de venta, para que el consumidor deba acudir a lugares determinados y cuidadosamente elegidos para poder comprar o consumir el producto.

En las artes visuales, algunos artistas eligen aquellas galerías con las que pretenden operar. Al hacerlo, excluyen a aquellas otras galerías a las que les gustaría vender tales obras. Una vez los fabricantes seleccionan a los minoristas con los que desean trabajar y les conceden exclusividad, podemos afirmar que están desarrollando una estrategia de distribución exclusiva. En este caso, el minorista disfruta de la situación de monopolio respecto de un producto y para una determinada área. Los productores cinematográficos utilizan con frecuencia esta estrategia al conceder a un distribuidor los derechos de distribución exclusiva de una película en una determinada zona geográfica.

3.2. ESTRATEGIAS *PUSH* Y *PULL*

La estrategia *push* consiste en ofrecer un elevado margen de beneficio a los minoristas para que éstos trabajen con más ahínco la promoción y venta de un determinado producto. Los fabricantes pueden ofrecer dicho margen adicional si reducen su presupuesto de publicidad. Al respecto, los fabricantes consideran que un minorista que gane mayores beneficios con una marca trabajará más para venderla.

La estrategia *pull*, por el contrario, conlleva una gran inversión en publicidad para generar una demanda lo suficientemente fuerte que provoque en los minoristas el deseo de vender tal producto para así complacer a sus clientes.

Ambas estrategias pueden aplicarse a los productos culturales. La estrategia *pull* la utilizan algunos distribuidores de discos y ciertas compañías discográficas que cuenten entre sus filas con artistas como Alejandro Sanz. La mayoría de productores, sin embargo, tienden a utilizar la estrategia *push*.

Muchos fabricantes aplican las técnicas *push* como única alternativa viable más que por decisión propia. Es decir, la estrategia *pull* requiere de un gran desembolso inicial, que las pequeñas empresas no siempre pueden permitirse. Por ejemplo, en el campo de las artes escénicas, las compañías en gira no tienen generalmente los recursos necesarios para lanzar una amplia campaña promocional que atraiga a la audiencia. Sólo el renombre o la reputación que la compañía ha obtenido de antemano por otros productos puede incitar a los promotores a comprar el producto. Parecería así que en el caso de un artista o compañía de sobra conocidos, el productor elige necesariamente la estrategia *pull*. Una amplia cobertura de medios en una gran ciudad suele además atraer público provincial o incluso regional. El éxito de un espectáculo de Broadway, como *Cats*, *Les Misérables*, o *Miss Saigon*, depende tanto de su éxito en Broadway como de su éxito en otras ciudades donde se represente.

3.3. LA INTERRELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las dos principales estrategias de precios (capítulo 6) y las dos principales estrategias de distribución (subepígrafes anteriores) se han presentado de manera separada y, sin embargo, en la realidad están estrechamente relacionadas.

Si una empresa utiliza la estrategia de descremación implica que vende su producto a un precio mayor que el de su competidor. Como resultado de ello, vende menos unidades pero genera un mayor margen de beneficio por unidad. La estrategia tiene éxito sólo si la empresa obtiene una excelente reputación o proyecta una imagen de prestigio. Este tipo de reputación o imagen es más fácil de conseguir desarrollando estrategias de distribución selectivas o exclusivas, que están generalmente asociadas con una estrategia *push*. La estrategia de precio de penetración, que consiste

en la venta de tantas unidades como sea posible al menor precio posible, va de la mano con la estrategia *pull*o con la estrategia de distribución intensiva.

4. La distribución física

La distribución física consiste en la logística y el transporte implicados en el acercamiento de un producto al mercado. Al respecto, las preguntas claves de la distribución son las siguientes: ¿dónde se venderá el producto? ¿Cómo se transportará? Los distintos componentes de la distribución física son: transporte, almacenaje, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, manipulación de mercancías, y envasado.

El modo en el que una empresa gestiona su distribución física es de gran importancia. En este sentido, decisiones acertadas en materia de logística de un producto pueden reducir los costes de marketing significativamente. Por el contrario, decisiones incorrectas en este contexto pueden implicar mayores gastos y alterar la imagen que los consumidores tienen de la empresa. La gestión de la distribución es complicada pues los dos objetivos de la distribución física —minimizar costes y maximizar el servicio al cliente— son contradictorios.

La condición general que se requiere para maximizar el servicio al cliente consiste en establecer un plazo de entrega reducido sin rupturas de existencias y sin errores de transporte. Esta condición implica que una empresa debe mantener suficientes existencias y por ello alquilar o poseer almacenes. Obviamente, estas instalaciones representan un coste sustancial. También se necesitan instalaciones de entrega, personal cualificado, y sistemas de información y gestión de inventarios capaces de manejar eficientemente los pedidos de los clientes. Con frecuencia, el proceso de toma de decisiones de la empresa depende de las dos siguientes cuestiones: ¿cuál es el nivel óptimo de existencias requerido para evitar superar *x* número de desabastecimientos o rupturas durante un periodo determinado? ¿Qué grado de calidad se requiere, en términos de mano de obra y sistemas de gestión de inventario, para que el periodo de aprovisionamiento no exceda *x* número de días?

Las condiciones citadas anteriormente pueden aplicarse a las industrias culturales, pues éstas distribuyen una gran cantidad de unidades físicas como discos compactos o libros. Sin embargo, en otros sectores culturales, la idea de servicio al cliente, aspecto fundamental de la distribución física, también tiene cabida aunque no se realicen pedidos ni almacenamiento físico de las mercancías.

Los productores en el ámbito de las artes escénicas, si bien no obtienen productos materiales, deben determinar cómo distribuir el producto al público. Entre los muchos parámetros a considerar al respecto se incluye la elección de las ciudades de una gira, la selección de los recintos escénicos, y las técnicas de venta de localidades (por teléfono, por correo, por ventanilla automática). Unas decisiones que deben plantearse acordes a

las estrategias de distribución de la compañía. Además, ésta debe esforzarse para ofrecer calidad con diversas modalidades de distribución, como en el caso de la venta de entradas, pues la calidad y la diversificación suponen dos aspectos clave del servicio al cliente.

En las grandes ciudades, donde la competencia es feroz, la calidad en el servicio al cliente puede jugar un papel crucial. Así, aquellos consumidores potenciales que intenten contactar con el servicio telefónico de venta de entradas de un determinado recinto escénico desistirán si la línea está siempre ocupada y probablemente llamen a otro teatro. Si sólo existe una alternativa aceptable, la segunda elección está clara. Pero, si los consumidores pueden elegir entre tres, cuatro, o cinco espectáculos teatrales pueden dudar entre las distintas alternativas. En este caso, la fácil disponibilidad de las entradas puede ser un factor determinante. Si las localidades para el primer espectáculo no estaban disponibles, optarán por la segunda opción.

5. Localización comercial

La distribución física consiste en hacer un producto accesible al consumidor. La localización es el lugar físico donde el producto se compra o se consume. En este sentido, los puntos de venta o los lugares de exposición deben resultar accesibles, pues el esfuerzo de los consumidores es directamente proporcional a su interés por el producto. Como vimos en el capítulo 2, los productos pueden dividirse en tres categorías —bienes de conveniencia, bienes de compra esporádica, y bienes de especialidad— en función del esfuerzo que los consumidores están dispuestos a realizar a la hora de comprarlos. Además, el producto cultural se define como una compra especializada, aunque el comportamiento del consumidor pueda hacer que un determinado producto pase a ser un bien de compra esporádica.

Para cualquier espectáculo, el esfuerzo que un consumidor invierte es limitado. Si el lugar donde se representa está muy apartado y resulta difícil llegar o si la función se representa a horas inconvenientes, el consumidor reaccionará ante ello. El Museo de Arte Contemporáneo de Montreal es un buen ejemplo del poder de la localización. Hasta que se trasladó al centro de la ciudad, cerca de la céntrica *Place des Arts*, este museo estaba ubicado en otro lugar de la isla de Montreal, lejos de otros recintos culturales y mal comunicado por el transporte público. Otro aspecto que ha cambiado en los últimos tiempos es el referente al horario de apertura de los museos. En algunos países, hasta hace poco tiempo, éstos sólo abrían los días laborables y con un horario reducido. En general, hoy día, los museos están abiertos un mayor número de horas incluidos los fines de semana. El horario y también el aparcamiento se han convertido pues en factores condicionantes de la asistencia. De igual modo determinadas barreras geográficas y físicas, como un puente, una vía de ferrocarril, o un polígono industrial pueden también jugar un papel psicológico y decisivo al limitar la decisión de un consumidor acerca de sus actividades de ocio.

La imagen y el tamaño de una ciudad también influyen en el consumidor. Los consumidores que viven en un barrio de una gran ciudad o incluso en localidades del área metropolitana se desplazan hasta el centro para asistir a un espectáculo. Sin embargo, lo contrario no es necesariamente cierto.

Con todo, numerosos factores intervienen en la elección de una localización. El acceso mediante transporte público, el aparcamiento, el servicio de catering, y otros factores deben tenerse en cuenta.

Tanto para una tienda de productos culturales como para una entidad del sector de las artes, la mejor localización es aquella que esté cerca de otros espacios culturales. La atracción que ejerce un grupo de negocios tiene un efecto sinérgico que una sola organización no puede alcanzar por su cuenta. El triángulo del arte de Madrid es un claro ejemplo de esta situación. El Centro de Arte Reina Sofía, el Museo del Prado y el Museo Thyssen-Bornemisza se encuentran muy cercanos entre sí. Otro ejemplo, también en la ciudad de Madrid, es la concentración de muchos de sus teatros en la Gran Vía.

5.1. El principio del área comercial

Un área comercial puede identificarse como «el espacio geográfico del que un establecimiento comercial atrae a su clientela y sus ventas.»[6]

La atracción de un particular punto de venta no resulta uniforme dentro de un territorio. De hecho, cuanto más lejos se encuentre el consumidor del punto de venta, menor atracción ejercerá dicha localización. Esta variación en la intensidad de la atracción implica una triple división del área comercial. Estas tres subdivisiones se denominan áreas comerciales primarias, secundarias y terciarias.

5.2. Definición de las tres áreas comerciales

El área comercial primaria incluye todos aquellos clientes de la población a los que principalmente atiende el establecimiento —dicho de otro modo, la parte más densa del área total en cuanto a número de consumidores alcanzados—. En función del tipo de negocio, de las características geográficas de la localización o del perfil sociodemográfico de sus residentes, esta área puede suponer hasta el 80 % de la clientela. Para una tienda, el área comercial primaria es el núcleo geográfico más importante, pues la mayor parte de su actividad se basa en el área que incluye a los clientes más fieles.

El área comercial secundaria incluye a la segunda población más importante de consumidores. Las ventas, en este caso, oscilan entre un 20 % y un 40 % del total. Se trata del sector geográfico en el que el negocio es más vulnerable a la competencia agresiva.

El área comercial terciaria es básicamente una zona residual que supone entre un 10 % y un 20 % de los clientes. Éstos compran sólo de manera ocasional en la tienda o bien la visitan por casualidad, como es el

caso de los turistas. Toda tienda tiene un área terciaria, sobre la que se tiene poca o ninguna influencia.

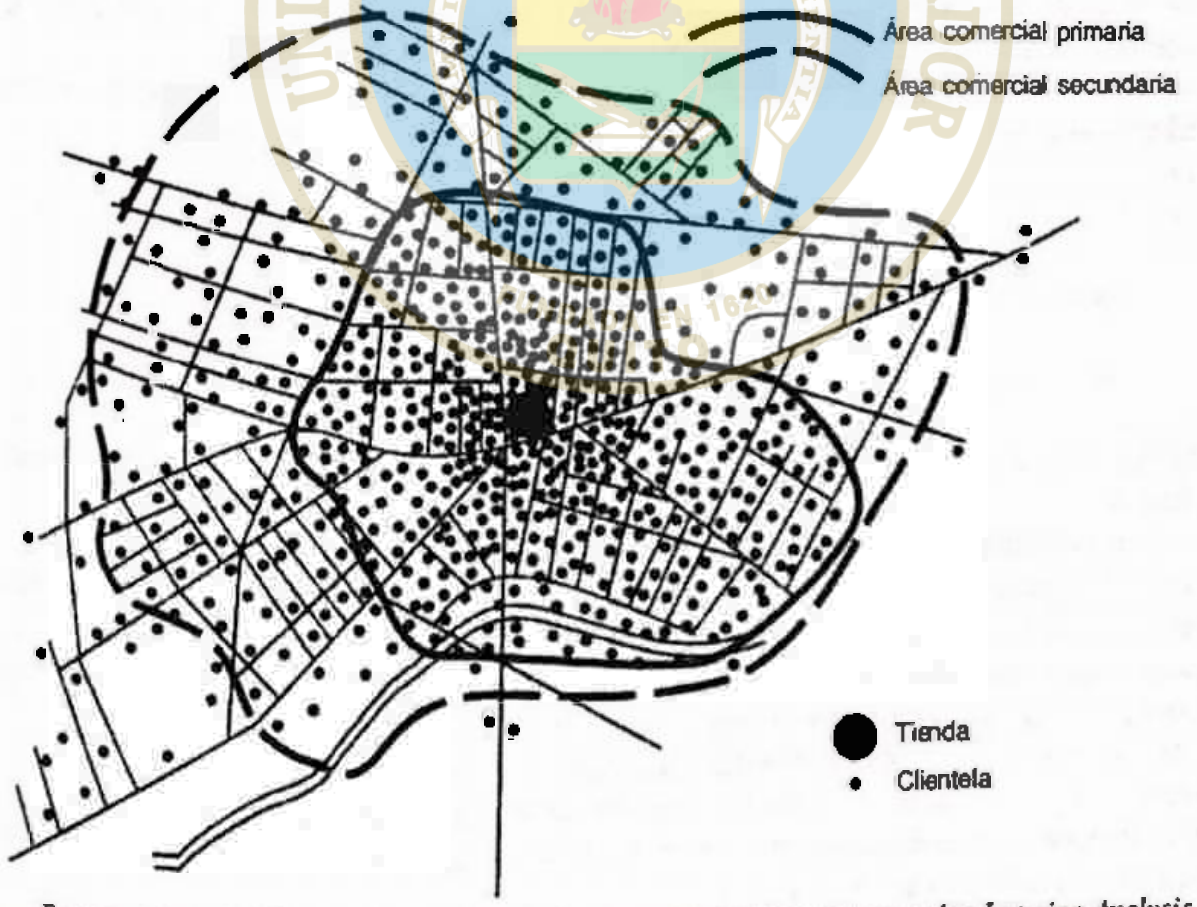
Las áreas comerciales presentan formas irregulares, y las áreas de la competencia pueden superponerse según las características geográficas de un vecindario o de una ciudad y el poder de atracción de cada competidor(ver figura 7.3)

La configuración del área comercial depende en gran medida del tipo de producto. Un exhibidor con una programación variada puede descubrir que algunos productos llegan a una audiencia específica y que una comparación por categoría de producto podría mostrar diferentes contornos de las áreas comerciales.

Los directivos o gestores que deseen conocer el área comercial de sus diferentes productos necesitan tan sólo obtener una muestra de su clientela, anotar sus direcciones, y señalarlas en un mapa de la ciudad o de la zona. El resultado es un conjunto de puntos, cada uno representando a un cliente, tal y como muestra la figura 7.3. El paso siguiente es analizar los datos recabados.

5.3. La utilidad del concepto de área comercial

El contorno de un área comercial resulta útil ya que permite a cualquier negocio alcanzar los ocho siguientes objetivos:



Fuente: Adaptado de Kane, B.J. Jr., 1966. *A systematic Guide to Supermarket Location Analysis.* (New York: Fairchild Publications Inc., n.º 4, p. 37.)

Fig. 7.3. *Las áreas comerciales de una tienda.*

1) Estimar la demanda en términos económicos del territorio señalado y compararla con los datos de ventas disponibles. El cálculo realizado es la cuota de mercado de la empresa.

2) Estimar la demanda futura y su impacto sobre la cifra de ventas del establecimiento, especialmente si se van a realizar construcciones de viviendas en la zona.

3) Decidir la cuota de mercado y los objetivos de venta a corto, medio y largo plazo.

4) Medir el impacto de la competencia en el territorio y dentro de cada una de las tres áreas comerciales.

5) Conseguir un mayor conocimiento del perfil socioeconómico de la población que vive en el área de atracción para adaptar el programa de marketing a los consumidores potenciales.

6) Planificar campañas de promoción en función de los consumidores potenciales y de los límites geográficos del área de atracción. La empresa podría estar malgastando tiempo y dinero al distribuir publicidad en un territorio mayor que su área comercial y al mismo tiempo perdiendo la posibilidad de conseguir mayor penetración en dicha área.

7) Comparar los establecimientos de una cadena y, a través de una planificación rigurosa basada en el área comercial potencial, abrir nuevos establecimientos. Si por ejemplo, la localización futura tiene características similares o idénticas a las de un establecimiento existente, una empresa podría estimar el volumen de ventas, el tamaño del área comercial, e incluso el tamaño del nuevo punto de venta.

8) Planificar una expansión bien aumentando el tamaño del establecimiento actual o bien abriendo nuevos establecimientos.

5.4. Factores determinantes de la extensión y configuración del área de comercio

Los tres principales factores que determinan la extensión y la configuración del área comercial son el producto, las estrategias de marketing de la empresa, y la percepción del consumidor sobre la empresa o el producto.

El producto se emplea aquí con un sentido genérico, es decir, haciendo referencia a todos los bienes de consumo. Bajo esta idea, la zona comercial de los establecimientos que venden bienes de conveniencia se limita normalmente a dos kilómetros, mientras que la zona de bienes de compra esporádica o de especialidad puede suponer cinco, diez e incluso veinte kilómetros. Al respecto, auditorios, museos, galerías de arte, librerías, tiendas de discos y salas de cine se encuentran en la categoría de especialidad o bienes de compra esporádica y generalmente tienen amplias zonas comerciales.

Las otras variables del programa de marketing juegan también un papel en la determinación de la amplitud y configuración del área comercial. Así, una determinada política de precios o una interesante promoción

pueden impulsar a algunos consumidores a acudir a una tienda más que a otra. El hecho de que una empresa se dirija a un segmento específico del mercado puede atraer a un determinado perfil de consumidores de una determinada zona y de esta manera perfilar su área comercial. Es el caso de la mayoría de museos, galerías de arte, y auditorios, que generalmente atraen una clientela con formación y recursos superiores. Un análisis del lugar donde este público vive revela normalmente una concentración de códigos postales donde la renta es superior a la media.

La extensión y la configuración de un área comercial también depende del modo en el que los consumidores perciben ciertos factores. Por ejemplo, la distancia se puede valorar en términos de las barreras reales o psicológicas que se encuentran en el camino para acudir a un determinado establecimiento. En este sentido, el tráfico, el número de semáforos o señales de stop e incluso el hábito pueden provocar que un consumidor estime incorrectamente el tiempo y la distancia necesaria para acudir a una tienda concreta. El camino real puede ser corto y, sin embargo, el consumidor puede tener la impresión de que la tienda se encuentra lejos del domicilio o de cualquier otro punto de referencia. Lo contrario también puede ocurrir. Considerar estas percepciones hace que el área de comercio se vuelva bastante elástica.

Algunos obstáculos físicos pueden de hecho cambiar la conducta del consumidor. Un río con un puente, una vía de tren, una autopista, un polígono industrial, por nombrar algunos, perfilan la zona comercial. Los consumidores, si no pueden evitar los anteriores obstáculos, decidirán recorrer una distancia mayor para comprar en un establecimiento competidor.

Con todo, el tipo de calle o la localización de una tienda influye en la extensión de un área comercial. Por ejemplo, un negocio ubicado en una estación de metro tiene un área comercial muy amplia pero se limita a los usuarios de este medio de transporte. Sin embargo, un negocio situado en el exterior pero cerca de una boca de metro puede atraer a una mayor cantidad de público.

Resumen

La variable distribución comprende tres elementos distintivos: el canal de distribución, la distribución física y la localización comercial.

Los canales de distribución incluyen a todos aquellos que desarrollan alguna función en el proceso de acercamiento del producto desde el lugar de producción al de consumo. Un canal de distribución puede ser corto, como es el caso de un museo que se relaciona directamente con el público sin intermediario alguno, o largo, como es el caso de una compañía discográfica que utiliza agentes para vender a los mayoristas, que a su vez, venderán a los establecimientos minoristas. La ruta de distribución permite al productor reducir el número total de operaciones a realizar, al contemplar ciertas funciones logísticas, como transporte y almacenaje, y ciertas funciones comerciales, como apoyo, promoción, financiación, y gestión de existencias.

Los principales aspectos relativos a la gestión del canal de distribución se corresponden con una serie de objetivos y estrategias. Los objetivos son: maximizar el beneficio manteniendo la máxima motivación en el canal; lo que supone maximizar ventas y minimizar costes. Las decisiones estratégicas hacen referencia a la longitud del canal, la estrategia de distribución desarrollada, el tipo de intermediario, el establecimiento de rutas hacia los intermediarios, el grado de cooperación con éstos, y la selección de los mismos.

Un canal de distribución no debería considerarse simplemente como el flujo de productos del productor al consumidor. De hecho, se trata de un sistema social donde las relaciones interpersonales juegan un importante papel e influyen en la dinámica del canal. Cuatro son las dimensiones que surgen en este sistema: conflicto, poder, funciones, y comunicación.

Hay dos tipos de estrategias de distribución: intensiva, selectiva, y exclusiva; y *push* y *pull*. Las estrategias del primer tipo hacen referencia al número de puntos de venta que una empresa decide considerar. Si la empresa se decide por la estrategia intensiva, considera el máximo número de ellos. Si contempla una estrategia de distribución selectiva, elige a los minoristas según un criterio específico, y si desarrolla una estrategia exclusiva garantiza además una protección territorial. El segundo tipo de estrategia se basa en el margen de beneficio que obtiene el intermediario y en las acciones que el productor desea que el anterior realice. Así, con la estrategia *push* el margen de beneficio es mayor. Con la estrategia *pull* se produce el caso contrario. El productor emplea este margen para equilibrar el coste de una campaña de promoción o publicidad.

La distribución física se conforma por toda la logística implicada en llevar un producto al mercado, es decir, transporte, almacenaje, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, manejo de mercancías, y envasado. La distribución física debe cubrir dos objetivos contradictorios: minimizar los costes y maximizar el servicio al cliente.

La localización supone la elección de un lugar físico donde el cliente pueda comprar o consumir el producto. Si se estudia de dónde proceden los consumidores, es posible determinar tres áreas comerciales basadas en la distancia desde el punto de venta y la concentración de la clientela. Estas áreas son denominadas: primaria, secundaria y terciaria en función de su extensión y configuración. Las mismas se determinan por el producto en sentido genérico, las estrategias de marketing, y la percepción del consumidor.

Preguntas

1. El modo de consumo de un producto cultural influye en la distribución del mismo ¿Cómo?
2. ¿Qué es un canal de distribución?
3. ¿Por qué son tan importantes las decisiones acerca de la elección de un canal de distribución?

4. ¿Cuál es la principal razón de utilizar intermediarios?
5. ¿Cuáles son las funciones más relevantes de un canal de distribución?
6. ¿Qué significa que un canal de distribución sea complejo?
7. ¿Por qué debe considerar una empresa los beneficios a largo plazo al gestionar su canal de distribución?
8. Explique la idea de sistema social en un canal de distribución.
9. Explique la relación existente entre las siguientes estrategias: descremación y penetración; intensiva, selectiva, y exclusiva; *push* y *pull*.
10. Describa los diferentes componentes de la distribución física.
11. ¿Cuáles son los factores a considerar en la elección de una buena localización?
12. ¿Qué utilidad tiene para un responsable de gestión el concepto de área comercial?

Citas

1. Rauen, M. (2001): «Reflections on the Space of Flows: The Guggenheim Museum Bilbao», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 30, n.º 4 (invierno), pp. 283-300.
2. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2001): *Boletín Informativo. Películas, Recaudaciones, Espectadores. Datos de 2000*, Madrid: Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales.
3. Bégin, D., F. Colbert y R. Dupré (2000): «Comparative Analysis of French and French-Canadian Willingness to Support the National Film Industry», *International Journal of Cultural Policy*, vol. 7, n.º 2 (diciembre).
4. Mallen, B. (1977): *Principles of Marketing Channel Management*, Toronto: Lexington Books.
5. Rosenbloom, B. (1983): *Marketing Channels: A Management View, Second Edition*, Chicago: Dryden Press.
6. Colbert, F. y R. Côté (1990): *Localisation commerciale*, Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur.

Otras referencias

Cuadrado, M. y M. Frasquet (1998): «El auge de los multicines. Su expansión y preferencia por los consumidores», Distribución y Consumo, n.º 40 (junio-julio), pp. 126-131.

McIntyre, C. (1985): *Carnet de route: guide de tournée à l'étranger*, Ottawa: Affaires extérieures, Services de la promotion artistique, Gouvernement du Canada.

Papadopoulos, N., L. A. Heslop y J. J. Marshall (1990): «Domestic and International Marketing of Canadian Cultural Products: Some Questions and Some Directions for Research», en *ASAC Conference*, Whistler, British Columbia, pp. 232-240.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FUNDADA EN 1620 QUITO

CAPÍTULO 8

LA VARIABLE PROMOCIÓN

Objetivos

- Definir la promoción como variable
- Identificar las principales funciones de la promoción
- Analizar varias herramientas de promoción
- Aprender a seleccionar las herramientas de promoción de la forma más adecuada
- Estudiar el plan de comunicación
- Explorar la posibilidad del patrocinio como herramienta promocional

Introducción

La promoción o comunicación, cuarta variable del programa de marketing, es también fundamental para la estrategia de marketing de cualquier organización. En este sentido, la promoción salva la distancia entre la empresa y el mercado.

En este capítulo, analizamos las diferentes herramientas de promoción, sus funciones, y los criterios de selección fundamentados en los objetivos previamente planteados. A partir de ahí, definimos los distintos componentes de todo plan de comunicación. En último lugar, contemplamos el patrocinio como acción desarrollada por el patrocinador y como fuente de ingresos que ninguna entidad artística debe descuidar.

1. Definición de promoción

Los términos marketing, promoción y publicidad a menudo se interpretan incorrectamente. Por eso, conviene dejar claro en qué consiste cada uno de ellos con una breve explicación. Así, la publicidad es una herramienta de promoción, y la promoción es una de las cuatro variables de todo programa de marketing. Este programa es a su vez una parte de la estrategia global de marketing.

La promoción es ante todo una herramienta de comunicación, es decir, un instrumento para transmitir el mensaje y la imagen de la empresa.

Toda organización ejerce un control directo sobre sus comunicaciones y determina la forma de gestionar su imagen así como el contenido de su mensaje. Ni que decir tiene que otras variables del programa de marketing pueden también reflejar la imagen de una empresa, y en el contexto cultural, la figura del crítico sirve también para enviar mensajes a la audiencia potencial.

Las organizaciones culturales proyectan una determinada imagen al público especializado así como al público general. Tal imagen proviene de las percepciones del consumidor, formadas a su vez a partir de opiniones de terceros, críticas, experiencias, campañas promocionales y demás. En este sentido, las empresas pueden influir en la percepción del público, si bien pueden no ser capaces de controlar aquellas percepciones de los consumidores fundamentadas en mensajes procedentes de otras variables del programa de marketing. De hecho, la política de precios, la elección de los distribuidores, y la técnica promocional empleada pueden crear o modificar la imagen. A modo de ejemplo, un alto nivel de precios normalmente refleja una imagen de prestigio como en el caso de un concierto en un conocido auditorio. Por el contrario, un concierto anunciado en prensa y con una entrada de bajo precio refleja una imagen más popular.

La promoción también es una herramienta de cambio pues permite a una empresa modificar las percepciones, las actitudes, los conocimientos y la conciencia. Como tal, la promoción puede formar al consumidor sobre un producto en diferentes grados. Incluso puede modificar las actitudes del consumidor transformando la indiferencia en deseo o las percepciones negativas en positivas.

Mokwa[1] enumera tres objetivos de comunicación. Son los siguientes:

1) Información: hacer que el consumidor sepa que el producto existe y proporcionarle los detalles fundamentales como el momento y el lugar de la actuación, el precio de las entradas, y los métodos de pago aceptados.

2) Persuasión: convencer a los consumidores para que compren el producto mediante motivaciones adicionales como la calidad del espectáculo, la aparición de artistas conocidos, la naturaleza única de la programación, la facilidad de acceso y pago, el prestigio social y el reconocimiento, y el enriquecimiento personal.

3) Educación: proporcionar a los consumidores las herramientas y los códigos que necesitan para evaluar las características específicas del producto. Esta actividad ayuda a ampliar la audiencia de una determinada modalidad artística pues los consumidores están mejor informados y preparados para consumir el producto. Los programas escolares de formación en museos son un buen ejemplo de este tercer objetivo.

2. Herramientas de promoción

Cuatro son las principales herramientas que se emplean para la promoción: publicidad, venta personal, relaciones públicas, y promoción de

ventas. El peso concedido a cada una de ellas dependerá del presupuesto de la empresa o de las tradiciones de cada sector en particular.

2.1. PUBLICIDAD

La publicidad se define como el medio impersonal y remunerado que utiliza una empresa para comunicarse con su público objetivo. Dicho medio se considera, sin embargo, *publicity* y no publicidad, cuando la información se transmite a través de pases de prensa o por la cobertura de los medios de comunicación. Por ello, se dice que la *publicity* es una de las acciones de la función de relaciones públicas.

Un mensaje publicitario puede aparecer en diferentes medios, tanto impresos como electrónicos. Los ejemplos más comunes son los *spots* de televisión y las cuñas radiofónicas, los anuncios en prensa y revistas especializadas, los pósters, las carteleras, los folletos, y la publicidad exterior, como la del transporte público, entre otros.

Boisvert[2] señala que la publicidad «implica cierto pago a un medio publicitario, como una estación de radio o televisión, una revista, un periódico, o una cartelera, para que el anuncio salga a la luz».

El mensaje publicitario, cualquiera que sea el medio elegido, tiene una vida limitada. En este sentido, los anuncios se realizan para un medio en concreto y pueden dirigirse tanto al público general como a un público muy determinado. El reto del directivo es descubrir qué medios son los más adecuados. Para ello, resulta útil conocer el perfil del público alcanzado por los distintos medios que contempla la empresa.[3]

La modalidad del cartel o póster (también los folletos y *flyers*) es muy utilizada en el contexto cultural. Sin embargo, se contempla como un mero apoyo a otras herramientas de publicidad. De hecho, los consumidores potenciales no siempre ven un cartel, y si van conduciendo no se pueden parar a leer la información que proporciona. Además, el tiempo medio invertido en leerlo es bastante reducido. Su vida es breve, especialmente en las grandes ciudades, donde la práctica de cubrir o quitar carteles se ha incrementado. Además, la cantidad de información que puede incluirse es limitada. En definitiva, todo cartel debería diseñarse para atraer la atención y generar interés entre los consumidores potenciales. Normalmente, actúa como recuerdo del mensaje que se transmite en la campaña principal.

2.2. VENTA PERSONAL

La venta personal consiste en la transmisión de un mensaje de una persona a otra mediante un contacto directo entre ambas. Esta técnica permite al vendedor argumentar las razones de no compra del cliente. Esta modalidad de promoción puede realizarse cara a cara, a través del teléfono, o en grupo.

Si bien la publicidad resulta un poderoso medio de persuasión cuando el mensaje es simple, si éste es más complicado, la venta personal resulta más efectiva, pues el representante de la empresa puede adaptar el mensaje publicitario al cliente y responder a sus cuestiones o razones de no compra.

El telemarketing es un ejemplo de venta personal que la empresa puede emplear como herramienta principal para contactar con el público objetivo o como herramienta adicional cuando se dirige a grupos más difíciles de convencer. Las organizaciones culturales están utilizando cada vez más y con éxito la técnica del telemarketing.[4]

Además de ejercer persuasión para vender un producto, todo vendedor también recoge y proporciona información. Éstos conocen todo aquello relativo a las necesidades, problemas y reservas de los clientes para así poder responder a sus expectativas, y ofertar servicios relacionados con las actividades de venta, mantener cordiales relaciones interpersonales, y proporcionar ayuda y consejo durante el acto de compra. Incluso pueden coordinar las necesidades del consumidor con otros productos o servicios de la empresa.

El proceso de comunicación en la venta supone seguir ocho etapas (ver tabla 8.1), que van desde la prospección al seguimiento tras el cierre.[5] La prospección conlleva identificar clientes potenciales. La preparación delimita la estrategia de ataque y cómo conseguir una cita con el cliente. La aproximación incluye determinar tanto la presentación de las ventas para generar una respuesta positiva en el cliente como la presentación del producto. El diagnóstico es el análisis que realiza el vendedor de las necesidades del cliente. La presentación es el acto de persuasión durante el cual el vendedor introduce el producto y trata de convencer al cliente potencial para que se convierta en un auténtico cliente. El manejo de las objeciones consiste en dejar plantear al cliente sus posibles objeciones y reservas para así tratar de contrarrestarlas. Ésta no resulta una tarea sencilla, ya que una determinada objeción puede ocultar otra incluso más fuerte. Un vendedor debe descubrir las verdaderas objeciones del cliente y contrarrestarlas utilizando argumentos sólidos. El cierre supone el término del proceso de venta en el tiempo adecuado, es decir, cuando parece que el cliente está preparado para comprar. Finalmente, el seguimiento o relación postventa busca asegurar que el cliente esté satisfecho y, en caso necesario, realizar cualquier acción para mantener la relación de cara a futuras ventas.

2.3. Relaciones públicas

Las relaciones públicas se han definido como «la función de gestión que valora las actitudes del público, identifica a un individuo o a una organización con el interés del público, y planifica y ejecuta un programa de acción para ganar la comprensión y la aceptación del público».[6] Una de las principales acciones de las relaciones públicas de una organización

TABLA 8.1. *Las ocho etapas del proceso de venta personal*

Etapa 1	Prospección
Etapa 2	Preparación
Etapa 3	Aproximación
Etapa 4	Diagnóstico
Etapa 5	Presentación
Etapa 6	Manejo de las objecciones
Etapa 7	Cierre
Etapa 8	Relación postventa

cultural es la *publicity*. Ésta permite promocionar un producto o una empresa en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello. Las ruedas de prensa y las conferencias, los discursos y las presentaciones, la disponibilidad de cierto tiempo en un programa de radio o televisión, y la cobertura general de los medios de comunicación son ejemplos de *publicity*.

Debido a razones de tipo económico, muchas empresas en el contexto cultural se ven obligadas a utilizar la *publicity* como principal vehículo para informar a los clientes potenciales. Por supuesto, los medios también se benefician de esta relación pues las actividades culturales interesan y atraen a una amplia audiencia.

Las organizaciones culturales poseen gran poder respecto a esta herramienta, pero los medios tienen la última palabra para decidir si dar salida o no a tal información y en qué formato. Por lo tanto, siempre hay cierto riesgo implícito.

Por último, es importante distinguir claramente entre la función de relaciones públicas, que se dirige a los diferentes públicos de la organización (trabajadores, accionistas, voluntarios, público, medios de comunicación, gobierno, patrocinadores, y mecenas), y la función de *publicity*, centrada casi de manera exclusiva en las relaciones con la prensa. Sin embargo, debe remarcarse que desde el momento en que una gran cantidad de entidades culturales centran el grueso de su actividad de relaciones públicas en los medios, se produce una tendencia a equipar las relaciones públicas con la *publicity*.

2·4. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas puede dividirse en tres secciones: ayuda a las ventas, artículos para motivar y productos derivados.

En primer lugar, la ayuda a las ventas hace referencia a pequeños objetos con el logotipo de la empresa o con un mensaje relevante impreso (cajas de cerillas, bolígrafos) que normalmente se reparten de manera gratuita.

En segundo lugar, son ejemplos de bienes y servicios para motivar a los clientes a comprar, los cupones de descuento, los concursos, los regalos por suscripción, y las ofertas especiales a partir de la idea de «2 × 1».

Los productos derivados son otra forma de promoción de ventas. Se trata de bienes relacionados con el principal producto de la empresa que permiten generan ingresos aparte. Algunosejemplos característicos incluyen camisetas, discos, carteles, tazas, y artículos de escritorio. El objetivo principal de la venta de productos derivados es normalmente incrementar los ingresos independientes[7] de la empresa. La venta de estos productos puede actuar casi en último momento para ayudar a proyectar la imagen de la empresa. Los museos y las grandes organizaciones en el contexto de las artes escénicas utilizan a menudo esta forma de promoción.

La promoción de ventas se dirige normalmente a los consumidores, pero puede también desarrollarse con los minoristas y distribuidores. Cuando la promoción de ventas se determina para los consumidores, deben plantearse por ejemplo reducciones en la compra de un cierto número de localidades. Esta misma técnica de reducción puede emplearse con los minoristas para que ofrezcan o promocionen el producto en mayor medida. Otra promoción típica son los puntos por unidad vendida, que pueden ser intercambiados por determinados premios como billetes de avión o paquetes de vacaciones.

2.5. La mezcla promocional

Como se mencionó anteriormente, la promoción utiliza principalmente cuatro herramientas: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, y venta personal. Toda organización tiene su propia receta o criterio para decidir cuánto se necesita de cada ingrediente. Algunas organizaciones sólo pueden utilizar la promoción gratuita que ofrecen las relaciones públicas y la *publicity*. Las pequeñas compañías artísticas entran dentro de esta modalidad; a menudo realizan anuncios impresos o elaboran carteles pero concentran sus esfuerzos en conseguir cobertura por parte de los medios. El anuncio o el póster ayudan a las otras herramientas de promoción y proyecta la imagen de la compañía. Otras organizaciones basan su estrategia promocional en la compra de publicidad en los medios que se dirigen a segmentos específicos. Algunos intentan encontrar un equilibrio entre las cuatro herramientas disponibles. Con todo, la mezcla promocional depende de los objetivos y los medios de la organización.

3. Funciones de la promoción

La promoción tiene dos funciones primordiales: comunicar un mensaje y provocar un cambio en el consumidor. Las analizamos seguidamente.

3.1. Comunicar un mensaje

El mensaje que una organización desea comunicar puede emplear uno o varios códigos (pictórico, visual, gráfico, escrito, simbólico, o inclu-

so color), con la condición de que sean correctamente percibidos y comprendidos por el consumidor. Schramm[8] desarrolló un modelo de comunicación que sirve para todo tipo de mensajes (ver figura 8.1).

El modelo de Schramm descompone el proceso de comunicación en ocho componentes.

1) Emisor: es quien comienza el acto de comunicar. El emisor puede ser una persona, una organización o un grupo.

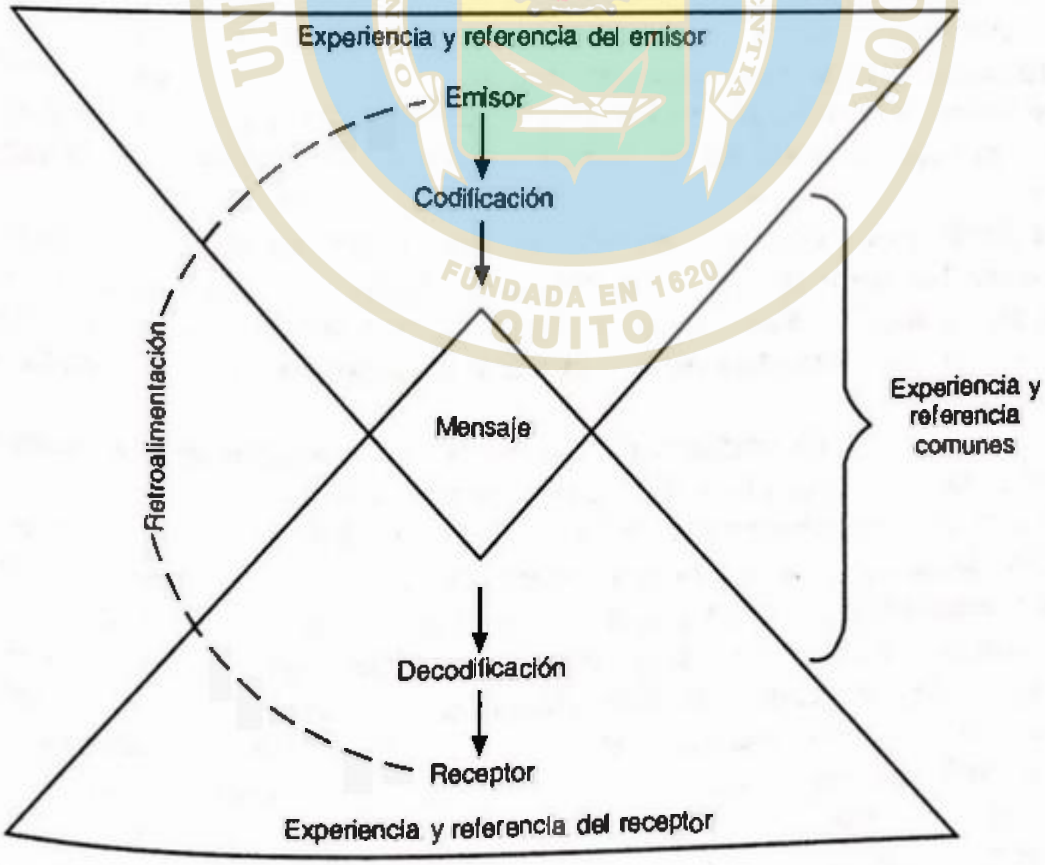
2) Codificación: es el proceso por el que ciertos símbolos, signos, colores, y otros elementos gráficos, visuales o escritos utilizados para transmitir el significado de un mensaje se combinan y coordinan.

3) Mensaje: es la piedra angular de la comunicación. Se compone de signos, símbolos, y otros elementos organizados y transmitidos al receptor.

4) Decodificación: es el proceso por el que el receptor intenta comprender la organización y el significado de los signos, símbolos, colores, y otros elementos empleados por el emisor.

5) Receptor: puede ser una persona, una organización, o un grupo que esté o no dispuesto a recibir el mensaje. Por lo tanto, se puede enviar un mensaje pero no recibirse si el receptor no capta la señal.

6) Campo de experiencia: hace referencia a la amplitud de la experiencia en la comunicación. De hecho, existen numerosos campos de ex-



FUENTE: Adaptado de Schramm, W. 1960. «How Communication Works» in *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

FIG. 8.1. *Modelo de comunicación de Schramm.*

periencia, no sólo uno. Por ejemplo, la experiencia del emisor, que incluye su experiencia pasada y su conocimiento de la comunicación, y la experiencia del receptor, que reúne toda su experiencia en recibir mensajes y decodificarlos.

7) Punto de referencia: incluye todas las referencias que utilizan el emisor y el receptor para comprender el acto de comunicación. Este marco o punto de referencia es la experiencia global o el conocimiento general de las personas o grupos que interaccionan en el proceso de comunicación.

8) Retroalimentación: es la percepción del emisor acerca de la reacción del receptor al mensaje. La retroalimentación es importante porque permite al emisor adaptar el proceso de comunicación según su percepción de la respuesta del receptor.

Existe además un noveno componente que no está formalmente incluido en el modelo de Schramm aunque está ligado a la transmisión del mensaje, el canal de comunicación. Éste es el medio que el emisor emplea para que el mensaje llegue al receptor. Puede ser electrónico, escrito, o cara a cara.

La elección del canal es importante porque determina en qué términos un mensaje alcanza a la audiencia útil. Un mensaje emitido por televisión, por ejemplo, no llega al receptor si éste no está sintonizando el canal correcto en el momento correcto.

La comunicación es en verdad un proceso bilateral que conlleva la participación activa tanto del emisor como del receptor. Un proceso que permite al emisor analizar fallos de comprensión y a partir de ahí realizar ajustes para llegar al receptor de la manera más eficiente y apropiada posible.

El proceso de comunicación descrito sirve tanto para las personas como para los medios de comunicación de masas. En cualquier espectáculo, para que un mensaje se transmita de manera eficiente, el emisor debe conocer la identidad del receptor y los códigos que el receptor comprenderá.

Sin embargo, los códigos por sí mismos no aseguran la ruta correcta de un mensaje. Existen posibles alteraciones que pueden frustrar la transmisión del anterior. En este sentido, la imagen del emisor o el uso de códigos inapropiados o canales inadecuados pueden crear interferencias. Los factores medioambientales pueden también ejercer una influencia directa en la comprensión del mensaje tanto favorable como desfavorablemente. El impacto de una crítica proporciona un excelente ejemplo al respecto. El ruido o interferencia de los críticos puede modificar el contenido de un mensaje publicitario o influir en la percepción y comprensión del cliente potencial al intervenir directamente en el proceso de comunicación sin que el emisor sea capaz de prever el impacto. Al estar en contacto y reaccionar, el emisor puede adaptar su estrategia promocional en función de las desviaciones percibidas entre los resultados esperados y los verdaderamente obtenidos.

3.2. PROVOCAR UN CAMBIO EN EL CLIENTE

Aparte de transmitir un mensaje, la promoción actúa como un agente de cambio. Como tal, intenta generar actitudes positivas en el consumidor hacia el producto y, en último lugar, hacia las ventas del producto.

La función de promoción puede definirse como una serie de cuatro pasos: atraer la atención, crear interés, generar deseo, y provocar acción. Estos cuatro pasos se conocen por la expresión AIDA (atención, interés, deseo, acción), como muestra la tabla 8.2.

TABLA 8.2. *El modelo AIDA*

A	atraer Atención
I	crear Interés
D	generar Deseo
A	provocar Acción

Por supuesto, las campañas promocionales no se llevan a cabo de manera aislada. El mensaje de una empresa está en competencia con un elevado número de mensajes elaborados por otras empresas de los diferentes sectores de la economía. Se ha estimado que el consumidor está expuesto, consciente o inconscientemente, por término medio a una cantidad de mensajes diaria que oscila entre 250 y 3.000. El número exacto depende del hábito de consumo de los medios de cada persona. Estos mensajes los recibe el consumidor mientras lee la prensa, escucha la radio del coche, ve la televisión, o mira un póster o una cartelera. De todos esos mensajes, el consumidor percibe alrededor de setenta y cinco pero tan sólo retiene doce. Dicho de otro modo, hay una lluvia constante de mensajes y de estímulos procedentes de todas direcciones, y el consumidor ha de desarrollar varios mecanismos para filtrar algunos de ellos. Obviamente, cualquier empresa que intente atraer la atención del consumidor se enfrenta a una dura tarea, dado especialmente el número de mensajes y los mecanismos de defensa del consumidor.

Mecanismo de defensa

Los procesos psicológicos denominados «factores de defensa»[9] juegan un importante papel en la disminución e incluso bloqueo de los mensajes transmitidos por los medios de comunicación. Estos factores actúan como filtros y capacitan al consumidor para seleccionar mensajes. El proceso de selección de tales mensajes está relacionado con la exposición y la atención así como con la comprensión o la retención.

Los consumidores que buscan un producto eligen el mensaje que ellos quieren ver u oír, es la exposición selectiva. Por ejemplo, un consumidor que desee ver una obra teatral mirará los anuncios insertados por la compañía de teatro en el periódico.

La percepción selectiva implica que el consumidor se da cuenta sólo de ciertos mensajes a causa de la urgencia o importancia de las necesida-

des personales. Si tales necesidades son muy fuertes, el cliente estará más receptivo y posiblemente interesado en la compra. Este mecanismo explica cómo un consumidor que busca un determinado libro puede encontrarlo en el escaparate sin incluso ver los otros libros allí dispuestos.

La comprensión selectiva es otro filtro que entra en juego cuando se codifica un anuncio. El consumidor interpreta los signos (color, símbolo, forma, etc.) según sus necesidades y valores. Por ejemplo, el rojo o el naranja se asocian normalmente con calidez en la mente de los niños, mientras que el azul oscuro se asocia con frío. Los signos o símbolos deben seleccionarse cuidadosamente o el cliente potencial no comprenderá el mensaje.

Otro mecanismo es la retención selectiva, que permite al consumidor retener sólo parte del mensaje recibido y percibido. La novedad, la repetición, y el interés tienen una influencia significativa sobre la retención, pero las necesidades y valores del consumidor tienen también una definitiva influencia sobre los mensajes que de hecho se retienen.

Publicidad subliminal

La dificultad de persuadir a los consumidores para que compren ha llevado a los investigadores a buscar formas de evitar los filtros descritos anteriormente. Sus investigaciones han planteado experimentos con publicidad subliminal. En teoría, la publicidad subliminal permite que un mensaje se abra paso por las defensas del consumidor y llegue al subconsciente sin el conocimiento del mismo. En el subconsciente del consumidor se provoca entonces el deseo de compra del producto.

Un antiguo experimento sobre publicidad subliminal llevado a cabo en 1959 en una sala de cine supuso el comienzo de la tendencia americana a realizar anuncios contemplando elementos de publicidad subliminal. El principio que se escondía tras el experimento era bastante sencillo.[10] El investigador insertó una imagen de Coca-Cola entre las veinticuatro imágenes proyectadas por segundo en la gran pantalla.[11] Como resultado, los espectadores vieron un mensaje inequívoco, «Bebe Coca-Cola», cada segundo sin saberlo. En el intermedio, las ventas del famoso refresco aumentaron en un 52 % respecto a cifras de venta anteriores. La misma experiencia utilizando palomitas de maíz generó un incremento del 18 % en las ventas.

Otras investigaciones nunca cosecharon resultados tan convincentes, y no se demostró de manera concluyente que el incremento de las ventas durante el experimento de 1959 pudiera atribuirse solamente a los mensajes subliminales proyectados en la pantalla del cine. Factores externos no considerados por los investigadores, como la temperatura de la sala, la promoción en un punto de venta, o la pura casualidad, pudieron haberlo condicionado.

Varias personas y grupos de presión consideraron la publicidad subliminal peligrosa y la condenaron como una práctica manipuladora semejante a un lavado de cerebro. Como medida cautelar, numerosos países han prohibido la publicidad subliminal.

4. Elección de las herramientas de promoción

4.1. Los parámetros de influencia

Las herramientas de publicidad que una empresa elige dependen principalmente de los dos siguientes parámetros de influencia: la complejidad del mensaje y el conocimiento del producto por parte del público objetivo.

La elección de las herramientas de promoción varía según la complejidad del mensaje. De esta manera, un mensaje sencillo puede comunicarse fácilmente a través de la publicidad, mientras que un mensaje complejo requiere de un enfoque más personal.

La complejidad del mensaje se relaciona a menudo con la complejidad del producto percibida por el cliente. Por ejemplo, un verdadero aficionado a la ópera encuentra inmediatamente una razón para comprar entradas de la obra *Madama Butterfly*, mientras que alguien que no sabe de ópera o que tiene una valoración negativa hacia ésta no encontrará razón alguna para hacerlo. Si bien una campaña de publicidad puede animar al aficionado a la ópera a comprar entradas, la venta personal será más efectiva para influir al asistente potencial de ópera a que compre entradas de una actuación de *Madama Butterfly*, o permitir al menos tratar mejor las razones del consumidor o modificar sus percepciones.

Seis son los niveles del proceso que llevan a un comprador potencial desde el estadio de ignorancia al de acción (ver tabla 8.3).

Tabla 8.3. *El proceso de compra a partir del conocimiento del producto por el consumidor*

Paso 1	Ignorancia
Paso 2	Conocimiento
Paso 3	Comprensión
Paso 4	Convicción
Paso 5	Decisión
Paso 6	Acción

El verdadero devoto de la ópera podría encontrarse en el estadio 4, convicción. Esto hace referencia normalmente a un individuo que conoce el repertorio, comprende el significado de las obras, puede apreciar el contenido, y puede llegar al nivel de decisión más fácilmente que el consumidor que comienza en el estadio 1, ignorancia.

Cuanto más adelantado se encuentre el consumidor a lo largo del continuo ignorancia-acción, menos complicada resultará la campaña promocional. Los lectores fieles de un determinado autor que lanza un nuevo libro o los actuales abonados a una serie de conciertos son parte de un segmento de mercado situado cerca del estadio de acción. Por el contrario, la promoción resulta más compleja cuando el consumidor potencial permanece alrededor el estadio de ignorancia o tiene un prejuicio hacia el producto.

Por tanto, una campaña promocional debe guiar a los consumidores desde donde se encuentren en el continuo hasta la compra del producto a través de los distintos pasos del proceso de compra.

4.2. UN MODELO PRÁCTICO

El modelo presentado[12] en la figura 8.2 muestra cómo la complejidad del producto, el tamaño del mercado, y la elección de las herramientas de comunicación están relacionados.

El modelo se presenta como una serie de pirámides que representan el producto, el mercado, la publicidad, y la venta personal. Cada pirámide forma un continuo. El vértice y la base actúan como polos representando la importancia de ciertas características; por ejemplo, el vértice de la pirámide del producto demuestra un nivel bajo de complejidad, mientras que la base refleja un alto nivel.

El vértice de la pirámide del consumidor indica que el mercado del consumidor está limitado y no resulta muy extenso, mientras que la base representa un mercado más grande, a menudo llamado mercado de masas.

Las pirámides de la venta personal y de la publicidad ilustran el orden de importancia de cada una de estas herramientas basado en la complejidad del producto y el segmento de mercado. Con todo, el vértice indica limitados recursos para las herramientas de promoción mientras que la base se corresponde con el uso amplio de dichas herramientas.

Como norma, los productos complejos suelen diseñarse para un mercado limitado. Un producto puede ser complejo en función de sus especificaciones técnicas o en función del grado de conocimiento del mismo por el cliente. De manera similar, si un segmento de mercado muestra una actitud negativa hacia un producto, dicho producto puede considerarse complejo para ese segmento. Cuanto más complejo es un producto, más detallado debe ser el discurso de ventas y mayor la cantidad de información necesaria para convencer al consumidor. En este caso, la venta personal es la herramienta más adecuada, ya que la publicidad no transmite tanta información. Por ejemplo, un concierto de música electro-acústica

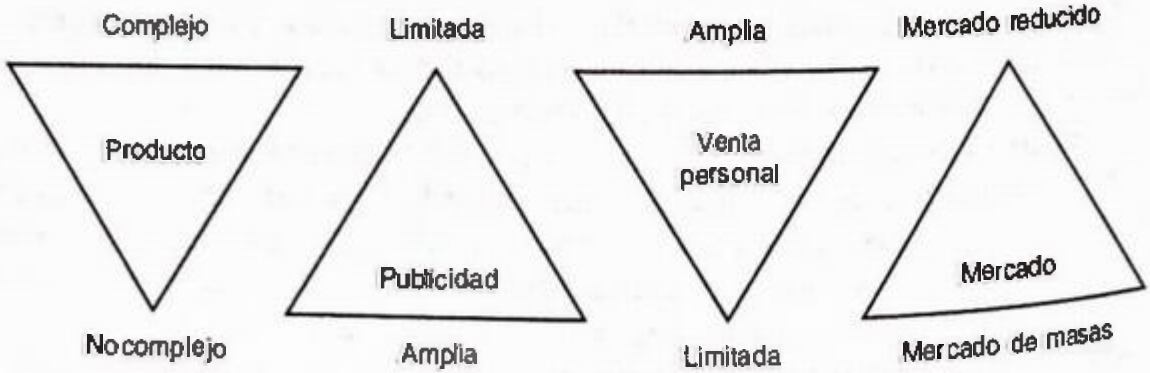


FIG. 8.2. *Relación entre complejidad del producto, tamaño del mercado y herramientas de promoción.*

es un producto para expertos en este tipo de música. Por lo tanto, un cartel resulta adecuado para informar a los aficionados e incitarlos a comprar una entrada. Por otro lado, el argumento de venta deberá ser más fuerte para el consumidor que nunca ha oído nada acerca de esta modalidad artística y no es aficionado. Un cartel y un anuncio en un periódico no serán suficientes para convencer al consumidor anterior a que asista. La venta personal se hace necesaria en esta situación.

De manera contraria, como hay un amplio mercado de productos sencillos, la venta personal no resulta necesaria ni incluso deseable, consecuencia de su alto coste. La publicidad como herramienta de comunicación funciona mejor en este caso, pues permite un cobertura de mercado más amplia.

El modelo muestra la relación entre producto, mercado, y dos herramientas de promoción: la venta personal y la publicidad. En términos más sencillos, los productos complejos se dirigen normalmente a un mercado limitado siendo la venta personal la mejor herramienta. En este caso, la publicidad se utiliza sólo para reforzar la acción de la fuerza de ventas. Por el contrario, en el caso de productos sencillos, el rol de la fuerza de ventas es muy limitado. En general, un producto sencillo está destinado a un público amplio.

Las organizaciones del contexto cultural presentan a menudo una limitación de recursos y por ello refuerzan su publicidad con intensivas campañas de *publicity*. De hecho, la *publicity* es frecuentemente la principal herramienta de comunicación, quedando la publicidad relegada a un papel de refuerzo.

5. El receptor

El modelo de Schramm, como recoge la figura 8.1, muestra al emisor como el responsable de codificar y transmitir el mensaje que recibe y decodifica el receptor. La información que se envía puede ser correctamente enviada pero no ser procesada por el receptor. Por ejemplo, algunos gobiernos han legislado en contra de la publicidad dirigida a niños. A partir de esta situación, los publicistas deben llegar a los niños dirigiéndose a otro grupo, normalmente los padres, quienes no usan los productos.

El proceso de compra de un producto puede incluir numerosos jugadores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia de marketing. Son el iniciador, el que influye, el decisor, el comprador, y el usuario. Muchos mensajes pretenden llegar a los distintos jugadores que intervienen en el proceso de compra.

Un estudio desarrollado en 1983 y actualizado en 1990 en Canadá analizaba el mercado de teatro infantil en el sistema educativo y después se centraba en los responsables de toma de decisiones, quienes tienen la última palabra en decidir si el espectáculo se presenta o no.[13] Son muchas las personas implicadas con diferentes roles en este proceso de decisión. El hogar y el colegio o la asociación de padres de alumnos pueden repre-

sentar el papel del que influye. El personal docente es quien inicia el proceso y el director escolar es quien normalmente desempeña un papel doble, el de decisor y el de comprador. Por último, los alumnos son los usuarios del producto. Lógicamente, cada colegio seguirá su propio proceso de decisión, y el número de jugadores y sus correspondientes roles pueden doblarse o cambiar a lo largo de los distintos niveles del proceso. Por ejemplo, en algunas situaciones serán los padres o el profesorado quienes inicien el proceso.

Cualquier organización cultural debe saber cómo toman decisiones los individuos del público objetivo y examinar el proceso de compra. La empresa no sólo debe considerar al público consumidor sino también a aquéllos que toman decisiones y que juegan también un papel en el proceso de compra. Como vimos en el capítulo 7, el canal de distribución puede contemplarse como un mercado en sí mismo. Una organización que produzca espectáculos infantiles debe desarrollar un argumento de ventas que convenza al exhibidor y a su vez capacite a éste para convencer a los padres a que compren entradas a sus hijos.

6. El plan de comunicación

Una vez que el directivo de marketing ha determinado a qué grupos dirigirse, debe desarrollar una estrategia que se base en los objetivos delimitados y en los segmentos de mercado a alcanzar.

6.1. Las preguntas básicas que todo plan de comunicación debe responder

Este plan es una herramienta práctica para conseguir una serie de objetivos y alcanzar a unos determinados segmentos de mercado. Dicho plan condiciona a toda organización a reflexionar sobre el enfoque a adoptar respecto de una serie de parámetros. En términos más sencillos, este plan se considera un ejercicio que responde a las preguntas: ¿Quién? ¿Qué? ¿A quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con qué resultados? La tabla 8.4 enumera estas seis cuestiones básicas.

Tabla 8.4. *Preguntas básicas de un plan de comunicación*

Pregunta 1	¿Quién?
Pregunta 2	¿Qué?
Pregunta 3	¿A quién?
Pregunta 4	¿Cómo?
Pregunta 5	¿Cuándo?
Pregunta 6	¿Con qué resultados?

¿Quién?

Una empresa debe conocer la imagen que proyecta, o lo que es lo mismo, conocer la percepción que el consumidor tiene de ella, para llevar acabo una campaña promocional efectiva. Las preguntas que un responsable o equipo de marketing deben contestar incluyen las siguientes:

- ¿Cómo percibe el público la empresa y el producto?
- ¿Está la empresa a la altura de la competencia?
- ¿Refleja adecuadamente la imagen proyectada la imagen deseada?

¿Qué?

La empresa debe entonces decidir el mensaje a enviar. Entre otras, son cuestiones clave en este sentido las siguientes:

- ¿Qué ventajas tiene el producto?
- ¿Qué motiva al consumidor a comprar el producto?
- ¿Cuáles son las intenciones de la empresa en términos de comunicación?
- ¿Puede cambiarse la imagen?
- ¿Es suficiente con dar a conocer un producto, o necesitan los clientes potenciales que se les lleve al nivel de compra?

¿A quién?

La empresa debe segmentar su mercado y decidir quién recibirá el mensaje. En otros términos, las preguntas son las siguientes:

- ¿A qué segmento debemos dirigirnos?
- ¿Quiénes son los que toman la decisión?
- ¿Cuál es el perfil del público objetivo?

¿Cómo?

La empresa debe después contemplar la forma óptima de llegar a los segmentos objetivo. Se deben plantear las siguientes preguntas y sus correspondientes respuestas:

- ¿Qué medio de comunicación consulta normalmente el segmento o segmentos objetivo?
- ¿Debería favorecerse los medios escritos o los electrónicos?
- ¿Qué medios deberían emplearse para alcanzar a la gran mayoría de los grupos objetivo?
- ¿Qué herramientas de promoción deberían utilizarse en mayor medida (venta personal, publicidad, relaciones públicas, o promoción de ventas)?

- ¿Qué códigos deberían emplearse (color, símbolo, etc.)?
- ¿Qué atractivos deberían utilizarse (reconocimiento, prestigio, accesibilidad, novedad, exclusividad)?

¿Cuándo?

Naturalmente, la empresa ha de decidir cuando transmitir el mensaje, dados los diferentes objetivos y límites consecuencia de la elección de un determinado canal. A este respecto surgen numerosas cuestiones:

- ¿Cuándo debería lanzarse la campaña de suscripción?
- ¿Cuáles son las fechas límite para insertar anuncios en los medios?
- ¿Cuál es el mejor día para realizar publicidad (sábado, jueves, u otro día)?
- ¿Cuáles son los hábitos de compra de los mercados objetivo?

¿Qué resultados?

La empresa debe tener objetivos mensurables que le permitan valorar los esfuerzos de promoción. Las siguientes preguntas deberían proporcionar una idea de la efectividad del plan de comunicación.

- ¿En qué proporción incrementaron las ventas?
- ¿Cómo han cambiado las actitudes?
- ¿Existe un desajuste entre los objetivos delimitados y los conseguidos? En caso afirmativo ¿por qué?
- ¿Utilizó la empresa todos los recursos que tenía disponibles?
- ¿Hizo la empresa un uso excesivo de sus recursos?
- ¿Llegó el plan de comunicación a los grupos objetivo que no conocían la existencia del producto?
- Y en último lugar, ¿compró el consumidor el producto?

6.2. El contenido de un plan de comunicación

Boisvert[14] define el plan de comunicación como «una serie ordenada de decisiones y operaciones dirigidas a estructurar el canal de comunicación, a determinar qué elementos incluir en una campaña, y a valorar la cantidad de dinero necesitado». Pero un plan de comunicación requiere un análisis previo que dé luz a esa serie ordenada de decisiones. El capítulo 10 de este libro muestra cómo se integra uno de estos planes en otro mayor, el plan de marketing, el cual combina coherentemente en un todo todos los planes y estrategias relativos al programa de marketing o marketing mix.

Los pasos de un plan de comunicación

Tras analizar la situación, el responsable o el equipo de marketing debe plantear los objetivos de comunicación, esbozar un presupuesto, y delimitar la estrategia global de promoción considerando las estrategias de cada uno de los componentes del programa de marketing. En este sentido, tres son las decisiones que pueden plantearse para cada componente: determinar el concepto, determinar los medios o herramientas, y determinar el presupuesto. En último lugar, las estrategias deben implantarse y controlarse.

Delimitación de los objetivos de comunicación

Cualquier campaña promocional necesita de unos objetivos de comunicación claramente definidos; unos objetivos que deben ser acordes a los objetivos de la estrategia de marketing. Los objetivos de marketing y de comunicación son algo diferentes en cuanto a su naturaleza.

Así, los objetivos de marketing se expresan en términos de cuota de mercado o volumen de ventas. Por otro lado, los objetivos de comunicación se refieren a los cambios que una empresa pretende provocar en el proceso de consumo del cliente. Además, estos últimos normalmente incluyen incrementar el grado de conciencia, mantener la tasa actual de intención de compra, o modificar las preferencias del consumidor.

En cualquier situación, estos objetivos han de expresarse de manera cuantitativa para facilitar la medición de los resultados alcanzados. Por ejemplo, una empresa podría querer incrementar su cuota de mercado en un 10 % (objetivo de marketing). Por lo tanto, la empresa debe incrementar la intención de compra en un 50 % entre los consumidores potenciales (objetivo de comunicación).

Determinar el presupuesto de promoción

Elaborar un presupuesto promocional es normalmente un asunto delicado para cualquier empresa. Desafortunadamente, no existe receta secreta que permita al responsable de marketing determinar la cantidad óptima a invertir en una campaña promocional.

Boisvert[15] sugiere utilizar los tres principios básicos siguientes para determinar el límite máximo de inversión:

1) Cada euro adicional invertido debe contribuir a conseguir beneficios en la empresa.
2) Cada euro adicional que genere al menos un céntimo de beneficio resulta conveniente.
3) El coste de una venta ha de ser menor que el ingreso generado por dicha venta.

Estos tres principios son económica y lógicamente obvios, pero difícilmente una empresa tiene la información necesaria para calcular con detalle un presupuesto.

Boisvert plantea cinco métodos prácticos que permiten a la empresa calcular el presupuesto de comunicación:[16]

1) Método «en base al del año anterior»: este método revisa la inversión de promoción realizada el año anterior y la ajusta según las actividades planteadas para el ejercicio presente y las variaciones externas, como la inflación y los impuestos.

2) Método del porcentaje sobre ventas: este método consiste en dividir presupuestos anteriores en periodos según las cifras de venta conseguidas. Al basarse este método en el pasado, permite al gestor determinar un porcentaje que pueda aplicarse sobre una previsión de ventas.

3) Método «invertir lo necesario»: este método debe aplicarse en situaciones que requieran una gran inyección de fondos para promocionar un producto. Ejemplos característicos incluyen el lanzamiento de un disco o el estreno de una película. Este método también se utiliza cuando las cifras de asistencia de una exposición o los ingresos por taquilla de una comedia musical han descendido considerablemente. Los responsables de marketing normalmente intentan generar sinergia mediante la repetición de esfuerzos promocionales con la esperanza de incrementar el consumo del producto.

4) Método de paridad comparativa: este método consiste en determinar un presupuesto de comunicación en función de los estándares del sector o la industria. Este tipo de información puede encontrarse en informes ministeriales, publicaciones profesionales, y revistas económicas y de gestión, u obtenerse de fuentes privadas.

5) Método en función de los objetivos y tareas: este método realiza en primer lugar un análisis en profundidad del público objetivo y luego delimita los objetivos y medios de comunicación, para finalmente calcular aproximadamente los costes necesarios.

Estos cinco métodos son algunos ejemplos de cómo calcular un presupuesto de comunicación y no son exclusivos ni se han planteado de manera exhaustiva, sino a modo de pautas. Una empresa puede determinar un presupuesto mediante la combinación de estos cinco métodos o desarrollar incluso el suyo propio.

7. Patrocinio (por J. Dennis Rich)

En la década de 1980 y principalmente en el contexto norteamericano, las donaciones de las empresas comenzaron a convertirse en «ayudas estratégicas». De esta manera, las empresas empezaron a colaborar y a asociarse con organizaciones no lucrativas, lo que mejoró el reconocimiento de ambas y realzó la imagen corporativa.

Hoy en día, las organizaciones culturales acuden al sector privado en buscade ayudas. En este sentido, el patrocinio representa una gran fuente de ingresos que resulta interesante incluirla en este capítulo de promoción. Al respecto, el patrocinio es una herramienta de promoción para el patrocinador, cuya presencia conlleva un impacto en el contenido del material publicitario de una organización cultural o espectáculo.

7.1. Definición de patrocinio

El patrocinio es el término utilizado para expresar la relación que se establece entre un patrocinador y un determinado acontecimiento, compañía o infraestructura por la cual el primero entrega una cantidad de dinero a cambio de explotar el potencial comercial asociado con la parte patrocinada.[17] Es, además, parte de una promoción planificada estratégicamente.

Un término relacionado es el marketing relacionado con causas. Se trata de un esfuerzo promocional estratégicamente planificado diseñado con la intención de incrementar las ventas de una empresa o de mejorar su posición en el mercado mediante acciones que también beneficien a una organización no lucrativa. Esto quiere decir que cuando los consumidores compran el producto o servicio de la empresa, ésta cede una parte de sus ingresos a la organización no lucrativa.[18]

Quizá, el primer ejemplo de marketing relacionado con causas tuvo lugar durante la restauración de la Estatua de la Libertad en 1983. La empresa *American Express* trabajó junto con la Fundación de la isla de Ellis para diseñar una campaña promocional que aumentara la solicitud de nuevas tarjetas y el uso de las mismas a través de la concesión de fondos para la restauración de la estatua por cada nueva tarjeta emitida y por cada uso de la misma. La campaña promocional fue un éxito pues el número de nuevos usuarios de la tarjeta aumentó en un 45 % y el uso de la misma se incrementó en un 28 %.

A diferencia del mecenazgo, el dinero invertido en patrocinio y en marketing relacionado con causas es un gasto empresarial, no una donación, y se espera que contribuya a la comunicación comercial de la empresa y a la rentabilidad de la inversión. El patrocinio conlleva interacción entre dos partes diferenciadas: el patrocinador, que concede fondos, bienes o servicios, y el acontecimiento o grupo patrocinado, que recibe los fondos, bienes o servicios a cambio de ciertas consideraciones. La relación empresarial supone que cada parte está satisfecha con lo que recibe a cambio de lo que da.

7.2. La necesidad de la recaudación de fondos y del patrocinio

En 1966, Baumol y Bowen escribieron *The Performing Arts: the Economic Dilema*.[19] En este famoso libro, desarrollan lo que ha venido a la-

marse «la Ley de Baumol». Estos autores analizaron los retos a los que hacían frente las entidades escénicas de los Estados Unidos respecto a los crecientes costes de producción. En este sentido, definieron el problema utilizando las leyes de la productividad económica. Según manifestaron a través de la economía, la eficiencia de un trabajador se duplica cada veintinueve años. Sin embargo, esto no resulta posible en el campo de las actividades escénicas. Una sinfonía de Beethoven o una obra como *Hamlet* necesita de tantos músicos o actores como cuando se escribieron. Sin embargo, los sueldos de los anteriores no han aumentado más lentamente que los de otros trabajadores. Al mismo tiempo, los costes de producción han crecido más rápidamente que los del total de la economía. Con todo, la Ley de Baumol explica el extraordinario incremento del precio de las entradas y la necesidad de recaudación de fondos por parte de las empresas culturales. Por esta necesidad, las entidades culturales han tratado de conseguir ayudas.

7.3. La importancia del mercado de patrocinadores

La saturación en los medios de comunicación ha obligado a las empresas a buscar otros medios para alcanzar al consumidor. Entre éstos se encuentran el patrocinio y el marketing relacionado con causas. El patrocinio es el medio que más rápidamente ha crecido en el contexto norteamericano. Si se compara con la publicidad y la promoción de ventas, los gastos en patrocinio han incrementado un 613 % durante los últimos dieciséis años, mientras que el crecimiento de los otros ha sido del 103 % y del 127 % respectivamente. El gasto total de patrocinio norteamericano en el año 1997 ascendió a 5,9 billones de dólares. En esa misma fecha el patrocinio a nivel mundial alcanzó la cifra de 15,3 billones de dólares.[20] Como puede imaginarse, la mayoría del dinero del patrocinio, en concreto un 68 % del total, se destina a actividades de naturaleza deportiva. Sin embargo, la necesidad de las empresas por tener una nueva y mejor forma de comunicarse con sus públicos objetivos ha beneficiado a todas las modalidades de patrocinio.[21]

En la década de 1990, comenzó a emerger un nuevo concepto de patrocinio y de marketing relacionado con causas. Los patrocinios de carácter promocional para conseguir ventas a corto plazo comenzaron a sustituirse por patrocino y marketing de causas integrados en la propia identidad de la empresa. Esta nueva forma de mecenazgo estratégico pretende asociar acontecimientos, organizaciones o causas no lucrativos con una determinada marca[22] como parte de una amplia e integrada estrategia de marketing.

Por ejemplo, cuando el *Field Museum* de Chicago compró en una subasta a *Sue*, el Tyrannosaurus Rex más grande de la tierra, el museo estableció un acuerdo pionero con McDonald's y los centros turísticos Walt Disney. A cambio de ayudar en la compra de *Sue*, estas dos empresas obtuvieron permiso para utilizar la imagen de este dinosaurio en sus promo-

ciones. El pacto permitió que el nombre del *Field Museum* se mencionara en conjunción con las actividades de relaciones públicas dirigidas al cliente así como con las acciones de marketing de dos de las empresas más grandes del mundo. Estas tres entidades tienen un cliente base similar, si no el mismo: niños menores de 13 años y sus familias. El acuerdo alcanzado por el *Field Museum*, Disney, y McDonald's se anunció como innovador y se esperó que fuera copiado ampliamente. Con todo, el laboratorio del museo donde iban a limpiarse los huesos del dinosaurio pasó a denominarse «Laboratorio McDonalds», y en Disney el público podía ver a los científicos y técnicos trabajar con Sue. Una copia del esqueleto se facilitó tanto a Disney como a McDonald's. Consecuencia de estas actividades, el *Field Museum* se beneficiará de relaciones a largo plazo con cada una de estas empresas.[23]

Esta clase de asociación sucede normalmente fuera del contexto cultural. El tiempo dirá si este tipo de acuerdos entre comercio, educación, y entretenimiento se dará de nuevo.

7.4. Los responsables de la toma de decisión

El marketing relacionado con causas y el patrocinio no son simples ayudas empresariales. Las ayudas empresariales son donaciones no integradas en un programa de marketing (ver tabla 8.5) y generalmente las realizan personas distintas a aquellas que toman decisiones relativas al patrocinio y al marketing relacionado con causas. Por el contrario, el marketing de causas y el patrocinio involucran a las funciones de marketing, comunicación, promoción o relaciones públicas de una empresa. Retomando de nuevo sus definiciones, tanto el patrocinio como el marketing relacionado con causas son acciones de marketing estratégicamente planificadas, diseñadas para incrementar las ventas de una empresa o mejorar su posición en el mercado a través de actividades que también beneficien a una organización no lucrativa. La idea clave aquí es aquello de acciones de marketing estratégicamente planificadas. Esto significa que el patrocinio y el marketing relacionado con causas se basan en una estrategia y en un plan; no se trata pues de actividades casuales. Es decir, ninguna acción tendrá lugar sin un plan cuidadosamente construido. Ambas partes, la empresa patrocinadora y la organización no lucrativa o el espectáculo, deberán conformar conjuntamente dicho plan.

En el proceso de colaboración entre las organizaciones artísticas y las empresas, los gestores culturales han de tener en cuenta que la empresa está comprometida en un mecenazgo estratégico para mejorar su imagen o incrementar sus ventas. Numerosas organizaciones culturales tienen un problema con esto. Su responsable parece que piensa que ayudar a una empresa a obtener ingresos puede no ser consistente con su misión no lucrativa o incluso con su misión artística. Sin embargo, con tal de que las actividades de la empresa patrocinadora resulten éticas y legítimas, y con tal de que la entidad cultural no esté haciendo nada que conlleve una eva-

TABLA 8.5. *Comparación entre patrocinio y ayudas benéficas*

	Patrocinio	*Ayuda benéfica*
Publicidad	Elevada	Normalmente reducida
Procedencia de los fondos	Generalmente, del presupuesto de marketing, comunicación o publicidad	Del presupuesto filantrópico o de ayudas benéficas
Contabilidad	Puede contemplarse como un gasto empresarial, similar a los gastos de promoción o de contratación de medios de comunicación	Puede decirse que queda limitada por la legislación fiscal relativa a ayudas benéficas; con todo, las consideraciones contables/fiscales tienden a influir poco en la forma que una empresa designa unos fondos a una organización no lucrativa
Objetivos	Vender más productos o servicios; mejorar la imagen corporativa en los mercados y entre los distintos colectivos (clientes, clientes potenciales, sociedad)	Ser un buen ciudadano; mejorar la imagen corporativa entre los más cercanos (empleados, accionistas, proveedores)
Receptor	Eventos, equipos, u organizaciones culturales, proyectos, o programas; las causas se asocian a veces con la empresa	Las grandes ayudas están normalmente relacionadas con causas (educación, salud, enfermedad, desastres, entorno), pero las contribuciones pueden ser también culturales, artísticas o relacionadas con causas; a veces, los fondos se destinan a un proyecto o programa; otras, se conceden para presupuestos operativos

FUENTE: *The Sponsorship Report.* (www.sponsorship.ca/p-issues-callit.)

sión fiscal, es totalmente factible participar en una sociedad que beneficie a sus dos partes. La definición de patrocinio sugiere colaboración y deja claro que el patrocinio y/o el marketing relacionado con causas debe también beneficiar a la organización no lucrativa. Cualquiera que sea la ayuda, fondos ilimitados, ayuda financiera para un programa, contribuciones en especie, o mayor conocimiento del público, debe tratarse de algo que ayude a que la entidad cultural avance en su misión.

Los patrocinios empresariales que alcanzan el éxito son pocos. Éstos dependen de encontrar al socio adecuado, aquel con intereses y objetivos similares. El éxito a largo plazo de este tipo de relaciones requiere trabajar duro para asegurar que las necesidades de cada parte estén cubiertas.

7.5. LOS BENEFICIOS BUSCADOS POR LAS EMPRESAS

En 1990, Fisher y Broullet descubrieron que las empresas buscan siete beneficios distintos para llevar a cabo acciones de patrocinio (tabla 8.6). Estos beneficios los buscan las empresas de todo el mundo. Así, por

TABLA 8.6. *Beneficios buscados con el patrocinio*

Mejorar la imagen corporativa	37%
Incrementar las ventas	22%
Tener mayor notoriedad	15%
Ejercer una función social	15%
Ayudar a una causa	5%
Ampliar el mix comunicacional	4%
Llegar a un segmento específico	2%

FUENTE: Fisher, V., y R. Brouillet (1990): *Les commandites: la pub de demain*. Montreal: Éditions Saint-Martin, p. 15.

ejemplo, en Irlanda un estudio determinó que las empresas invierten en patrocinio como herramienta de marketing por las siguientes razones (tabla 8.7). Es interesante destacar que ningún estudio preguntó si la empresa se identificaba con alguna causa.[24]

7.6. PATROCINIO Y CONSUMIDOR

Los consumidores saben que las empresas persiguen obtener beneficios, pero hoy día también esperan que éstas se impliquen. Un informe americano[25] ha mostrado que la aceptación del patrocinio por el público es absolutamente positiva. Además, el informe también revela la habilidad de los patrocinadores para influir en los consumidores sobre qué y dónde comprar.

El informe indica que actualmente el 74 % de los consumidores encuentra el patrocinio aceptable para aquellas empresas implicadas en el marketing relacionado con causas; una cifra que unos años antes, en 1993, fue del 66 %. Además, el 61 % de los consumidores considera que el marketing de causas debería ser una práctica empresarial habitual. Un 83 % declaró tener una imagen más positiva de aquellas empresas que ayudan a una causa. Aproximadamente dos tercios de los consumidores

TABLA 8.7. *Principales razones de realizar patrocinio*

Objetivos del patrocinio	%
Mejorar las relaciones con la sociedad	59%
Promocionar la imagen corporativa	57%
Incrementar el conocimiento de la marca	54%
Exposición en los medios	39%
Mejorar la imagen de la marca	37%
Mejorar las relaciones públicas	37%
Ventas a largo plazo	30%
Entretener al cliente	26%
Animar a los trabajadores	2%
Otros	6%

FUENTE «Sponsorship Outlook '99», *Sponsorship Strategies*, 1998 (www.amarach.com/amarach/sponsreports.htm)

han señalado que, ante idénticos precios y calidades, prefieren una marca o un establecimiento comercial asociado con una buena causa.

Los especialistas en patrocinio interpretan estos datos y señalan que el marketing relacionado con causas y el patrocinio se han vuelto imprescindibles para todas aquellas marcas que buscan una fuerte relación con los consumidores y con la comunidad.

El informe considerado muestra también que los consumidores social y políticamente comprometidos, un grupo clave para los responsables de marketing, son especialmente receptivos a aquellas empresas que contribuyen a causas sociales. De éstos, el 95 % señala tener una imagen más positiva de tales empresas. Este grupo está dispuesto a cambiar de marca y de establecimiento con el fin de ayudar a una empresa asociada con una buena causa. Los consumidores también manifestaron que esperan que las empresas contribuyan a una causa con el tiempo y de manera significativa. Alrededor del 80 % de americanos afirmó preferir aquellas empresas que están centradas en un proyecto a largo plazo más que en las que se centran en muchas y diversas causas durante cortos periodos de tiempo.

7.7. Medir el patrocinio

Fisher y Brouillet[26] descubrieron que para las empresas, el valor de un acuerdo de patrocinio depende del número de visitantes o participantes, de la ubicación del logotipo de la empresa en el material promocional del evento, de la notoriedad del patrocinador en dicho acontecimiento, de la potencial cobertura de los medios de comunicación, de la imagen, del impacto social, y del potencial comercial del acontecimiento.

Así, el patrocinio puede medirse utilizando los anteriores criterios. También puede evaluarse midiendo los cambios de conciencia o actitud hacia el producto o los servicios del patrocinador, cuantificando esto en términos de resultados de venta, o comparando el valor de la cobertura de medios generada con el coste del espacio y del tiempo de publicidad equivalente.[27]

7.8. Criterios de selección

La tabla 8.8 presenta los criterios utilizados por las empresas para seleccionar los acontecimientos u organizaciones a patrocinar.

7.9. Aplicaciones con éxito de patrocinio y marketing relacionado con causas

Una organización cultural debe fomentar el aspecto positivo del patrocinio. En este sentido, las peticiones o solicitudes realizadas a poten-

TABLA 8.8. *Importancia de los criterios de selección*

Criterios de selección	*Media**
Criterios relativos al grupo patrocinado	
Habilidad de los organizadores	3,56
Potencial éxito del evento	3,61
Criterios relativos al acontecimiento	3,52
Capacidad para alcanzar el objetivo	3,05
Cobertura potencial de los medios	3,64
Popularidad del evento	3,40
Planes financieros	3,39
Potencial asociación de imagen	3,39
Tipo de audiencia	3,39
Modalidad de patrocinio (artes, deportes, etc.)	3,36
Compatibilidad con el producto/empresa	3,34
Alcance geográfico	3,28
Puntos en común con la empresa	3,18
Atención al público	3,12
Compromiso requerido	3,10
Nivel de riesgo (financiero, artístico)	3,08
Integración con otras promociones	3,02
Posibilidad de tener invitados	2,94
Ventajas fiscales	2,51
Venta de productos derivados (ej. souvenirs)	1,98
	1,73
Criterios relativos al patrocinador	2,89
Posibilidad de patrocinio en exclusiva	3,25
Conocimiento del proyecto por los directivos	2,83
Aprobación del proyecto por gerencia	2,57
Criterios relativos al mercado	2,58
Competencia	2,89
Presiones políticas o comerciales	2,29

* 4 = muy importante; 3 = importante; 2 = algo importante; 1 = nada importante.

FUENTE: Godbout, A. N. Turgeon y F. Colbert. 1991. *Pratique de la commandite commerciale au Québec: une étude empirique*. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, cahier de recherche GA91-02 (septiembre), p. 27.

ciales patrocinadores deberán tener en cuenta no sólo la necesidad del patrocinio, sino también los beneficios para el patrocinador. Con esta finalidad, es importante que los responsables de gestión cultural actúen de la siguiente manera:

1) Pensar como un especialista de marketing. Esto significa que es importante identificar los activos de la entidad artística o cultural susceptibles de comercializar. Éstos pueden incluir el nombre, la comunidad, el conocimiento público de la organización y de su programa, y los miembros del consejo.

2) Aprender lo máximo posible sobre las empresas que están cerca. Para ello, se recomienda leer la prensa económica, comprobar los informes anuales de las empresas, contemplar sus anuncios publicitarios y sus promociones.

3) Intentar conocer al público de la empresa antes de aproximarse.

4) Dirigir las necesidades del patrocinador. Los gestores culturales necesitan mostrar a las empresas que trabajar con sus organizaciones les ayudará a vender más productos y servicios y al mismo tiempo beneficiará a la entidad cultural.

5) Identificar a los responsables iniciales de tomar una decisión. Las decisiones de patrocinio o marketing relacionado con causas no las adopta el presidente de la fundación, si existe; con frecuencia suele ser un ejecutivo de marketing o incluso de ventas.

Mientras la cantidad invertida en patrocinio sigue creciendo, los patrocinadores dicen que la calidad de las propuestas de patrocinio está disminuyendo. Y, cada vez más, las empresas miden el impacto del patrocinio con cifras. Esto significa que el patrocinio y el marketing relacionado con causas deben planificarse de manera más cuidadosa.[28] Una propuesta de éxito debería considerar los siguientes factores.

1) Una buena propuesta vende beneficios, no características. Los gestores culturales tienden a estar muy orgullosos de sus programas, recintos, o acontecimientos. Como resultado, sus propuestas a menudo describen la oportunidad —los méritos del acontecimiento, la excelencia artística del festival, concierto o exposición, el impacto económico del espectáculo— más que los beneficios para el patrocinador. Los patrocinadores no compran causas, acontecimientos, exposiciones, o actuaciones. Compran plataformas de promoción que les ayuden a vender productos o servicios.

2) Una propuesta correcta se dirige a las necesidades del patrocinador, no hacia las necesidades de la entidad cultural. Es común en las solicitudes de patrocinio enfatizar en la necesidad de dinero de la organización cultural. Sin embargo, las empresas interesadas en patrocinar no van a quedar motivadas por las necesidades de dinero de una entidad cultural. Las empresas quieren saber qué hay para ellas.

3) La propuesta de éxito deber hacerse a la medida de la categoría empresarial del patrocinador. Esto significa que diferentes patrocinadores requieren diferentes beneficios. Por ejemplo, una propuesta a una compañía de seguros podría centrarse en el acceso a la lista de correo o al consejo de administración de la entidad cultural, mientras que una propuesta a un distribuidor de refrescos podría explicar la visibilidad del lugar y los derechos de venta.

4) La propuesta de éxito incluye ampliaciones de promoción. Al respecto, el patrocinio permite dos tipos de beneficios. En primer lugar, los beneficios automáticos que acompañan al acuerdo y que no requieren que el patrocinador haga algo adicional, como la identificación del patrocinador en el material publicitario y en el lugar del evento. El segundo tipo de beneficios procede de la habilidad del patrocinador para fortalecer la institución, el evento, o la actuación que se patrocinan mediante ampliaciones de venta, de distribución o de comercio. Hoy día, los beneficios

automáticos difícilmente proveen suficiente ganancia que justifique el tiempo y el gasto del patrocinio. Una propuesta efectiva muestra cómo una entidad o un acontecimiento cultural pueden utilizarse como elemento de unión para la publicidad en los medios y la promoción de ventas. No es suficiente proporcionar a las empresas una relación de beneficios automáticos. Las propuestas deberían también incluir un menú que mostrara a los posibles patrocinadores como capitalizar sus inversiones.

5) Una buena propuesta minimiza el posible riesgo del patrocinador. Es mucho más fácil para un ejecutivo de marketing o de comunicación autorizar a comprar un espacio publicitario que realizar un patrocinio. Una propuesta puede minimizar el riesgo, por ejemplo garantizando cierta publicidad del patrocinio y planteando una serie de copatrocinadores de confianza. Los copatrocinadores comunican al posible patrocinador que la oportunidad que se ofrece ha sido favorablemente revisada por otras empresas.

6) La propuesta de éxito incluye el beneficio. Esto implica que una organización o un acontecimiento cultural deben presentarse en términos del impacto total en la consecución de los objetivos del patrocinador más que aislar un elemento tal como la cobertura de los medios de comunicación (ver tabla 8.9). La idea aquí es que cuando la propuesta hace referencia al beneficio para la empresa patrocinadora, el beneficio total debe ser más grande que la suma de los pequeños beneficios.

7) Finalmente, el patrocinio debería ofrecer a una empresa la oportunidad de formar una alianza que le permita obtener recursos que no podría obtener de otra manera.

7.10. Negociación del acuerdo de patrocinio

Cuando se negocia un acuerdo de patrocinio, la relación empresarial que se establece entre el patrocinador y la organización cultural patrocinada debe tenerse en cuenta en todo momento. Para el patrocinador, el acontecimiento o la empresa es básicamente una herramienta de promoción. Para la organización patrocinada, el patrocinador es casi como un cliente que debe recibir ciertos beneficios a cambio de dinero. Ambas partes necesitan sentir que obtienen rendimiento de su dinero.

Esto conlleva la necesidad de un contrato. Dicho contrato debería incluir:[29]

1) Objetivos de la empresa y de la organización cultural.
2) Bienes y servicios a ofrecer por ambas partes.
3) Área geográfica a cubrir.
4) Fechas de inicio y fin.
5) Especificaciones creativas, tales como el uso de logotipos, nombres, e imágenes de los socios —por ejemplo: ¿quién controla la publicidad emitida? ¿qué supone el título de «patrocinador oficial»?—.
6) Detalles de cómo dar cuenta de los fondos y qué porcentaje de ventas se donará a la empresa cultural.

TABLA 8.9. *Importancia de los objetivos de patrocinio*

Objetivos	*Media**
Objetivos de ventas	2,93
Incrementar las ventas	3,26
Facilitar la prospección a la fuerza de ventas	2,58
Objetivos de producto	2,90
Incrementar el conocimiento del producto	3,30
Identificar un producto con un segmento	3,07
Modificar la imagen del producto	2,67
Animar a los consumidores a probar el producto	2,50
Objetivos corporativos	2,65
Mejorar la imagen corporativa	3,56
Aumentar el conocimiento de una empresa	3,36
Mejorar los resultados a largo plazo	3,34
Implicarse con la sociedad	3,13
Identificar a la empresa con un segmento	2,92
Impresionar favorablemente a los líderes de opinión	2,88
Conseguir nuevos contactos empresariales	2,81
Cambiar la percepción pública de la empresa	2,58
Mejorar la relación con los empleados	2,48
Mantener alta la moral del personal	2,37
Señalar un acontecimiento especial	2,31
Contrarrestar la mala prensa	1,98
Tranquilizar a los accionistas	1,79
Facilitar la selección de nuevos empleados	1,77
Objetivos personales	2,09

* 4 = muy importante; 3 = importante; 2 = algo importante; 1 = nada importante.

FUENTE: Godbout, A. N. Turgeon y F. Colbert (1991): *Pratique de la commandite commerciale au Québec: une étude empirique*. Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, cahier de recherche GA91-02 (septiembre), p. 26.

7) Información sobre el sistema legal y financiero implementado para la supervisión y distribución de los fondos.

7.11. DURANTE Y DESPUÉS DEL PATROCINIO

Es importante que los gestores culturales desarrollen un sistema que examine y analice la campaña de patrocinio o de marketing relacionado con causas de principio a fin. La empresa patrocinada necesita seguir la pista de los objetivos de la campaña y de las percepciones del consumidor y comunicar éstos al patrocinador. Hay que recordar que los patrocinadores comprueban si sus objetivos de comunicación se han alcanzado. Éstos necesitan tanta información como sea posible. Al proveer tal información, una empresa cultural permite al patrocinador evaluar si su inversión es válida.

Tras el evento o en los intervalos acordados, deben mantenerse reuniones de evaluación con el patrocinador para valorar los resultados y los

beneficios conseguidos por ambas partes. Finalmente, es también necesario celebrar el éxito y agradecer al patrocinador sus servicios a favor de la entidad cultural y de la comunidad.

7.12. DIFICULTADES Y PELIGROS DEL PATROCINIO PARA LA ORGANIZACIÓN CULTURAL

Cualquier campaña de patrocinio o de marketing relacionado con causas tiene riesgos. Por ello, los gestores culturales necesitan debatir las cuestiones relativas al patrocinio con sus principales accionistas, incluyendo el consejo de administración, el personal, y el director artístico. En este sentido, deben comentarse las posibles repercusiones negativas. Cualquiera que sea el proyecto, la entidad cultural debe centrarse primero en su propia misión. Por supuesto, el patrocinio y el marketing relacionado con causas deben generar ingresos a las entidades culturales, y proporcionar al patrocinador *publicity*, mejora de la imagen, ayuda de voluntarios de la propia entidad cultural para fomentar la relación, y aumento de las ventas.

La pregunta que surge más a menudo sobre patrocinio y marketing relacionado con causas es si las empresas se benefician de manera indebida. Hoy día, con la controversia que gira en torno a las exposiciones y espectáculos, como la reciente exposición de obras propiedad de Charles Saatchi en el *Brooklyn Museum*, se discute sobre el patrocinio y la existencia de conflictos de intereses. De una forma simple, la cuestión es: ¿son éticas las asociaciones de patrocinio y marketing relacionado con causas?

Desde el punto de vista del gestor cultural, la reputación de la entidad artística es una preocupación fundamental. Los gestores deben determinar si su misión y su naturaleza decrecen o cambian de manera importante al asociarse con una empresa lucrativa.[30] Cualesquiera que sean las circunstancias, los gestores han de tener cuidado para no asociarse con un patrocinador que es competidor de un importante accionista. Es igualmente importante rechazar aquellas empresas con productos o servicios que pueden estar en conflicto con la misión de la entidad cultural. Por ejemplo, sería recomendable que un teatro infantil rechazara el patrocinio de una empresa tabaquera.

Con todo, las organizaciones culturales deben considerar el desarrollo y la adopción de una política de patrocinio. Dicha política ha de contemplar lo siguiente:[31]

1) Remarcar la naturaleza asociativa del patrocinio.
2) Definir el patrocinio como un acuerdo empresarial diferente a una ayuda o contribución.
3) Determinar el compromiso de la entidad cultural al patrocinio en términos positivos. Las empresas quieren saber si las entidades culturales están contentas con la colaboración, y que no ocurra el enfoque que plantea: «cogeremos tu dinero pero no lo aprobamos».

4) Exponer claramente las exclusiones (con quién no trabajará la entidad cultural).

5) Delimitar los derechos del patrocinador y los de la organización cultural.

6) Plantear una cláusula permitiendo a la organización cultural cancelar el acuerdo si las actividades del patrocinador van en contra de su misión.

El consejo de administración debe aprobar dicha política. Además, todos los acuerdos de patrocinio han de plantearse por escrito.

A consecuencia de la reducción de las ayudas gubernamentales a las organizaciones del sector cultural en el contexto internacional, a menudo se contempla a las empresas patrocinadoras como las adecuadas para llenar tal hueco. En este sentido, han surgido numerosos patrocinadores importantes. En algunos casos, esta situación ha llevado incluso a modificar el nombre de las infraestructuras culturales.

A medida que la competencia para conseguir ayudas aumenta, las empresas patrocinadoras esperan mayor reconocimiento por sus esfuerzos. Así, cada vez mayor número de empresas está pasando de una simple acción de filantropía o mecenazgo a un patrocinio enmarcado en la estrategia de marketing. Las empresas además están teniendo más cuidado para elegir las entidades culturales que encajen bien con sus propias características. En otras palabras, el patrocinio no es una cuestión de tener buen corazón.

Esto no significa que las organizaciones artísticas deban responder grabando el nombre de un patrocinador en el suelo del escenario o referir al patrocinador durante el transcurso de una obra. Significa que los gestores culturales necesitan encontrar un equilibrio entre la intromisión absoluta en el producto artístico y la misión, y el reconocimiento de la contribución del patrocinador.

FUNDADA EN 1620 QUITO

Resumen

Las herramientas de promoción son la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas (que incluye la *publicity*), y la promoción de ventas.

Las funciones de la promoción son básicamente comunicar un mensaje al consumidor y provocar un cambio en éste. El cambio es particularmente importante si el cliente está próximo al nivel de desconocimiento del producto. Si se necesita un gran cambio o el producto resulta complejo, la herramienta más adecuada es la venta personal. Por otro lado, si el cambio o el producto son relativamente sencillos, se deberá utilizar la publicidad junto con otras herramientas de apoyo. En el contexto cultural, los presupuestos limitados hacen que las relaciones públicas y la *publicity* sean las herramientas más utilizadas.

Cualquiera que sea la forma de comunicación comercial, es importante conocer a los distintos actores implicados en la decisión de compra.

Son normalmente cinco: el iniciador, el que influye, el decisor, el comprador y el usuario. El próximo paso es delimitar un plan de comunicación para contestar a las preguntas: ¿Quién? ¿A quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Con qué resultados?

Como norma, son ocho los pasos a dar para establecer un plan de comunicación. Los tres primeros se refieren a la estrategia empresarial de marketing. Los cinco restantes, relativos al plan de comunicación, son: establecer objetivos, esbozar un presupuesto, desarrollar estrategias, e implementar y controlar tales estrategias.

El patrocinio empresarial en el sector cultural ha llegado a suponer parte de la estrategia de comunicación de una organización artística o cultural. A lo largo de la década de 1980, la proporción del presupuesto destinado a acontecimientos deportivos se ha ido transfiriendo gradualmente a eventos culturales. El patrocinio es estrictamente una decisión empresarial para directivos, quienes lo consideran una forma de reemplazar los tradicionales medios de comunicación como vehículo de promoción.

Preguntas

1. ¿Qué es la promoción?
2. ¿En qué se distinguen las cuatro herramientas de promoción?
3. ¿Cuáles son las principales funciones de la variable promoción?
4. ¿Cuándo es mejor la venta personal que la publicidad?
5. ¿Cómo encajan las relaciones públicas en la estrategia promocional de una organización artística?
6. Plantee algunos ejemplos de una situación en la que el consumidor se sitúa cerca del nivel de desconocimiento y de una situación en la que el cliente se encuentra cerca del nivel de acción o compra.
7. ¿Quiénes son los responsables de tomar decisiones en la compra de una entrada para un espectáculo infantil? ¿Por qué?
8. ¿Qué utilidad tiene plantearse las preguntas básicas de un plan de comunicación?
9. ¿Juegan los críticos un papel importante en el proceso de decisión del consumidor cultural?
10. ¿Cuál es la diferencia entre un objetivo de marketing y un objetivo de comunicación?
11. ¿Cuáles son los objetivos de un patrocinador?
12. ¿Cuáles son los principales criterios de selección para los patrocinadores empresariales?

Citas

1. Mokwa, M. P., W. M. Dawson y E. A. Prieve (1980): *Marketing the Arts*, New York: Praeger.

2. Boisvert, J. M. (1988): *Adminsitration de la communication de masse*, Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur.

3. El perfil de consumidor de cualquier medio, programa, o prensa escrita es relativamente fácil de obtener en la mayoría de países. Existen numerosas fuentes. En España, por ejemplo, la información relativa a la audiencia de los distintos medios puede obtenersea través del Estudio General de Medios (EGM). Se trata de un estudio multimedia, que cubre televisión, radio, prensa, revistas, dominicales y cine, realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Por otra parte, el panel de audímetros de Sofres ofrece exclusivamente datosde audiencia de la televisión.

4. Weisberg, L. (1987): «Telemarketing, a Growing Art Form», *Advertising Age*, 27 julio, pp. 5-9.

5. Desormeaux, R. (1995): «L'equipe de vente», en *Gestión de Marketing, 2.ª edition*, F. Colbert y M.Fillion (eds.) Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, chapter 11, pp. 415-458.

6. *Public Relations News*, 27 de octubre, 1947.

7. La expresión «ingreso independiente» se utiliza para referirse al ingreso generado por la empresa bajo la forma de precio de admisión, venta de entradas o productos derivados, etc:. Este tipo de ingreso es exclusivo de cualquier ayuda o subsidio tanto del sector público como del privado.

8. Schramm, W. (1960): *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, IL: University of Illinois Press.

9. Kotler, P. (1972): *Marketing Management*, Paris: Publi-Union.

10. McConnell, J. V., R. L. Cutter y E. B. McNeil (1958): «Subliminal Stimulation: An Overview», *American Psycologist*, vol. 13, n.º 1, pp. 229-242.

11. Veinticuatro imágenes por segundo representa la velocidad mínima a la que el ojo humano puede percibir el movimiento o una imagen proyectada en una pantalla.

12. Colbert, F. (1983): «La publicité, le marketing et le marché», *PME Gestion*, vol. 3, n.º 5 (enero), pp. 3-4.

13. Colbert, F. (1983): *Le théâtre pour enfants : marché en turbulence*, Montreal : École des HEC; Colbert, F. (1990): Un marché en turbulence: huit ans plus tard. Montreal: *Groupe de recherche et de formation en gestion des arts*, École des HEC.

14. Boisvert, J.-M. (1995): «La promotion et la composition promotionnelle», en *Gestion du marketing*, 2.ª ed., F. Colbert and M. Filion (eds.) Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, cap. 9, pp. 315-359.

15. *Ibid.*

16. *Ibid.*

17. Ver IEG Network, http://sponsorship.com/forum/faq.html.

18. *Ibid.*

19. Baumol, W. J. y W. G. Bowen (1966): *Performing Arts-The Economic Dilemma*, Cambridge, Massachusetts, London: M.T.I. Press.

20. «Best Practices in Event Marketing and Sponsorhip» (138 pp.): associates.com/Publications_Reports/Event_Marketing_Report_Execut/event_marketing_report_execut.html.

21. IEG Network, http://www.sponsorship.com/forum/faq.html.

22. Cone Cause Related Marketing, www.conenet.com/website/crm/index.htm.

23. Prologue, http://www.fundwell.com. Ver también la página web del *Field Museum*, www.fmnh.org

24. Ver Romesch, R. (1997): «Doing Well by Doing Good», New Republic (enero, 6), p. 4.

25. Cone/Roper Cause-Related (1999): *Trends Report: The Evolution of Cause Branding*, www.roper.com

26. Fisher, V. y R. Brouillet (1990): *Les commandites: la pub de demain*, Montreal: Éditions Saint-Martin, p. 15

27. IEG Network, http://www.sponsorship.com/forum/faq.html

28. Ver Ukman, L. (1995): «Six Attributes of the Succesful Proposal», *IEG Network*, 4 de diciembre.

29. «How Social Responsibility Gets Results», Welland, Ontario: Tri-Media Marketing & Publicity Inc. www.trimedia.com/info-idx.html.

30. Hmntack, D. C. y Young (eds.) (1993): *NonProfit Organizations in a Market Economy*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 300-301.

31. McClintock, N. (1996): «Why You Need a Sponsorship Policy and How to Get One», *Front and Centre*, vol. 3, n.º 5 (septiembre), pp. 12-13. Distribuido por el Centro Canadiense de Filantropía.

Otras referencias

Braun, M. (2000): «Courting the Media: How the 1998 Spoleto Festival USA Attracted Media Coverage», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 2 (invierno), pp. 50-58.

Chéron, E. y C. Bissonnette (1992): «Les activités, les intervenants, les rôles et les critères dans le processus d'octroi des commandites par des organisations au Québec», en *Proceedings of the First International Conference on Arts Management*, F. Colbert y C. Mitchell (eds.) Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, agosto, pp. 205-220.

Cuadrado, M., C. Mayo, y A. Cervera (2002): «El patrocinio en el balonmano femenino: la experiencia de un equipo líder», *Esic Market*, n.º 113 (septiembre-diciembre), pp. 127-141.

Gardner, M. P. y D. J. Shuman (1987): «Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix», *Journal of Advertising*, vol. 16, n.º 1, pp. 11-17.

Larceneux, F. (2001): «Critical Opinion as a Tool in the Marketing of Cultural Products: The Experiential Label», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 2 (invierno), pp. 60-72.

Meenaghan, J. A. (1983): «Commercial Sponsorship», *European Journal of Marketing*, vol. 17, n.º 7, pp. 5-73.

Pope, D. L., J. Apple y P. Keltyka (2000): «Using an Integrated Ticket Donation Program to Increase Subscription Sales and Reach Underserved Markets: A Strategic Marketing Approach», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 1 (otoño), pp. 39-46.

Reiss, A. H. (2000): *CPR for Nonprofits: Creative Strategies for Succesful Fundraising, Marketing, Communications, and Management*, San Francisco: Jossey-Bass.

Roschwalb, S. A. (1990): «Corporate Eyes on the Market: Funding the Arts for the 1990's», *Journal of Arts Management and Law*, vol. 19, n.º 4 (invierno), pp. 73-83.

Schramm, W. (1960): «How Communication Work», en *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana, IL: University of Illinois Press.

Turgeon, N. y F. Colbert (1992): «The Decision Process Involved in Corporate Sponsorship for the Arts», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16 (junio), pp.41-52.

Van Driessen, W. y M. Verlinden (1983): «The Integration and Compatibility of Sponsorship Practice with Corporate and Marketing Communication Strategy: Five Case Studies», en *Proceedings of the Second International Conference on Arts and Cultural Management*. Jouy-en-Josas, France: Groupe HEC.

CAPÍTULO 9

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Objetivos

- Definir las fuentes de información interna
- Presentar y analizar las fuentes de información secundaria
- Definir y analizar las principales fuentes de información primaria
- Comentar los principales métodos de recogida de información
- Perfilar los pasos a seguir en todo proceso de investigación

Introducción

El sistema de información de marketing (SIM) es una parte fundamental del proceso de marketing, ya que provee la información necesaria para tomar decisiones de manera fundamentada. El SIM representa un conjunto de herramientas útiles para el proceso de toma de decisiones. Por supuesto, ninguna herramienta puede sustituir al buen juicio.

El sistema de información de marketing utiliza tres tipos de información: interna, secundaria, y primaria. La información interna hace referencia a toda aquella información obtenida dentro de la empresa, como cifras de ventas y estados financieros. La información secundaria es aquella publicada por organismos públicos o privados a modo de informes disponibles para el público a través de la venta o préstamo de los mismos. La información primaria es la que se obtiene directamente del consumidor. Esta información se obtiene normalmente mediante el desarrollo de un estudio de mercado, una encuesta, o un sondeo. La propia empresa puede ser la encargada de realizar el estudio o bien contratar los servicios de una empresa especializada en estas lides. En este capítulo, examinamos todos los aspectos relativos al proceso de investigación, haciendo especial referencia a las fuentes y técnicas de recogida de información secundaria y primaria.

1. Información interna

Por información interna entendemos cualquier información de la propia empresa que resulte útil en el proceso de toma de decisiones. La in-

formación interna procede principalmente de seis fuentes (ver tabla 9.1): el sistema contable, los informes de ventas, la lista de clientes, Internet, el personal de la empresa, y los estudios previos. Al respecto, debe señalarse que un estudio realizado por la empresa se considera información primaria en el momento en el que ésta se obtiene, pero cuando el informe se archiva se transforma en información interna. Todas las medidas anteriores resultan valiosas, pues permiten medir los resultados de cualquier organización cultural.

El sistema contable puede suministrar gran cantidad de información de interés. Es el caso, por ejemplo, del punto muerto de una empresa en su conjunto o el de un solo producto. Este sistema permite al responsable de marketing conocer también el beneficio proporcionado por las acciones de marketing. Con todo, un análisis de los datos facilitados por el sistema contable puede orientar tanto a la empresa como al proceso de recogida de información primaria y secundaria.

Las empresas también pueden utilizar información extraída de los informes de ventas generados a partir de los ingresos por taquilla o de los clientes. Esta información permite al responsable de marketing trazar la curva de ventas de un espectáculo concreto, compararla con las ventas de otros años, y decidir, en caso necesario, qué medidas tomar. Estas medidas pueden afectar a una o varias de las variables del programa de marketing. Por ejemplo, si se produce siempre una caída en las ventas a las pocas semanas de comenzar un espectáculo, resultará interesante incrementar el presupuesto de promoción durante este periodo para así mantener o incrementar las cifras de asistencia.

Tales datos permiten a la empresa corregir una estrategia a partir de los resultados obtenidos. A lo largo de los años, las normas de la empresa pueden plantearse como directrices para analizar o pronosticar cifras de venta y también para mejorar el proceso de planificación de marketing.

La lista de clientes, abonados, o donantes de una organización, tanto comercial como no lucrativa, supone una fuente interesante de información. La localización de la residencia o procedencia de los clientes delimita, por ejemplo, el área comercial de una empresa. Como analizamos en el capítulo 7, éste es un método sencillo que se utiliza para medir el grado de penetración de una organización en una determinada región o área. Este tipo de análisis muestra los sitios donde una organización está bien establecida y donde debería centrar sus acciones de marketing. La información del censo puede proporcionar más detalles para obtener el perfil sociodemográfico de los consumidores que viven en el área señalada.

TABLA 9.1. *Principales fuentes de información interna*

Sistema contable
Informes de ventas
Lista de clientes, abonados, proveedores
Personal de la empresa
Estudios previos
Internet

En otras ocasiones, el directivo de marketing debe acudir al personal o trabajadores de la empresa para obtener información, ya que algunos están en contacto con los clientes. Los trabajadores del área de comunicación o de ventas suelen recabar información que puede resultar muy útil para aquellos que toman las decisiones últimas.

Además, todo analista debe estar familiarizado con investigaciones o estudios anteriores. Aunque quizá la información de estos estudios puede quedar algo obsoleta, en ocasiones proporciona importantes pistas para analizar la situación actual. Incluso puede resultar oportuno repetir el experimento para comparar la nueva información con la anterior.

Finalmente, gracias a la proliferación de las páginas *web*, a una empresa le resulta fácil obtener información de una industria determinada. Por ejemplo, la mayoría de asociaciones profesionales del sector de las artes y de la industria cultural tiene un sitio en Internet. Estos sitios proporcionan en muchas ocasiones enlaces directos a otras organizaciones. Además, una empresa puede seguir la pista de la mayoría de visitantes de su página comprobando sus estadísticas de visita, un servicio que ofrecen numerosos proveedores en la red.

2. Información secundaria

2.1. Consideraciones generales

La información secundaria hace referencia a toda aquella información publicada tanto por organismos públicos como privados. Esta clase de información es particularmente útil para el directivo de marketing, ya que supone una información necesaria para conocer el tamaño y la evolución de la demanda de un producto, el tamaño y el perfil del mercado, e incluso la estructura de la propia industria.

La ventaja principal de utilizar este tipo de información es su bajo coste, tanto en términos monetarios como de tiempo. Es decir, acceder a estos documentos conlleva un gasto relativamente bajo así como un corto espacio de tiempo, mientras que recabar y procesar información similar pero a través de un estudio de mercado necesita de varias semanas o meses.

La información secundaria incluye toda la información recogida con fines específicos desde una perspectiva ajena al problema planteado por la empresa. Algunas veces, la información sólo proporciona una respuesta parcial al problema de investigación. Sin embargo, otras veces no es posible encontrar información sobre un tema concreto o sobre el problema que la empresa ha planteado. La información existente puede haber quedado obsoleta. En esta situación, la metodología utilizada con anterioridad para establecer una correlación entre los datos es una herramienta de valor para el investigador que desee repetir y actualizar el estudio.

Es necesario también señalar que cuanto más específicos son los problemas de la empresa y más restringido el campo de interés, menor infor-

mación proveerán las fuentes secundarias. Es en este caso cuando debe emplearse la información de carácter primario.

2.2. Fuentes públicas y privadas

La información secundaria puede proceder tanto del sector público como del privado. Esta información podemos encontrarla en las publicaciones realizadas por numerosos organismos públicos como ministerios, consejerías, diputaciones, ayuntamientos, y agencias públicas diversas, así como en los estudios que realizan determinados institutos de opinión, asociaciones y organizaciones privadas, y revistas especializadas. En este sentido, cabe decir que la publicación de información relativa al sector cultural en España es todavía minoritaria, si bien existen notables excepciones como la publicación anual de la información relativa al sector cinematográfico español que edita anualmente el Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales[1] o los recientes anuarios sobre artes escénicas, musicales y audiovisuales editados por la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE).[2]

Estas dos distintas fuentes de información, públicas y privadas, presentan puntos fuertes y puntos débiles, como se recoge en la tabla 9.2. Al respecto, podemos afirmar que ambas fuentes resultan en cierto modo complementarias.

A continuación y considerando los seis criterios empleados para determinar los puntos fuertes y débiles de las fuentes públicas y privadas (metodología científica, normalización de datos, evolución histórica, accesibilidad, síntesis, y actualidad) planteamos las principales diferencias existentes entre ambos en el contexto español tras considerar las principales fuentes de información cultural recogidas en el libro de Cuadrado y Berenguer.[3]

Método científico

Podemos afirmar que no existe una clara diferencia entre las fuentes de naturaleza pública y aquellas de naturaleza privada respecto a la forma de plantear el método de investigación utilizado. La diferencia procede de la perspectiva académica o divulgativa de tales fuentes independiente-

Tabla 9.2. *Puntos fuertes y débiles de la información pública y privada*

	Información pública	*Información privada*
Método científico	±	±
Normalización de los datos	±	±
Posibilidad de series temporales	+	−
Accesibilidad	±	±
Síntesis de la información	−	+
Actualidad de los datos	−	−

mente de su titularidad. Así, las revistas periódicas de rango académico publicadas por fuentes gubernamentales—es el caso de la revista *Estudios sobre Consumo* editada por el Ministerio de Sanidad y Consumo— y por fuentes privadas —como el caso de la revista *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa* de la asociación AEDEM—[4] recogen investigaciones diversas en las que se especifica con detenimiento el proceso desarrollado. Por el contrario las revistas de ámbito divulgativo tanto de procedencia pública, como *Parlem* publicada por la Diputación de Valencia, como de procedencia privada, es el caso de la revista *Academia*, recogen información de interés relativa al sector cultural pero sin un componente científico. Respecto a los informes editados a instancias tanto públicas como privadas, como los citados anteriormente, cabe señalar que éstos explican normalmente el método empleado, aunque pueden existir diferencias, pero sin el suficiente detalle como para determinar cuál de ellos posee un carácter más científico que los otros.

Normalización de los datos

Los estudios anuales de procedencia pública (por ejemplo, los boletines del sector cinematográfico) y de procedencia privada (por ejemplo, el *Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*) están normalmente estandarizados de forma que pueden plantearse fácilmente comparaciones de un año a otro. Esto no es así cuando tales estudios se han desarrollado de manera alejada en el tiempo. Los distintos informes sobre los hábitos culturales de los españoles realizados por el área ministerial de cultura durante las últimas décadas no pueden compararse pues, entre otras razones, las cuestiones incluidas en los mismos han sido planteadas de manera diferente. De igual modo, resulta imposible realizar un análisis comparativo de los datos en todas aquellas investigaciones planteadas de manera puntual por distintas organizaciones culturales con diferentes propósitos, pues suelen variar en gran medida en cuanto a contenidos y tratamiento de la información.

Posibilidad de series temporales

La posibilidad de estudiar la evolución histórica de diferentes variables en el contexto cultural sólo es posible en algún informe procedente de fuentes ministeriales; en concreto, en el informe del sector cinematográfico pues los datos son recabados y procesados en categorías que permanecen constantes año tras año. Por el contrario, en otros sectores, cuyo estudio realizan actual y principalmente organismos privados, no pueden obtenerse series temporales ya que, si bien se recogen datos normalizados,son informes de reciente creación. Por tanto, la diferencia entre fuentes no proviene de nuevo de la titularidad del organismo que realiza el estudio, sino de la variable tiempo al ser muy recientes los informes de naturaleza privada.

Accesibilidad

Los informes de oferta y demanda cultural realizados por fuentes públicas están disponibles para todos aquellos interesados. Sin embargo, la localización de los mismos a veces resulta compleja pues la mayoría de ellos no salen a la venta. Para poder disponer de tales informes, éstos deben comprarse a distancia o bien suscribirse cuando se trata de publicaciones periódicas. La otra posibilidad para consultarlos es acudir a bibliotecas que los dispongan entre sus fondos, lo que no resulta fácil pues no se reciben en cualquier centro. Por el contrario, los informes de amplio espectro procedentes de una organización privada suelen ser más fáciles de encontrar, pues a veces se consiguen a través de la página *web* de dicha institucióno bien pueden comprarse en cualquier librería. Otro caso es el relativo a los estudios que determinadas entidades culturales, tanto públicas como privadas, realizan para obtener información de sí mismas, que no del sector o de la industria. Éstos no suelen estar disponibles pues los responsables de sus respectivas instituciones consideran que contienen datos confidenciales.

Síntesis de la información

Normalmente, los informes publicados por un organismo privado suelen presentar de manera resumida una gran cantidad de información. Esto supone sin duda una ventaja, pues el análisis de los datos resulta mucho más simple. Por el contrario, las fuentes públicas tienden a presentar la información de manera más extensa y a veces dispersa por haber sido obtenida por diferentes organismos. Con todo, la síntesis de la información presentada principalmente por los informes privados debe contemplarse como una ventaja.

Actualidad de la información

Los estudios del mercado cultural realizados —tanto desde instancias públicas como privadas— experimentan cierto desfase entre la recogida y el análisis de los datos y su fecha de publicación, consecuencia de la amplia información que recaban y del ámbito estatal de los mismos. Lo mismo ocurre si se trata de investigaciones publicadas en revistas especializadas periódicas debido principalmente a los procesos de revisión a los que son sometidas. Sin embargo, las publicaciones de carácter divulgativo suelen reflejar la información de manera más actualizada.

2.3. Fuentes públicas

Son también fuentes de información secundaria en el contexto cultural algunas publicaciones procedentes de otros ministerios, institutos o agencias. En el caso español, el Instituto Nacional de Estadística dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda, así como los diferentes Ins-

titutos de Estadística de las Comunidades Autónomas, el Centro de Investigaciones Sociológicas, y los ayuntamientos de las diferentes localidades.

A nivel internacional son importantes fuentes de información artística el Fondo Nacional de las Artes en Estados Unidos, el Consejo Australiano de las Artes, el Consejo para las Artes Británico y el Ministerio de Cultura en Francia. Estas instituciones suelen publicar varios estudios cada año. Asimismo, el Consejo de Europa representa también una gran fuente de información. En definitiva, son diferentes los organismos públicos que editan informes y estudios relativos al contexto cultural.

2.4. FUENTES PRIVADAS

El responsable de gestión de una organización artística también puede conseguir información procedente de distintas fuentes privadas. Unas fuentes que pueden estar inmersas o no en el sector cultural. La Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), la Fundación Santa María, o el Grupo PRISA son organismos que publican material diverso y útil para la gestión cultural, como *La Guía de la Música Exportable*, el *Informe Jóvenes Españoles 99* sobre hábitos culturales, y el *Anuario El País*, respectivamente.

Las asociaciones profesionales son otra fuente privada de información relevante al proporcionar información relativa del sector específico al que están vinculadas. Es el caso la Asociación de Fonografía y Videografía Española (AFYVE) quien realiza estudios de mercados sobre consumo de música, perfil y actitudes de los compradores de los distintos tipos de música, y elabora la lista de discos más vendidos, entre otros temas.

De igual modo, algunas instituciones educativas con una cátedra, departamento o programa de gestión cultural son otra fuente fértil de interesantes datos. Tales organismos publican los resultados de diferentes investigaciones a través de monográficos o revistas que cubren una amplia gama de posibilidades. Entre otras y desde una perspectiva internacional destacan: la cátedra de gestión cultural de la Escuela Superior de Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal; el Centro para la Gestión Cultural en la Universidad de Waterloo, en Ontario; el Centro Australiano de Política Cultural y de Medios en la Universidad de Griffith; el Centro de Investigación de la Escuela de Artes de Utrecht en Holanda; y la Unidad de Economía de la Cultura de la Universidad de Valencia en España.

Entre las publicaciones que un gestor cultural puede estar interesado en analizar destacan, por estar referidas al ámbito cultural desde una perspectiva de gestión,[5] las siguientes: *International Journal of Arts Management*, *Journal of Cultural Economics*, *International Journal of Cultural Policy* y *Journal of Arts Management, Law and Society*. En nuestro país, aunque desde una perspectiva pública, la revista *Periférica* es un intento reciente de recoger y difundir información relativa a estos temas. No obstante, como se ha señalado anteriormente, existen otras que perteneciendo a un ámbito diferente también contienen estudios relativos a las actividades de naturaleza artística.

Finalmente, no debe dejar de valorarse la gran cantidad de información que, en este campo, también proporciona Internet a través de las diferentes páginas *web* de distintas organizaciones, tanto ajenas como pertenecientes al sector cultural. Respecto a estas últimas, es necesario remarcar que son grandes las diferencias existentes entre ellas en función de la información que depositan en dichas páginas. En resumen, la tabla 9.3 recoge la relación de las principales fuentes de datos de origen privado.

3. Información primaria

La información primaria suele obtenerse consultando directamente al público objetivo a través de técnicas de recogida de información. Este proceso puede denominarse: estudio de mercado, encuesta, o sondeo. La información la puede recopilar la propia empresa interesada a través de su equipo de marketing o bien contratando los servicios de una empresa especializada. Este proceso conlleva recabar información relativa a un determinado problema planteado con anterioridad, analizar los datos obtenidos, e interpretarlos con la intención de tomar decisiones.

El coste de recabar información primaria debe reflejar siempre el valor de la información buscada. En otras palabras, el responsable del estudio debe calcular si éste merece la pena. No tendría sentido invertir 5.000 euros en una investigación si la información obtenida no permitiera a la empresa ahorrar o ganar al menos 5.000 euros. Si el resultado económico fuera menor, el proyecto no resultaría válido.

Tres son las modalidades de investigación que permiten obtener información primaria: investigación exploratoria, investigación descriptiva, e investigación causal.

3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es aquella que proporciona básicamente información de naturaleza cualitativa. Además, se trata de una modalidad de investigación que no parte de hipótesis o planteamientos preconcebidos y suele emplearse cuando no se dispone de información previa o

Tabla 9.3. *Fuentes privadas de información*

Bases de datos, CD-ROMs
Organizaciones especializadas
Asociaciones profesionales
Empresas privadas
Instituciones educativas
Organizaciones internacionales
Revistas académicas y divulgativas
Páginas *web*

ésta resulta escasa. Podemos afirmar que es una investigación flexible, no estructurada, y cualitativa.

Este tipo de investigación puede utilizarse con numerosos propósitos. Así, permite: definir mejor un problema o situación, sugerir hipótesis a contrastar, generar ideas acerca de nuevos productos, conocer las primeras reacciones de los consumidores ante un nuevo concepto de producto, realizar el pre-test de un cuestionario, o determinar los criterios que intervienen en la elección de un espectáculo frente a otro.

La investigación exploratoria también muestra el vocabulario de los consumidores así como sus intereses. Todo esto permite al investigador y al profesional de marketing familiarizarse con lo desconocido. Entre las técnicas utilizadas, las dinámicas de grupos, las entrevistas en profundidad, los casos de estudio, la observación, y las técnicas proyectivas.

3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva es la encargada de buscar información específica acerca de un tema concreto. Normalmente, parte de una hipótesis que se contrasta para aceptarse o rechazarse. Esta modalidad de investigación se utiliza solamente cuando la situación de análisis está suficientemente clara, y las necesidades de información, el marco de referencia, y las variables están bien definidas. La investigación exploratoria suele preceder a la investigación descriptiva para que de esta manera las hipótesis y los parámetros puedan definirse con mayor claridad.

Mientras que la investigación exploratoria es de naturaleza cualitativa, y utiliza un pequeño número de individuos, la investigación descriptiva proporciona resultados que permiten al investigador realizar un análisis cuantitativo de un muestra representativa de la población estudiada.

La investigación descriptiva puede emplearse, por ejemplo, para determinar qué factores intervienen en el proceso de decisión de compra de una entrada de teatro para una determinada población. Incluso puede proporcionar el perfil sociodemográfico del visitante a un museo o destacar las características de los aficionados de la música pop en una determinada área.

Técnicas de recogida de información

Tres son las principales técnicas de recogida de información utilizadas en la investigación de carácter descriptivo: la entrevista postal, la telefónica y la personal. La elección de una u otra depende del objetivo del estudio y de los recursos disponibles. En este sentido, son factores de influencia: la amplitud y la precisión de los datos recogidos, el tiempo y el esfuerzo requeridos, el tipo de cuestiones planteadas (abiertas frente a cerradas), el coste asociado a la técnica, y la administración requerida.

Encuesta postal

La encuesta postal presenta dos principales ventajas: tiene un reducido coste para el amplio número de individuos a los que puede llegar en comparación con cualquiera de las otras dos técnicas, y respeta el deseo de los encuestados de permanecer anónimos, lo que permite a los investigadores obtener más información personal al tiempo que reducir cualquier posible sesgo del entrevistador hacia el entrevistado. Por el contrario, las principales desventajas son: la incapacidad de controlar la identidad del encuestado, es decir, quién responde la encuesta, al poder éste consultar a un tercero para contestar; la falta de control respecto al orden en el que deben contestarse las preguntas; y la posibilidad de incomprensión de algunos términos.

El índice de respuesta de la encuesta postal en el caso de los productos de consumo masivo va de un 2 % a un 5 %. Un estudio realizado acerca de un aspecto cultural puede obtener una proporción de respuesta entre un 25 % y un 40 %. El porcentaje puede aumentar significativamente si el estudio se realiza entre una muestra de consumidores relacionados con una determinada organización; por ejemplo, el club de amigos de un museo cumplimentará un cuestionario en mayor medida si éste hace referencia a la organización que asisten o ayudan. La misma pauta puede observarse entre los miembros de una asociación profesional.

Encuesta telefónica

La encuesta telefónica es un método rápido para llegar a un amplio número de personas en un periodo corto de tiempo. Si se considera un número elevado de operadores, una empresa especializada en estas técnicas puede llegar a miles de individuos en una semana.

El índice de respuesta en este caso es generalmente bastante elevado, aproximadamente entre un 80 % y un 90 %. Sin embargo, el uso exagerado de esta técnica en una determinada zona o región puede conllevar un considerable rechazo.

La encuesta telefónica permite al entrevistador clarificar una pregunta en el caso de que el entrevistado no la comprenda. Esta técnica también resulta más productiva, pues el entrevistador no ha de viajar a ningún lugar para realizar sus entrevistas. Las encuestas telefónicas, aunque más caras que las postales, son más baratas que las entrevistas personales.

Un inconveniente de la entrevista telefónica es, obviamente, la imposibilidad de utilizar material de apoyo. Es también complejo, si no imposible, utilizar preguntas de respuesta múltiple. De hecho, las preguntas planteadas han de ser relativamente sencillas. Además, éstas han de contestarse rápidamente, pues el encuestado no deseará estar más de quince minutos a no ser que el tema le resulte de total interés.

Entrevista personal

La entrevista personal es efectiva si el experto en marketing desea obtener información algo compleja. Esta técnica permite al entrevistador emplear material de apoyo y aclarar o repetir preguntas. Además, permite al entrevistado que no ha comprendido una pregunta solicitar información adicional y al entrevistador profundizar ante ciertas respuestas.

Los costes de la entrevista personal son superiores en tiempo y en dinero respecto a las técnicas anteriores. Es además una técnica más complicada y está más abierta a posibles sesgos originados por la presencia del entrevistador.

Fuentes de error

Independientemente de la técnica utilizada para recabar información, el investigador debe intentar minimizar el sesgo y las fuentes de error que pueden surgir en este proceso. Cuatro son las principales fuentes de error: el rechazo a contestar, el error muestral, las respuestas inadecuadas, y el error humano causado por el entrevistador. Con todo, el investigador debe recordar siempre estas posibles fuentes de error e intentar minimizar su influencia.

Si algunos integrantes de la muestra rechazan contestar, surge una importante fuente de error. Cuanto mayor sea el grado de rechazo, mayor será la posibilidad de dar una visión sesgada de la realidad. Como el investigador no sabe lo que esa gente piensa, el resultado de la investigación puede no ser correcto. Aunque el índice de rechazo no puede eliminarse nunca, sí puede y debe reducirse al mínimo mediante el uso de herramientas de evaluación adecuadas.

El error muestral puede plantear también resultados no representativos de la población de estudio. Estos errores surgen cuando el método de muestreo, es decir, de selección de los individuos de la muestra, es inadecuado o cuando el tamaño de la muestra es insuficiente.

La tercera fuente de error en una investigación descriptiva hace referencia a la obtención de respuestas no concretas o incorrectas. Este error puede estar causado por la ignorancia total por parte del entrevistado que prefiere dar cualquier respuesta a quedar como un ignorante o bien contestar según su percepción sobre un tema concreto. Esta situación puede relacionarse con una mala memoria si la recopilación de la información se plantea mucho tiempo después de que los hechos que tratan de analizarse hayan tenido lugar. La actitud también puede jugar un papel, ya que los que responden pueden falsear sus respuestas por numerosos motivos. Entre los más comunes: la falta de tiempo, el cansancio, el sentimiento de invasión de la privacidad, la tendencia a proporcionar respuestas socialmente aceptadas (por ejemplo, hinchar la cifra anual de ventas para dar mejor imagen), e incluso el deseo de agradar al entrevistador. Algunos encuestados pueden parecer estar de acuerdo con el entrevistador cuando en la realidad no coinciden en absoluto.

La última fuente de error es el entrevistador, quien puede influir inconscientemente al entrevistado a través del lenguaje corporal o de la forma de hablar. Un buen entrenamiento puede reducir al mínimo este sesgo potencial.

3.3. Investigación causal

La tercera modalidad de investigación es la causal, que analiza los efectos de una variable sobre otra. Un ejemplo de esta técnica sería un estudio acerca del impacto de la distribución de entradas gratuitas sobre el consumo futuro del espectáculo de una compañía teatral.

Este tipo de investigación, bastante rígida y especializada, analiza un solo aspecto de la realidad. La investigación causal se basa en el principio de que el conocimiento de un producto es amplio y que numerosas variables de influencia han sido ya definidas y son bien conocidas. Esta modalidad busca encontrar la relación causa-efecto que puede existir entre un par de variables. Por ello, puede necesitar una o varias hipótesis que han de contrastarse individualmente.

4. Las etapas de una investigación descriptiva

La investigación descriptiva persigue alcanzar los objetivos que se han delimitado tras definir la finalidad de la investigación. Unos objetivos que deben alcanzarse con el menor coste y margen de error y de la manera más rápida posible. El responsable de marketing puede decidir desarrollar una serie de proyectos en referencia a algunos de los objetivos anteriores o bien desarrollar un estudio considerando todos ellos.

La tabla 9.4 contiene una relación de catorce pasos que suponen la base de cualquier proceso de investigación.

Estos catorce pasos pueden agruparse en dos secciones. La primera

Tabla 9.4. *Los 14 pasos de un proyecto de investigación*

Paso 1	Definición del problema
Paso 2	Definición de los objetivos de la investigación
Paso 3	Determinar los recursos humanos y financieros requeridos
Paso4	Delimitación de un programa
Paso 5	Elección de las herramientas y técnicas adecuadas
Paso6	Elección de la muestra
Paso 7	Diseño del cuestionario
Paso 8	Prueba del cuestionario
Paso9	Codificación de las respuestas
Paso 10	Recogida de la información
Paso 11	Control de los encuestadores
Paso 12	Procesamiento de la información
Paso 13	Análisis de los resultados
Paso 14	Redacción del informe

sección contiene los cuatro primeros pasos que son comunes a toda investigación. El responder a las cuestiones que éstos plantean permite al investigador seleccionar el método adecuado para resolver el problema y elegir la técnica más apropiada para recabar la información necesaria. Los otros diez pasos, que suponen la segunda sección, pueden aplicarse tanto a investigaciones descriptivas como exploratorias y causales en función de la situación. Sin embargo, el contenido de algunos pasos puede variar o no resultar aplicable.

Paso1: Definición del problema

Antes de utilizar cualquier método de recogida de información, el investigador o bien el responsable de marketing debe asegurarse de que el problema a estudiar o la finalidad se ha definido correctamente. Si tal definición se realiza adecuadamente, los subsiguientes pasos son más fáciles de ejecutar.

Como las organizaciones culturales suelen tener limitados sus fondos, los estudios de mercados no tienden a ser frecuentes. Por lo tanto, se corre el riesgo de que al intentar explotar al máximo cada céntimo se incorporen demasiadas preguntas en el cuestionario, encontrándolo los encuestados excesivamente largo o complicado de responder.

Una buena definición del problema a estudiar es aquella que permita al investigador conocer la utilidad de la información interna y secundaria existentes para solucionar parte del problema. En cualquier situación, es interesante comenzar comprobando la información disponible para asegurarse de que aquello que buscamos no existe.

A continuación, algunas situaciones que pueden generar el inicio de un proceso de investigación:

- El número de abonados ha disminuido considerablemente respecto a años anteriores.
- El responsable de gestión cultural se cuestiona por la reacción del consumidor ante un cambio en el precio del producto.
- La empresa quiere dirigirse a un nuevo mercado.

Paso 2: Definición de los objetivos de la investigación

Un investigador definirá los objetivos de la investigación a partir del problema a resolver planteado anteriormente. Algunos objetivos a investigar pueden ser, por ejemplo, los siguientes: un teatro quiere saber por qué los abonados no renuevan sus pases, o conocer el porcentaje de consumidores proclive a reaccionar negativamente ante un cambio de precio, o definir los hábitos de consumo de los residentes de una determinada área.

Paso 3: Determinar los recursos humanos y financieros requeridos

El responsable de marketing también debe calcular el personal y el presupuesto necesarios para la investigación. Obviamente, la decisión correspondiente dependerá del procedimiento de estudio y de su complejidad, así como de la forma en que se desarrollará el estudio —por ejemplo,

por una empresa exterior o por el propio equipo—. El presupuesto asignado para recabar información primaria será superior al necesario para obtener información secundaria.

Analizar el presupuesto necesario para llevar a cabo una estudio de mercado proporciona una excelente oportunidad para examinar el valor de la información buscada en relación al coste inherente de obtenerla. El valor de la información que provee un estudio de mercado resulta normalmente difícil de estimar de antemano. No obstante, el responsable de marketing o el investigador debe intentar responder a esta pregunta con el fin de no desperdiciar tiempo ni dinero. Según Desormeaux,[6] todo investigador o todo directivo de marketing debe plantearse las ocho siguientes preguntas antes de comenzar con el proceso de recogida de información primaria:

1) ¿Es necesaria realmente la información adicional?
2) ¿Se corresponde verdaderamente el proyecto previsto con las necesidades de información de la empresa?
3) ¿Existe mucha incertidumbre o inexactitud?
4) ¿Influirán los resultados en las decisiones futuras?
5) ¿Hay suficiente tiempo para hacer la investigación?
6) ¿Cuál es el coste y la probabilidad del error?
7) ¿Son apropiados los niveles esperados de certidumbre y exactitud?
8) ¿Se ha utilizado suficientemente la información secundaria?

Paso 4: Delimitación de un programa

El tiempo es un elemento importante a la hora de diseñar un plan de estudio. Es decir, la empresa necesita saber cuándo estará disponible la información. En este sentido, una investigación descriptiva con un ajustado programa requeriría entrevistas telefónicas, ya que éstas pueden llevarse a cabo más rápidamente pero generando una cantidad limitada de información.

Paso 5: Elección de las herramientas y técnicas adecuadas

Una vez se han determinado los objetivos, el investigador o el responsable de marketing debe elegir entre los tres métodos (exploratorio, descriptivo, causal) aquel que proporcione la información necesaria al mínimo coste, en términos tanto de dinero como de tiempo. Entonces, se podrá elegir la técnica de recogida de información a utilizar; en las investigaciones descriptivas, pueden utilizarse encuestas postales, telefónicas, y personales. La elección de una técnica u otra dependerá del presupuesto y del programa planteados. Hay también otras técnicas de recolección de información, como son la observación y las técnicas proyectivas; sin embargo, las tres primeras son las que más utilizan las empresas especializadas en estudios de mercado.

Paso 6: Elección de la muestra

Una vez se ha elegido la técnica, el investigador ha de determinar los parámetros relativos a la muestra. Ésta debe incluir un número suficiente

de individuos elegidos de manera aleatoria que sean representativos de la población a estudiar con el propósito de generar estadísticos significativos. En algunos casos, como en aquellos donde la población es limitada y heterogénea, el investigador estudiará a toda la población.

Sin tener en cuenta el tamaño de la población, la muestra debe tener un mínimo de treinta elementos. Según las leyes estadísticas, una muestra se considera estadísticamente representativa una vez hay treinta individuos elegidos aleatoriamente. La exactitud y fiabilidad de los resultados se incrementan a medida que aumenta el tamaño de la muestra. La misma regla sirve al extraer conclusiones de un subgrupo de individuos dentro de una muestra: los investigadores siempre deben tener al menos treinta encuestados en un subgrupo. Por supuesto, es posible analizar seriamente los resultados de un estudio o los subgrupos de una muestra con menos de treinta individuos. En este caso, se utilizan los métodos estadísticos no paramétricos,[7] los cuales no permiten al investigador generalizar resultados.

El tamaño de la población estudiada no determina el número de individuos necesarios para que la muestra sea representativa. Sin embargo, el tamaño de la muestra determina el grado de exactitud. Cuanto más homogénea sea una población, más limitada será la muestra. Las leyes estadísticas establecen que, en un estudio llevado a cabo en una localidad de cinco mil habitantes o en una ciudad de cinco millones, la misma muestra puede proporcionar el mismo grado de exactitud.

El tamaño de la muestra se calcula en función del número de personas que contestan el cuestionario, y no del número de personas que lo reciben. Por ejemplo, si se necesita una muestra de 400 individuos y el índice de respuesta es normalmente del 40 % en este tipo de encuesta, se deberán enviar 1.000 cuestionarios. Al respecto, un recordatorio breve: cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, más costoso resulta el estudio y más durarán las etapas de procesamiento y análisis de la información. Además, el porcentaje de respuesta está también en función de la longitud del cuestionario, del interés en el tema por parte de los encuestados, y de la motivación suscitada por el estilo del cuestionario. En este sentido, son varias las estrategias para incrementar la motivación, como incorporar algún tipo de remuneración o un sobre debidamente franqueado con la dirección de reenvío.

El tamaño de la muestra influye en la confianza que el directivo atribuya a la información obtenida (ver tabla 9.5). El investigador que selecciona 269 personas tiene una probabilidad del 90 % de no equivocarse (máximo nivel de fiabilidad buscado) en más de un 5 % en cualquier estimación (nivel de error máximo). Si la muestra incluye 382 personas, el nivel de fiabilidad aumenta hasta un 95 % con un margen de error del 5%. Por ejemplo, si una investigación basada en una muestra de 382 individuos señala que el 30 % de éstos prefiere un determinado tipo de espectáculo, ello prueba que con una probabilidad del 95 % la preferencia por esa otra está entre 27,5 % y 32,5 %.

Para determinar una muestra se utilizan frecuentemente tres procedimientos de muestreo: el método simple, el método sistemático, y el método por cuotas.

TABLA 9.5. *Tamaño de la muestra según la fiabilidad deseada*

Margen de error	*Fiabilidad deseada* 80 %	90 %	95 %
1 %	4.100	6.715	9.594
3 %	455	746	1.066
5 %	164	269	382
10 %	41	67	96
15 %	18	30	43
20 %	10	17	24

El muestreo simple consiste en seleccionar de manera aleatoria, a partir de la población estudiada, a los individuos a investigar. En este método, cada individuo tiene la misma probabilidad de ser elegido. Si una empresa quiere enviar un cuestionario a una muestra de residentes de una ciudad, se necesitarán los nombres y las direcciones de todos ellos para poder contactar con los mismos. La estrategia de entrevistar a los viandantes que transitan por la intersección de las dos principales calles del centro de una ciudad no resulta estadísticamente significativa, pues cada individuo de la población estudiada no tiene la misma oportunidad o probabilidad de estaren esa esquina en un momento determinado del tiempo.

El método simple no puede utilizarse en cualquier circunstancia; de aquí la utilidad del método de muestreo sistemático. Este método plantea considerar una parte de la población estudiada —por ejemplo, una persona por cada *x* número de nombres—. Si la población a estudiar fueran abonados a un teatro, el investigador o el responsable de marketing elegirían sencillamente el nombre de una persona por cada diez, por poner un ejemplo, nombres de la lista hasta que la muestra se haya completado. Este método funciona especialmente bien cuando la población total tiene un número conocido y finito de elementos.

En último lugar, el método por cuotas busca representar a la población total considerando ciertas características comunes, que deben encontrarse en la misma proporción dentro de la muestra. Estas características pueden ser la edad, el género, la renta, el nivel de estudios, o cualquier otra variable de interés.

Por ejemplo, en una encuesta telefónica, si la empresa quiere que un 51 % de aquellos que respondan sean mujeres, los entrevistadores recibirán instrucciones para que no entrevisten a más mujeres una vez el objetivo se haya alcanzado.

Paso 7: Diseño del cuestionario

El diseño de un cuestionario estructurado, conformado por preguntas formales planteadas en un orden concreto, es una tarea delicada. El cuestionario juega un papel clave no sólo en cuanto a la calidad de la información a obtener, sino respecto al índice de respuesta.

Las preguntas deben ser planteadas de tal manera que no condicionen las respuestas. Además, el vocabulario ha de ser fácilmente comprendido por los encuestados.

Para proceder con su elaboración, el investigador de mercados esboza una lista de necesidades de información a partir de los objetivos de la investigación. Esta lista se transforma en una serie lógica de cuestiones, comenzando con aquéllas que más probablemente interesenal entrevistado y terminando con las más delicadas o confidenciales, como la edad y la renta.

Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. En lasprimeras, el encuestado tiene una serie de alternativas de respuesta entrelas que elige su opción. En las segundas, el encuestado contesta libremente su parecer. Las preguntas cerradas suelen emplearse generalmente en investigaciones descriptivas para así facilitar el análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios utilizados con una amplia muestra.

Para poder obtener el índice de respuesta más alto posible, el responsable de redactar el cuestionario debe asegurarse de que la versión final sea corta y bien diseñada, con las preguntas siguiendo un orden lógico. En cuanto al tipo de preguntas, es preferible las de tipo cerrado. Además, una breve introducción que señale la importancia de la investigación animará a los encuestados a cumplimentar el cuestionario.

Paso 8: Prueba del cuestionario

El directivo de marketing o el responsable del equipo de investigación debe realizar un pre-test (prueba a priori) con el cuestionario antes de recabar la información. Esta acción revela normalmente cualquier tipo de ambigüedad en el cuestionario y permite cualquier cambio antes de proceder con la recogida de información. El pre-test conlleva pasar el cuestionario a una docena de personas lo más similares al perfil de la población de estudio.

Una forma incluso más eficiente de elaborar el cuestionario es realizar el test o prueba en una situación real. Los investigadores pueden realizar una investigación con una muestra de un determinado número de personas, por ejemplo 100, a las que se les solicita contestar el cuestionario. El análisis de los datos recabados permite plantear importantes cambios. Realizar el test de un cuestionario en una situación real resulta totalmente necesario si hay muchas preguntas y es esencial la exactitud de las contestaciones.

Este paso es crucial pues permite a una empresa mejorar un cuestionario evitando así incurrir en errores que suponen un coste.

Paso 9: Codificación de las respuestas

Una vez que el investigador está preparado para recabar datos y el cuestionario tiene una versión definitiva, las respuestas han de codificarse. Este paso facilita el procesamiento de la información.

Paso 10: Recogida de la información

El investigador puede comenzar a recabar información tras terminar y codificar el cuestionario. Los entrevistadores o encuestadores reciben una formación al respecto y se contacta por correo, teléfono, o personalmente con aquellos que han de contestar.

Paso 11: Control de los encuestadores

La empresa debe siempre controlar el trabajo de los encuestadores, aunque éstos estén bien entrenados, para asegurar que han alcanzado a los integrantes de la muestra y que están siguiendo las instrucciones. Normalmente, se suelen comprobar los contactos que realizan los entrevistadores. Esto permite asegurar que el encuestado ha sido entrevistado y ha respondido adecuadamente a las preguntas.

Paso 12: Procesamiento de la información

Procesar la información es un paso más que puede realizarse de manera manual o informatizada. Si se lleva a cabo de forma informática, el analista puede utilizar programas especializados que permitan realizar el análisis de forma más sencilla. Este paso ha de desarrollarse con sumo cuidado, pues cualquier error en la transcripción puede llevar a interpretaciones erróneas.

Paso 13: Análisis de los resultados

El análisis de los resultados de toda investigación debe realizarse siempre con cautela. La expresión «los números dicen lo que queremos que digan» es una realidad. El analista debe esforzarse por hacer su trabajo con rigor y no simplemente buscar las respuestas que la empresa quiere oír.

Es en este punto cuando el estudio de mercado adquiere un significado total. En este momento, el investigador debe transformar información dispersa en un análisis importante. Es además relevante comprender el significado de las respuestas y de las relaciones entre ellas para interpretar los datos recabados. El uso de gráficos y diagramas permite hacer esta tarea más sencilla.

Paso 14: Redacción del informe

Los resultados de una investigación suelen presentarse en un informe escrito. Existen numerosos libros acerca de cómo realizar un informe de una investigación. La principal norma que destacan es que todo informe debe ser fácil de consultar. Desde el momento en que la empresa u otros pueden utilizar dicho informe más adelante bien para repetirlo o bien para comparar datos actuales, es importante incluir en él la metodología desarrollada así como adjuntar una copia del cuestionario en el anexo del informe.

Resumen

El sistema de información de marketing (SIM) procesa tres tipos de información: interna, secundaria, y primaria. La información interna es aquella que proporciona normalmente el sistema de contabilidad de la propia empresa. También pueden contribuir otros como los empleados e incluso los clientes.

Las dos principales fuentes de información secundaria son las publicaciones de los sectores público y privado. Entre otras, destacan los infor-

mes y publicaciones periódicas de las distintas administraciones públicas tanto relativas al sector cultural como ajenas. Asimismo, las instituciones educativas, las empresas privadas y las asociaciones profesionales son importantes fuentes de información. Las fuentes públicas y privadas suelen complementarse en cuanto a aspectos de realización de estudios históricos y síntesis de la información, entre otros.

La información primaria se obtiene a través de investigaciones o estudios de mercado. Éstos pueden ser exploratorios, descriptivos, o causales. En el primer caso, se busca cierta información para familiarizarse con una situación o problema. En el segundo caso, el investigador describe con detalle una situación a partir de una serie de hipótesis que confirma o rechaza. En el último caso, se examina la relación causal entre dos variables.

Las técnicas empleadas en la investigación exploratoria son, entre otras, las dinámicas de grupo, las entrevistas en profundidad, el estudio de casos, la observación, las previsiones, y las técnicas proyectivas. La dinámica o reunión de grupo se emplea a menudo para evaluar un nuevo producto.

En la investigación descriptiva y en la causal, el plan de investigación incluye normalmente catorce pasos: definición del problema; definición de los objetivos; determinación de los recursos humanos y financieros; establecimiento de un programa; elección de los métodos o herramientas; determinación del tamaño de la muestra; redacción del cuestionario; evaluación del cuestionario; codificación; recogida de la información; control de los entrevistadores; procesamiento de los datos; análisis de los resultados; y redacción del informe.

Preguntas

1. ¿Qué tres tipos de información utiliza el sistema de información de marketing?
2. ¿A qué hace referencia la información interna, y cuáles son sus principales fuentes?
3. ¿Por qué resulta aconsejable consultar distintas fuentes de información secundaria antes de comenzar un estudio de mercado?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las fuentes públicas y privadas?
5. ¿Cuáles son las principales fuentes de información pública y privada?
6. Defina los tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva, y causal. Dé un ejemplo de cada una de ellas
7. ¿Por qué resulta importante definir la finalidad de la investigación antes de comenzar con un estudio de mercado?
8. ¿En qué consiste una muestra aleatoria?
9. ¿Varía el tamaño de una muestra en función de la población de estudio? En caso afirmativo, ¿por qué?

10. ¿En qué consiste el muestreo por cuotas?

11. ¿Cuáles son las normas básicas a tener en cuenta para redactar un cuestionario?

12. ¿Por qué las empresas de investigación controlan un determinado porcentaje de entrevistas realizadas por el equipo de campo?

Citas

1. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Varios años. *Boletín Informativo. Películas, Recaudaciones, Espectadores*, Madrid: Instituto de la Cinematografía y las Artes Audiovisuales.
2. Sociedad General de Autores y Editores. Varios años. *Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*, Madrid: Fundación Autor.
3. Cuadrado, M. y G. Berenguer (2002): *El consumo de servicios culturales*, Madrid: ESIC.
4. AEDEM: Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
5. Ver: Cuadrado, M. y G. Berenguer (2002): *El consumo de servicios culturales*, Madrid: ESIC, donde se detallan y explican las principales fuentes de información secundaria relativas al sector cultural en el contexto español.
6. Desormeaux, R. (1995): «La recherche marketing», en *Gestion du marketing*, 2.ª ed. F. Colbert y M. Filion (eds.) Boucherville, Quebec: Gaëtan Morin Éditeur, cap. 5, pp. 123-169.
7. Siegel, S. (1956): *Non-Parametric Statistics*, New York: McGraw-Hill, Series in Psycology.

Otras referencias

Cuadrado, M. (1999): «Los valencianos y las actividades escénicas. Hábitos y motivos de una audiencia», *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, n.º 29, pp. 289-300.

Gilhespy, I. (1999): «Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.º 1 (otoño), pp. 38-53.

Kirchberg, V. (2000): «Mystery Visitors in Museums: An Underused and Underestimated Tool for Testing Visitor Services», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 1 (otoño), pp. 32-39.

CAPÍTULO 10

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE MARKETING

Objetivos

- Describir la contribución del marketing a la misión de la empresa
- Plantear el proceso de marketing estratégico
- Analizar algunos enfoques estratégicos clave
- Estudiar los contenidos de un plan de marketing
- Considerar la importancia del control del marketing en la empresa

Introducción

A lo largo de este libro, hemos analizado los diferentes elementos del modelo de marketing. Estos componentes constituyen de manera conjunta un proceso que permite a la empresa alcanzar ciertos objetivos. Este proceso se denomina «ciclo de planificación y control».

La planificación y el control están estrechamente relacionados, por lo que son funciones complementarias. De hecho, el control entra en funcionamiento tras haber tenido lugar cierta forma de planificación; una planificación que incluye la delimitación de objetivos mensurables que permitan al directivo valorar las actividades de la empresa mediante la comparación de determinados resultados con las previsiones originales. La planificación consiste en definir el objetivo a alcanzar, mientras que el control muestra en qué medida se alcanza dicho objetivo. El control ayuda también al directivo de cara a la planificación futura al indicarle la implicación que resulta necesaria para obtener los resultados esperados.

En este capítulo, examinamos los diferentes elementos del ciclo de planificación y control de marketing. Así, comenzamos definiendo la contribución del marketing a la misión general de la empresa. A partir de aquí, analizamos el proceso de planificación de marketing, el plan de marketing y la influencia de la estructura organizativa. El plan de marketing debe delimitarse en el marco de una estrategia empresarial más amplia, ya que cualquier estrategia de marketing debe contribuir al éxito de las estrategias empresariales. Finalmente, nos centramos en los elementos elaborados de las actividades de control en marketing.

1. Contribución del marketing a la misión empresarial

Una empresa de éxito se caracteriza normalmente por repartir tareas y responsabilidades entre sus diferentes departamentos o unidades. Cada una de ellas contribuye de manera diferente a la misión global de la empresa. Por ejemplo, el departamento de marketing contribuye en cierta manera a la consecución de los objetivos de crecimiento, desarrollo, rentabilidad, y operaciones generales. Las responsabilidades de este departamento son diferentes de aquéllas relativas a los departamentos de finanzas y producción, si bien comparten los mismos objetivos generales. De nuevo, la sinergia de un programa de marketing también alcanza a las diferentes funciones o a los diferentes departamentos de la empresa. Los esfuerzos combinados de todos los departamentos deben producir un efecto más grande que la suma de los esfuerzos individuales.

La función de marketing debe estar relacionada con la misión empresarial antes incluso de considerar la planificación y el control. De esta manera, la misión de la empresa da lugar a una serie de objetivos generales. Unos objetivos cuya jerarquía se corresponde con la jerarquía de estrategias (ver figura 10.1).

Así, el departamento de marketing debe definir sus objetivos dentro del marco de los objetivos generales de la empresa. Estos objetivos de marketing se traducen posteriormente en una serie de objetivos relativos a cada una de las variables del programa de marketing. De esta manera, cada variable puede plantear una serie de objetivos específicos. De forma similar, la empresa puede utilizar sus objetivos generales para desarrollar estrategias que respalden las estrategias de marketing, reforzadas a su vez por las estrategias de cada variable del marketing mix. Obviamente, la planificación empresarial incluye los planes de cada unidad o departamento; consecuentemente, la planificación de marketing debe encajar en el plan empresarial general.

FUNDADA EN 1620 QUITO

2. La planificación de marketing

2.1. El proceso de planificación de marketing

La planificación de marketing (ver figura 10.2) implica plantear una serie de cuestiones relacionadas con los componentes del modelo de marketing. Contestando a las siguientes cinco preguntas, el responsable de marketing puede asegurar que el plan de marketing está bien delimitado:

1) ¿Dónde se encuentra la empresa y hacia dónde vamos? (Análisis de la situación)

2) ¿Hacia dónde queremos ir? (Delimitación de objetivos estratégicos)

3) ¿Cuánto nos vamos a implicar con el marketing? (Asignación de recursos)

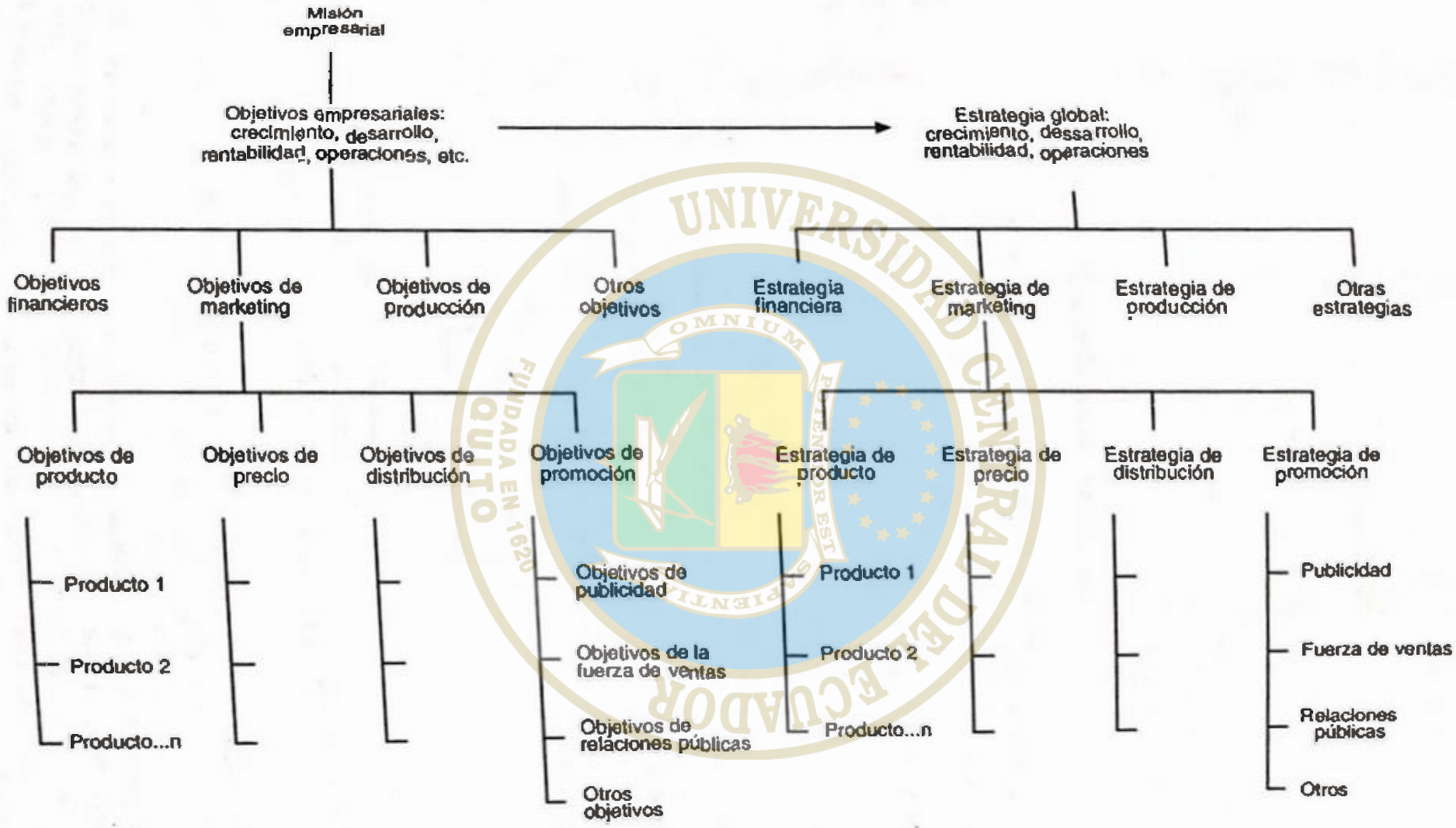


FIG. 10.1. *Jerarquía de objetivos y estrategias empresariales.*

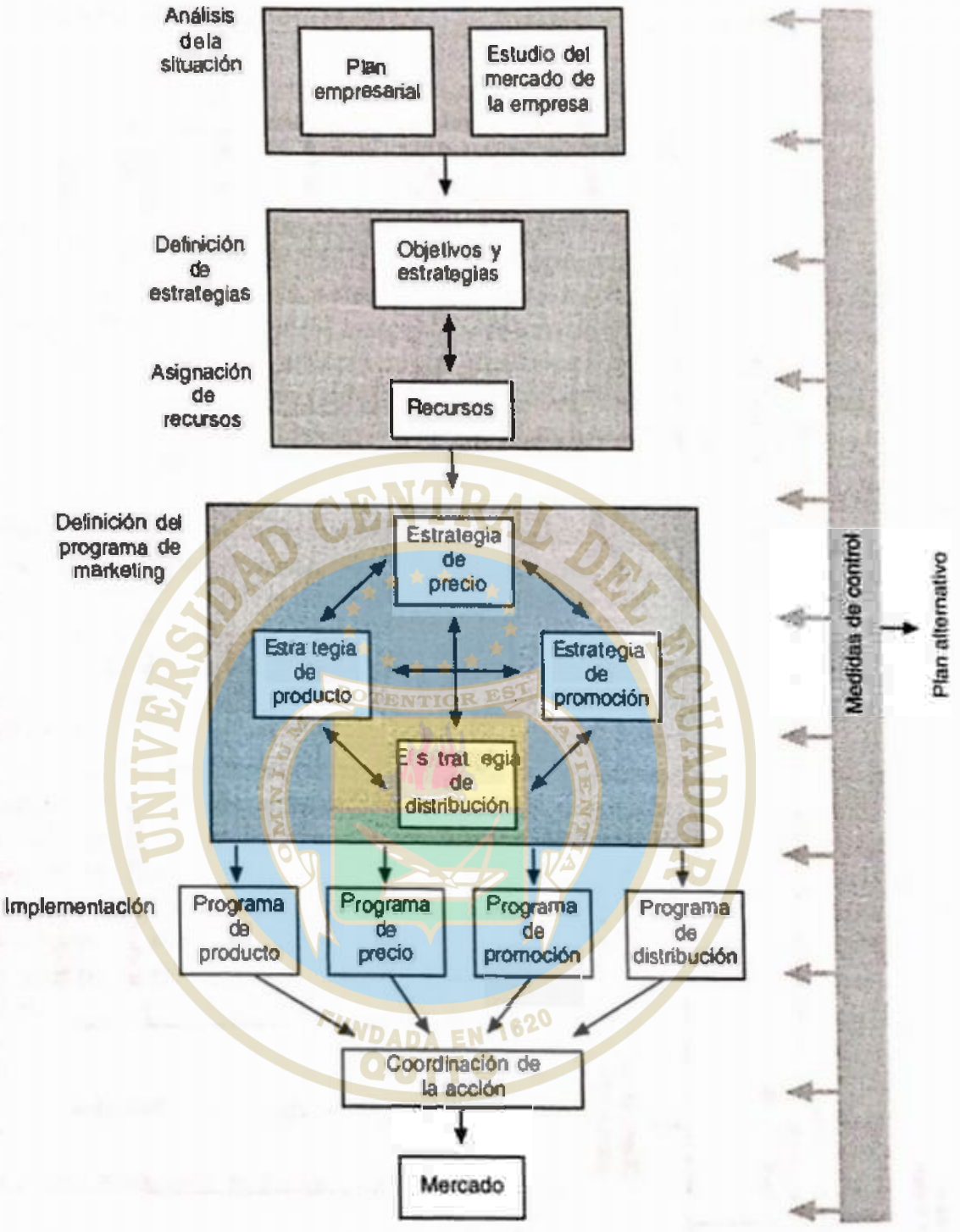


FIG. 10.2. *El proceso de planificación de marketing.*

4) ¿Cómo queremos llegar? (Programa de marketing)
5) ¿Cómo podemos hacerlo? (Ejecución)

El procedimiento sugerido con estas cinco cuestiones conlleva mirar al pasado, al presente, y al futuro. La forma por la que una empresa actúa se debe en gran medida a sus acciones pasadas. De manera similar, la forma en la que una empresa actuará en el futuro reflejará las acciones del presente. Estas cinco cuestiones animan al directivo de marketing a trazar

un plan con cierta continuidad, bien a corto como a largo plazo. De hecho, un plan a largo plazo suele estar comprendido por una serie de planes a corto plazo.

2.2. El plan de marketing

El plan de marketing es el resultado de un proceso. Si es un plan amplio y abarca a toda la organización se corresponde con la visión estratégica de la empresa. El plan puede también referirse a un aspecto particular y de esta manera centrarse en un mercado, una línea de productos, o un producto. El plan de marketing (ver tabla 10.1) es un bosquejo de análisis que puede aplicarse a cualquier situación.

Análisis de la situación

La primera parte de un plan de marketing requiere un análisis de la situación. Este análisis debe responder a dos preguntas: ¿Dónde nos encontramos ahora? ¿Dónde vamos si continuamos con las actuales actividades y sin cambiar los objetivos y estrategias actuales?

Mercados

Los diferentes mercados a los que llegan las organizaciones culturales evolucionan en el tiempo consecuencia de los efectos de las variables no controlables y la actuación de la competencia. El responsable de marketing deberá comprobar si ha cambiado el perfil del consumidor, si los segmentos de mercado se han modificado, si la demanda ha evolucionado, y si los intermediarios del canal de distribución continúan siendo los mismos. La misma comprobación alcanza también a los otros dos mercados: patrocinadores y distintos niveles de gobierno.

Competencia y entorno

Como la competencia y el entorno afectan a la empresa y a sus mercados, deben estudiarse las tendencias del entorno, sean políticas, sociales, culturales, o tecnológicas, y también los cambios en las estrategias de los competidores.

La empresa

En un plan de marketing, la visión global de la empresa es importante, ya que el departamento de marketing debe esforzarse para alcanzar los mismos objetivos que la empresa. El directivo de marketing debe buscar la consistencia entre los objetivos de marketing, la misión de la empresa, y los objetivos empresariales, y luego sopesar sus fortalezas y sus debilidades. Finalmente, esta situación debe contemplarse en términos de ventaja

TABLA 10.1. *El plan de marketing*

A.	Análisis de la situación (¿Dónde estamos y dónde estamos yendo? Mercados Consumidores, demanda, segmentos Competencia y entorno Empresa Misión y objetivos Fortalezas y debilidades Ventajas diferenciales
B.	Delimitación de objetivos y estrategias (¿Dónde queremos ir?) Objetivos de marketing Ventas, cuota de mercado, contribución a beneficios Estrategias de marketing Segmentos objetivo, posicionamiento
C.	Asignación de recursos (¿Cuánto queremos gastar?) Presupuesto Recursos humanos
D.	Determinación del programa de marketing (¿Cómo queremos llegar?) Objetivos y estrategias
E.	Implementación (¿Cómo podemos hacerlo?) Programa de actividades de cada variable del marketing mix Definición de las responsabilidades de cada miembro del equipo de marketing Coordinación de las operaciones Calendario de actividades Plan alternativo Descripción de las medidas de control

competitiva. En este sentido, ha de darse contestación a las siguientes preguntas ¿Existe tal ventaja? ¿Debería replantearse? ¿Cómo?

Esta rápida y general visión permite al gestor ubicar a la empresa en los entornos interno y externo y hacer un balance de la situación. Ésta es también una oportunidad para considerar la futura dirección de la empresa si no se plantean cambios. La pregunta clave, dada la evolución del entorno y de la competencia, es: ¿nos llevan nuestras estrategias de marketing actuales a dónde queremos ir?

Delimitación de objetivos y estrategias

La determinación de objetivos significa responder a la siguiente pregunta: ¿Dónde queremos ir?

A partir de aquí, el departamento de marketing revisa sus objetivos, los modifica si resulta necesario, establece sus objetivos de venta, y determina la cuota de mercado o contribución a los beneficios empresariales que se pretenden alcanzar. Una vez se conocen los objetivos, el responsable de marketing elige una estrategia de marketing que ayude a la empresa a alcanzarlos. Esta estrategia global describe los segmentos que han de alcanzarse y el posicionamiento deseado.

Asignación de recursos

Los objetivos de marketing requieren recursos tanto humanos como financieros, los cuales suelen ser limitados. La respuesta a la cuestión ¿cuál debe ser el nivel de implicación? determina los medios utilizados para alcanzar los objetivos ya establecidos y también influye en la viabilidad de las estrategias previstas. En otros términos, los objetivos y las estrategias no pueden delimitarse de manera aislada. Los objetivos, las estrategias, las variables del marketing mix, y los recursos disponibles deben considerarse en conjunto. El resultado de todo ello puede ser el ajuste de ciertos objetivos y estrategias.

Determinación del programa de marketing

Una vez que el departamento de marketing ha encontrado su orientación, debe responder a la pregunta: ¿Cómo queremos llegar? Es decir, se ha alcanzado el momento de tomar las decisiones relativas a las variables del programa de marketing.

Mientras que el marketing tradicional considera los rasgos que debe tener un producto, el marketing cultural intenta identificar las características del producto al estar predeterminadas. En ambos casos, debe determinarse la política de precios, las posibilidades de distribución, y un equilibrio de las herramientas de la variable promoción (publicidad, relaciones públicas/*publicity*, promoción, y venta personal).

Ejecución

La última sección del plan de marketing hace referencia a los aspectos operativos que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El plan debe ser una declaración detallada de las actividades proyectadas para cada componente del marketing mix, incluyendo las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del equipo de marketing, la coordinación de actividades, y un horario claro que indique todos los plazos.

Un plan de marketing ha de incluir también un plan alternativo. Así, el profesional de marketing debe realizar un control futuro y prever distintos escenarios que puedan alterar el horario o los objetivos. Un elemento clave en este ejercicio es la posible reacción de la competencia.

La respuesta a la última pregunta ¿cómo proceder? debe incluir cierta descripción del sistema de control seleccionado para medir el esfuerzo invertido por la empresa para alcanzar sus objetivos.

En cualquier empresa, el plan de marketing es una herramienta esencial que permite al experto en marketing planificar, coordinar, implementar, y controlar las actividades de marketing.

2.3. Estructura organizativa

Cuando una organización adopta un plan de marketing, la estructura organizativa de la compañía ha de permitir alcanzar los objetivos planteados. La estructura organizativa puede adoptar varias formas, que dependen del tamaño de la empresa, la cartera de productos, y la variedad de los mercados.

En pequeñas empresas, el equipo de marketing puede ser de tamaño limitado. De hecho, puede comprender tan sólo a una sola persona. En otros casos, las actividades de marketing las desarrolla un responsable con la ayuda de un pequeño grupo de ayudantes. Por ejemplo, los exhibidores con pocas producciones por temporada pueden realizar todas las tareas de gestión y marketing. Por otro lado, empresas de producción en el contexto de las artes escénicas y del cine, así como discográficas y editoriales, tienen un empleado responsable de las acciones de relaciones públicas/*publicity*, o ventas para todo el mercado de distribuidores.

Las grandes empresas que comercializan muchos productos y se dirigen a diferentes mercados requieren de estructuras organizativas más complejas, donde las funciones relevantes se asignan a los altos ejecutivos, quienes coordinan las actividades de numerosos responsables de diferentes departamentos especializados. La figura 10.3 muestra un ejemplo de una estructura organizativa susceptible de adopción por grandes empresas. Ésta es, por supuesto, una de la muchas posibles estructuras.[1]

3. Estrategias

3.1. Consideraciones generales

En cualquier empresa, tal y como hemos comentado, hay una jerarquía de estrategias que van desde la estrategia general de la empresa y la estrategia de marketing hasta las estrategias específicas de cada uno de los componentes del programa de marketing. Al respecto, la estrategia general y la de marketing suelen confundirse fácilmente. A menudo, la estrategia corporativa se define en términos del programa de marketing. En el próximo epígrafe se presentan dos estrategias empresariales —las estrategias competitivas y las estrategias de desarrollo—. Ambas están estrechamente relacionadas con la estrategia de marketing.

Además, debe mencionarse que una estrategia difiere de una táctica. La estrategia contempla desde un punto de vista amplio los medios a utilizar para alcanzar los objetivos —por ejemplo, obtener una determinada cuota de mercado—. La táctica es una adaptación oportuna de un elemento de la estrategia— por ejemplo, invitar a los críticos a la tercera noche de un espectáculo en lugar de la primera noche—. El responsable de marketing puede emplear varias tácticas para conseguir un objetivo sin modificar la estrategia inicial.

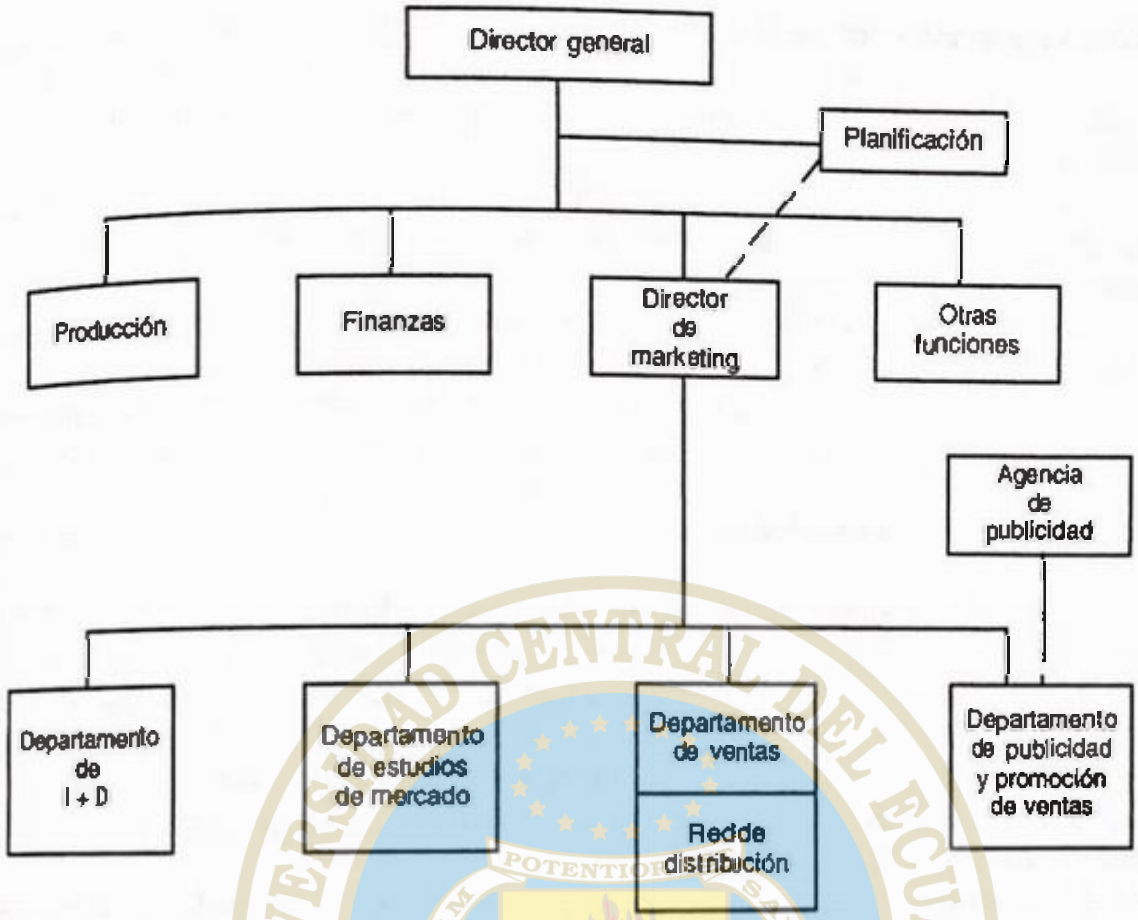


FIG. 10.3. *Ejemplo de una estructura organizativa compleja.*

3.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Cada empresa debe adoptar un enfoque que tenga en cuenta la relación de poder entre esa empresa y otras dentro del mismo sector. Esta ratio está en función del tamaño de la empresa, de sus rivales, y de la importancia de su ventaja competitiva. Dicha ventaja competitiva puede asociarse a las características únicas de un producto que son percibidas por el consumidor. Además, la ratio de poder permite perfilar tanto la estrategia competitiva como la estrategia de desarrollo de la empresa.

Estrategia competitiva

Cuatro son los tipos de estrategias competitivas: líder, retador, seguidor, y especialista.[2]

— *La estrategia de líder*

La empresa líder es aquella que domina el mercado. Un hecho quere- conoce la propia competencia. El líder actúa a menudo como punto de referencia u objetivo de ataque, es decir, como un modelo a imitar, o un enemigo a evitar. Es quien determina el tono del mercado y es constante-

mente observado por la competencia. El líder del mercado tiene una gran cantidad de estrategias entre las que elegir, ya que dispone de una fuerte posición y domina el mercado en cuanto a tamaño, cuota de mercado, y economías de escala.

En las artes, sin embargo, un líder no tiene por qué ser necesariamente una gran organización, ya que las entidades artísticas son normalmente de tamaño reducido. Como resultado de ello, nadie puede beneficiarse de las ventajas de tamaño. De hecho, el liderazgo en las artes se define generalmente en función del propio producto, es decir, de la capacidad de una obra para atraer una amplia audiencia u obtener el reconocimiento de los compañeros. Con todo, el líder en el contexto de las artes puede elegir distintas estrategias.

— *La estrategia de retador*

El retador es aquella empresa que resulta la principal rival del líder. Obviamente, el retador quiere alcanzar la posición del líder. Básicamente, el retador emplea estrategias de ataque centradas en un objetivo: arrebatarle la posición al líder. El retador puede enfrentarse al líder directamente utilizando sus mismas estrategias. Por ejemplo, el retador puede plantear una campaña de publicidad agresiva, desarrollar un producto impresionante, u ofrecer precios muy competitivos.

El retador puede trabajar para estar en cabeza sacando ventaja de la debilidad del líder. En este sentido, podría infiltrarse en una red de distribución poco desarrollada, ofrecer el mismo producto a un precio menor, ofrecer un mejor servicio, o penetrar en una zona o segmento que el líder tiene parcialmente cubierto. Obviamente, la empresa retadora no puede plantear su estrategia sin tener cuidado pues debe intentar predecir y valorar las reacciones del líder.

— *La estrategia de seguidor*

El seguidor es un competidor con un pequeño segmento de mercado. Éste adapta toda su acción empresarial a la competencia más que intentar alcanzar la primera posición. Así, el seguidor desarrolla estrategias para mantener la cuota de mercado de la empresa sin intentar aumentarla apenas. Estas estrategias se encuentran básicamente en los oligopolios, donde hay pocas empresas y ninguna necesita alterar la jerarquía establecida.

Sin embargo, este tipo de estrategia no es sinónimo de pereza. El seguidor hace lo que su propio nombre indica, seguir de cerca las acciones de los competidores y adaptar su estrategia en función de las anteriores. Se trata pues de estrategias basadas en la realidad del mercado y en las empresas que operan en el mismo.

— *La estrategia de especialista*

El especialista es aquella empresa que se centra en un segmento distinto de mercado. Sus estrategias persiguen y forjan un nicho que man-

tenga a la empresa alejada de la competencia. La empresa por tanto se centra exclusivamente en tal nicho o hueco de mercado.

La especialización puede derivar de la originalidad del producto, el empleo de algunas técnicas exclusivas, o de una capacidad de producción que a su vez disminuye los precios del minorista. Cualquiera de estas situaciones puede suponer una ventaja competitiva. Este tipo de estrategia la suelen adoptar a menudo pequeñas organizaciones del sector cultural que compiten frente a las grandes.[3]

Estrategia de desarrollo

La mayoría de empresas desea incrementar las ventas, los beneficios, la cuota de mercado, o el tamaño actual. Los anteriores deseos son ejemplos de objetivos de desarrollo. El responsable de gestión que busca alcanzar tales objetivos puede desarrollar diferentes estrategias basadas en la paridad producto-mercado. En esta línea, Ansoff[4] señala cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, y diversificación (ver tabla 10.2).

La estrategia de penetración del mercado consiste en incrementar las ventas de los productos de una empresa en los mercados actuales mediante diferentes técnicas. Al respecto, la empresa puede crear una red de distribución más dinámica, lanzar una nueva campaña promocional, o determinar precios más ventajosos. En cualquier caso, la empresa continúa en el mismo segmento con el mismo producto.

La estrategia de desarrollo del mercado permite a una empresa incrementar ventas pero introduciendo sus productos en nuevos mercados sin cambiar el segmento de mercado al que se dirigía. De esta manera, la empresa aumenta su clientela ofreciendo el mismo producto a nuevos clientes. Son ejemplos de esta estrategia, una compañía teatral en gira que convence a los exhibidores de otras regiones para comprar su espectáculo y un promotor que intenta introducir en el mercado internacional a un determinado artista.

La estrategia de desarrollo del producto permite a una empresa incrementar sus ventas al ofrecer productos totalmente nuevos o modificados en el mercado actual. La venta de productos derivados es parte de esta estrategia.

La estrategia de diversificación permite a una empresa mejorar las cifras de ventas al ofrecer un nuevo producto a nuevos mercados. Esta estrategia resulta más arriesgada que las tres anteriores pues se enfrenta a dos nuevas incógnitas: el producto y el mercado. Ésta es la estrategia que

TABLA 10.2. *El modelo de Ansoff*

	Mercado actual	*Nuevo mercado*
Producto actual	Penetración del mercado	Desarrollo del mercado
Nuevo producto	Desarrollo del producto	Diversificación

emplean grandes grupos empresariales que poseen empresas en numerosos sectores culturales. Por ejemplo, la producción cinematográfica, la edición y los juegos electrónicos.

La tabla 10.3 contiene numerosos ejemplos de posibles acciones para cada una de las estrategias recién comentadas.[5]

La matriz de Ansoff permite a una empresa clasificar diferentes escenarios según el riesgo asociado con la elección particular de una estrategia. El riesgo empresarial aumenta con la novedad del producto y del mercado. De este modo, la diversificación como estrategia es la más arriesgada, ya

TABLA 10.3. *Posibles acciones para las estrategias de desarrollo*

1. Penetración del mercado (aumentar el uso de productos actuales en el mercado actual)
   Aumentar la tasa de uso actual de la audiencia
   - Aumentar la unidad de compra
   - Aumentar el ritmo de obsolescencia de los productos
   - Hacer publicidad para mostrar otras utilidades del producto
   - Conceder descuentos en caso de uso elevado

   Atraer a la clientela de la competencia
   - Definir mejor la diferencia entre marcas
   - Aumentar el esfuerzo promocional

   Atraer a los no consumidores actuales
   - Motivar a la prueba mediante el envío de muestras, bonos y similares
   - Subir o bajar el precio
   - Hacer publicidad para mostrar nuevos usos

2. Desarrollo del mercado (vender los productos actuales en nuevos mercados)
   Abrir nuevos mercados geográficos
   - Expansión regional
   - Expansión nacional
   - Expansión internacional

   Atraer a otros sectores del mercado
   - Desarrollar diferentes versiones del producto atractivas a otros sectores
   - Penetrar en otros canales de distribución
   - Hacer publicidad en otros medios

3. Desarrollo del producto (realizar nuevos productos para los mercados actuales)
   Añadir nuevas características a los productos
   - Adaptar (otras ideas, otras mejoras)
   - Modificar (color, movimiento, sonido, olor, forma, silueta)
   - Ampliar (más fuerte, más largo, más espeso, valor superior)
   - Reducir (más pequeño, más corto, más ligero)
   - Sustituir (otros ingredientes, otros procedimientos, otras cualidades)
   - Modificar la presentación (otro diseño, otra disposición, otra secuencia, otro componente)
   - Transformar totalmente (invertir)
   - Combinar (mezcla, aleación, surtido, conjunto; combinar unidades, objetos, características, ideas)

   Llevar a cabo variaciones en la calidad
   Crear nuevos modelos y nuevos formatos

4. Diversificación (elaborar nuevos productos para nuevos mercados)
   Todo nuevo producto elaborado por la empresa y destinado a un nuevo mercado

FUENTE: Adaptado de Kotler, P. y B. Dubois.(1973): Marketing management, analyse, planification et contrôle. 2.ª ed. Paris: Publi-Union, p. 287.

que los nuevos productos se dirigen a nuevos y desconocidos mercados. Por el contrario, la estrategia de penetración es la menos arriesgada, pues la empresa permanece en territorio conocido. Las dos otras estrategias representan situaciones intermedias.

Esta herramienta de análisis puede utilizarse en distintos contextos de mercado. Por ejemplo, los agentes que operan en una determinada región pueden utilizar la matriz o el modelo anterior para comparar las decisiones estratégicas que se les presentan en su intento de desarrollar el turismo.[6] La tabla 10.4 ilustra una situación hipotética para una región que desea liderar una campaña coordinada de ataque para atraer turistas. Las posibles elecciones se plantean en función del riesgo que implican.

La estrategia que menor riesgo conlleva es la referente a intentar ampliar la visita del turista e incrementar sus gastos a través de una promoción coordinada de las actividades que ya existen en la región (cuadrante 1). Este objetivo puede alcanzarse: modificando los otros tres componentes del programa de marketing (precio, distribución, y promoción); organizando una campaña de promoción que haga alarde de los diferentes productos culturales existentes; u ofreciendo precios reducidos a aquellos que combinen diferentes actividades en su consumo.

Una segunda estrategia (cuadrante 2), que aumenta tanto la estancia del turista como sus gastos, consiste en ofrecer un nuevo producto o nueva actividad a la actual clientela. Por ejemplo, una zona que venga atrayendo a aficionados al deporte de piragüismo podría abrir un centro de interpretación de este tipo de deportes que atrajera a la misma clientela específica.

Los especialistas en marketing pueden también intentar atraer a personas que no son objeto de las actuales estrategias, mediante una campaña de promoción en el extranjero o un paquete promocional dirigido a una categoría especial de clientes, como los jubilados, que no son parte de la clientela actual (cuadrante 3).

Finalmente, existe la posibilidad de desarrollar una nueva oferta que interese a otro segmento de mercado, como un festival de verano (cuadrante 4).

TABLA 10.4. *Matriz de Ansoff para incrementar el turismo regional*

	Mercado actual	*Nuevo mercado*
Producto actual	1 Penetración Promoción intensiva	3 Desarrollo del mercado Promoción en el extranjero
Nuevo producto	2 Desarrollo de nuevos productos Apertura de un centro de deportes de aventura	4 Diversificación Montar un Festival de verano

3.3. Estrategias de marketing

Decisiones estratégicas

Las principales estrategias disponibles para un departamento de marketing han sido destacadas en capítulos anteriores (ver también tabla 10.5).

Estas estrategias pueden combinarse para proporcionar a una empresa un conjunto de opciones estratégicas. Por ejemplo, la empresa que busca un posicionamiento podría optar por una estrategia de precios de descremación, una distribución selectiva, y una estrategia *push*. Otra empresa podría utilizar una estrategia de precios de penetración, una distribución intensiva, y una estrategia *pull*.

Tabla 10.5. *Estrategias de marketing*

Diferenciada, indiferenciada, concentrada		
Producto	→	Posicionamiento
Precio	→	Descremación, penetración
Disuribución	→	Intensiva, selectiva, exclusiva
Promoción	→	*Push*, *pull*

Análisis de estrategias potenciales de marketing en un mercado

Elegir entre las diferentes estrategias de marketing descritas requiere de cierto análisis de la posición estratégica del producto de la empresa. La posición estratégica de la empresa puede definirse utilizando la matriz BCG, desarrollada por la *Boston Consulting Group*.[7] Este modelo toma en consideración la posición de la empresa o de uno de sus productos a partir de la cuota de mercado con respecto a la del líder y a la tasa de crecimiento de ese mercado. Por ejemplo, si una empresa tiene una cuota de mercado del 20 %, mientras que la del líder es del 60 % —un ratio de 1:3—, la situación es diferente de otra en la que el principal competidor también tiene una cuota del 20 % —un ratio de 1:1—. En el primer caso, existe un líder que puede imponer su voluntad en el mercado, mientras que en el segundo caso existen iguales oponentes compitiendo por la clientela. De manera similar, el significado estratégico de estas cuotas de mercado sería diferente en un mercado con elevado crecimiento, donde una empresa puede incrementar sus ventas mediante la atracción de nuevos consumidores, y en un mercado estancado, donde las empresas luchan por arañar cuota de mercado.

Este análisis de producto-mercado puede realizarse a través dela matriz BCG, formada por cuatro cuadrantes que definen cuatro situaciones probables. Éstas son: (1) elevada cuota de mercado en un mercado dealto crecimiento; (2) pequeña cuota de mercado en un mercado de alto crecimiento; (3) elevada cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento; (4) pequeña cuota de mercado en un mercado de bajo crecimiento (ver tabla 10.6).

TABLA 10.6. *La matriz BCG*

		Cuota de mercado relativa	
		Alta	Baja
Crecimiento del mercado	Alto	Estrellas	Interrogantes
	Bajo	Vacas lecheras	Pesos muertos

Productos estrella

Los productos estrella de una empresa son aquellos que presentan una amplia cuota de mercado en un mercado en crecimiento. Estos productos requieren una gran inyección de fondos para financiar su crecimiento. Son además unos productos que permiten obtener beneficios incluso cuando la demanda disminuye.

Productos interrogantes

Una empresa debe retirar sus productos interrogantes si no intenta mejorar su posición en términos de cuota de mercado. Mantener estos productos en su posición de mercado absorbe recursos que no se pueden recuperar. Otros productos de esta categoría deberían ser financiados como sea necesario para mejorar su posición frente a los productos de la competencia.

Productos vacas lecheras

Si el mercado experimenta un crecimiento lento, una empresa puede llevarse sustanciosos beneficios si sus productos tienen una gran cuota de mercado. Estos beneficios deberían servir para financiar productos estrella y mejorar la situación competitiva de los productos interrogantes.

Productos pesos muertos

Ninguna empresa puede afrontar el uso de su capital para incrementar su cuota de mercado en un mercado con poco potencial de crecimiento. La empresa tiene la opción de recortar sus costes de marketing al mínimo para el producto peso muerto, sabiendo que esta decisión implicará la retirada del producto.

El análisis del producto basado en la matriz BCG promueve la toma de decisiones estratégicas, como apoyar a los productos estrella, invertir selectivamente en los productos interrogantes, maximizar beneficios de las vacas lecheras, y eliminar los pesos muertos. La matriz también permite a una empresa calibrar sus necesidades de financiación futuras, la rentabilidad potencial de los productos, y el equilibrio necesario de su cartera de productos. Este tipo de análisis sirve particularmente para grandes empresas cuyo objetivo es la rentabilidad —por ejemplo, en las industrias culturales—. Este marco conceptual puede también utilizarse

para analizar el mercado de pequeñas empresas en el contexto de las artes, ya que permite una mayor comprensión de la dinámica del mercado y de los posibles cambios y tendencias del mercado.

4. Control

El control consiste en examinar todos o parte de los resultados de un plan de marketing para valorar el impacto de las tácticas o estrategias, y así realizar los cambios necesarios si se producen desajustes entre las proyecciones y la realidad. El directivo de marketing que utiliza el plan de marketing recogido en la figura 10.2 puede controlar uno, varios, o todos sus elementos. En el caso de que se controlen todos y cada uno de los componentes se considera que se está realizando un *marketing audit*.

4.1. Control continuo

Las actividades de marketing deben evaluarse de manera regular y continua mediante determinadas herramientas. El control es parte de este ciclo, que incluye la planificación y la implementación de las medidas correctoras. Naturalmente, si ha tenido lugar la planificación puede darse alguna forma de control.

Los objetivos de la unidad de marketing y de cada una de sus variables o componentes del programa de marketing se traducen en una serie de acciones o programas. Estos objetivos y estrategias deben concretarse en normas y criterios que midan el desequilibrio entre proyección y realidad. Analizar las causas de cualquier diferencia debe conllevar la adopción de medidas correctoras que afecten a los objetivos, a las acciones, o a ambos (ver figura 10.4)

4.2. Herramientas y medidas de control

Las herramientas utilizadas en el control de marketing varían en función del objeto de análisis y de la información disponible del mismo, de los objetivos del departamento de marketing; de los objetivos de cada variable del marketing mix; del presupuesto; y de otros. Cada uno de ellos ha de ser controlado pudiendo requerir herramientas específicas.

Los objetivos del departamento de marketing normalmente se presentan en cifra de ventas, cuota de mercado, o previsiones de beneficios. Las herramientas empleadas están hechas a medida de tales parámetros. Así, si el responsable de marketing desea saber si se ha alcanzado el volumen de ventas propuesto, esto puede averiguarse comparando datos procedentes de los informes de ventas, como se detalla en el plan de marketing, a partir de los objetivos establecidos. De manera similar, la cuota de mercado puede comprobarse comparando las ventas con la demanda se-

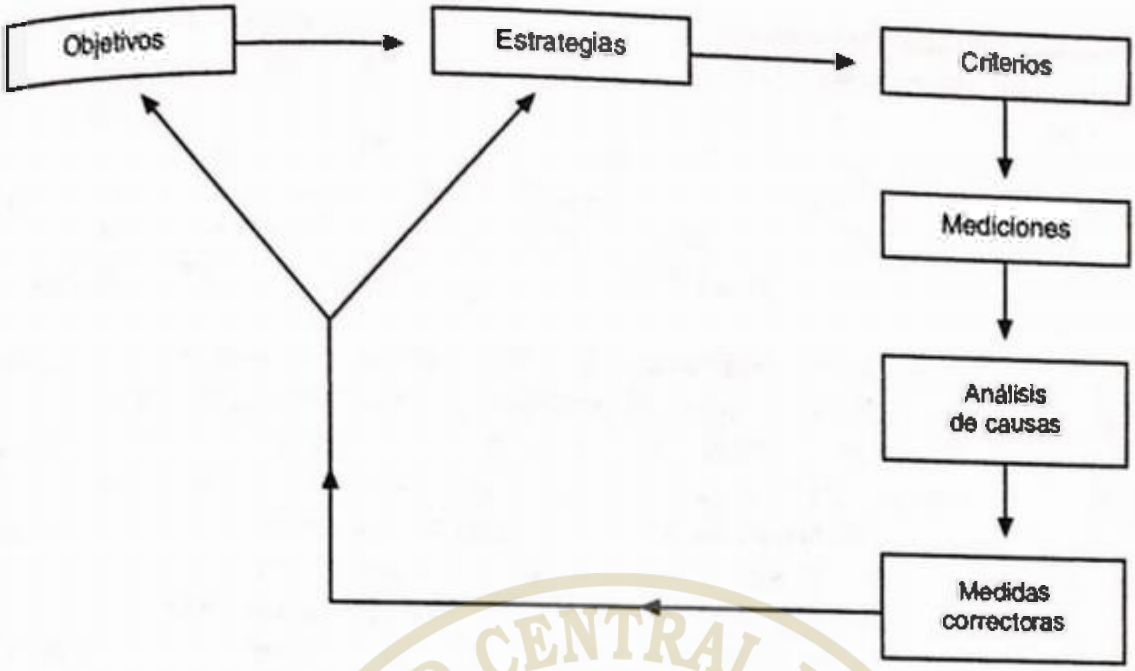


FIG. 10.4. *El ciclo de control.*

gún el objetivo expresado en el plan de marketing. Finalmente, la rentabilidad puede revisarse analizando el estado financiero y comparándolo con los objetivos del plan.

El siguiente paso es comprobar no sólo si se han alcanzado los objetivos, sino también si se ha hecho de manera eficiente en cada uno de los componentes del programa de marketing (producto, precio, distribución, y promoción). El responsable de marketing puede comprobar las cifras de venta por productos en el tiempo y examinar la rentabilidad por producto o por zona. Los niveles de precio de la empresa en comparación a los de la competencia también pueden estudiarse, al igual que la eficiencia de las herramientas de promoción actual o las previamente utilizadas.

La información interna y la información secundaria recogidas por el sistema de información de marketing de la empresa son vitales para este ejercicio. El control puede también implicar el uso de información primaria, en tal caso el experto en marketing puede realizar mediciones para ver si el posicionamiento del producto es el que debiera ser, si el conocimiento del producto a través de una campaña promocional se corresponde con los objetivos planteados, y si los miembros del canal de distribución están satisfechos.

El ejecutivo de marketing debe desarrollar criterios específicos para controlar las operaciones y comparar periódicamente los resultados, asegurando que se utilizan los mismos criterios. Utilizar distintos eriterios carece de sentido al no permitir una comparación real de los resultados obtenidos.

Un buen ejemplo del uso de información primaria para controlar el efecto de una estrategia es «*Metti una Sera a Teatro*»; ésta es una forma particular de entrada de temporada al teatro que surgió por primera vez en Turín en el año 1995 por la colaboración entre la Ciudad de Turín y AGIS

(Agencia Italiana para las Artes Escénicas). Los abonados pueden elegir asistir a un espectáculo en ocho de los dieciséis teatros participantes, para un total de ocho actuaciones durante la temporada. El precio de este acuerdo resulta muy razonable, aproximadamente 70 euros, y permite a la audiencia estar al corriente de la cartelera escénica de Turín. El número de suscriptores se ha triplicado en tan sólo tres temporadas: 543 abonos se vendieron en la temporada 1995-1996, mientras que 1.499 se vendieron en 1997-98.

La iniciativa «*Metti una Sera a Teatro*»[8] ha estado constantemente controlada desde su introducción. Al respecto, cinco investigaciones se realizaron durante tres años, revelando interesantes tendencias relativas a los hábitos de consumo de los suscriptores así como del uso del abono.

La valoración positiva de esta iniciativa y el número de suscriptores interesados en renovar sus abonos evidencia ampliamente el éxito de la misma. Los factores clave, obtenidos al final de cada temporada por el mecanismo de retroalimentación, fueron la libertad de poder escoger entre una variedad de diferentes espectáculos, así como la flexibilidad y el ahorro planteados por la suscripción.

Los resultados obtenidos no sólo fueron utilizados para una posterior evaluación del programa, sino también a lo largo de la temporada para así mejorar el programa de abono.

Las encuestas postales y telefónicas que se mantuvieron al final de cada temporada con los abonados indicaron que éstos deseaban un mayor número de actuaciones entre las que escoger (un punto débil señalado era que la suscripción no incluía las principales obras de la temporada) y una mayor variedad de obras (ópera, danza, música, cine).

Con todo, el número de teatros participantes ha crecido de doce a dieciséis en sólo tres temporadas, incluyendo un número de pequeños teatros especializados en el teatro de marionetas, revista, y obras en dialectos. Los abonados pueden ahora escoger entre setenta representaciones incluyendo muchas de las obras más importantes del repertorio de cada teatro.

4.3. EL *MARKETING AUDIT*

El *marketing audit* es un estudio en profundidad, sistemático y crítico de la orientación de marketing de una empresa en un determinado contexto. Esta auditoría debe permitir a una empresa solucionar problemas actuales, reforzar sus fortalezas competitivas, y aumentar el nivel de eficiencia y rentabilidad en sus actividades de marketing.[9]

El *marketing audit* revisa los objetivos, la política, la organización, los procedimientos, y el personal de la empresa. La auditoría debe realizarse con regularidad, y no sólo durante una crisis. Debe alcanzar a todas las actividades de marketing y no exclusivamente a aquellas que presentan dificultades. Una empresa independiente u otro departamento, que el consejo de directivos o los ejecutivos de la empresa consideren que posee credibilidad, debe ser el encargado de realizar la auditoría para asegurar objetividad.

La tabla 10.7 muestra una guía para un *marketing audit*. En ella se incluyen todas las preguntas que una organización debería plantear durante una auditoría.

TABLA 10.7. *Preguntas clave de un* «marketing audit»

A. Análisis de la situación

Mercado y entorno

- ¿A qué mercado(s) llega ya la empresa?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cómo se definen los segmentos de mercado?
- ¿Cuál es la demanda actual y potencial?
- ¿Quiénes son los competidores? ¿Cuál es su tamaño? ¿Qué estrategias desarrollan?
- ¿Qué elementos del entorno tienden a afectar a la empresa? ¿Cómo han evolucionado y podrían evolucionar?

Empresa

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos corporativos?
- ¿Cuáles son las estrategias globales de la empresa?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa?
- ¿Presenta la empresa una ventaja competitiva? ¿Cuál es?
- ¿Tiene la empresa un plan a largo plazo? ¿Y, a corto plazo?

B. Análisis del plan de marketing

Objetivos y estrategias

- ¿Cuáles son los objetivos de marketing?
- ¿Qué resultados se han alcanzado con tales objetivos?
- ¿Qué estrategias de marketing desarrolla la empresa? ¿A qué segmentos de mercado se han dirigido? ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa?
- ¿Están en relación estas estrategias con las estrategias globales?
- ¿Qué medidas de control ha planteado la empresa para evaluar los objetivos de marketing y la eficiencia de las estrategias corporativas?

Marketing mix

- ¿Qué objetivos se han definido con respecto a las variables del programa de marketing?
- ¿Cuál es la estrategia de producto?
- ¿Cuál es el posicionamiento deseado para cada producto?
- ¿Es consistente el surtido de productos?
- ¿Es adecuado el servicio ofrecido?
- ¿Cómo ayuda el producto a la empresa para que alcance sus objetivos de marketing?
- ¿Cuál es la estrategia de precios?
- ¿Qué factores se han considerado para determinar el precio del producto?
- ¿Cómo es el precio respecto al de la competencia?
- ¿Cómo ayuda la estrategia de precios a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa?
- ¿Qué estrategia de distribución se ha desarrollado?
- ¿Son las redes de distribución adecuadas? ¿Y efectivas?
- ¿Son positivas las relaciones entre los miembros del canal de distribución?
- ¿Cómo ayuda la estrategia de distribución a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa?
- ¿Cuál es la estrategia promocional?
- ¿Cuál es la función de cada componente del mix de comunicación?
- ¿Se ha evaluado el mix promocional? ¿Cómo, y qué resultados ha proporcionado?
- ¿Cómo ayuda la estrategia promocional a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa?
- ¿Están en relación las estrategias de cada variable del programa de marketing con la estrategia global de marketing?

TABLA 10.7. *(Continuación)*

C. Análisis del programa de marketing
- ¿Existe algún plan escrito de las actividades relativas a cada una de las variables del marketing mix?
- ¿Qué función desempeña cada uno de los miembros del departamento de marketing en la consecución de un plan de marketing con éxito? ¿Se han asignado las tareas de forma clara?
- ¿Hay un calendario de actividades? ¿Se sigue?
- ¿Cómo se coordinan las diferentes funciones?
- ¿Existe un plan alternativo? ¿Es realista?

D. Previsiones
- ¿Cómo se están desarrollando el entorno y la competencia?
- ¿Qué efectos han producido en la organización?
- ¿Está la empresa preparada para enfrentarse a los cambios previstos en el entorno?
- ¿Qué interesantes oportunidades de negocio se le presentan a la empresa?
- ¿Cuáles son las claves de éxito para la empresa? ¿Cómo puede la empresa hacerse con las nuevas habilidades o conocimientos que necesita?

E. Sugerencias
- ¿Qué cambios debería hacer la empresa en sus objetivos y estrategias?
- ¿Cómo puede la empresa efectuar tales cambios?
- ¿Cuánto costarán?
- ¿Qué información adicional se necesita para tomar decisiones importante?

Resumen

La planificación y el control de marketing son dos partes complementarias del mismo proceso. La planificación —el establecimiento de objetivos y políticas específicas— debe preceder necesariamente cualquier control de las actividades de marketing. Sólo con referencia a los objetivos y políticas el responsable de marketing puede evaluar los resultados de las actividades comerciales.

La planificación de marketing depende de dos condiciones: la creación de una estrategia de marketing y la delimitación de un plan de marketing. La planificación se fundamenta en las respuestas a las siguientes cinco preguntas:

- ¿Dónde estamos y dónde vamos?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Qué esfuerzo vamos a realizar?
- ¿Cómo queremos llegar allí?
- ¿Cómo hacerlo?

Antes de escoger una estrategia de marketing, el responsable de marketing puede querer definir la posición estratégica de la empresa en el mercado. El modelo BCG resulta útil, pues posiciona a los productos de la competencia según la cuota de mercado de cada uno de ellos o según el

crecimiento del mercado. La empresa puede elegir entre dos tipos de estrategias, competitivas y de desarrollo.

Las estrategias competitivas tienen en cuenta la relación de poder que existe entre las empresas activas del sector. Las estrategias basadas en la respectiva posición de cada empresa se denominan: líder, retador, seguidor, y especialista.

Las estrategias de desarrollo categorizadas en la matriz de Ansoff determinan parámetros basados en el producto y el mercado. Dependiendo del grado de novedad, una empresa puede decidir concentrarse en su mercado actual con un producto existente, lanzar su producto en un nuevo mercado, o introducir un nuevo producto en un nuevo mercado.

Un plan de marketing está constituido por cinco pasos: análisis de la situación; definición de la estrategia de marketing (objetivos de marketing, mercados objetivo, posicionamiento, u otras estrategias); asignación de los recursos humanos y financieros (presupuesto); decisión del marketing mix; e implementación (plan alternativo, mecanismos de control).

El control de marketing consiste en el seguimiento y evaluación de los objetivos, para ver en qué grado se han conseguido, a partir de criterios cualitativos y cuantitativos. Un proceso que debería contemplarse de manera cíclica. Más allá de los resultados proporcionados por las cifras de ventas y la cuota de mercado, el responsable de marketing normalmente controla los resultados de cada una de las variables del programa de marketing. El gestor puede también desear revisar total y sistemáticamente todas las operaciones de marketing —en otras palabras, proceder con un *marketing audit*—.

Preguntas

1. ¿Qué es el ciclo de planificación y control?
2. ¿En qué difiere el proceso de planificación estratégica entre una organización cultural y una empresa tradicional?
3. ¿Dónde encaja la ventaja distintiva en una estrategia de marketing?
4. Describa los cinco principales pasos del proceso de planificación de marketing.
5. Comente las estrategias de desarrollo según Ansoff.
6. ¿Por qué es la estrategia de diversificación más arriesgada que la de penetración?
7. Describa las cuatro estrategias competitivas.
8. ¿Cuáles son los principales elementos de un plan de marketing?
9. ¿Qué modelo nos permite determinar la posición estratégica de un producto? Coméntelo.
10. ¿Cuál es la principal finalidad del proceso de control?
11. Proporcione ejemplos de los elementos que un gestor puede controlar para cada una de las variables de un programa de marketing.
12. ¿Qué es un *marketing audit*?

Citas

1. Colbert, F. (1995): «La planification et le contrôle marketing», en *Gestion du marketing*, 2.ª ed. F. Colbert y M. Fillion (eds.) Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur, cap. 11, pp. 461-468.
2. Lambin, J. J. (1989): *Le marketing stratégique*, 2.ª ed. Paris: McGraw-Hill.
3. Valenti, M. (1993): «Le marché du disque: un oligopole avec frange concurrentielle», en *Proceedings of the Second International Conference on Arts and Cultural Management*, Jouy-en-Josas, France: Groupe HEC.
4. Ansoff, I. (1957): «Strategies for Diversification», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre).
5. Kotler, P. y B. Dubois (1973): *Marketing Management, Analyse, Planification et Contrôle*, 2.ª ed. Paris: Publi-Union.
6. Colbert, F. y J. M. Boisvert (1988): «Le consommateur culturel comme segment de marché de l'offre touristique», *Téoros, revue québécoise de recherche en tourisme*, vol. 7, n.º 1 (marzo), pp. 17-20.
7. Lambin, J. J. (1989): *Le marketing estratégique*, 2.ª ed. Paris: McGraw-Hill.
8. Reproducido con el permiso de Alessandro Bollo, Fundación Fitzcarraldo, Turín, Italia.
9. María, M., en M. Filion et al. (1990): *Gestion du Marketing*, Boucherville, Québec: Gaëtan Morin Éditeur.

Otras referencias

Cuadrado, M. (2003): «La Gestión del intercambio en las artes. Una revisión de las principales aportaciones», *Periférica*, n.º 3 (enero).

Cuadrado, M., I. Gil, y A. Mollá (2000): «Empirical evidence of marketing practices in the non profit sector: the case of performin arts», *Journal of NonProfit and Public Sector Marketing*, vol. 8, n.º 3, pp. 15-24.

Einola, K. y N. Turgeon (2000): «International Marketing of Canadian Television Programs: Industry Players, Export Successes and Strategic Challenges», *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n.º 1 (otoño), pp. 46-62.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST
FUNDADA EN 1620
QUITO

CONCLUSIÓN

El modelo de marketing presentado en este libro proporciona al gestor de toda organización artística o cultural un marco de trabajo y un elemento de análisis. Dicho modelo conjuga los diferentes aspectos implicados en cualquier proceso de marketing. Por supuesto, los lectores se habrán dado cuenta de que el marketing no es una ciencia exacta sino una combinación de ciencia y arte. En este sentido, es ciencia en cuanto a que los problemas pueden ser tratados de manera rigurosa a través de reconocidos modelos, y es arte porque los principios y técnicas de marketing apenas pueden aplicarse bajo circunstancias de libro, es decir, claramente definidas. Por lo tanto, el responsable de marketing ha de tomar decisiones sin disponer de toda la información necesaria, bajo una situación de cambio constante, y además debe saber cómo confiar en su propia intuición.

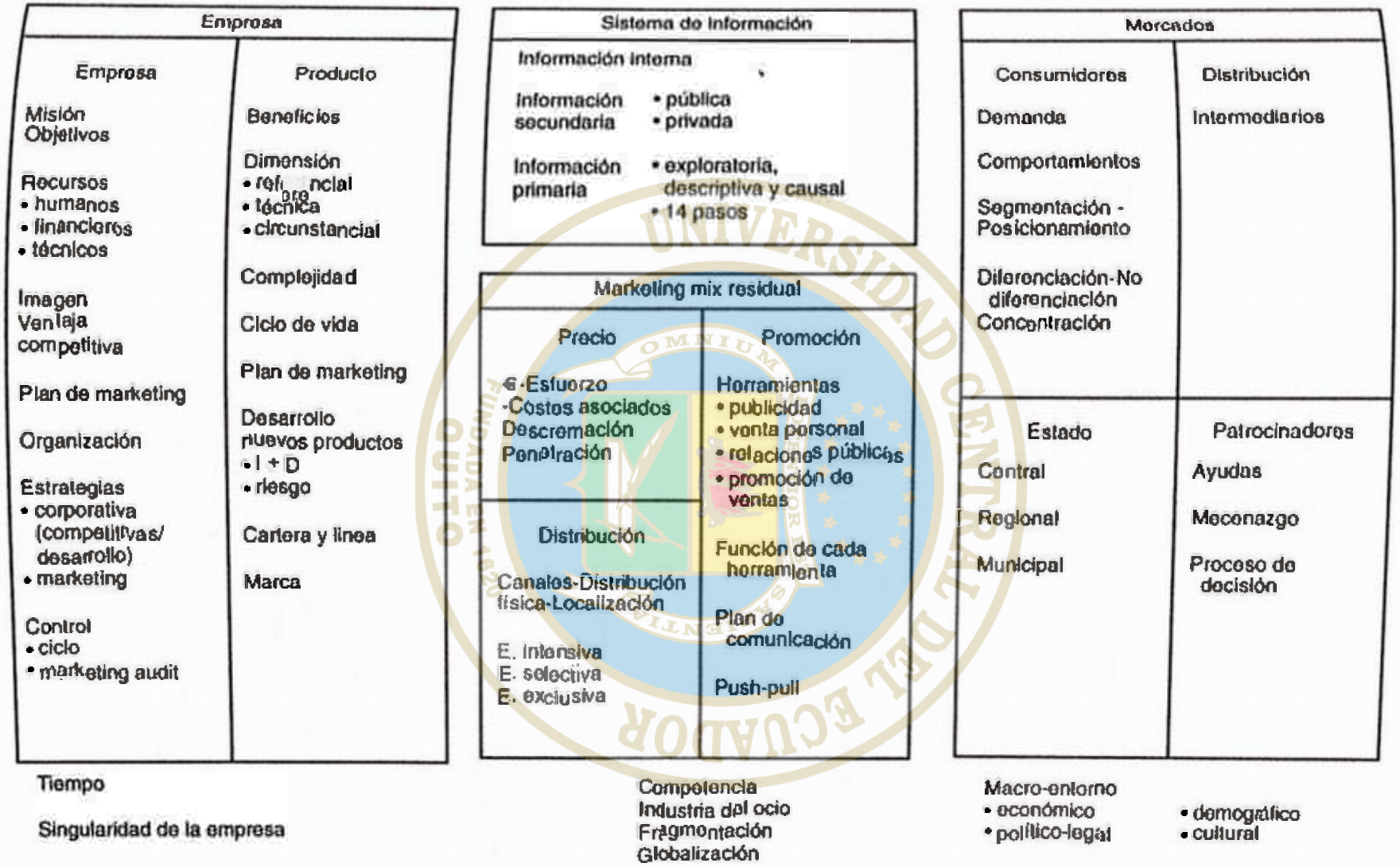
El conocimiento del consumidor cultural todavía resulta bastante limitado. Los modelos que en este sentido se han desarrollado para explicar dicho comportamiento en diferentes situaciones de compra resultan útiles en cuanto a que permiten comprender determinados aspectos relativos a las distintas situaciones de compra, incluidas aquéllas referentes a los productos culturales. La investigación acerca del especial comportamiento de los consumidores culturales debe continuar, ya que esta información permitirá al responsable de marketing reforzar la misión artística de la organización. Además, es necesario profundizar en la investigación del marketing en el terreno cultural. En este sentido, así como el marketing tradicional surgió de la evolución de otras ciencias desarrollando sus propios modelos, el marketing cultural debe tomar prestados relevantes principios tradicionales a medida que vaya adquiriendo su propio cuerpo de conocimiento.

Cualquier persona que se plantee desarrollar su carrera profesional en una organización de naturaleza cultural deberá tener las mismas cualidades que un buen experto en marketing: intuición, imaginación, empatía, capacidad de análisis, y habilidad de síntesis y de gestión bajo incertidumbre. El responsable ideal de marketing deberá comprender y explicar un producto cultural, y sobre todo disfrutar asumiendo riesgos y haciendo

milagros con un presupuesto muy reducido. Finalmente, al igual que un artista, el directivo de marketing necesita tener cierto talento para gestionar con éxito.

La siguiente y última figura de este libro resume el modelo de marketing de las artes y la cultura al incluir los principales conceptos analizados a lo largo de esta obra. Desde aquí, pedimos a los lectores que consideren este modelo como un punto de partida de su carrera en marketing dentro del contexto cultural.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST
OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO



El modelo de marketing de las artes y la cultura.

BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA

La siguiente relación de bibliografía ofrece al lector una amplia gama de contribuciones relativas al marketing de las artes y de la cultura. Se trata de una selección con carácter internacional al estar representados numerosos países. La referencias bibliográficas seleccionadas se muestran agrupadas en tres bloques: libros, artículos y monografías, y estudios e investigaciones.

Libros

Argano, L. (1997): *La Gestione Dei Progetti Di Spettacoto*, Milano, Italia: Franco Angeli s.r.l.

Baskerville, D. (1985): *Music Business Handbook & Career Guide*, 4.ª ed. Los Angeles: The Sherwood Company.

Boulet, Y. (1989): *La Commandite d'Evénement: un Nouvet Outil Marketing*, Montreal: Agence dArc.

Chalendar, J. y G. de Brebisson (1987): *Mécénat en Europe*, Paris: La Documentation française.

Charron, J. M. (1991): *L'État des Médias*. Montreal: Boréal; Paris: La découverte/. Média pouvoir/CFPJ.

Creton, L. (1994): *Économie du Cinéma: perspectives stratégiques*, Paris: Nathan Université.

Creton, L. (1997): *Cinema et Marché*, Paris: Armand Colin/Mason.

Cuadrado, M. y G. Berenguer (2002): *El Consumo de Servicios Culturales*, Madrid: ESIC.

Cummings, M. C. y J. M. D. Schuster (1989): *Who's to Pay for the Arts? The International Search for Models of Arts Support*, Nueva Yok: ACA Books.

Diggles, K. (1986): *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice as They Apply to the Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited.

Dupuis, X., y F. Rouet (1987): *Industries culturelles*, vol. 3. Paris: La Documentation française.

Féral, J. (1990): *La Culture Contre l'Art: Essai d'Economie Politique du Théâtre*, Sillery: Presses de l·Univesité du Québec.

Fernández, V. (1998): *El Cine y su Público en España*, Madrid: Colección Datautor.

Fink, M. (1989): *Inside the Music Business: Music in Contemporary Life*, New York: Schirmer Books.
Fisher, V. y R. Brouillet (1990): *Les Commandites: la Pub de Demain*, Montreal: Editions St-Martin.
Fitzgibbon, M. y A. Kelley (1997): *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts & Culture Management*, Dublin: Oak. Tree Press.
Ford, N. M. y B. J. Queram (1984): *Pricing Strategies for the Performing Arts*, Madison, WI: Association of College, University and Community Arts Administrators Inc.
García, M. I., M. I. Encinar y F. F. Muñoz (1998): *La Industria de la Cultura y el Ocio en España*, Madrid: Colección Datautor.
Ghalinger-Beane, R. (1988): *The Canadian Artist's Survival Manual*. Kapuskasing, ON: Penumbra Press.
Globerman, S. y A. Vining (1987): *Foreign Ownership and Canada's Feature Film Distribution Sector: An Economic Analysis*, Vancouver: The Fraser Institute.
Green, J. (1981): *The Small Theatre Handbook: A Guide to Management and Production*, Boston: The Harvard Common Press.
Greffe, X. (1990): *La Valeur Économique du Patrimoine: la Demande et l'Offre de Monuments*, Paris: Anthroppos Economica.
Hehner, B. (1989): *Making It: The Business of Film and Television Production in Canada*, Toronto: The Academy of Canadian Cinema and Television.
Hendon, W S. (1979): *Analysing an Art Museum*, New York: Praeger Publishers.
Hendon, W. S., J. L. Shanchan y A. J. MacDonald (1980): *Economic Policy for the Arts*, Cambridge, MA: ABT Books.
Jefferson, B. T. (1985): *Profitable Crafts Marketing*, Portland, OR: Timber Press.
Jeffri, J. (1983): *Arts Money: Raising It, Saving It and Earning It*, New York: Neal-Shuman.
Johnson-McAllister, W. y F. K. Smith (1991): *Art Gallery Handbook*, Toronto, ON: Association of Art.
Kotler, N. y P. Kotler (1998): *Museum Strategy and Marketing*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
Kotler, P. y J. Scheff (1997): *Standing Room Only-Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston: Harvard Business School Press in association with Americans and the Arts.
Langely, S. (1990): *Theatre Management and Production in America: Principie and Practice*, New York: Drama Book Specialist Publishers.
Leroy, D. (1980): *Économie des Arts du Spectacle Vivant*, Paris: Economica.
Levasseur, R. (1982): *Loisir et Culture au Québec*, Montreal: Boréal Express.
Lord, J. G. (1981): *Philanthropy and Marketing: New Strategies for Fundraising*. Cleveland: The Third Sector Press.
McIntyre, C. (1985): *Road Sings: A Guide to Foreign Touring*, Ottawa: External Affairs, Art Promotion Division, Government of Canada.
Melillo, J. V. (1995): *Market the Arts. Revised Edition*, Brooklyn, NY: Patricia Lavender, Arts Action Issues.
Mokwa, M. P., W. M. Dawson y E. A. Prieve (1980): *Marketing the Arts*, New York: Praeguer Publishers.
Monaco, B.y J. Riordan (1988): *The Platinum Rainbow: How to Suceed in the Music Business without Selling Your Soul*, Chicago: Contemporary Books.
Morison, G. B. y J. G. Dalglersh (1987): *Waiting in the Wings: A Larger Audience for the Arts and How to Develop It*, New York: American Council for the Arts.
Morison, G. B. y K. Fliehr (1968): *In Search of an Audience*, New York: Pitman Publishing Corp.

Newman, D. (1977): *Suscribe Now! Building Arts Audiences Trough Dynamic Subscription Promotion*, New York: Theatre Communication Group.
Papolos, J. (1988): *The Peforming Artist Handbook*, Cincinnati: Writer's Digest Book.
Pick, J. (1980): *Arts Administration*, London: E. & F.N. Spon Ltd.
Pilon, R. (1991): *L'État des Médias: Groupes et Stratégies*, J. M. Charron (ed.) Paris: Édition Boréal.
Rausell, P. (1999): *Políticas y Sectores Culturales en la Comunidad Valenciana*, Valencia: Tirant lo Blanch.
Reiss, A. H. (1979): *The Arts Management Reader*, 3rd ed. New York: Marcel Dekker Inc.
Riordan, J. (1988): *Making It in the New Music Business*, Cincinnati, OH: Writer's Digest Book.
Stolper, C. L. y K. B. Hopkins (1989): *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*, Phoenix: Oryx Press.
Throsby, G. D. y G. A. Withers (1979): *The Economics of the Performing Arts*, New York: St. Martin's Press.
Tool, R. C. (1982): *The Entertainment Machine: American Showbusiness in the Twentieth Century*, Toronto: Oxford University Press.
Tremblay, G. (1990): *Les Industries de la Culture el de la Communication au Québec et au Canada*, Sillery: Presses de l'Université du Québec.
Wolf, T. (1993): *Presenting Performances: A Handbook for Sponsors, 5th ed.*, New York: American Council for the Arts.

Artículos y monografías

Ames, P. (1992): *Effective Education for Everyone: Accommodatin Assorted Abilities, Providing for Particular Preferences, and Telling the Targeted.* Montreal: Chaire de gestion des Arts, École des HEC, en colaboración ceon el Musée de la Civilisation.
Andreasen, A. R. y R. W. Belk (1980): «Predictors of Attendance at the Performing Arts», *Journal of Consumer Research*, vol. 7, n.° 2 (septiembre), pp. 112-120.
Baumol, W. J. (1967): «Peforming Arts: The Permanent Crisis», *Business Horizons*, otoño, pp. 47-50.
Bayon-Eder, T. y A. Herrman (1995): «On the Necessity of Anchoring Marketing in the Management of German Government-Supported Theatres», *Journal of International Marketing and Marketing Research*, vol. 20, n.° 1 (febrero), pp. 15-30.
Beaulac, M., F. Colbert y C. P. Duhaime (1991): *Le marketing en milieu muséal: une recherche exploratoire*, Montreal: Chaire de gestion des Arts, École des HEC.
Benghozi, P. J. (1992): *Musées et Activités Commerciales*, Montreal: Chaire de gestion des Arts, École des HEC.
Bergadaà, M. y S. Nieck (1995): «Quel Marketing pour les Actlvités Artistique s: une Analyse Comparée des Motivations des Consommateurs et Producteurs de Théâtre», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n.° 4, pp. 28-45.
Bhattacharya, C. B. y M. A. Glynn (1995): «Understanding the Bond Identification: An Investigation of Its Correlates Among Arts Museum Members», *Journal of Marketing*, vol. 59, n.° 4 (octubre), pp. 46-57.
Biles, G. E. y V. B. Morris (1982): «Charitable Giving to the Arts: Quo Vadis» *Journal of Arts Managemente and Law*, primavera, pp. 57-62.

Blamires, C. (1992): «What Price Entertainment?», *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n.º 4 (octubre), pp. 375-388.

Bouder-Pailler, D. (1999): «A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.º 2 (invierno), pp. 4-16.

Browning, E. L. A. (1993): «Personality Museum as a Tourist Attraction», *Economic Development Review*, vol. 11, n.º 4 (otoño), pp. 78-80.

Burke, A. E. (1996): «The Dynamics of Product Differentiation in the British Record Industry», *Journal of Cultural Economics*, vol. 20, pp. 145-164.

Chamberlain, O. (1986): «Pricing the Performing Arts», *Journal of Arts Management and Law*, vol. 16, n.º 3 (otoño), pp. 49-60.

Colbert, F. y J. M. Boisvert (1988): «Le Consommateur Culturel Comme Segment de Marché de l'Offre Touristique», *Téoros*, vol, 7, n.º 1 (marzo), pp. 17-20.

Colbert, F. (1989): *La Recherche et l'Ensignement en Gestion des Arts à l'Aube des Années 1990*, Montreal: Chaire de gestion des Arts, École des HEC.

Colbert, F. (1989): «Les Arts: un Marché pour les Commandites», *Gestion, Revue Internationale de Gestion*», vol. 14, n.º 2 (mayo), pp. 58-65.

Colbert, F., C. P. Duhaime y M. Lanctôt (1990): *Le Processus d'Achat de la Clientèle des Galeries d'Art Contemporain*, Montreal: Chaire de gestion des Arts, École HEC.

Colbert, F. (1997): «Changes in Marketing Environment and Their Impact on Cultural Policy», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 27, n.º 3 (otoño), pp. 177-187.

Colbert, F., C. Beauregard y L. Vallée (1998): «The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.º 1 (otoño), pp. 8-16.

Comer, L. B. y J. A. F. Nicholls (1994): «Hispanics at the High Arts: In Search of a Culturally Relevant Attendance Experience», en *Developments in Marketing Science*. Proceedings of the Academy of Marketing Science, vol. 17.

Cooke, M. y R. Morris (1996): «Music Making in Great Britain», *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, n.º 2 (abril), pp. 123-134.

Cooper-Martin, E. (1992): «Consumers and Movies: Information Sources for Experiential Products», en *Advances in Consumer Research*. Proceedings of the Association for Consumer Research, vol. 19, pp. 756-761.

Cooper, P. y R. Tower. (1992): «Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes on the Arts», *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n.º 4 (octubre), pp. 299-311.

Cornwell, T. B. (1994): «Advertising, Ethnicity and Attendance at the Performance Arts», *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 10, n.º 2, pp. 145-146.

Crompton, J. L. y L. Love (1994): «Using Inferential Evidence to Determine Likely Reaction to a Price Increase at a Festival», *Journal of Travel Research*, vol. 32, n.º 4 (primavera), pp. 32-36.

Crowley, M. G. (1991): «Prioritising the Sponsorship Audience», *European Journal of Marketing*, vol. 25, n.º 11, pp. 11-21.

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, n.º 2, pp. 31-43.

Cuadrado, M. (2000): «Consumo de Actividades Teatrales y Musicales. Hacia una Tipología de Espectadores Escénicos», *Distribución y Consumo*, n.º 51 (abril-mayo), pp. 118-125.

Cuadrado, M. (2001): «La Gestiôn de Marketing en las Entidades Escénicas. Una Evidencia Empírica», *Dirección y Organización* n.º 25, pp. 80-88.

Cuadrado, M., I. Gil y A. Mollá (2000): «Empirical Evidence of Marketing Practices in the Nonprofit Sector: The Case of Performing Arts», *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 8, n.° 3, pp. 15-24.

Cuadrado, M. y M. Frasquet (1998): «El Auge de los Multicines. Su Expansión y Preferencia por los Consumidores», *Distribución y Consumo*, n.° 40 (junio-julio), pp. 126-131.

Cuadrado, M. y M. Frasquet (1999): «Segmentation of Cinema Audiences: An Exploratory Study Applied to Young Consumers», *Journal of Cultural Economics*, vol. 23, n.° 4, pp. 257-267.

Cuadrado, M. y A. Mollá (2000): «La Relación Consumidor-Artes: un Equilibrio entre Satisfacción de Necesidades y Libertad Creativa», *Estudios sobre Consumo*, n.° 53, pp. 23-32.

Cuadrado, M. y A. Mollá (2000): «Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals», *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n.° 3 (primavera), pp. 54-60.

Currie, G. y C. Hobart (1994): «Can Opera be Brought to the Masses? A Case Study of Carmen Opera», *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 12, n.° 2, pp.13-18.

Currim, I. S., C. B. Weinberg y D. R. Wittink (1981): «Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series», *Journal of Consumer Research*, vol. 8, n.° 1 (junio), pp. 67-75.

Curry, D. J. (1982): «Marketing Research and Management Decision», *Journal of Arts Management and Law*, vol. 12, n.° 1 (primavera), pp. 42-58.

Duckworth, E. (1990): «Museum Visitors and the Development of Understanding», *Journal of Museum Education*, vol. 15, n.° 1 (invierno), pp. 4-6.

Duhaime, C. P., A. Joy y C. R. Ross (1989): *A Picture Speaks a Thousand Words: The Consumption of Contemporary Art*, Montreal: Chaire de gestion des Arts, École des HEC.

Dunn, S. (1992): «Predictive Dialing: The Next Step for the Performing Arts», *Fund Raising Management*, vol. 23, n.° 1 (marzo), pp. 39-43.

Eliashberg, J. y S. M. Shugan (1997): «Film Critics: Influencers or Predictors?», *Journal of Marketing*, vol. 61 (abril), pp. 68-78.

Elliot, R. y E. Hamilton (1991): «Consumer Choice Tactis and Leisure Activities», *International Journal of Advertising*, vol. 10, pp. 325-332.

Evrard, Y. y P. Aurier (1996): «Identification and Validation of the Person-Object Relationship», *Journal of Business Research*, vol. 37, n.° 2 (octubre), pp. 127-134.

Felton, M. V. (1989): «Major Influences on the Demand for Opera Tickets», *Journal of Cultural Economics*, vol. 13, n.° 1 (junio), pp. 53-64.

Fronville, C. L. (1989): «Marketing for Museums: For-Profit Techniques in the Non-Profit World», *Curator*, vol. 28, n.° 3 (septiembre), pp. 169-182.

Gainer, B. (1989): «The Business of High Culture: Marketing the Performing Arts in Canada», *Service Industries Journal*, vol. 9, n.° 4 (octubre), pp. 143-161.

Gainer, B. (1993): «An Empirical Investigation of the Role of Involvement with a Gendered Product», *Psychology and Marketing*, vol. 10, n.° 4, pp. 265-283.

Gainer, B. (1993): «The Importance of Gender to Arts Marketing», *Journal of Arts Management, Law and Society*, vol. 23, n.° 3, pp. 240-251.

Gainer, B. (1995): «Ritual and Relationshipos: Interpersonal Influences on Shared Consumption», *Journal of Business Research*, vol. 32, pp. 253-263.

Gallanis, B. (1983): «Entertainment Marketing: The New Business of Show Business», *Advertising Age*, n.° 54 (diciembre), pp. m9-m11, m20-m24.

Gardiner, C., y M. Collins (1992): «Practical Guide to Better Audience Surveys», *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n.º 4 (octubre), pp. 289-297.

Gardner, M. P. y D. J. Shuman (1987): «Sponsorship: An Important Component of the Promotion Mix», *Journal of Advertising*, vol. 16, n.º 1, pp. 11-17.

Gary, C. M. (1998): «Hope for the Future? Early Exposure to the Arts and Adult Visits to Art Museum», *Journal of Cultural Economics*, vol. 22, n.º 2-3, pp. 87-98.

Godbout, A., N. Turgeon y F. Colbert (1991): *Pratique de la Commandite Commerciale au Québec: une Étude Empirique*, Montreal: Chaire des gestion des Arts, École des HEC.

Gross, A. C., M. B. Traylor y P. J. Schuman (1987): «Corporate Sponsorships of Arts and Sports Events in North America», *European Research* (Holanda), vol. 15 (noviembre), pp. S9-S13.

Hardy, L. W. (1981): «Theatre Objectives and Marketing Planning», *European Journal of Marketing*, vol. 15, n.º 4, pp. 3-16.

Hendon, C. R. (1992): «Arts Participation: Comparing the Elderly and Non-Elderly», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.º 1 (junio), pp. 83-92.

Hendon, W. S. (1990): «The General Public's Participation in Art Museums: Visitors Differ from Non-Visitors, but Notas Markedly as Case Studies», *American Journal of Economics and Sociology*, vol. 49, n.º 4 (octubre), pp. 439-457.

Hermann, A., F. Franken, F. Huber, M. Ohlweim y R. Schellhase (1999): «The Conjoint Analysis asan Instrument for Marketing Controlling, Taking a Public Theatre as an Example», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.º 3, pp. 59-70.

Hinds, N. y T. Waters (1992): «A Small Arts Organization's Approach to Market Research», *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n.º 4 (octubre), pp. 345-360.

Hirschman, E. C. (1983): «Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept», *Journal of Marketing*, vol. 47 (verano), pp. 40-55.

Hirschman, E. C. y B. M. Holbrook (1982): «Hedonic Consumption; Emerging Concepts, Methods and Propositions», *Journal of Marketing*, vol. 46, n.º 3 (verano), pp. 92-101.

Holbrook, M. y R. M. Schindler (1989): «Some Exploratory Findings on the Development of Musical Tastes», *Journal of Consumer Research*, vol. 16, pp. 119-124.

Holbrook, M. y R. M. Schindler (1994): «Age, Sex and Attitude Toward the Pastas Predictors of Consumers'Aesthetic Tasted for Cultural Products», *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (agosto), pp. 412-422.

Holbrook, M. y R.M. Schindler (1996): «Market Segmentation based on Age and Attitude Toward the Past: Concepts, Methods and Findings Concerning Nostalgic Influences», *Journal of Business Research*, vol. 37, n.º 1 (septiembre), pp. 27-39.

Iglesias, I. (2001): «Situación Actual del Sector de la Música en España», *Información Comercial Española*, n.º 792 (junio-julio), pp. 139-150.

Kangun, N., G. Otto y D. C. Randall (1992): «Marketing Strategies for Increasing Symphony Season Ticket Purchases Among College Students», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.º 1 (junio), pp. 25-39.

Kelly, R. F. (1993): «Vestig Objects and Experiences with Symbolic Meaning: Summary of a Special Session», en *Advances in Consumer Research. Proceedings of the Association for Consumer Research*, vol. 20, pp. 232-234.

Lacher, K. T. y R. Mizerski (1994): «An Exploratory Study of the Responses and

Relationships involved in the Evaluation to Purchase New Rock Music», *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n.° 1 (septiembre), pp. 366-380.

Laczniak, G. R. y P. E. Murphy (1977): «Marketing the Performing Arts», *Atlanta Economic Review*, vol. 27, n.° 6 (noviembre-diciembre), pp. 4-9.

Legum, L. T. y W .R. George (1981): «Análisis of Marketing Management Practices of Dance Companies», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 9, n.° 1 (invierno), pp. 15-26.

Mañas, E. y P. Gabaldón (2001): «Los Servicios Culturales desde la Perspectiva del Gasto Familiar», *Información Comercial Española*, n.° 792 (junio-julio), pp. 61-78.

Martínez, R. (2001): «El Sector Editorial Español», *Información Comercial Española*, n.° 792 (junio-julio), pp. 109-123.

Mayfield, T. L. y J. L. Crompton (1995): «The Status of the Marketing Concept Among Festival Organizers», *Journal of Travel Research*, vol. 33, n.° 4 (primavera), pp. 14-22.

McLean, F. (1994): «Services Marketing: The Case of Museums», *Service Industries Journal*, vol. 14, n.° 2 (abril), pp. 190-203.

Meenaghan, J. A. (1983): «Commercial Sponsorship», *European Journal of Marketing*, vol. 17, n.° 7, pp. 5-73.

Morisson, W. G. y E. G. West (1986): «Child Exposure to the Performing Arts: The Implications for Adult Demand», *Journal of Cultural Economics*, vol. 10, n.° 1, pp. 17-25.

Nantel, J. y F. Colbert (1992): «Positioning Cultural Arts Products in the Market», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.° 2, pp. 63-73.

Pablo, F. y C. Muñoz (2001): «Economía del Cine y del Sector Audiovisual en España», *Información Comercial Española*, n.° 792 (junio-julio), pp. 124-138.

Papadopoulos, N., L. A. Heslop y J. J. Marshall (1990): «Domestic and International Marketing of Canadian Cultural Products: Some Questions and Some Directions for Research», en *ASAC Conference*, Whistler, B. C. pp. 232-240.

Petroski, R. A. (1991): «Extending Innovation Characteristic Perception to Difussion Channel Intermediaries and Aesthetic Products», en *Advances in Consumer Research. Proceedings of the Association for Consumer Research*, vol. 18, pp. 627-634.

Prince, D. R. (1990): «Factors Influencing Museum Visits: An Empirical Evaluation of Audience Selection», *Museum Management and Curatorship*, vol. 9, n.° 2, pp. 149-168.

Pronovost, G. (1997): «Shifting Cultural Practices: An Intergenerational Perspective», en *Colloquium Proceedings, Cultural Organisations of the Future*, F. Colbert, (ed.) Montreal: École des HEC, noviembre, pp. 89-113.

Robbins, J. E. y S. S. Robbins (1981): «Museum Marketing: Identification of High, Moderate and Low Attendee Segments», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 9, n.° 1 (invierno), pp. 66-76.

Scheff, J. (1999): «Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organisations», *International Journal of Arts Management*, vol. 1, n.° 2 (invierno), pp. 16-28.

Scheff, J. y P. Kotler (1996): «Crisis in the Arts: The Marketing Response», *California Management Review*, vol. 39 (otoño), pp. 28-52.

Scheff, J., R. Dodge y H. Wekch (1999): «Turning on the Next Generation to Classical Music», en Proceedings of the 5th International Conference on Arts and Cultural Management, L. Uusitalo y J. Moisander (eds.). Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, pp. 307-314.

Semenik, R. J. y C. E. Young (1979): «Market Segmentation in Arts Organization», en *1979 Educators Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, pp. 474-478.

Sexton, D. E. y K. Britney (1979): «A Behavioral Segmentation of the Arts Market», en *Proceedings of the 10th Annual Conference, Advances in Consumer Research*, volume VII, San Francisco: Association for Consumer Research, pp.119-120.

Steinberg, M., G. Miaoulis y D. Lloyd (1982): «Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts», en *1982 American Marketing Association Educators Conference*, Chicago: AMA, pp. 289-294.

Thomas, E. G., B. D. Cutler: «Marketing the Fine and Performing Arts: What Has Marketing Done for the Arts Lately? *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 10, n.° 1, pp. 181-199.

Tian, S., J. L. Crompton y P. A. Witt (1996): «Integratin Constraints and Benefit to Identify Responsive Target Markets for Museums Attraction», *Journal ofTravel Research*, vol. 35, n.° 2 (otoño), pp. 34-45.

Turgeon, N. y F. Colbert (1992): «The Decision Process Involved in Corporate Sponsorship for the Arts», *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n.° 1 (junio), pp. 41-53.

Yavas, U. (1996): «Regional Symphony Orchestras: A Marketing Challenge», *Journal of Professional Services Marketing*, vol. 13, n.° 2, pp. 123-136.

Yorke, D. A. y R. R. Jones (1984): «Marketing Museums», *European Journal of Marketing Planning*, vol. 18, n.° 2, pp. 91-99.

Estudios e investigaciones

ACCUCA (1984): *The Professional Performing Arts: Attendance Patterns, Preferences and Motives*, vols. 1 y 2. Madison, WI: Association of College, University & Community Arts Administrators Inc.

Brokensha, P. y A. Tonks (1986): *Culture and Community: Economics and Expectations of the Arts in South Australia*. Wenvorth Falls. Australia: Social Science Press.

Busson, A. y Y. Evrard (1987): *Portraits économiques de la culture*, Paris: La Documentation française.

Canada Council (1986): *A Survey of Arts Audience Studies: A Canadian Perspective 1967-1984*, Ottawa: Research and Evaluation.

Colbert, F. (1990): *Un Marché en Turbulence: Huits ans Plus Tard*, Montreal Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des HEC.

Colbert, F. y J. M. Boisvert (1985): *Étude sur les Dimensions Économiques des Activités à Caractère Culturel: le Cas de l'Orchestre Symphonique de Montréal, du Museé des Beaux-arts de Montréal et du Festival International de Jazz de Montréal*, Montreal: CIDEM y Ministère des Affaires Culturelles du Québec.

Cooper, J. (1983): *A Study of the Effects of Pre-performance Materials on the Child's Ability to Respond to Theatrical Performance*, Athens, GA: University of Georgia.

Couture, F., N. Gauthier y Y. Robillard (1986): *Le Marché de l'Art et l'Artiste au Québec*, Quebec: Minsitère des Affaires Culturelles du Québec.

Donnat, O. (1996): *Les amateurs –Enquêtes sur les Activités Artistiques des Français*, Paris: Ministère de la Culture, Département des études et de la prospective.

Donnat, O. y D. Cogneau (1990): *Les Practiques Culturelles des Français 1973-1989*, Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation Française.

Fitzhugh, L. D. (1983): *Introducing the Audience: A Review and Analysis of Audience Studies for the Performing Arts in America*, Washington: The American University.

Ford Foundation (1974): *The Finances of the Performing Arts*, vol. 2. New York: Ford Foundation.

Les Consultants Cultur'inc. y Decima Research (1992): *Profil des Canadiens Consommateurs d'art 1990-1991 – Constats*.

McCaughey, C. (1984): *A Survey of Arts Audience Studies: A Canadian Perspective 1967-1984*, Ottawa: Research and Evaluation Canada Council.

Minsiterio de Educación, Cultura y Deporte (2001): *Boletín Informativo. Películas, Recaudaciones, Espectadores. Datos de 2000*, Madrid: Instituto de la Cinematografía y de las Artes Audiovisuales.

Minsiterio de Cultura (1993): *La Cultura en España y su Integración en Europa*, Madrid: Secretaría General Técnica.

Ministerio de Cultura (1996): *Cultura en Cifras*, Madrid: Secretaría General Técnica.

Myerscough, J. (1986): *Facts About the Arts 2, 1986 Edition*, London: Policy Studies Institutes.

National Endowment for the Arts (1996): *Age and Arts Participation: With a Focus on the Baby Boom Cohort*, Washington: Research Division Report n.° 34.

Schuster, J. M. (1985): *Supporting the Arts: An International Comparative Study. Cambridge: Department of Urban Studies and Planning*, Massachusetts Institute of Technology.

Sociedad General de Autores y Editores (2000): *Informe SGAE sobre Hábitos de Consumo Cultural*, Madrid: Fundación Autor.

Sociedad General de Autores y Editores (2002): *Anuario de las Artes Escénicas, Musicales, y Audiovisuales*, Madrid: Fundación Autor.

Young, V. L. F. (1988): *Segmenting the Audience for the Performing Arts: An Empirical Study*, Saint-John: Universtiy of New Brunswick.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FUNDADA EN 1620 QUITO

ÍNDICE

Autores 7

Agradecimientos 9

Prólogo a la edición inglesa 11

Prólogo a la versión española 13

CAPÍTULO 1. **Organizaciones culturales y marketing** 15
Introducción 15
1. Cultura y artes 15
   1.1. El lugar de las organizaciones culturales en la sociedad 15
   1.2. El rol del artista en las organizaciones culturales .. 16
   1.3. Las funciones de las organizaciones culturales respecto al producto 16
   1.4. Delimitación de las organizaciones culturales 17
2. La evolución del marketing 20
   2.1. Una definición de marketing 20
   2.2. El nacimiento y desarrollo del marketing 20
   2.3. La llegada del marketing moderno 22
3. Marketing de las artes y la cultura 24
4. El modelo de marketing 26
   4.1. El modelo tradicional de marketing 26
   4.2. El modelo de marketing para las artes y la cultura . 28
   4.3. Marketing y organizaciones culturales 29
5. Componentes del modelo de marketing 30
   5.1. El mercado 30
   5.2. El entorno 31
   5.3. El sistema de información de marketing (SIM) ... 31
   5.4. El marketing mix 32
   5.5. Dos elementos de influencia 34
   5.6. La organización y su gestión de marketing 35

5.7. La interdependencia de los elementos 36
Resumen 36
Preguntas 37
Citas 38
Otras referencias 39

CAPÍTULO 2. **El producto** 41
Introducción 41
1. Producto 41
1.1. El concepto de producto 41
1.2. El producto cultural: un producto complejo 45
1.3. Definición del término producto 45
1.4. Líneas y gamas de producto 46
1.5. Marca 47
2. El ciclo de vida del producto 47
2.1. El concepto de ciclo de vida 47
2.2. El proceso de adopción del producto 50
2.3. Las cuatro etapas del ciclo de vida 52
2.4. Las limitaciones del concepto de ciclo de vida 56
3. Diseño de nuevos productos 57
3.1. Investigación y desarrollo 57
3.2. Riesgo 60
Resumen 61
Preguntas 62
Citas 63
Otras referencias 63

CAPÍTULO 3. **El mercado** 65
Introducción 65
1. El mercado 66
1.1. El mercado de consumidores 66
1.2. El mercado de distribuidores 68
1.3. El Estado como mercado 69
1.4. Patrocinio, marketing relacionado con causas y mecenazgo (por J. Dennis Rich) 70
2. La demanda global del mercado 74
2.1. Definición de demanda 74
2.2. La cuota de mercado 75
2.3. El estado de la demanda 76
2.4. La evolución de la demanda en el mercado del ocio 78
3. Mercado y competencia 79
3.1. Una visión amplia de la competencia 79
3.2. El efecto de la globalización en la competencia ... 80
3.3. La fragmentación de la industria 81
3.4. El principio de ventaja competitiva 83
4. El mercado y las variables del macro-entorno 83
4.1. El entorno demográfico 83
4.2. El entorno cultural 84

4.3. El entorno económico 84
4.4. El entorno político-legal 84
4.5. El entorno tecnológico 85
Resumen 86
Preguntas 87
Citas 87
Otras referencias 89
Apéndices 91

CAPÍTULO 4. **Los comportamientos del consumidor**, por JACQUES NANTEL 95
Introducción 95
1. La tríada básica: individuo, producto, situación 97
2. Motivación 98
3. Variables personales 99
3.1. Implicación 100
3.2. Experiencia 101
3.3. Variables sociodemográficas 103
3.4. Personalidad 103
3.5. Beneficios buscados 103
4. Los principales procesos de decisión 105
4.1. La actitud 105
4.2. Los procesos cognitivos 106
4.3. Los procesos subordinados 109
4.4. Los procesos afectivos 109
4.5. El hábito 110
4.6. La compra por impulso 111
5. Variables situacionales 111
5.1. Periodo de tiempo 111
5.2. Tiempo disponible 111
5.3. Grupos de referencia 111
5.4. Clima económico 112
5.5. Lugar 112
6. Procesamiento de la información 112
7. Conclusiones 112
Resumen 114
Preguntas 114
Citas 115
Otras referencias 117

CAPÍTULO 5. **Segmentación y posicionamiento**, por JACQUES NANTEL 119
Introducción 119
1. Funciones de la segmentación 120
2. Estudios de mercado y segmentación 121
3. Definición de los segmentos 122
3.1. Variaciones entre segmentos a las acciones de marketing 122
3.2. Descripción del segmento 125

3.3. Cuantificar segmentos 131
3.4. Rentabilidad de los segmentos 131
3.5. Estabilidad del segmento en el tiempo 132
4. Técnicas de segmentación 132
4.1. Segmentación a priori 132
4.2. Segmentación por análisis cluster 133
5. Perfil funcional de los segmentos 134
6. Posicionamiento de marketing 134
6.1. Posicionamiento en el segmento 134
6.2. Posicionamiento competitivo 138
Resumen 138
Preguntas 139
Citas 139
Otras referencias 140

CAPÍTULO 6. **La variable precio** 143
Introducción 143
1. Definición 144
2. Fijación de precios 145
2.1. Agentes a considerar en las decisiones sobre precios 145
2.2. Objetivos 146
2.3. Métodos de fijación de precios 148
3. Cálculo de costes y rentabilidad 150
4. Contribuciones del Estado y de los patrocinadores 152
5. La noción de elasticidad 152
6. Precio y segmentación de mercado 156
7. Estrategias de precios 158
7.1. Descremación y penetración 158
7.2. Reducciones de precio 159
7.3. Precio de prestigio 160
8. La Ley de Baumol 161
Resumen 163
Preguntas 164
Citas 164
Otras referencias 165

CAPÍTULO 7. **La variable distribución** 167
Introducción 167
1. Definición de distribución 168
1.1. Los tres elementos de la variable distribución 168
1.2. La distribución de los productos culturales 168
2. Canales de distribución 170
2.1. Las funciones de un intermediario 171
2.2. Tipos de canales de distribución 173
2.3. La gestión del canal de distribución 175
2.4. El comportamiento de los miembros del canal de distribución 177
3. Estrategias de distribución 178

3.1. Estrategias de distribución intensiva, selectiva, y exclusiva 178
3.2. Estrategias *push* y *pull* 179
3.3. La interrelación de las estrategias 179
4. La distribución física 180
5. Localización comercial 181
5.1. El principio del área comercial 182
5.2. Definición de las tres áreas comerciales 182
5.3. La utilidad del concepto de área comercial 183
5.4. Factores determinantes de la extensión y configuración del área de comercio 184
Resumen 185
Preguntas 186
Citas 187
Otras referencias 187

CAPÍTULO 8. **La variable promoción** 189
Introducción 189
1. Definición de promoción 189
2. Herramientas de promoción 190
2.1. Publicidad 191
2.2. Venta personal 191
2.3. Relaciones públicas 192
2.4. Promoción de ventas 193
2.5. La mezcla promocional 194
3. Funciones de la promoción 194
3.1. Comunicar un mensaje 194
3.2. Provocar un cambio en el cliente 197
4. Elección de las herramientas de promoción 199
4.1. Los parámetros de influencia 199
4.2. Un modelo práctico 200
5. El receptor 201
6. El plan de comunicación 202
6.1. Las preguntas básicas que todo plan de comunicación debe responder 202
6.2. El contenido de un plan de comunicación 204
7. Patrocinio (por J. Dennis Rich) 206
7.1. Definición de patrocinio 207
7.2. La necesidad de la recaudación de fondos y del patrocinio 207
7.3. La importancia del mercado de patrocinadores 208
7.4. Los responsables de la toma de decisión 209
7.5. Los beneficios buscados por las empresas 210
7.6. Patrocinio y consumidor 211
7.7. Medir el patrocinio 212
7.8. Criterios de selección 212
7.9. Aplicaciones con éxito de patrocinio y marketing relacionado con causas 212

7.10. Negociación del acuerdo de patrocinio 215
7.11. Durante y después del patrocinio 216
7.12. Dificultades y peligros del patrocinio para la organización cultural 217
Resumen 218
Preguntas 219
Citas 219
Otras referencias 221

CAPÍTULO 9. **El sistema de información de marketing** 223
Introducción 223
1. Información interna 223
2. Información secundaria 225
2.1. Consideraciones generales 225
2.2. Fuentes públicas y privadas 226
2.3. Fuentes públicas 228
2.4. Fuentes privadas 229
3. Información primaria 230
3.1. Investigación exploratoria 230
3.2. Investigación descriptiva 231
3.3. Investigación causal 234
4. Las etapas de una investigación descriptiva 234
Resumen 240
Preguntas 241
Citas 242
Otras referencias 242

CAPÍTULO 10. **Planificación y control del proceso de marketing** 243
Introducción 243
1. Contribución del marketing a la misión empresarial 244
2. La planificación de marketing 244
2.1. El proceso de planificación de marketing 244
2.2. El plan de marketing 247
2.3. Estructura organizativa 250
3. Estrategias 250
3.1. Consideraciones generales 250
3.2. Estrategia corporativa 251
3.3. Estrategias de marketing 256
4. Control 258
4.1. Control continuo 258
4.2. Herramientas y medidas de control 258
4.3. El *marketing audit* 260
Resumen 262
Preguntas 263
Citas 264
Otras referencias 264

Conclusión 265

Bibliografía seleccionada 269

SIB - UCE

FECHA DE DEVOLUCIÓN		

306
C684

Colbert, François

Marketing de las artes
cultura

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

Manual de gestión de museos
Barry Lord
Gail Dexter

Observatorios culturales
Cristina Ortega Nuere

Gestión de proyectos culturales
Lluís Bonet, Xavier Castañar, Josep Font (eds.)

Gestión del paisaje
Jaime Busquets, Alberto Cortina (coords.)

Gestión cultural
Alba Columbo, David Rosselló Cerezuela (coords.)

Diseño y evaluación de proyectos culturales
David Rosselló Cerezuela

Gestión del patrimonio arqueológico
Amalia Pérez-Juez

La ciudad histórica como destino turístico
Manuel de la Calle

Museografía didáctica
Juan Santacana, Nuria Serrat

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST SAPIENTIA
FUNDADA EN 1826
QUITO

Marketing de las artes y la cultura va dirigida a todos aquellos implicados en el terreno de la cultura desde una perspectiva de gestión, tanto a nivel profesional, como de investigación. Se trata de una obra que, además de presentar los fundamentos básicos de marketing, explica cómo éstos se han utilizado tradicionalmente y, lo que es más importante, cómo deben aplicarse en el contexto específico de las artes y la cultura.
En este sentido, los responsables de gestión cultural interesados en el marketing encontrarán en este libro tanto un marco de análisis como una serie de reflexiones que les permitirán evaluar su actividad presente, así como facilitar algunas referencias para sus planes futuros.

El libro está dirigido a los gestores culturales (tanto del sector público como del privado), responsables de actividades de patrocinio empresarial, estudiantes de marketing y gestión y proveedores de servicios. Es una adaptación de la segunda edición de la publicación *Marketing Culture and the Arts*. Ésta, a su vez, procede de la versión original en francés que fue galardonada con la Médaille de l'Académie por la Academia de Ciencias Comerciales de París.

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
POTENTIOR EST OMNIUM SAPIENTIA
FUNDADA EN 1620
QUITO

938321
9 788434 482913

Ariel Arte y Patrimonio