



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**TEMA**

**TESIS**

**Estrategias para Atraer Audiencia a Eventos Culturales.**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de**

**Maestro en Administración**

**Presenta:**

**Andrés Rafael González Basaldúa**

**Santiago de Querétaro, Qro., a Febrero de 2008**



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

“Estrategias para Atraer Audiencia a Eventos Culturales”

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

**Presenta:**

**Andrés Rafael González Basaldúa**

**Dirigido por:**

M. A. Arturo Castañeda Olalde

**SINODALES**

M. A. Arturo Castañeda Olalde  
Presidente

\_\_\_\_\_

Dr. Fernando Barragan Naranjo  
Secretario

\_\_\_\_\_

M. A. José Alberto Héctor Castro Ferrusca  
Vocal

\_\_\_\_\_

M. A. Guillermina Velázquez García  
Suplente

\_\_\_\_\_

M. A. Adriana Ruth Contreras Arias  
Suplente

\_\_\_\_\_

---

C.P. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad

---

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Febrero, 2008  
**México**

## RESUMEN

Las organizaciones culturales han estado relacionadas con la teoría de marketing por al menos, los últimos treinta años. Un fenómeno adicional –los cambios en la sociedad-, ha incrementado la importancia de que las organizaciones culturales reconsideren su actitud hacia el marketing. Este trabajo intenta ser una herramienta de ayuda para las organizaciones culturales (grandes y pequeñas), que deseen aplicar el concepto de marketing. Estos cambios han provocado nuevos retos para todas y cada una de las organizaciones culturales.

En el cuarto capítulo se analiza el desarrollo de la teoría de marketing y su uso, tanto en organizaciones lucrativas como en organizaciones culturales sin fines de lucro.

El quinto capítulo analiza la motivación en el consumidor y cómo el conocimiento del proceso de compra y los beneficios buscados por el consumidor pueden ayudar a las organizaciones culturales a diseñar una estrategia de marketing.

La investigación de audiencias se analiza en el séptimo capítulo, con un énfasis particular en cómo las pequeñas organizaciones culturales pueden hacer uso efectivo de técnicas cualitativas.

El octavo capítulo analiza el producto cultural, sus características, beneficios y distribución. Diferentes conceptos de precio, y su uso por parte de organizaciones no lucrativas, son analizados.

El capítulo final, capítulo décimo, ofrece información acerca de la promoción del producto cultural, mediante el uso de la publicidad, incentivos de ventas, venta personal, relaciones públicas y marketing directo.

Las organizaciones culturales han estado durante mucho tiempo ajenas a las crudas realidades del mercado, al contar con el apoyo de patronos ricos o de subsidios públicos. Aunque algunas organizaciones culturales han mostrado interés por el uso del marketing, existe una gran cantidad de organizaciones culturales que van retrasadas -en comparación a las organizaciones con fines de lucro- en adoptar estrategias de marketing. Por esta razón, muchas organizaciones culturales no tienen tanto interés en aplicar los aspectos de la teoría del marketing.

Asimismo, si una organización cultural desea satisfacer las expectativas de calidad de la audiencia, deberá comprender de qué manera realiza el consumidor sus decisiones de compra.

(Palabras Clave: Cultura, Organización, Audiencia, Marketing, Producto, Precio, Promoción, Distribución, Motivación, Consumidor)

## SUMMARY

Cultural organisations have been related to the theory of marketing by at least, the last thirty years. An additional phenomenon - the changes in the society -, has increased the importance of which the cultural organisations reconsider their attitude towards marketing. This work tries to be a tool of aid for the cultural organisations (large and small), who wish to apply the marketing concept. These changes have caused new challenges for all and each one of the cultural organizations.

Chapter fourth analyzes the development of the marketing theory and its use, in lucrative organisations and in cultural organisations without profit aims.

Chapter fifth analyzes the motivation in the consumer and how the knowledge of the purchase process and the benefits looked by the consumer can help the cultural organisations to design a marketing strategy.

The consumer research is analyzed in chapter seven, with a particular emphasis in how the small cultural organisations can make an effective use of qualitative techniques.

Chapter eighth analyzes the cultural product, its characteristics, benefits and distribution. Different concepts from price, and their use on the part of nonlucrative organisations, is analyzed.

The final chapter, chapter ten, offer information about the promotion of the cultural product, by means of the use of the publicity, incentives of sales, personal sale, public relations and direct marketing.

The cultural organisations have been during long time other people's to the crude realities of the market, when counting on the support of rich patterns or subsidies public. Although some cultural organisations have shown interest in the use of marketing, exists a great amount of cultural organisations who go delayed - in comparison to the organisations with aims of profit in adopting marketing strategies. Therefore, many cultural organisations do not have as much interest in applying the aspects of the theory of marketing.

Also, if a cultural organisation wishes to satisfy the expectations with quality of the hearing, it will have to include/understand how it makes the consumer its decisions of purchase.

(Key words: Culture, Organisation, Hearing, Marketing, Product, Price, Promotion, Distribution, Motivation, Consumer)

## DEDICATORIAS

A mis hijos por todo el tiempo que me permitieron no dedicarles a fin de realizar este hermoso proyecto.

A mi madre por darme la vida e inculcarme siempre la cultura del esfuerzo para conseguir cualquier meta en la vida.

A mi esposa por su amor manifestado en el permanente apoyo que me ha brindado cada día de mi vida desde que la conocí.

A mi dios por hacerme a su semejanza.

## ÍNDICE

Resumen.	i
Summary.	ii
Dedicatorias.	iii
Índice.	iv

INTRODUCCIÓN.	1
---------------	---

### CAPÍTULO I

LOS NUEVOS RETOS DEL MARKETING	5
1.1. Los Nuevos Retos del Marketing.	5
1.1.1. Cambios Sociales.	5
1.1.2. Las buenas noticias.	6
1.2. Desarrollando Un Plan De Marketing.	7
1.2.1. Nuevas Estrategias de Marketing.	8
1.2.2. El Final de las Distinciones y Jerarquías Culturales.	9
1.3. ¿Qué es una Organización Cultural?	10
1.3.1. El Desarrollo de las Organizaciones Culturales.	11
1.3.2. Administración Cultural.	13
1.3.3. La Organización Cultural centrada en su Misión.	14
1.4. Formas de Arte, Organizaciones y Sitios Actuales.	17
1.4.1. La Plaza y las Presiones de Financiamiento.	18
1.5. Sectores de Producción Cultural.	19
1.6. Ciclo de Vida de las Organizaciones Culturales.	20
1.7. Desafíos Que Enfrentan Las Organizaciones Culturales.	22
1.8. Hoja De Trabajo Del Plan De Marketing.	24

### CAPÍTULO II

DE LAS BELLAS ARTES A LA CULTURA POPULAR	25
2.1. De las Bellas Artes a la Cultura Popular.	25
2.2.. Cultura Popular Vs Bellas Artes.	25
2.3. Desarrollo Del Culto A Las Bellas Artes.	27

2.3.1. Inicio de la Estratificación Cultural.	28
2.3.2. Shakespeare en América.	29
2.3.3. Inglaterra Victoriana.	30
2.4. El Nacimiento de la Cultura Popular y el Mercado de Masas: Theodor Adorno.	31
2.5. Niveles de Cultura: Herbet Gans.	33
2.5.1. Alta Cultura (Las Bellas Artes).	33
2.5.2. Cultura de Clase Media.	34
2.5.3. Cultura de Clase Media Baja.	34
2.5.4. Cultura de la Clase Trabajadora.	35
2.6. Gustos en la Cultura: Pierre Bourdieu.	36
2.6.1. Gusto Legítimo.	36
2.6.2. Gusto Medio.	37
2.6.3. Gusto Popular.	37
2.6.4. La Distinción.	38
2.7. La Jerarquía Cultural Actual.	38
2.7.1. El Buffet Cultural.	39
2.8. Tecnología y El Consumidor Cultural.	40
2.9. Hoja de Trabajo para Análisis Externo.	41

### CAPÍTULO III

EL NUEVO CONSUMIDOR CULTURAL.	42
3.1. El Nuevo Consumidor Cultural.	42
3.1.1. Modelo de Uso de Medios.	42
3.1.2. Un ejemplo: Los Fanáticos del Fútbol.	44
3.2. Modelo para la Asistencia a Eventos Culturales.	45
3.2.1. La “Educación” de los Consumidores Culturales.	46
3.2.1.1. Etapas de Involucramiento de la Audiencia con las Exhibiciones de Arte.	47
3.2.2. Consumo de la Cultura como un Estado Permanente.	47
3.3. El Envejecimiento de la Audiencia.	48

3.3.1. Edad Media de Asistentes al Arte, 1992 y 2002.	49
3.3.2. Porcentaje del Envejecimiento de la Audiencia de 18-34, 1992-2002.	50
3.4. La Audiencia por Año de Nacimiento.	50
3.4.1. El Cambio Generacional en la Asistencia.	51
3.4.2. Predictores de Cambios en la Asistencia.	52
3.5. Cambio De Valores.	54
3.5.1. Cambio de Valores entre los Jóvenes Londinenses.	54
3.5.2. La Generación de la Experiencia.	55
3.6. Hoja de Trabajo del Análisis de la Competencia.	57

## CAPÍTULO IV

LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN.	58
4.1. La Función del Marketing en la Organización.	58
4.2. Relación Entre Administración y Marketing.	59
4.3. Productos y Creatividad.	61
4.4. Administración De Las Artes Como Una Profesión.	62
4.4.1. El Marketing y la Composición de la Audiencia.	63
4.5. Desarrollo de la Teoría del Marketing.	65
4.5.1. Las Cuatro Ps	65
4.5.2. Las Organizaciones Culturales y la Promoción.	66
4.5.3. Las otras Ps.	66
4.6. El Enfoque de Marketing.	67
4.6.1. El Enfoque en la Producción.	67
4.6.2. El Enfoque en las Ventas.	68
4.6.3. El Enfoque en el Consumidor.	69
4.6.4. Cambiando el Enfoque de Marketing.	70
4.7. Instituciones Culturales Y El Marketing.	71
4.8. Hoja de Trabajo de Auditoria de Marketing.	72

## CAPÍTULO V

MOTIVACIÓN Y DECISIONES DEL CONSUMIDOR.	73
5.1. Motivación y Decisiones del Consumidor.	73
5.2. Razones para Asistir.	73
5.2.1. Ocio y Entretenimiento.	74
5.2.2. Evento Social (Ritual).	74
5.2.3. Auto Enriquecimiento.	74
5.3. Toma de Decisiones del Consumidor.	75
5.3.1. Definición de Calidad del Consumidor.	75
5.3.2. Jerarquía de Necesidades de Maslow.	76
5.4. El Proceso de Compra.	79
5.4.1. Búsqueda de Información.	80
5.4.2. Evaluación de Alternativas.	80
5.4.3. Compra.	81
5.4.4. Evaluación Después de la Compra.	81
5.5. Motivación en el Consumidor.	82
5.6. Factores Internos que Influyen en la Toma de Decisiones en el Consumidor.	82
5.6.1. Valores y Creencias del Consumidor.	82
5.7. Factores Externos Que Influyen en la Toma de Decisiones del Consumidor.	83
5.7.1. Educación.	83
5.7.2. Familia.	84
5.7.3. Clase Social.	85
5.7.4. Cultura Étnica.	86
5.7.5. Grupos de Referencia.	87
5.8. Hoja de Trabajo de Motivación del Comprador.	88

## CAPÍTULO VI

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.	89
6.1. Segmentación del Mercado.	89
6.2. Segmento Concentrado y Segmentos Múltiples.	89
6.3. Estrategia de Segmentación de la Audiencia.	91
6.3.1. Profundidad del Mercado.	91
6.3.2. Amplitud del Mercado.	92
6.4. El Proceso de Segmentación.	92
6.5. Definición del Segmento Objetivo.	93
6.6. Métodos de Segmentación.	94
6.6.1. Segmentación Demográfica.	94
6.6.2. Segmentación Geográfica.	96
6.6.3. Segmentación por Beneficios.	97
6.6.4. Segmentación por Nivel de Involucramiento.	98
6.7. Capitalizando la Segmentación.	98
6.7.1. El Foco del Mensaje.	99
6.8. Los Turistas Como Un Segmento de Mercado.	100
6.8.1. Análisis para Seleccionar Turistas.	101
6.8.2. Factores a Considerar al Seleccionar a los Turistas.	102
6.8.3. ¿Quiénes Son los Turistas Culturales?	102
6.8.4. Necesidades del Segmento del Turismo.	103
6.8.5. Turismo Cultural y la Comunidad.	105
6.8.6. Hoja de Trabajo para Segmentación.	106

## CAPÍTULO VII

INVESTIGACIÓN.	107
7.1. Investigación.	107
7.2. Tipos de Investigación.	107
7.3. Realización de la Investigación de Mercado.	109
7.3.1. Investigación Documental.	110
7.3.2. Investigación Primaria.	110

7.4.	Justificación de la Investigación.	111
7.5.	Clasificación de la Investigación.	112
7.5.1.	Estudios Descriptivos.	112
7.5.2.	Estudios Exploratorios.	114
7.5.3.	Estudios de Causalidad.	115
7.6.	Métodos de Investigación.	116
7.6.1.	Encuesta Tradicional.	116
7.6.2.	Encuestas para Público Objetivo.	117
7.6.3.	Focus Groups.	118
7.6.4.	Técnicas Proyectivas.	119
7.6.5.	La Observación.	120
7.6.6.	La Experimentación.	120
7.7.	Benchmarking.	121
7.7.1.	Ejecución del Benchmarking.	122
7.8.	Hoja de Trabajo de Propuesta de Investigación.	124

## CAPÍTULO VIII

	EL PRODUCTO Y SU DISTRIBUCIÓN.	125
8.1.	El Producto y Su Distribución.	125
8.2.	Características Únicas de los Servicios.	125
8.2.1.	Intangibilidad.	126
8.2.2.	Inseparabilidad.	126
8.2.3.	Caducidad.	127
8.3.	Conocimiento Del Producto.	127
8.3.1.	Niveles de Conocimiento del Producto.	127
8.3.2.	Tipos de Conocimiento del Producto.	128
8.3.3.	Cadena de Valor.	129
8.3.4.	Riesgos del Producto.	129
8.4.	Categorías de Productos.	130
8.4.1.	Productos de Conveniencia.	130
8.4.2.	Productos por Comparación.	130

8.4.3. Productos de Especialidad.	131
8.5. Comparación de Diferentes Productos Culturales.	131
8.5.1. La Cultura como un Producto de Conveniencia.	131
8.5.2. La Cultura como un Producto por Comparación.	132
8.5.3. La cultura como un Producto de Especialidad.	133
8.6. Branding.	133
8.7. El Paquete del Producto Cultural.	134
8.7.1. Empacando el Producto Cultural como un Evento.	134
8.8. Distribución de la Cultura.	136
8.8.1. Sitios No Tradicionales.	136
8.8.2. Construyendo la Comunidad: El Tercer Sitio.	137
8.8.3. Bienvenida a Visitantes.	137
8.8.4. Construyendo la Comunidad: la Tecnología.	138
8.9. Hoja de Trabajo del Producto.	139
8.10. Hoja de Trabajo de la Plaza (Distribución).	140

## CAPÍTULO IX

EL PRECIO Y EL FINANCIAMIENTO COMO FUENTES DE INGRESOS.	141
9.1. El Precio y el Financiamiento Como Fuentes de Ingresos.	141
9.1.1. Precio.	141
9.1.2. Costos.	142
9.1.3. Precio y Competencia.	144
9.1.4. Precio y Prestigio.	144
9.2. Combinando Métodos de Fijación de Precio.	145
9.2.1. Precios Diferentes.	145
9.3. Fuentes Externas de Ingresos.	146
9.3.1. Análisis Racional para Financiamiento Público.	146
9.3.2. Patrocinio Corporativo.	147
9.3.2.1. Beneficios para la Corporación.	148
9.3.2.2. Beneficios para la Organización Cultural.	149
9.3.3. Membresía Corporativa.	150

9.4.	Nuevas Fuentes de Financiamiento.	150
9.4.1.	Esfuerzos de Colaboración.	151
9.5.	Implicaciones del Estatus de No Lucro.	152
9.5.1.	Implicaciones para la Medición de Metas.	152
9.5.1.1.	Presiones Externas.	152
9.5.1.2.	Implicaciones Financieras.	153
9.5.1.3.	Implicaciones de la Creatividad.	153
9.6.	Excelencia Vs Accesibilidad.	155
9.7.	Espíritu Emprendedor Social.	155
9.8.	Hoja de Trabajo del Precio.	157

## CAPÍTULO X

	LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN.	158
10.1.	La Mezcla de Comunicación.	158
10.2.	El Mensaje.	158
10.3.	Difusión de la Innovación.	159
10.3.1.	Innovadores.	159
10.3.2.	Adoptadores Tempranos.	160
10.3.3.	Mayoría Temprana y Tardía.	160
10.3.4.	Rezagados y No Adoptadores.	160
10.3.5.	Mensajes Promocionales y Difusión de Innovación.	161
10.3.6.	Contenido del Mensaje.	162
10.4.	Tareas de la Promoción.	163
10.5.	Métodos De Promoción.	164
10.5.1.	Publicidad.	164
10.5.2.	Incentivos de Ventas.	165
10.5.3.	Venta Personal.	168
10.5.4.	Relaciones Públicas.	169
10.5.5.	Marketing Directo.	170
10.5.6.	Creación de Sitios Web.	170
10.5.7.	Clubes de Correo Electrónico.	171

10.5.8. Desarrollo de una Relación Personal.	172
10.6. Hoja de Trabajo Para Promoción.	174
CONCLUSIONES.	175
BIBLIOGRAFÍA.	177

## **Introducción**

¿Por qué una investigación sobre marketing para organizaciones culturales? Después de todo, ¿no habrán aprendido las organizaciones culturales todo lo que necesitan saber acerca del marketing?

Las organizaciones culturales han estado relacionadas con la teoría de marketing por al menos, los últimos treinta años. Durante este periodo, éstas se han vuelto más hábiles en el uso de las herramientas de marketing. Lo que no han hecho, es adoptar el concepto de marketing que establece que, el marketing, no se trata sólo de habilidades y herramientas, sino acerca de construir una relación entre la organización y el cliente. Esta relación debe de construirse entre iguales y estar basada en las necesidades del consumidor. Desafortunadamente, algunas organizaciones culturales han sentido de manera equivocada, que este tipo de enfoque va en contra de su misión.

En el pasado, las organizaciones culturales podían sostener esta creencia porque se encontraban protegidas y ajenas a la cruda realidad del mercado, gracias al subsidio público. Sin embargo, a medida que los subsidios se han reducido, las organizaciones culturales se han encontrado con que necesitan aprender más acerca de las destrezas del marketing, a fin de poder atraer a una audiencia que cada vez es más difícil de encontrar.

Un fenómeno adicional –los cambios en la sociedad-, ha incrementado la importancia de que las organizaciones culturales reconsideren su actitud hacia el marketing. Esto se debe

primordialmente, a que los cambios en la sociedad han provocado un nuevo tipo de consumidor: el consumidor cultural. Este tipo de consumidores no le deben fidelidad a ninguna forma de arte en particular, e inclusive, al arte en general. Ellos sólo desean una experiencia cultural, pero sí y sólo si, también hay entretenimiento. Adicionalmente, debido al constante bombardeo de mensajes al que están sometidos por parte de los medios, las organizaciones culturales deben usar la promoción de maneras nuevas y diferentes.

Este trabajo intenta ser una herramienta de ayuda para las organizaciones culturales (grandes y pequeñas), que deseen aplicar el concepto de marketing. La premisa de esta obra es que este nuevo enfoque puede realizarse aún manteniendo la misión de la organización. El trabajo se enfoca en aquellos aspectos de marketing que más se relacionan con los retos que actualmente enfrentan las organizaciones culturales, que van desde la determinación de sus segmentos de mercado, hasta la promoción de sus productos culturales como un evento “empaquetado”.

El marketing es un proceso, por tal motivo, los capítulos que forman el presente trabajo, han sido ordenados de manera que se pueda apreciar dicho proceso. El primer capítulo examina la historia y el desarrollo de las organizaciones culturales, incluyendo las formas en que han ido cambiando, así como la situación que actualmente enfrentan. Se hizo un énfasis especial en el cambiante ambiente social en el que las organizaciones culturales deben funcionar ahora. Estos cambios han provocado nuevos retos para todas y cada una de las organizaciones culturales.

El segundo capítulo examina a detalle la manera como el público ve que la cultura ha cambiado. Lo confuso de la distinción entre las bellas artes y la cultura popular, la demanda de audiencia para entretener y cómo el incremento en el conocimiento de la cultura mundial ha cambiado dramáticamente la capacidad de una organización cultural para dictar a su audiencia su propia definición de arte y la manera apropiada en la cual debe ser presentado. Los puntos de vista de autoridades en el tema, como Adorno, Gans y Bourdieu son discutidas.

En el tercer capítulo se analiza el modelo de audiencia de medios propuesto por Abercrombie y Longhurst, y la manera como puede adaptarse para una mejor comprensión de la audiencia cultural. Se dio particular atención al concepto de consumidor cultural. En

este capítulo también se analiza de qué manera se ven afectados los patrones de asistencia debido a los cambios de valores generacionales.

En el cuarto capítulo se analiza el desarrollo de la teoría de marketing y su uso, tanto en organizaciones lucrativas como en organizaciones culturales sin fines de lucro. Las diferencias entre los enfoques de Producción, Ventas y de Mercado para la función de marketing son examinadas.

El quinto capítulo analiza la motivación en el consumidor y cómo el conocimiento del proceso de compra y los beneficios buscados por el consumidor pueden ayudar a las organizaciones culturales a diseñar una estrategia de marketing.

El uso de la segmentación de mercado en el desarrollo de la audiencia, es el tema principal del capítulo sexto. En este capítulo se ha dado un énfasis especial a la selección de turistas culturales.

La investigación de audiencias se analiza en el séptimo capítulo, con un énfasis particular en cómo las pequeñas organizaciones culturales pueden hacer uso efectivo de técnicas cualitativas.

El octavo capítulo analiza el producto cultural, sus características, beneficios y distribución. Se explica de qué manera a la cultura se le puede dar un empaque como un producto que ofrece múltiples beneficios al consumidor.

El noveno capítulo analiza el impacto que el estatus de no lucrativo y la presión resultante de aumentar los fondos, tiene sobre las organizaciones culturales. Diferentes conceptos de precio, y su uso por parte de organizaciones no lucrativas, son analizados.

El capítulo final, capítulo décimo, ofrece información acerca de la promoción del producto cultural, mediante el uso de la publicidad, incentivos de ventas, venta personal, relaciones públicas y marketing directo. Asimismo, se ha incluido una sección final de Anexos que incluye hojas de trabajo para cada capítulo. Estas hojas de trabajo usan un formato de pregunta y respuesta que han servido de modelo para la captura de la información obtenida tanto bibliográfica, como en entrevistas con personal de organizaciones culturales y que sirven como base para el desarrollo del plan de marketing.

Aunque la administración y el propósito de las organizaciones culturales tienden a variar de un lugar a otro, existen similitudes inmediatamente reconocibles sin importar las fronteras, como son el ofrecer un producto y la búsqueda de una audiencia. En este sentido, podemos

creer que el ambiente de un museo pueda variar de México a Japón, pero no existe la más mínima confusión sobre el hecho de que ambos sean museos. Lo mismo aplica para el teatro, la música clásica, la ópera o la danza. Por esta razón, la información de marketing de la presente investigación, puede ser aplicada en cualquier organización cultural, sin importar en que lugar se encuentre.

## Capítulo 1 LOS NUEVOS RETOS DEL MARKETING

### 1.1. Los Nuevos Retos del Marketing.

El mundo era un lugar muy diferente en los setentas, cuando el campo del marketing en las artes se popularizó. ¿Qué es lo que ha cambiado? Desde entonces, el ambiente social externo en el cual las organizaciones culturales existen, ha cambiado dramáticamente. Los cambios incluyen nuevos patrones de empleo, globalización, incremento en la frecuencia de mensajes de marketing, la confusión entre las fronteras del arte popular y arte selectivo y el incremento en las presiones de financiamiento.

#### 1.1.1. Cambios Sociales.

Por ejemplo, la vida hoy en día es más estresante que hace una generación. La gente está trabajando más duro que antes y por más horas. Mientras tanto, las industrias luchan por competir en el mercado global. (Putman, 2001). La gente vive más lejos de sus centros de trabajo y al final del día han realizado largos recorridos. Padres solteros y madres trabajadoras enfrentan el doble reto de tener responsabilidades en el trabajo y en la familia. Como resultado de esto, quedan menos tiempo y energía para actividades de placer. Cuando hay oportunidad, aunque la gente puede desear experimentar el arte, de manera comprensible, también desean que sea entretenido.

Asimismo, el mundo se ha hecho más pequeño. La tecnología permite que la gente experimente con la música y las artes visuales de todo el mundo con tan sólo hacer un clic en el ratón. Debido a que los costos para viajar se han reducido, mucha gente tiene la oportunidad de experimentar de manera directa con diferentes culturas. Por lo tanto, ya no ven a otras culturas como “extranjeras” de forma automática. También, la inmigración significa que estas culturas consideradas anteriormente “extranjeras” puedan ser encontradas en cualquier esquina.

Al mismo tiempo que la vida se ha vuelto más estresante y culturalmente compleja, la gente se enfrenta con una creciente cantidad de mensajes de marketing relacionados con actividades de placer. (Cappo, 2003).

Esta avalancha promocional provoca que la gente trate de desconectarse de la publicidad, lo cual incrementa la dificultad de éxito en la promoción. Los días en que un bien diseñado

folleto o anuncio eran suficientes, han terminado. Las organizaciones culturales deben ser tan creativas en sus promociones como lo son en el arte que desarrollan.

La verdadera naturaleza de la competencia enfrentada por las organizaciones culturales ha cambiado. Donde antes sólo consideraban a otras organizaciones con formas similares de arte como sus competidores, ahora deben ampliar su visión. Esto debido a que los alguna vez distintos mundos de alta cultura versus cultura popular y cultura nacional versus cultura extranjera ahora se encuentran mezclados. Esto ha ocasionado que las organizaciones culturales y compañías de entretenimiento con ambas ofertas, nacionales y étnicas estén compitiendo por el tiempo y atención limitados del mismo consumidor.

Para complicar la situación, sobre las últimas dos décadas, junto con los recortes en financiamiento gubernamental, ha existido una reducción en el número de patrocinadores tradicionales de alta cultura que desean continuar apoyando las artes, más allá del amor al arte o un sentido de responsabilidad. Esto ha representado un obstáculo en el financiamiento para organizaciones culturales e incrementado la necesidad de enfocarse en la captación de ingresos por medio de la venta de boletos para los eventos.

### **1.1.2. Las buenas noticias.**

Afortunadamente hay buenas noticias. Mientras muchos nuevos retos deben ser enfrentados por aquellos que se dedican a comercializar actividades artísticas, una nueva audiencia potencial puede ser obtenida. Esta nueva audiencia, a la que se le puede llamar consumidores culturales, está deseando asistir – si se les invita a hacerlo - con el producto y mensaje promocional adecuados. Estos nuevos consumidores de cultura, están interesados en las artes, pero al mismo tiempo insisten en ser entretenidos. No tienen una reverencia por las bellas artes o un interés único en la cultura occidental. Ellos pueden asistir a un concierto de rock una noche y asistir, la noche siguiente a la ópera. Pueden disfrutar un concierto de Mozart mientras disfrutan de un espectáculo de luces láser en un planetario y también disfrutar escuchando coros tibetanos en un salón de conciertos tradicional.

## **1.2. Desarrollando Un Plan De Marketing**

Como resultado de estos cambios sociales, y el cambio resultante en la conducta del consumidor, las organizaciones culturales deben desarrollar un nuevo entendimiento de cómo la cultura es comercializada y consumida como producto. Un tipo especial de producto, pero un producto a fin de cuentas. También deben comprender cómo los consumidores hacen sus elecciones entre los productos culturales basados en sus necesidades internas y no sobre distinciones externas entre los tipos de cultura. Las organizaciones culturales necesitan hoy, conocer más que sólo las bases del marketing. Necesitan saber utilizar el concepto de marketing para desarrollar un plan de marketing que use estrategias de producto y promoción que les permitan de manera exitosa, llegar a los consumidores de cultura.

En el proceso de desarrollar un plan de marketing, las organizaciones culturales se verán forzadas a examinar críticamente las fuerzas del ambiente externo que afectan su capacidad de atraer una audiencia. Estas fuerzas incluyen nuevos competidores por el tiempo y dinero de los consumidores o de establecimientos de cultura popular. También deben examinar cambios en las preferencias de la comunidad. Los cambios en la popularidad de diferentes formas de artes en la misma forma que la popularidad de otros tipos de productos. Deben considerar los cambios en el financiamiento. Una reducción en el financiamiento incrementará la presión para “desarrollar” una audiencia, a fin de mejorar los ingresos. Los cambios tecnológicos pueden forzar a las organizaciones culturales a usar más tecnología debido a las expectativas del público. La situación económica también afecta a las organizaciones culturales. Si la economía atraviesa por situaciones difíciles, la gente tendrá menos dinero para gastar, haciendo de los precios una variable a considerar.

Junto con la declaración de la misión de la organización, este proceso de examinar las variables externas que afectan a la misma, es el primer paso para desarrollar el plan de marketing. El plan consistirá en todos los pasos que deben seguirse a fin de alcanzar la meta de una efectiva estrategia de marketing. Pero también beneficia a la organización de otras formas. Un plan de marketing puede ayudar a la organización al permitirle conocer por qué y cómo debe invertir el dinero en actividades de marketing. El plan de marketing puede ayudar también en la asignación de responsabilidades para diferentes tareas y asistir en la integración de nuevos empleados en la organización.

Los pasos adicionales en el desarrollo de un plan de marketing incluyen el análisis de los competidores. Después de lo cual, la organización debe examinar las motivaciones actuales de su audiencia para asistir. El siguiente paso es apuntar a una nueva audiencia y planear la investigación necesaria para determinar los beneficios que desean. La tarea más grande que las organizaciones culturales enfrentan es considerar cómo pueden adaptar su producto, precio y distribución, a fin de brindar esos beneficios al mismo tiempo que se vea cumplida la misión organizacional. Sólo entonces, se podrá diseñar una campaña promocional que apunte al público correcto con el mensaje correcto.

### ***Componentes de un Plan de Marketing***

1. Declaración de la Misión Organizacional
2. Análisis Ambiental
3. Análisis de Competencia
4. Comprender Motivaciones del Consumidor
5. Segmentación
6. Plan de Investigación
7. Análisis del Producto
8. Análisis de Distribución
9. Opciones de Precios
10. Plan Promocional

#### **1.2.1. Nuevas Estrategias de Marketing**

Para atraer al consumidor cultural es importante que las organizaciones incluyan nuevas y creativas estrategias de marketing en su plan de marketing. Estas estrategias deben incluir la forma como se “empaca” un producto cultural, como un evento que combina tanto la cultura como el entretenimiento. Tales eventos empacados pueden involucrar la colaboración de diferentes organizaciones culturales, combinar la alta cultura (bellas artes) y la cultura popular, o usar nuevos sistemas de distribución para entregar la cultura a sus clientes. Además, el evento empacado podrá ser promovido por organizaciones culturales o de negocios, como un medio para construir la comunidad o atraer turistas. Estos eventos

deberán cumplir con la misión de enriquecer las vidas de las personas incrementando su exposición a las artes y al mismo tiempo, brindará un paquete completo de beneficios que motivará a los consumidores a asistir. Muchos ejemplos de tales estrategias se darán a lo largo del presente trabajo.

### **1.2.2. El Final de las Distinciones y Jerarquías Culturales**

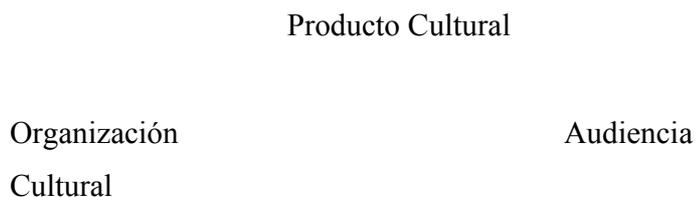
A través de todo este trabajo, las distinciones familiares entre bellas artes y cultura popular serán desafiadas. De la misma forma, se cuestionará la jerarquía y actitud tradicional de una organización paternal, de informar qué es lo que una audiencia sumisa debe consumir. Cuando se desarrollan estrategias de marketing, resulta muy difícil justificar la antigua distinción entre “bellas artes” y “cultura popular” (Staniszewsky, 1995). Pero al mismo tiempo es cada vez menos importante, a medida que más gente no preocupada con juicios de valor en lo que se refiere al valor relativo de cada una, consume ambas. Esta indiferencia por la distinción histórica entre los tipos de productos culturales resulta de los cambios en la estructura social de la sociedad y el éxito continuo de la cultura popular comercial (DiMaggio, 2000).

Usar la palabra “arte” para describir un objeto o evento, es problemático, pues de manera inmediata implica que un juicio de valor se está realizando. Bajo la antigua definición, este juicio es necesario para determinar si el objeto o evento merecen ser colocados en una institución de arte. Existe por supuesto, un lugar para este juicio de valor entre el arte considerado valioso y la cultura popular comercial, mientras se entienda que dicho juicio está siendo realizado por humanos –y no por intervención divina – y está sujeto a cambios a medida que el tiempo pasa.

En la actualidad, se acepta que una estrategia de marketing pueda ser usada por aquellos involucrados en presentar todo tipo de cultura incluyendo alta, popular, local, étnica y mundial. Sin embargo, es necesario que las organizaciones culturales hagan más que sólo aprender técnicas de marketing. Un concepto básico de la teoría de marketing es que el cliente es un socio en el intercambio de dinero y bienes. Las organizaciones culturales han tenido históricamente un enfoque de arriba hacia abajo acerca de “nosotros sabemos lo que es mejor para tí”. Desde el enfoque de marketing, para tener éxito, deben replantear toda su organización a una en la que haya ese tipo de sociedad, donde ellos tomen las necesidades y

deseos de los clientes seriamente. Esta nueva relación puede ser visualizada como un triángulo junto con la organización cultural y la audiencia compartiendo igual importancia y en comunicación una con la otra.

### ***Relación entre el Producto, la Organización y la Audiencia***



### **1.3. ¿Qué es una Organización Cultural?**

La palabra arte casi siempre se usa junto con la palabra institución. Buscando en el diccionario, un sinónimo para arte es aptitud y un sinónimo para institución es lugar. Así, una institución de arte puede ser definida como un lugar que tiene aptitud del más alto nivel, o como un templo del logro artístico – lo cual, es como es visto comúnmente por el público. El problema con esta definición es que separa el arte del mundo cotidiano en el cual la gente vive.

Para efectos de este trabajo, se usará el término “organización cultural” en lugar de “institución cultural” por una razón, las organizaciones culturales deben pensar en sí mismas como miembros de sus comunidades. Deben ver a sus formas de arte como algo que desean compartir, más que imponer desde arriba. Por esta razón, en lugar de la palabra arte, se usará la palabra cultura, puesto que se aplica en un sentido más amplio a todos los eventos u objetos creados por una sociedad para comunicar ciertos valores culturales.

En lugar de la palabra institución, se usará la palabra organización. Una institución es un lugar mientras que una organización se define como un grupo de personas. A pesar de que la gente que forma una organización puede trabajar en algún edificio, esto es, un lugar, esto no es lo que los define. De hecho, para ser una organización, no se requiere de un edificio. La organización puede funcionar en instituciones públicas, privadas, en el ciberespacio o en la parte trasera de una vagoneta.

## **Definición de Organización Cultural**

### **Antigua definición**

Arte: Aptitud + Institución: Lugar = Lugar con Aptitudes.

### **Nueva definición**

Cultura: Eventos/Objetos de una Sociedad + Organización: Gente = Objetos/Eventos de la Gente.

En adición a esto, la distinción familiar entre el mundo no lucrativo de la alta cultura y el mundo lucrativo de la cultura popular, también está desapareciendo. Mientras que las organizaciones culturales sin fines de lucro ahora deben preocuparse sobre cómo vender un producto y por lo tanto, contratar profesionales del marketing, las compañías lucrativas que producen cultura popular pueden ahora atraer talento artístico para trabajar para ellos. Las compañías lucrativas de multimedia, diseño y entretenimiento, son particularmente vistas como usuarios legítimos de talento artístico.

### **1.3.1. El Desarrollo de las Organizaciones Culturales.**

Si consideramos que el impulso por comunicar y crear es innato para el espíritu humano, entonces siempre ha habido artistas. Sin embargo, la libertad de un individuo para crear sin ser estorbado por la necesidad de vender el trabajo para obtener el dinero necesario para sobrevivir cada día, es un desarrollo moderno. La necesidad de brindar lo básico para sobrevivir, era algo supremo, y el arte que se creaba, necesitaba tener algún propósito para justificar su existencia. Sencillamente no había por qué ahorrar recursos o energía en el arte, sólo por amor al arte.

Sin embargo, cuando la sociedad se organizó con reglas y regidores, éstos tuvieron el dinero y el tiempo para tener objetos artísticos creados sólo para ellos. Muchos de estos objetos tenían un significado espiritual y este uso del arte para propósitos religiosos, continuó aún después de la fundación de la iglesia cristiana. A través de la historia, sólo la realeza y la iglesia tenían la riqueza necesaria para patrocinar las artes. Esto fue una realidad durante la Edad Media, cuando los artistas crearon objetos de adoración para la iglesia y objetos de placer para las casas reales. El arte de ambos grupos fue también un símbolo de estatus.

A medida que la abundancia de la sociedad se desarrolló en Europa, durante el Renacimiento, el patrocinio de las artes comenzó a expandirse y las grandes familias comerciantes tuvieron la riqueza para unirse a la realeza y la iglesia, y pudieron desempeñar un papel crucial al apoyar artistas individuales. Con el desarrollo del comercio, estos nuevos ricos mercaderes, comenzaron a patrocinar artistas (Sweetman, 1998). La ejecución o los objetos artísticos fueron comprados para llenar un tiempo de placer recién descubierto, o como una posesión para adornar el hogar. Estos mercaderes no eran lo suficientemente ricos como para apoyar a un artista, pero a través de la unión de varios de ellos para adquirir arte, los artistas pudieron sobrevivir. El patrocinio de algún individuo de la realeza, la iglesia o algún mercader, brindó a los artistas de apoyo económico. A cambio de ello, se consideraba un deber del artista, el brindar arte que atrajera el gusto del patrón. La visión artística individual del artista se consideraba de segunda importancia, si acaso es que se consideraba.

En el siglo XVIII, hubo un cambio en la forma en que la sociedad veía al artista. En lugar de ser visto sólo como un artesano cuyas habilidades eran usadas como medios para glorificar a otros, la sociedad europea comenzó a tratar al artista como una categoría especial de personas, con el derecho de crear arte basado en su propia visión personal.

El crecimiento de la abundancia y el poder de pueblos y ciudades, resultó en gobernantes civiles, que tomaron la carga de apoyar a los artistas, lo que había sido una responsabilidad de la corte, la iglesia y las familias mercaderes. De hecho, las ciudades solían competir entre ellas para obtener los servicios de los más famosos artistas de una manera similar a la forma en que las ciudades actualmente se pelean los equipos de fútbol.

Sin embargo, en épocas más recientes, más que apoyar al artista directamente, el gobierno y los empresarios ahora financian a la organización que patrocina al artista o quien presenta la forma de arte. En lugar de que los artistas sean apoyados por la iglesia o la realeza, o depender de los caprichos de los mercaderes, la idea de una organización manejada profesionalmente que apoyara a los artistas fue inventada (Bjorkegren, 1996). Estas organizaciones culturales han suplantado a los patrones del pasado. Es el modelo moderno para una organización cultural, que es apoyada con financiamiento público y dirigida por personas que no son necesariamente los artistas, pero que de manera muy cercana conocen y creen en la visión del artista. Identificándose con el artista y la forma de arte, éstas de

manera conciente, crean un tipo diferente de ambiente de administración de aquella en la cual prevalecería en una organización con fines de lucro.

### **1.3.2. Administración Cultural.**

Tradicionalmente, la administración de una organización cultural ha sido vista como algo muy separado y distinto de otros tipos de organizaciones de negocios. Como resultado de esta creencia, aquellas personas que trabajan en una organización cultural perciben que no necesitan manejar sus organizaciones como un negocio. Se asumía que reglas diferentes aplicarían a la administración de una organización cultural – tal cual reglas diferentes aplican a los artistas. Ambos estarían protegidos de lo desagradable de hacer negocios para sobrevivir, justificar lo que hacen y brindar un producto que complazca al público.

Fue sólo hasta la época de los setentas que las organizaciones culturales se pudieron dar cuenta que si había suficiente audiencia, sería necesario comercializar su arte al público (Heilbrun and Gray, 2001). Como resultado de esto, las organizaciones culturales crearon departamentos de marketing. Al principio, la estrategia de marketing creada por estos departamentos era la de adoptar prácticas de promoción de negocios estándar. Comenzaron a comercializar simplemente colocando anuncios que comunicaban un mensaje amplio de marketing acerca de la disponibilidad del arte que se proveía.

Difícilmente podían hacer más. Las organizaciones culturales siempre han tenido una estrategia artística que determina el tipo de arte y los artistas específicos que ellos presentan. Los nuevos departamentos de marketing se mantenían cuidadosamente separados del desarrollo de la estrategia artística de la organización cultural, de manera que el producto cultural no se viera influenciado por las demandas del departamento de marketing. Como resultado de esto, era imposible para ellos poder desarrollar una estrategia de marketing que incluyera el considerar las necesidades y deseos del público.

Sin embargo, resulta crítico que el conocimiento del ambiente externo por parte del departamento de marketing sea considerado en la definición de la estrategia interna de marketing de la organización. Esto no significa que el departamento de marketing controlará o deba controlar a la organización o la forma de arte. Pero sí significa que algunos compromisos con las demandas de los consumidores deban realizarse, si la organización desea sobrevivir para presentar su arte.

A medida que la preocupación por la reducción de la audiencia continúa, los departamentos de marketing dirigidos profesionalmente, han ganado una voz más fuerte dentro de las organizaciones culturales (Kotler and Scheff, 1997). Asimismo, el financiamiento y las presiones políticas del ambiente externo han provocado un fractura interna entre la estrategia artística y de marketing no sostenible. La necesidad de incrementar la audiencia, al mismo tiempo que se trata el asunto de la reducción de fondos, está forzando a muchas organizaciones culturales a derribar la barrera entre los departamentos artísticos y de marketing.

Esta cooperación entre departamentos, el artístico que está relacionado con la misión de la organización y el de marketing que conoce el ambiente externo en el que la organización existe, es el punto central, que puede representar el éxito de la estrategia de marketing para las organizaciones culturales.

### **1.3.3. La Organización Cultural centrada en su Misión**

Las organizaciones culturales sin fines de lucro, cuentan con un rol único en el mercado, debido a que brindan bienes y servicios que las organizaciones lucrativas no pueden ofrecer, o sencillamente no ofrecerán. Debido a que las organizaciones culturales brindan estos bienes y servicios sin el propósito de lucrar, al mismo tiempo, reciben los beneficios en forma de subsidios y privilegios, de parte de las autoridades gubernamentales, locales o federales, que no se dan para las organizaciones lucrativas. No existe el incentivo para que una organización cultural obtenga fondos en exceso, así como tampoco les está permitido usar los fondos para enriquecer a sus administradores. Todo esto, junto con el hecho de que las organizaciones culturales podrían contar con subsidios, provocó que las organizaciones culturales no intentaran siquiera, cubrir los costos con sus ingresos.

Los actuales recortes en el financiamiento y la resultante presión para generar ingresos, está acabando con la estricta separación que había entre como una organización no lucrativa y una lucrativa ven las ganancias. Las organizaciones no lucrativas cada vez más, cuentan con actividades que les generan ingresos y que compiten con compañías de negocios. Por ejemplo, una organización cultural no lucrativa puede tener una tienda de regalos o un café que compite con los negocios locales que ofrecen bienes y servicios similares. Mientras las tiendas de regalos y los cafés son actividades comunes actualmente, algunas organizaciones

culturales tienen también empresas de negocios muy sofisticadas que incluyen entre otras, operaciones de compra por correo, producción de video, renta de estrenos, renta de estacionamientos y por supuesto, la renta o venta de sus productos.

Sin embargo, existe una importante distinción entre estos dos tipos de organización. Una compañía dedicada a la cultura popular en el mundo lucrativo, puede contratar a un artista, pero ellos pueden además, en caso de considerarlo necesario, cambiar el producto del artista al punto en que éste sea irreconocible de la creación original. La compañía puede desechar el producto original y producir una nueva forma de cultura popular completamente nueva, si eso es lo que el mercado desea. Debido a que al creador o artista está al servicio de una organización lucrativa, ésta puede usar el producto de cualquier forma que lo considere necesaria, a fin de atraer clientes y obtener ganancias.

Pero a diferencia de lo anterior, una organización cultural, que no tiene propósitos de lucrar, no puede cambiar el producto del artista para adecuarlo al mercado. La organización inicia con una misión de presentar el arte producido por un artista individual y debe ser presentado según la visión del artista. Lo cierto es que la organización cultural puede respetar la forma de arte y al artista, al mismo tiempo que empaqueta y comercializa el producto, de una nueva forma a su público.

Este es uno de los desafíos que una organización cultural enfrenta cuando decide utilizar el marketing. Afortunadamente, es posible mantener la orientación a la misión al mismo tiempo que se toman estrategias de marketing de organizaciones lucrativas. De hecho, las estrategias de marketing de áreas como la radio, publicación/grabación, multimedia, deportes/placer y turismo pueden resultar muy útiles. Dichas compañías están muy relacionadas a las organizaciones culturales debido a que también hacen uso de talento creativo para crear productos que brinden los beneficios de enriquecer y entretener. De hecho, tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas comúnmente compiten por ofrecer sus productos a los mismos consumidores.

### *Categorías del Arte*

<b>Ejecución</b>	Teatro Danza (Ballet, Moderna, Folklórica, etc.) Música (Sinfónica, Jazz, Popular, etc.) Ópera
<b>Medios</b>	Instalaciones de Arte Cine (Narrativo, Documental, Avant-garde, etc.) Diseño Computadora/Digital
<b>Visual</b>	Pintura Escultura Artesanía (Tejido, Cerámica, etc.)
<b>Literatura</b>	Ficción Poesía

Fuente: McCarthy, 2001.

#### 1.4. Formas de Arte, Organizaciones y Sitios Actuales.

Hoy en día, intentar definir y agrupar las formas de arte resulta ser una actividad nada fácil. Las antiguas categorías de música, danza, artes visuales y ópera no son ya los únicos medios de expresión que se les considera arte. Una forma consiste en clasificar las artes en cuatro áreas principales: de ejecución, medios, visuales y literatura. (McCarty, Brooks, Lowell y Zakaras, 2001). Resulta interesante notar la inclusión de los medios con las subdisciplinas de instalación de arte y arte computadora/digital en el mismo nivel dentro de la lista. Estas formas de arte representan desafíos únicos de marketing, debido a lo difícil que es definirlos, usando la terminología tradicional de producto y plaza.

A pesar de la dificultad para definir las nuevas formas de arte, la idea de plaza o sitio es central para la mayoría de las organizaciones culturales, con algunas formas de arte estando más atadas a un tipo específico de sitio que otros. Las artes visuales como la pintura y escultura, han estado tradicionalmente ligadas a mostrar su arte en sitios como un museo o una galería. Pero en la actualidad, la plaza podría ser también un centro comercial o un edificio que albergue un complejo de oficinas. Y además, hoy en día, gracias a los avances de la tecnología, la galería puede estar en el ciberespacio en lugar de albergarse en un edificio. La relación entre la forma de arte, la plaza y la organización, necesita ser reexaminada si el producto cultural va a ser comercializado utilizando nuevas formas.

#### Relación entre Arte, Plaza y Organización

Forma de Arte	Plaza	Organización
Música Clásica	Sala de Conciertos	Orquesta
Pintura/Escultura	Museo/Galería	Fundación
Ballet/Danza	Teatro	Compañía de Danza
Obra de Teatro	Teatro	Compañía de Teatro
Ópera	Sala de Ópera	Compañía de Ópera
Instalación de Arte	?	?
Computadora/Digital	?	?

#### **1.4.1. La Plaza y las Presiones de Financiamiento.**

Las pequeñas compañías de teatro, danza y música, no dependen tanto de un sitio específico (plaza). Debido a que ellas siempre han tenido una vida frugal y dependiendo de la gente que los va conociendo. Ellos se presentan donde pueden y para cualquier tipo de público que esté interesado. Sin embargo, las grandes orquestas, las compañías de ballet o de ópera, debido a los requerimientos de escenario, encuentran que dependen de tener y contar con un sitio formal para poder realizar sus presentaciones artísticas. Por lo tanto, este tipo de organizaciones deben contar con ingresos adicionales, a fin de poder contar con este tipo de infraestructuras. De ahí que entonces, se enfoquen en las variables de marketing que tienen que ver con el financiamiento, en lugar del marketing para con el consumidor.

Esta necesidad por asegurar el financiamiento, comúnmente convierte a las organizaciones culturales en un rehén, al buscar dinero del gobierno, corporaciones y empresarios. El problema es que, los tres tipos anteriores, comúnmente tienen diferentes puntos de vista acerca del propósito de la organización cultural. Cada uno ha apoyado históricamente a las organizaciones culturales debido a que cada uno de ellos ha tenido sus propios intereses en la sobrevivencia de las organizaciones culturales. Hoy en día, esos objetivos están cambiando y las organizaciones están encontrando cada vez más difícil hacer frente a las expectativas provocadas por dichos cambios.

El gobierno, por un lado, no desea continuar financiando las bellas artes tradicionales al mismo nivel que antes, y al mismo tiempo, está presionando a estas grandes organizaciones culturales, a ser más accesibles y responsable para con los diferentes grupos de la ciudadanía. Los corporativos, mientras por un lado desean seguir apoyando a las artes, por otro lado, están siendo más exigentes en relación a los servicios que reciben a cambio de sus apoyos. Estos grupos establecen de manera clara y franca que, a cambio del apoyo otorgado, desean que la organización cultural les proporcione una visibilidad cada vez mayor, al mismo tiempo que se les dé la oportunidad de entretener a sus clientes. Mientras tanto, los grupos de empresarios acaudalados se están haciendo más viejos y no están siendo reemplazados.

### **1.5.. Sectores de Producción Cultural.**

De acuerdo a un estudio realizado recientemente por parte de la Corporación Rand, el tiempo en que la distinción entre una organización no lucrativa creaba alta cultura y las organizaciones lucrativas creaban cultura popular ha pasado (McCarthy, 2001). El nuevo mundo consistirá de organizaciones grandes contra organizaciones pequeñas. Ellos ven el futuro de la producción cultural formado por un pequeño número de grandes:

- Compañías lucrativas produciendo productos de cultura popular.
- No lucrativas que ofrecerán experiencias artísticas de alta calidad.

Adicionalmente habrá muchas pequeñas:

- Compañías lucrativas que atenderán y apuntarán a audiencias nicho.
- Organizaciones culturales no lucrativas que ofrecerán artes a mercados locales y especializados (etno-culturales).
- Organizaciones culturales amateurs que ofrecerán a la gente la oportunidad de usar el talento creativo para beneficio de amigos y vecinos.
- Organizaciones culturales encajadas en otras instituciones, tales como universidades, que ofrecerán el arte fuera de las grandes áreas metropolitanas.

El reporte de Rand establece que, las grandes y bien conocidas organizaciones culturales sin fines de lucro, cuentan con el reconocimiento de nombre de marca para sobrevivir, aún en el difícil futuro. Para las demás organizaciones culturales, el reporte establece cuatro diferentes alternativas:

La primera es que ellas pueden buscar nuevas alternativas de financiamiento para crecer, trayendo artistas estrellas o exhibiciones, y lograr convertirse en un nombre de marca. La segunda es que podrían enfocarse en un arte especializado para atender un nicho de mercado. La tercera es que podrían mantener el financiamiento bajo, usando talento local y enfocarse en una audiencia local. La cuarta es que podrían desaparecer.

### **1.6. Ciclo de Vida de las Organizaciones Culturales.**

La teoría acerca del ciclo de vida de un producto, sostiene que los productos tienen un periodo de introducción, crecimiento, madurez y declinación. Se podría argumentar que, el arte como producto, es eterno y por lo tanto, no está sujeto a esta teoría. Sin embargo, ésta suposición acerca del arte o las organizaciones culturales, no es cierta, pues ciertamente, ambos tienen un predecible ciclo de vida. Los museos, las compañías de danza, las orquestas y los teatros, todos cuentan con una historia como organizaciones culturales. Cada una de éstas, pasaron por la etapa de introducción cuando, en algún momento necesitaron presentar o exhibir su forma de arte como nuevas organizaciones. El ciclo de vida organizacional puede ser descrito como aquel que se forma con siete etapas (Bridges, 2003), a saber:

#### ***Ciclo de Vida de las Organizaciones***

1. Soñando el Sueño
2. Lanzando el Esfuerzo
3. Organizarse
4. Realizarlo
5. Convirtiéndose en una Institución
6. Cerrar           o       El camino de la Renovación
7. Morir            o       Un Nuevo Comienzo

La mayoría de las organizaciones culturales se formaron para ofrecer un producto cultural para el cual, la mayoría del público no tenía acceso. Los fundadores tuvieron el sueño de ofrecer su arte a su público. Como resultado de esto, la primera tarea de los fundadores fue lanzarse en un esfuerzo por encontrar financiamiento y desarrollar una audiencia. Si la organización cultural sobrevivía esta etapa inicial, tenía entonces que organizarse con departamentos formales, incluyendo, por supuesto, el de marketing. A medida que la comunidad reconocía que la organización ofrecía un beneficio deseado, la audiencia crecía y la organización cultural estaba en posición de poder realizarse y tener éxito. Sólo entonces, la organización cultural se convertiría en una institución con un nombre de marca reconocido.

Sin embargo, en esta etapa, la organización también enfrenta el riesgo de perder su audiencia con un nuevo y más joven competidor. Si la organización tuvo mucho éxito al atraer una audiencia, cualquier otra organización, nueva o ya existente, podría copiar el modelo de éxito brindando los mismos beneficios y apuntando a consumidores similares. En este punto del ciclo de vida, la comercialización se haría difícil puesto que cada organización intentaría que su mensaje fuera escuchado por un número limitado de consumidores. Otra posibilidad es que al verse enfrentada por la creciente competencia, la organización se enfocara en sus propios problemas internos y se olvidara de su misión para con su público.

Por lo tanto, aún después de contar con una sólida historia, eventualmente, un periodo de atrofia o declinación puede seguir, cuando la audiencia lentamente comience a reducirse debido a nuevos competidores o a problemas internos de la organización. Muchas organizaciones culturales, grandes y pequeñas, se encuentran en esta posición.

La organización tiene ahora una opción. Puede cerrar y enfocarse en atender sus problemas internos. Si opta por este camino, no habrá posibilidad de encontrar nuevas ideas y la energía acabará resultando en su eventual desaparición.

De otra manera, sus dificultades pueden forzarla a un camino de renovación en donde se pueda volver a examinar su sueño. En lugar de cerrar, la organización necesita revitalizarse y volver a analizar su misión. Esta revitalización únicamente puede ocurrir si la organización cultural se da la oportunidad de analizar el producto cultural que ofrece a sus clientes. Esto no significa que la organización cultural necesite cambiar el arte que presenta. Pero si el estilo de presentación, los servicios adicionales, o los tipos de promoción que utiliza ya no están funcionando para atraer a su público, posiblemente estos deban ser cambiados. Sólo entonces, la organización cultural estará lista para un nuevo inicio.

### **1.7. Desafíos Que Enfrentan Las Organizaciones Culturales.**

Resumiendo, los retos de marketing que las organizaciones culturales enfrentan actualmente y que requieren una nueva estrategia de marketing incluyen:

- Reducción en el tiempo de los consumidores para actividades de placer.
- Expansión en opciones de entretenimiento para los consumidores.
- Exposición ampliada a los productos culturales del mundo.
- Distinción no clara entre alta cultura y cultura popular.
- Cambio de patrones en lo referente al financiamiento público.
- Organizaciones en el final de su ciclo de vida.

Algunas organizaciones culturales se han ido adaptando a estos retos, descubriendo nuevos y creativos enfoques de empaquetar y comercializar su producto artístico que han sido usados para atraer consumidores culturales, quienes de otra forma, no asistirían. Estas organizaciones culturales comprenden que el nuevo ambiente externo les presenta nuevas realidades que deben ser enfrentadas. Estas realidades incluyen:

- El arte no puede ser tratado como algo que tiene el derecho sagrado del financiamiento público.
- Los mercadólogos culturales no pueden seguir asumiendo que ellos saben lo que el consumidor desea de la experiencia cultural.
- Los consumidores que viven en un ambiente multimedia y multicultural, desearán más combinaciones de forma de arte y nuevos métodos de distribución.
- Los mercadólogos culturales deben hacer eventos-paquete para segmentos específicos de mercado.
- Estos eventos-paquete deben brindar múltiples beneficios para satisfacer las necesidades de los consumidores, al mismo tiempo que adecuarse a las restricciones de tiempo y presupuesto de estos.

Existen creativos que están trabajando en departamentos de marketing de organizaciones culturales, que han desarrollado estrategias acerca de cómo estos retos y realidades deben tratarse, al mismo tiempo que se cumpla con la visión artística de la organización cultural. Es importante que otras aprendan de estos éxitos, a fin de que las organizaciones culturales puedan sobrevivir para enriquecer las vidas de los individuos y seguir sirviendo a la comunidad en el largo plazo.

Existe otra importante razón para asegurar que las organizaciones culturales sobrevivan. El mundo constantemente se enfrenta a nuevos problemas provocados por la contracción del globo y la expansión del cambio constante. La creatividad, que representa la fortaleza de las organizaciones culturales, puede ser usada para encontrar respuestas a estos desafíos. De hecho, las organizaciones culturales pueden ofrecer un ejemplo de innovación para enfrentar el cambio a otro tipo de organizaciones.

Para sobrevivir, las organizaciones culturales deben abrir sus puertas e invitar al mundo a sus instituciones, aún cuando el estándar de apreciación y conocimiento cultural de cada uno de los consumidores no es todo lo que las organizaciones o los artistas quisieran. De la misma forma en que las iglesias, templos y mezquitas reciben a los pecadores, las organizaciones culturales deberían dar la bienvenida a todos aquellos que no son culturalmente “puros”. No todo el mundo puede ser santo o artista, pero todos pueden beneficiarse del contacto con ellos. Pero una organización cultural, al igual que las iglesias, debe hacer más que sólo abrir las puertas: deben invitar, recibir y brindarse a su audiencia.

Este trabajo intenta ser una herramienta para aquellos que trabajan en las artes o en la administración de las artes, y que se dan cuenta que la alta calidad de su producto no provoca de manera automática una gran audiencia que pueda apreciarlo. La información aquí contenida puede ser usada por directores y comercializadores de arte que trabajen en una amplia gama de organizaciones que tratan con todo tipo de productos culturales. Estos directores o comercializadores pueden trabajar para organizaciones sin fines de lucro, pero pueden al mismo tiempo, comprender que, justo como lo hacen sus contrapartes en las organizaciones lucrativas, ellos tienen la responsabilidad de asegurar que exista una audiencia, a fin de poder hacer frente a los gastos. Lo único que los separa de una organización lucrativa, es su compromiso con la misión, de compartir su arte para enriquecer la vida de la comunidad.

### 1.8. Hoja De Trabajo Del Plan De Marketing.

Contar con un plan y un programa de actividades es importante para mantenerse informado a medida que se va desarrollando una nueva estrategia de marketing. Se debe ser realista al hacer la asignación de responsabilidades y fechas de entrega.

¿Quién está disponible para asistir en el desarrollo de un plan de marketing?

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha Límite</b>
Análisis Externo		
Análisis de Competencia		
Auditoria de Marketing		
Motivaciones del Consumidor		
Análisis de Segmentación		
Plan de Investigación		
Análisis del Producto		
Análisis de Distribución		
Análisis de Precios		

## **Capítulo 2 DE LAS BELLAS ARTES A LA CULTURA POPULAR**

### **2.1. De las Bellas Artes a la Cultura Popular**

Una de las premisas básicas de este trabajo, es que los cambios en el ambiente externo han provocado un nuevo tipo de audiencia: los consumidores culturales. Los consumidores culturales difieren fundamentalmente de los miembros de una audiencia tradicional, en cómo éstos ven y consumen la cultura. Los consumidores culturales son el resultado de la actual generación no socializada que ve a las bellas artes como algo inherentemente más valioso que la cultura popular, que ha sido la fuerza que ha formado sus vidas. De la misma manera, la oportunidad de viajar, junto con las nuevas tecnologías en comunicaciones, significan para la actual generación, la exposición a tradiciones culturales de todo el mundo y por lo tanto, ya no se ve a la cultura occidental como algo inherentemente superior a otras tradiciones culturales.

Los consumidores culturales también difieren en que, en lugar de limitarse a participar en una sola actividad cultural, ellos desean disfrutar tanto la alta cultura como la popular y, tanto experiencias con la occidental como con la extranjera. De hecho, no tienen ninguna objeción en que ambas se presenten en un mismo evento. Antes que estos cambios profundos puedan ser completamente apreciados, es importante comprender cómo, la distinción entre bellas artes (alta cultura) y cultura popular llegó a la sociedad occidental.

### **2.2. Cultura Popular Vs Bellas Artes.**

A fin de desarrollar estrategias de marketing que resulten efectivas para atraer a los consumidores culturales, es importante comprender la distinción histórica entre bellas artes (alta cultura) y cultura popular. La distinción tradicional radica en que, la alta cultura es producida desde la visión interna del artista, resultando en un producto artístico con un significado único y personal. Cuando se produce la alta cultura, el artista tiene muy poca o nada de consideración respecto a los deseos y necesidades del consumidor, quien en última instancia, podrá comprar el objeto o ver la ejecución del arte. El arte es el producto de la sola visión interna del artista, sin ninguna consideración para adecuar el arte a la compra del consumidor.

Por otro lado, la característica distintiva de la cultura popular, es que se enfoca en el consumidor, y el significado, está determinado por la forma en que se consume el producto cultural. Por lo tanto, los deseos y necesidades del consumidor son los factores importantes en la producción de la cultura popular. Si los consumidores cambian sus deseos, el productor les ofrecerá un nuevo producto de cultura popular.

Por supuesto, este tipo de posiciones tan puristas representan los extremos. Debido a la necesidad de sobrevivir, los artistas que producen alta cultura en ocasiones se preocupan acerca de lo que sus futuros compradores de su arte puedan desear. Y los artistas que producen cultura popular, pueden haber sido formalmente entrenados en el desempeño de las artes y producir un producto artístico que sea el resultado de su visión interior.

La distinción histórica entre alta cultura y cultura popular, ha sido de gran importancia para las organizaciones culturales. De hecho, la declaración de la misión de organizaciones culturales, pudo haber sido escrita con una visión hacia mantener su arte ajeno a la contaminación de los deseos y necesidades del mercado. Uno de los resultados del proceso de desarrollar un plan de marketing puede ser una re-examinación de los límites que la organización ha establecido entre alta cultura y cultura popular, y qué tanto de esa distinción sigue siendo importante.

Sin pretender amenazar su misión, la organización cultural puede atraer consumidores culturales realizando una mezcla de características de cultura popular en su estrategia de marketing. Esto es particularmente crucial ahora que hay menos consideración entre artistas y consumidores culturales, en los límites entre alta cultura y cultura popular.

Resulta interesante hacer notar que, los límites estrictos entre cultura popular y alta cultura son relativamente recientes. Se desarrollaron en Europa y los Estados Unidos durante el siglo diecinueve como una reacción a la revolución industrial, la producción en masa de bienes y el desarrollo de la nueva clase media. El inicio de un nuevo siglo es un buen momento para darse cuenta que la distinción entre alta cultura y cultura popular es algo que se debe considerar.

### **2.3. Desarrollo Del Culto A Las Bellas Artes**

La idea de arte producido por un artista profesional únicamente para la contemplación y no para su uso, es un fenómeno reciente. La idea de un objeto como expresión individual de un artista sin una función utilitaria se aceptó sólo en el siglo dieciocho (Staniszewski, 1995). Antes de esta época, el arte era considerado una extensión de la cultura de la sociedad. Esta cultura era expresada a través de su arte, pero también a través del lenguaje, la religión y las costumbres. Este arte, o mejor referido en este contexto como artefactos, incluían ejecuciones y objetos que eran la parte de la producción visible de los valores y creencias de una sociedad. Los artefactos eran, por lo tanto, producidos no como objetos de arte, - aún cuando en la actualidad se les considere arte - sino para satisfacer necesidades humanas específicas. Estas necesidades eran pragmáticas, tales como crear utensilios de cocina para comer, pero de la misma manera, incluían necesidades espirituales tales como estatuas o figuras para adoración. La creación de ambos tipos de objetos, aquellos que buscaban satisfacer necesidades básicas y espirituales, expresaban la cultura de la sociedad, no la visión individual de un artista.

Es un invento moderno pensar en la visión interna individual como requisito para producir arte. En los primeros tiempos de la historia, sólo se consideraban las habilidades técnicas como necesarias para producir los artefactos. Un artefacto podía ser considerado bello o significativo por sus usuarios, pero el primer propósito del artefacto era ser útil. Y en su caso, las habilidades técnicas y no la visión, se consideraban necesarias para producir el arte/objeto.

Durante el Renacimiento, el arte fue elevado a una categoría por encima de una habilidad mecánica. Aunque la creación de arte era vista aún como algo del mismo nivel que cualquiera de las otras áreas tradicionales de conocimiento. No fue sino hasta el siglo dieciocho que las bellas artes fueron separadas de las otras artes liberales. Entonces, genio y visión fueron añadidos a las habilidades técnicas como esenciales para la producción de arte. Mientras los artistas finos podrían haber deseado ganar habilidades técnicas a fin de crear su visión y ser considerados artistas, el genio y la visión debían existir antes. Puesto que el genio era raro de encontrar, las creaciones de tales artistas tomarían el valor de un bien escaso, además de su valor intrínseco como arte.

Las personas que ocupaban posiciones de poder, ya fuera civil o real, siempre podían comprar los productos de los artistas. Con la llegada de la economía de mercado, los mercaderes también estaban en posibilidad de comprar arte. Estos mercaderes, podían comprar arte debido básicamente a dos razones: deseaban disfrutar la belleza del objeto y, la satisfacción de compartir la visión del artista. Sin embargo, el valor del arte no venía del objeto en sí mismo, sino de la escasez del objeto de arte (Budd, 1995). Los mercaderes comprendieron el valor de un bien escaso y adquirieron arte porque podía ser revendido para la obtención de ganancias.

Una vez que el objeto de arte pudiera ser producido en masa, perdería su valor por escasez y por lo tanto, ya no sería considerado más como arte superior. Si el objeto de arte es producido en masa, puede ser adquirido por la clase media y aún por la clase baja. El objeto sería ignorado por aquellos que tuvieran la posibilidad de comprar el original. La idea de exclusividad y elitismo, fueron el resultado de la originalidad y, por lo tanto, la escasez, la cual fue valorada por aquellos que podían pagarla. La copia, no importa que tan bien hecha estuviera, es considerada como algo vulgar. Debido a que está ampliamente disponible, la cultura popular no puede ser usada como un símbolo de estatus de la misma manera que lo es el arte superior.

### **2.3.1. Inicio de la Estratificación Cultural.**

Un ejemplo de cómo el arte se estratificó, es la fundación, en Londres, a finales del siglo dieciocho, del Concert of Antient Music. Su propósito era elevar el estándar de apreciación y ejecución musical, particularmente entre la nueva clase profesional. La sociedad tenía una regla que consistía en que, sólo la música compuesta sobre los veinte años previos a su ejecución podía ser parte de un repertorio. La música de Purcell, Corelli, Andel y otros compositores ingleses y algunos pocos italianos, era la que se ejecutaba. Este énfasis en la música “vieja” era para proteger a la audiencia de una música contemporánea vulgar: la ópera italiana. Los fundadores creían que los conciertos públicos de ópera italiana, eran para la clase baja y degradaban la música.

De hecho, el repertorio era considerado “clásico” debido a que no incluía ópera italiana, la música popular de la actualidad. Las presentaciones de ópera italiana eran los eventos más atendidos como medio de entretenimiento por parte de la gente de clase media alta, de la

nobleza, junto con la clase baja de la sociedad. La música de orquesta que acompañaba estas presentaciones, generalmente era ejecutada por músicos principiantes, y el entretenimiento de la audiencia y no la calidad de la música, era el criterio más importante para el éxito. Mientras un miembro de las clases más altas podía buscar su entretenimiento y asistir a una presentación de ópera, no era posible considerar que la música clásica pudiera ser apreciada por los que conformaban la clase social baja (Shera, 1939).

Los patrocinadores de la sociedad, no eran miembros de la nobleza. Pero de manera muy cercana, se identificaban con la nobleza quienes eran vistos como los patrones naturales de las artes. Estos patrocinadores, quienes generalmente pertenecían a las clases altas, buscaron presentar conciertos que ellos consideraban dignos para una audiencia de la nobleza, mientras al mismo tiempo encontraban audiencias dignas de la música, pertenecientes a la clase media. El objetivo era poder reproducir para el público, las presentaciones musicales privadas disponibles para la nobleza. Estos conciertos le daban la oportunidad a los miembros de las clases media y alta, de convertirse en parte del mundo social de la nobleza, al menos de una forma limitada. Este fue el primer intento para promover una serie de conciertos públicos a una clase de audiencia en particular (Weber, 1992).

De esta manera, a finales del siglo dieciocho, la música mundial se había separado en dos fracciones opuestas: la moderna/grupo popular, que asistía a la ópera italiana versus la clásica/grupo de buena música, que asistían a los conciertos promovidos por el Concert of Antient Music. Esta separación entre las clases ha perdurado desde entonces.

### **2.3.2. Shakespeare en América.**

A pesar de los primeros esfuerzos por separar las bellas artes de la cultura popular, la estratificación de la cultura en la producción del arte para los consumidores, estrictamente no siempre se cumplió. Por ejemplo, a mediados de 1800, en los Estados Unidos, las formas de arte tales como las obras de Shakespeare y la ópera, eran rutinariamente presentadas frente a audiencias que estaban formadas por personas de todas las clases sociales, así que eran “simultáneamente populares y elitistas” (Levine, 1988). En estas producciones, el arte no era tratado como un texto sagrado que tenía que ser recreado reverentemente. Debido a que la sociedad había cambiado desde que la obra había sido

originalmente creada, los que producían las presentaciones sintieron que era perfectamente aceptable alterar el script para incrementar el entretenimiento de la audiencia. También era considerado como aceptable para la audiencia, mostrar su aprobación o desaprobación de la presentación de manera ruidosa. El teatro y otras formas de arte, eran consideradas parte de la cultura general que cualquiera podía disfrutar.

Fue sólo hasta la segunda mitad del siglo diecinueve, que los autoproclamados guardianes de la cultura, decidieron que la cultura no era para entretener, sino sólo para enaltecer. Durante este período, los Estados Unidos experimentaron una inmigración masiva y el comportamiento cultural de los nuevos inmigrantes era muy inestable para aquellos que se veían a sí mismos como parte de la cultura establecida del país. Como resultado de eso, hubo un movimiento por parte de los involucrados en la producción de eventos culturales, para hacer esta nueva audiencia conforme a los estándares de conducta aceptados. Este establecimiento cultural, decidió que los teatros, salas de conciertos y museos, no deberían seguir viéndose como lugares de entretenimiento. Serían ahora, instituciones con un elevado propósito: el mejoramiento de las nuevas masas.

### **2.3.3. Inglaterra Victoriana.**

Mientras tanto, en Inglaterra, el ideal victoriano era usar a la cultura tanto para mejorar a la clase trabajadora y preparar a la nueva clase media que recién emergía. El establecimiento victoriano veía a la cultura como un medio para producir una clase media sobria y trabajadora, que aceptaría lo que la clase social alta les dijera que era culturalmente aceptable. Esta nueva clase media, también fue enseñada respecto a la manera en que se esperaba se comportase dentro de un teatro, una sala de conciertos y un museo (Pointon, 1994).

Nunca hubo la intención de parte de estos custodios de la cultura, de alejar al público. Simplemente deseaban asegurarse que el público disfrutara la cultura apropiada de la manera apropiada. Y ellos decidieron lo que era lo apropiado y decretaron que la manera apropiada era disfrutar producciones culturales de manera callada y de forma individual. No más expresiones ruidosas para expresar aprobación o desaprobación. Cualquier comportamiento que sugiriera el entusiasmo de las masas, era considerado como algo

sospechoso de una conducta incontrolada. Y lo establecido sentía que dicha conducta podría poner su estatus en la cima de la jerarquía, en riesgo.

La sociedad, ahora se está alejando de la sacralización de la cultura que inició en el siglo dieciocho y estuvo con nosotros durante la mayor parte del siglo veinte. En el siglo veintiuno, la gente ya no está dispuesta a aceptar ser tratada como parias sin educación, a quienes se debe enseñar cual es el tipo de cultura mejor para ellos y cómo deben de disfrutarla. Los nuevos consumidores de cultura se cuestionan por qué deberían dedicar su valioso tiempo a aprender de otros cómo disfrutar la cultura, que parece, a primera vista al menos, ser poco disfrutable.

#### **2.4. El Nacimiento de la Cultura Popular y el Mercado de Masas: Theodor Adorno.**

Con la llegada de los medios masivos, el efecto en la sociedad respecto a la capacidad para producir arte en forma masiva, fue estudiada con mucha preocupación. La capacidad de grabar y reproducir música, crear copias de trabajos artísticos y filmar obras de teatro, fue declarado como algo con un impacto negativo sobre la apreciación del público del objeto real de arte o la presentación. Este mismo argumento se utiliza hoy en día para referirse al arte en la realidad virtual. Se temía que la exposición a este tipo de reproducciones, resultaría en que la gente ya no buscaría el significado del arte, debido a que sus sentidos se embotarían, a causa de la constante exposición.

El filósofo Theodor Adorno, se mostró grandemente preocupado respecto a que la producción en masa de la música y otros productos culturales, provocarían una inevitable homogenización del arte (Adorno, 1998). El creía que dicha homogenización, provocaría un consumo pasivo del arte y como resultado de esto, el arte ya no tendría ningún significado profundo. Puesto que él creía que el propósito del arte era comunicar nuevas ideas, él se mostró preocupado respecto a que la repetición constante de una cantidad limitada de mensajes acabaría con la comunicación. Y como resultado, el arte perdería cualquier significado. Sus temores respecto a la cultura popular, aún siguen haciendo eco en algunos teóricos culturales en organizaciones y en la academia, hoy en día.

La creencia de que las bellas artes tienen un significado más profundo que comunicar, el cual es benéfico para la sociedad, estaba bien establecido a mediados del siglo veinte. De

hecho, después de la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos incrementaron el financiamiento para apoyar a las organizaciones culturales que presentaban las bellas artes, con la creencia de su efecto benéfico para la sociedad con una población traumatizada por la guerra. Pero durante este mismo período de tiempo, hubo una explosión en la creación comercial de la demanda por parte del consumidor, por productos de cultura popular. Debido a que las compañías que crean productos de cultura popular no pueden confiar en el financiamiento del gobierno, ellos deben responder a los deseos del consumidor. La popularidad mundial de la cultura popular, da testimonio sobre el hecho de que ellos han tenido mucho éxito haciendo lo que hacen.

Las organizaciones culturales, al igual que Adorno, pueden creer que las bellas artes pueden mejorar las vidas de aquellos que comparten su expresión. Pero las organizaciones culturales, deben aceptar que el sueño de un interés universal en las bellas artes, nunca se ha materializado y que siempre ha habido un número limitado de gente que desea experimentar tales eventos culturales. Las organizaciones culturales deben enfrentar el hecho de que, si desean sobrevivir, no pueden seguir adoptando una posición pasiva y deben competir activamente con la cultura popular en busca de audiencia. Esto es porque el público que desea y consume cultura popular, ya no cree que las bellas artes sean siempre algo digno y que la cultura popular sea siempre vulgar.

Aún cuando el público en general no desee apoyar la forma de arte (bellas artes) para la cual la organización cultural fue originalmente formada, la organización deseará preservar y compartir su arte con el público. A fin de lograr esto, necesitan contar con miembros del público en general, para que asista y se acerque a vivir la experiencia que se desea compartir, aún si el público pudiera no creer en la forma de arte, de la misma forma que los que manejan la organización.

Por lo tanto, la organización cultural que se dedica a presentar alguna de las bellas artes, tiene una única y desafiante tarea: Debe producir y comercializar las bellas artes de manera que atraiga a una audiencia de consumidores culturales que se han criado en la cultura popular, sin comprometer la visión del artista que creó dicho arte.

## **2.5. Niveles de Cultura: Herbet Gans.**

Es importante, para todos aquellos involucrados en la administración de una organización cultural, comprender por qué los diferentes segmentos de la sociedad patrocinan diferentes tipos de eventos culturales y formas de arte. Además de Adorno, otros teóricos han intentado describir por qué existen estas diferencias. Por ejemplo, la vida cultural fue definida por Herbert Gans como aquella formada por cuatro estratos: cultura alta, cultura de clase media, cultura de clase media baja y cultura de clase baja (Gans, 1977).

### **2.5.1. Alta Cultura (Las Bellas Artes).**

En este estrato de la alta cultura, el producto artístico es visto como una creación única del artista. El arte que es creado, es la expresión externa de la visión del artista. A pesar de que esto puede resultar difícil de entender, se considera una responsabilidad de la audiencia el descubrir y comprender el significado de la visión, a fin de poder apreciar el arte. Se dice que, cuando los miembros de la audiencia pueden alcanzar este nivel de comprensión, pueden compartir el ingenio del artista. Desde este punto de vista, ésta es la razón principal por la que las formas de arte de la alta cultura, requieren de un conocimiento previo del arte y del artista, antes de que éstas puedan ser disfrutadas. De hecho, bajo esta teoría, el arte que es ampliamente popular, no puede ser considerado como alta cultura (bellas artes), puesto que estaría siendo apreciado por una gran audiencia que no tendría este prerrequisito del conocimiento.

Este argumento explica porqué, las formas de arte de alta cultura de la música clásica, el ballet y el teatro, reciben la mayor atención por parte de los proveedores de fondos, a pesar de que ellos logran atraer apenas, las más pequeñas audiencias. Esto se debe a que la audiencia, por definición, solo puede estar formada por individuos con un alto nivel de educación necesaria para descifrar el verdadero significado de la forma de arte. Asimismo, ellos deben tener el interés de hacerlo, lo cual, sólo se logra y se aprende, viviendo en una familia de clase social alta o a través de alcanzar y contar con una educación avanzada.

### **2.5.2. Cultura de Clase Media.**

De acuerdo a la clasificación y jerarquía establecida por Gans, el siguiente tipo de vida cultural es la cultura de clase media. Aquí, la manera en que el arte es creado y presentado, cambia el enfoque de la visión del artista a los deseos de la audiencia. La audiencia pone igual importancia tanto al mensaje que desea enviar el artista, como a disfrutar el producto del arte.

La audiencia de la cultura de clase media, está formada de miembros profesionales de una sociedad. Al ser profesionistas, ellos tienen una educación que los ha preparado para pensar de manera crítica y para poder disfrutar, balanceando las diferentes y a veces contradictorias opiniones que el arte contiene. Ellos no se muestran indiferentes ante la importancia del artista como creador del trabajo, pero el artista es, sobre todo, importante como el productor del arte que los individuos pueden o no disfrutar. El artista se convierte en el nombre de marca, cuyo trabajo entonces, será visto o evitado, en el futuro.

### **2.5.3. Cultura de Clase Media Baja.**

La clase media baja es el tercer estrato de la vida cultural definida por Gans. Para esta audiencia, el disfrutar del contenido del arte es lo más importante. La audiencia desea que el arte contenga un mensaje, pero no es el mensaje del artista el principal interés. La audiencia desea arte con un mensaje que sea fácil de comprender, que haga una clara distinción entre lo bueno y lo malo, y que exprese los valores de la sociedad convencional. Puesto que los miembros de esta audiencia generalmente no cuentan con una educación profesional, ellos carecen del poder de la posición social, y comúnmente se sienten limitados por las reglas de la sociedad. Ellos no cuentan con la posición o el poder económico para evitar los pesares y conflictos de la vida. En contraste, ellos están limitados por las reglas y restricciones bajo los cuales deben vivir. Ambigüedad del significado, lo que podría ser tolerado como una parte de la cultura de clase media, no sería apreciado por la audiencia de clase media baja.

Puesto que la audiencia de clase media baja desea el arte que tiene un contenido disfrutable y un claro mensaje que se adecue a sus creencias, los artistas deben producir arte para las audiencias en lugar de para ellos mismos. Por lo tanto, el término cultura popular, más que alta cultura o bellas artes, sería tradicionalmente aplicado a este tipo de producto.

#### **2.5.4. Cultura de la Clase Trabajadora.**

La cultura de la clase trabajadora es el cuarto estrato de la vida cultura. Aquí, el énfasis está otra vez, en el contenido claro, comprensible y disfrutable, sin ambigüedades. En este nivel, la audiencia insistirá en un valor de entretenimiento creciente, a través del uso frecuente de caracteres de acción y estereotipos. La audiencia de este tipo de arte, por lo general, cuenta con bajo nivel educativo y desempeña trabajos que son difíciles y repetitivos.

Por lo tanto, ellos desean un tipo de entretenimiento que sea predeciblemente disfrutable y que les ofrezca la oportunidad de relajación y les represente un medio de escape a sus actividades cotidianas. Ellos no desean arriesgar el poco tiempo y dinero que pueden destinar a actividades de placer, en cosas desconocidas. De ninguna manera, están interesados en algún tipo de entretenimiento que desafíe el status quo.

La descripción de Herbert Gans de los niveles de cultura, continua vigente hoy en día. Lo que ha cambiado, es que la sociedad actual, no está tan estratificada. Con la educación masiva, los individuos tienen la oportunidad de escalar en la jerarquía social. Y gracias a la tecnología, aún las actividades de la clase trabajadora, requieren de personal que cuente con un nivel de educación y sofisticación desconocidas en tiempos pasados. Ambos hechos, han incrementado el potencial de la audiencia por la alta cultura (bellas artes). Al mismo tiempo, aquellos que tienen una posición en la clase social alta, es muy probable que acudan y disfruten de la cultura popular. Como consecuencia de esto, es importante para aquellos relacionados con actividades de marketing para organizaciones culturales, comprender que, sencillamente ya no pueden seguir asumiendo que ellos saben qué tipo de cultura es la deseada por los diferentes segmentos de mercado, basados sólo en variables demográficas como el nivel de ingresos o educación.

## **2.6. Gustos en la Cultura: Pierre Bourdieu.**

Resulta fácil establecer que algo es de “buen gusto” o del “mal gusto”, sin pensar acerca de lo que estos términos realmente significan. Allá por los años setentas, Pierre Bourdieu, un sociólogo francés, desarrolló un análisis acerca del gusto, que representó un parte aguas (Burdieu, 1996). Su estudio consistía en entrevistas realizadas a personas, para conocer sus preferencias en el arte. Por tomar sólo un segmento de este estudio como ejemplo, se les preguntó a los entrevistados acerca de sus preferencias entre tres piezas musicales: The Well-Tempered Clavier de Bach, Rhapsody in Blue de Gershwin y The Blue Danube de Strauss. Bourdieu usó las preferencias para estos y otros trabajos relacionados con el arte, para determinar las diferencias de gustos, de acuerdo a la clase, lo cual etiquetó como gusto legítimo, gusto medio y gusto popular. Él encontró que existía una clara preferencia por cada pieza musical entre la gente que pertenecía a cierto grupo ocupacional. The Well-Tempered Clavier de Bach, era preferido en su mayoría, por personas que trabajaban en la educación y las artes. Rhapsody in Blue de Gershwin, era de la preferencia de trabajadores técnicos y jóvenes ejecutivos, mientras que The Blue Danube de Strauss, era de la preferencia de obreros, comerciantes y trabajadores clericales.

### **2.6.1. Gusto Legítimo.**

Estudios previos de este tipo, han concluido que la diferencia en gustos, es el resultado de una diferencia en el nivel educativo, y por lo tanto, que la educación determina el gusto. Pero la teoría de Bourdieu intenta explicar por qué la gente tiene una preferencia por diferentes tipos de cultura.

Él establece que existen básicamente dos medios por los cuales la gente puede tener acceso al conocimiento cultural, lo cual el llamó capital cultural. Uno de esos medios es por nacer dentro de la clase social alta, lo cual resulta en un crecimiento individual, rodeado por aquello que es estéticamente correcto. El otro medio es a través de la educación, donde el individuo aprende qué es un trabajo legítimo de arte y la manera correcta de disfrutarlo. Aunque el conocimiento necesario puede ser obtenido, ya sea por nacimiento o por educación, para aquellos que nacen dentro de la clase social alta, consideran a la educación como el segundo medio. Ellos creen que una verdadera apreciación de las formas de arte, es innata a su experiencia de vida y no puede ser aprendida.

El disfrute de las auténticas bellas artes, es entonces, tanto el resultado de, como un criterio por pertenecer a la clase social más alta. Rechazar el arte es, entonces, rechazar a la clase social a la que se pertenece. Por otro lado, entre más alguien conoce y aprecia el arte, más reafirma su posición social.

Si se requiere de un nacimiento o educación privilegiada, como algo necesario para apreciar el arte, eso sostiene la razón de que el arte que cualquiera puede disfrutar y es fácil de comprender, no puede ser arte. Y para aquellos con gusto legítimo, disfrutar de formas que no son consideradas arte, significa que carecen de la educación para reconocer la diferencia. Esta visión del gusto, establece que el compromiso del intelecto, nos dice lo que es el arte. Por lo tanto, el arte que atrae a las emociones y al cuerpo es, por su propia naturaleza, sospechoso.

### **2.6.2. Gusto Medio.**

Sin embargo, el arte que no cuenta con los elementos de forma o melodía reconocible, pueden ser difíciles de apreciar, si el observador no ha sido entrenado desde su cuna o su educación, para comprender su atractivo. Por lo tanto, la distinción de clase de gusto legítimo, se ve reforzada. Es la separación de la experiencia cotidiana de la vida, lo que define el gusto legítimo.

En contraste, aquellos con gusto medio, prefieren el tipo de arte que atrae directamente a su experiencia cotidiana. Aquellos con gusto medio, están interesados en el arte en el que puedan encontrar un significado personal, que es la razón por la cual Bourdieu encontró que estas audiencias preferían Rhapsody in Blue.

### **2.6.3. Gusto Popular.**

El gusto popular atrae a las audiencias de clase trabajadora, quienes están interesados en lo concreto y no en lo abstracto. Ellos quieren imágenes que puedan comprender, bailes que lucen como algo que ellos podrían hacer y música que ellos puedan cantar. Debido a que ellos desean recibir placer a través de una experiencia sensorial, prefieren The Blue Danube. Desafortunadamente todos sus deseos y gustos, son vistos como vulgares, por aquellos que tienen un gusto legítimo.

#### **2.6.4. La Distinción.**

Las bellas artes, que atraen al gusto legítimo, son removido útilmente de el inmediato placer sensorial producido por el arte, que atrae al gusto medio o popular. Las bellas artes atraen a aquellos quienes son nacidos en una clase social con un estilo de vida, con los más altos ingresos y quienes cuentan con abundancia de placer sensorial en la vida. Sin embargo, para aquellos que han nacido en una clase social que les demanda trabajo duro, no es sorprendente que puedan mostrar su indiferencia en las bellas artes, que atraen al legítimo gusto y requieren un conocimiento estético para poder disfrutarlo, sino que además podrían mostrarse ofendidos por ello. El mensaje que se les da es que, después de un día de duro trabajo, ahora deberán igualmente esforzarse para comprender el arte, lo cual les resulta incomprensible y nada atractivo.

Desafortunadamente, existe una tendencia, por parte de aquellos que cuentan con el prerequisite de nacimiento o conocimiento para comprender las bellas artes, de mirar por encima del hombro a todos aquellos que no lo tienen. Las clases altas se pueden sentir superiores debido a que aquellos en las clases bajas están dominados por sus deseos e intereses ordinarios y cotidianos. Sin embargo, esta tendencia no está limitada a las clases altas, sino que cada clase intenta distinguirse de la clase inmediata inferior, basada en su gusto por el arte. Mientras que el patrón de las bellas artes mira hacia abajo sobre los placeres de la audiencia media, de la misma manera, la audiencia media mira hacia abajo sobre los placeres de la audiencia de la clase trabajadora.

#### **2.7. La Jerarquía Cultural Actual.**

A pesar de los miedos de Adorno, la gente aún encuentra significados en el arte. La diferencia es que, la fácil disponibilidad de todos los tipos de cultura, ha resultado en un parte aguas, en la distinción entre la cultura alta y popular, descrita por Gans y Bourdieu. En la actualidad, un mismo consumidor puede disfrutar de ambas sin preocuparse de las etiquetas.

El público ya no ve más a la organización cultural como quien da un significado interno para el arte, sino quien proporciona la materia prima con la que los individuos pueden crear su propio significado. Los individuos, en nuestra sociedad moderna, particularmente los jóvenes, son muy hábiles para decidir qué es importante para sus vidas. Ellos no sólo ven a

una sola clase social, religión, nacionalidad o grupo étnico, para proveer una infraestructura de significado. La gente ahora se siente con la libertad para crear su propio significado y asociarse con quien les plazca. (Fornas, Lindberg y Sernhede, 1995).

### **2.7.1. El Buffet Cultural.**

Un factor adicional que afecta a las organizaciones culturales, es que a través de la tecnología y los viajes, la gente tiene ahora acceso a productos culturales de sociedades de todo el mundo. No sólo se ha extendido la brecha entre la vieja alta cultura versus la cultura popular, los individuos no se sienten atados a la cultura occidental y sienten la libertad para escoger de entre una amplia variedad de puntos de vista y estilos culturales. Más que caer dentro de una jerarquía, ellos crean una vida cultural, al escoger de entre un rango de opciones tanto de estratos culturales diferentes, como de otras culturas a lo largo y ancho del mundo entero.

Las organizaciones culturales siguen desempeñando un papel vital, al brindar un lugar donde el público pueda descubrir el significado cultural. Por supuesto, es algo que las organizaciones culturales siempre han hecho. La diferencia es que ahora, no son más los únicos árbitros del significado, como lo fueron en el pasado.

Los consumidores culturales de hoy, siguen deseando el arte, pero no desean la autoridad de la organización cultural. Sin embargo, la organización cultural puede seguir desempeñando un papel crítico en la vida cultural. Ellas pueden lograrlo si brindan un lugar para que la gente se asocie con otros para crear su propia vida cultural, de forma que cree y refuerce a la comunidad.

La vida cultural hoy en día, debería ser vista como un buffet, más que como una jerarquía. En un extremo está el arte que está completamente enfocado en el productor y en el otro extremo, está el arte que está enfocado completamente en el consumidor. El rango es amplio y los individuos seleccionarán sus propias actividades culturales de cualquier lugar en el buffet, para crear su propia y única vida cultural.

## **2.8. Tecnología y El Consumidor Cultural**

La tecnología, y específicamente la tecnología de información ha cambiado la manera en que vemos el mundo. Por lo tanto, no es sorprendente que también haya cambiado la forma en que la gente percibe, reacciona y crea el arte. En principio, se temía que el uso de la tecnología para producir arte amortiguara su apreciación (Chanan, 1994). Sin embargo, se encontró todo lo contrario. La tecnología de las computadoras permite a aquellos que jamás hubieran sido considerados artistas, demostrar su creatividad. Los programas para computadoras, permiten que los no artistas, compongan música y puedan crear arte visual. Y por supuesto, el uso de Internet les brinda a estos nuevos artistas, una forma para mostrar su arte a una audiencia.

La tecnología ha permitido que el consumidor cultural participe directamente en muchos aspectos de la vida diaria, de una manera que anteriormente fue inconcebible. La tecnología le permite a la gente, comprar de todo, desde automóviles hasta abarrotes, desde su computadora, así que no es de sorprenderse que esa misma gente, también compre boletos para asistir a eventos culturales. Este tipo de compra en línea, significa que la “persona promedio”, quien anteriormente confiaba en lo que se le decía que era lo bueno, hoy ya no existe. Estas personas han sido remplazadas por la búsqueda en el Internet, lo cual le da al consumidor el control sobre el flujo de la información (Postma, 1999).

De la misma forma en que el consumidor no está contento con confiar en una figura de autoridad para el conocimiento, tampoco lo está con ser un creyente pasivo de la superioridad de cualquier forma de arte. Debido a que cuenta con acceso a una cantidad masiva de información y formas de arte, alrededor del mundo, el consumidor no está dispuesto a aceptar que alguien es un artista, sólo por el hecho de que el establecimiento del arte así lo ha dictaminado (Burnett, 1996).

Esta es otra de las razones por las que el consumidor cultural ya no desea ser un consumidor de cultura pasivo, sino que ahora insiste en involucrarse en las decisiones acerca de lo que es arte, como éste es presentado y cómo debería ser consumido. El filósofo Jacques Attali llamó a esto, la etapa de composición, cuando cada quien podría hacer su propia música en una sociedad libre y descentralizada (Attali, 1996). En la etapa actual de desarrollo tecnológico, cada persona podría ser un artista.

## 2.9. Hoja de Trabajo para Análisis Externo.

Los primeros pasos en el proceso de marketing consisten en establecer la misión de la organización y examinar el efecto de los cambios sociales externos.

La misión de nuestra organización (o razón de ser) es:

Factor Externo	Cambio Reciente	Efecto sobre la Organización
<i>Nuestra Competencia</i> (Otras organizaciones de arte? Tecnología? Lugares de Cultura Popular?)		
<i>Cambios Sociales</i> (Interés en nuevas formas de arte? Cambios en el estilo de vida? Presión de tiempo?)		
<i>Cambios Demográficos</i> (Mercados étnicos? Envejecimiento de la audiencia? Consumidores de cultura jóvenes?)		
<i>Cambios Económicos</i> (Recortes de financiamiento? Aumento de desempleo? Reducción de patrocinadores?)		

Liste los mayores retos sociales que afectan a la organización y de qué manera el marketing puede ayudar a direccionar el problema.

Mayores retos sociales	Acción necesaria

## Capítulo 3 EL NUEVO CONSUMIDOR CULTURAL.

### 3.1. El Nuevo Consumidor Cultural.

El capítulo anterior describió algunas teorías sobre por qué los individuos se sienten atraídos a diferentes tipos de cultura. Estas teorías, se enfocan en aspectos como la clase social, la educación y los niveles de ingreso de los individuos, como los factores que predicen algún interés en el arte. Las organizaciones culturales actualmente siguen utilizando estos factores demográficos, para definir a sus audiencias.

Sin embargo, existe otro medio para describir la composición de una audiencia, además de las características demográficas. En lugar de agrupar a las audiencias por sus diferencias demográficas, la audiencia podría ser mejor entendida, si se describiera por sus diferentes niveles de involucramiento con la forma de arte.

Abercrombie y Longhurst (1998), usaron este enfoque para analizar a los miembros de una audiencia de medios. Estos no fueron agrupados de acuerdo a características demográficas, sino por el grado de involucramiento con el medio que ellos escogían ver. Los grupos que resultaron de este tipo de análisis, pueden ser descritos como aquellos que pertenecen a comunidades que caen dentro de un continuo de consumidor a pequeños productores. El continuo de audiencia y su relación con el medio, se muestra a continuación:

#### 3.1.1. Modelo de Uso de Medios.

**Consumidor:** Uso ligero y generalizado de medios.

**Fanático:** Uso enfocado en programas y artistas específicos.

**Cultista:** Uso especializado y elevado con actividades sociales asociadas.

**Entusiasta:** Interés serio en las formas de medios completos con actividades estructuradas.

**Pequeños productores:** Productor amateur de formas de medios.

En su modelo de análisis de audiencias de medios electrónicos, Abercrombie y Longhurst describen al consumidor de medios, como aquel que tiene un patrón generalizado de uso ligero de los medios, con un gusto no sistemático. Los consumidores no se enfocan en disfrutar de un solo tipo de forma de medio o contenido, sino que se sienten con la libertad de escoger de la variedad disponible. La elección del consumidor de disfrutar de un programa en particular, está basada en factores tales como la conveniencia y el costo.

Aunque les preocupa el contenido del programa, éste no es el único elemento de decisión en su elección. El consumidor puede disfrutar de los medios con la familia o los amigos, pero su involucramiento con los medios no se extiende al punto donde ellos se reúnen en actividades con otros, basado en intereses mutuos.

Los Fanáticos de los medios, son aquellos que se han atado a una artista estrella o programa en particular, y tienen un enfoque y uso más frecuente de los medios. Cuando escogen ver un programa, ellos basarán su elección sobre el contenido específico del mismo y que ya han disfrutado en el pasado. Ellos pueden soportar costos e inconvenientes adicionales con el fin de poder disfrutar del programa en el medio de su elección. Sin embargo, continúan disfrutando del medio elegido como individuos y, de la misma manera que los Consumidores, no se asocian con otros con intereses similares.

Los Cultistas se han hecho altamente especializados en sus selecciones de estrellas y programas, y hacen uso elevado de los medios. Ellos están dispuestos a realizar un esfuerzo especial en términos de costo y conveniencia, con el fin de disfrutar un programa específico en un medio. De la misma forma, se tomarán el tiempo para conocer la vida personal y la carrera de su estrella favorita. Los Cultistas se distinguen de los Fanáticos por su participación en actividades asociadas con el medio de su selección. Por ejemplo, ellos leerán publicaciones de su interés. También se distinguen tanto de los Consumidores como de los Fanáticos, por su deseo de formar una comunidad, uniéndose con otros cultistas en actividades enfocadas alrededor del medio de su elección. Estas son los tipos de personas que están dispuestas a viajar, para convertirse en miembro de la audiencia de un estudio, para ver cómo se filma su programa favorito. Muy probablemente, también estén dispuestos a viajar para visitar sitios históricos asociados con los programas que ven.

Cuando un individuo se encuentra en el nivel de involucramiento de Entusiasta, existe una apreciación general de los medios como una forma de arte, sin que exista ninguna conexión con una estrella o programa en particular. Los entusiastas se vuelven muy conocedores acerca del medio y sus creadores. Por ejemplo, los entusiastas de filmes probablemente tomarán clases de historia del cine.

Ellos desearán también compartir su gusto con otros. Lo que los distingue de los cultistas, es su fuerte estructura organizacional de las comunidades que forman. Su involucramiento con otros entusiastas en actividades que rodean al medio de su interés es importante para

sus vidas y su sistema de valores. Para los entusiastas, su apreciación del medio y su involucramiento en actividades con otros, forma una parte importante de su auto identidad. Su vida social será construída alrededor de estas actividades.

En el otro extremo del continuo, los Pequeños Productores se involucran tanto, que ellos mismos comienzan a producir versiones de aficionados de los medios. Tener una vida social mezclada con sus intereses no es suficiente. Si es posible, tratarán de buscar un empleo que les permita estar involucrados diariamente con otros que compartan el medio de su interés.

### **3.1.2. Un ejemplo: Los Fanáticos del Fútbol.**

Aunque Abercrombie y Longhurst usan el modelo para describir el uso de los medios, este mismo modelo puede ser usado para describir la conducta de otros tipos de audiencias. Este ejemplo ayuda a comprender el modelo, examinando de qué manera los individuos se relacionan con el juego de fútbol. Si un individuo es sólo un consumidor de fútbol, puede elegir asistir ocasionalmente a un juego, simplemente porque no tiene otra cosa que hacer un domingo por la tarde. Tal vez ni siquiera le importe que equipos juegan ese día, pero basará su decisión para asistir en otros factores, tales como el precio del boleto, la ubicación del estadio y la variedad ofrecida en el estadio.

En contraste, los fanáticos del fútbol, seguirán a un equipo en particular y disfrutarán asistiendo a tantos juegos como les sea posible. Ellos procurarán asistir al gran clásico, aún cuando sea en otra ciudad o esté lloviendo. Si no pudieran asistir, al menor recurrirían a la nota de la sección de deportes del siguiente lunes para enterarse cómo le fue a su equipo.

Los cultistas tomarían un paso más en el involucramiento haciéndose altamente conocedores de las reglas del juego y sabrían el nombre y posición de cada jugador. Asimismo, se asociarían con otros cultistas en eventos previos al juego, pues ellos disfrutaban socializar con otros que comparten los mismos intereses acerca del fútbol. Si ellos no pueden asistir al juego, en lugar de ir a casa y ver el juego solos, ellos irán a algún bar para ver el juego junto a otros.

Los entusiastas extienden su conocimiento acerca del fútbol todavía más allá. Su interés se extiende más allá de la carrera de un jugador en particular, o el record de un equipo en específico. Ellos se familiarizan con el negocio de la liga y se sienten tan informados como

aquellos que trabajan dentro de la liga. No sólo asistirán a un juego con grupos que visten los colores del equipo, sino que muy probablemente asistan a un bar antes y después del juego. Ellos seguirán a su equipo por diferentes ciudades, generalmente con el mismo grupo de camaradas entusiastas, para ver los juegos de su equipo.

Si se alcanza el nivel de involucramiento de pequeño productor, ellos muy probablemente, usarán sus conocimientos para dirigir en una liga infantil. Podrán entonces conocer y reunirse en actividades de la liga con otros entrenadores. Si tienen la suficiente riqueza, se convertirán en pequeños productores, a través de la compra o formación de sus propios equipos.

### **3.2. Modelo para la Asistencia a Eventos Culturales**

Este modelo, basado en los niveles de interés e involucramiento, también es útil para describir diferentes tipos de asistentes a eventos culturales. La extensión en la cual un individuo se siente asociado con la forma de arte, puede ayudarnos a comprender la motivación para asistir. La organización cultural puede entonces, producir un evento cultural y crear una estrategia de marketing que satisfaga estas necesidades. Esta necesidad podría ser una salida nocturna casual o una velada que es parte de una relación más profunda.

Por ejemplo, los consumidores culturales pueden estar visitando un museo o ir a la matinée del cine, únicamente como algo que hacer en un día lluvioso. Los fanáticos de la cultura siempre patrocinarían a alguna organización cultural. Los cultistas pueden ser descritos como aquellos que se han tomado el tiempo para aprender todo lo relacionado con el artista de una forma de arte específica como el ballet. Los entusiastas de la cultura darían el siguiente paso en el involucramiento y sabrían todo acerca de la forma de arte en general y harían de su participación en actividades culturales, una parte importante de su vida, reuniéndose con otros en la organización de grupos de amigos o llendo a viajes de estudio. La gente que alcanza el nivel de pequeños productores produce o recopila arte por ellos mismos. Por supuesto, a las organizaciones culturales les agradaría que la mayoría de sus miembros alcanzaran al menos, el nivel de fanáticos, si no cultistas o entusiastas. Sin embargo, debido a los cambios generacionales, en relación a cómo la gente ve y usa la

cultura, la verdad es que la mayoría de los miembros de la audiencia son consumidores culturales.

El objetivo de la administración de una organización cultural, ha sido convertir a los consumidores de cultura en entusiastas de la misma. Las organizaciones culturales han considerado durante mucho tiempo, que los medios para hacer esto, es a través de programas educativos. Creen que, si sólo aquellos que actualmente son meros consumidores de cultura, recibieran la suficiente educación, podrían entonces, comprender la forma de arte, desarrollar un sentido de apreciación y asociación más profunda y convertirse así, en entusiastas.

### **3.2.1. La “Educación” de los Consumidores Culturales.**

Para usar a los visitantes de un museo de arte como ejemplo, a través de los programas educativos, la administración del museo desea mover a los consumidores de cultura en el continuo de consumidores a entusiastas. Los administradores del museo comprenden que los consumidores culturales tendrían un interés generalizado en el arte y visitarían el museo sólo ocasionalmente como una experiencia disfrutable, tal vez para hacer algo en un día desocupado. Sin embargo, a través de la información educativa, ellos aprenderían a comprender y disfrutar el arte de artistas específicos. La organización cultural cree que éstos, entonces se convertirían en fanáticos y, por lo tanto, visitarían el museo más frecuentemente para poder observar el trabajo del artista. Aunque ellos visitarían museos para ver artistas específicos o escuelas de arte, los fanáticos aún tendrían poco interés en unirse con otros en actividades enfocadas en la apreciación artística.

Después que los fanáticos han obtenido un conocimiento y experiencia adicional acerca de su artista favorito, éstos se convertirían en cultistas. A través de los programas educativos proporcionados por el museo, ellos se involucrarían en áreas del arte altamente especializadas. Tal como los miembros de la hermandad Pre Rafaelita. Estos nuevos cultistas continuarían incrementando su involucramiento, a través de lecturas de libros y revistas especializadas sobre el objeto que ellos compraron en la tienda de regalos del museo.

Sintiendo una necesidad por una asociación más cercana, los cultistas se convertirían entonces en entusiastas, quienes desearían asociarse más de cerca con otros que comparten

su interés, haciéndose miembros o amigos del museo. Además, ellos planearían su vida social alrededor de los eventos del museo. Para ellos, su asociación con el museo, se convertiría en una parte importante de su identidad. Ellos asistirían a viajes con las exhibiciones del museo, junto a otros entusiastas.

Al extremo del involucramiento, ellos se convertirían en pequeños productores y serían artistas o coleccionistas amateurs. Sentirían que saben lo suficiente como para dirigir un museo, al menos tan bien como la administración actual.

### 3.2.1.1. Etapas de Involucramiento de la Audiencia con las Exhibiciones de Arte

Tipo	Involucramiento
Consumidor	Cualquier museo en una tarde de domingo
Fanático	Asiste a exhibiciones de Monet
Cultista	Se une a asociaciones de museo local y asiste a eventos educativos acerca de Monet
Entusiasta	Estudia el movimiento del arte impresionista; viaja a otros museos, se une a “Amigos del museo”
Pequeño Productor	Colecciona pinturas o impresiones

### 3.2.2. Consumo de la Cultura como un Estado Permanente.

Por supuesto, la transición de consumidor a entusiasta no es una tarea fácil de completar. La gente tiene muchas opciones para elegir de qué manera pasa su limitado tiempo de ocio, y puede no desear dedicar ese tiempo a aprender más de la cultura. Pueden no estar interesados en obtener un nivel elevado de apreciación de la cultura, y pueden ser felices si se quedan como consumidores culturales. Tal vez no tengan el deseo de asistir a eventos educativos diseñados para profundizar su involucramiento emocional con la forma de arte. Debido a esto, los que trabajan en una organización cultural, quienes ya son entusiastas, si no es que pequeños productores, ven a los consumidores culturales como unos ignorantes. Pero más que como ignorantes, también pueden ser vistos como la elaboración de una opción informada. Ellos no tienen la voluntad de dedicar el tiempo y la energía que se requiere para aprender a apreciar de una manera más profunda, una forma de arte.

Las organizaciones culturales deben aceptar el hecho de que, para la mayoría de la gente, su nivel de interés permanecerá al nivel de consumidores culturales. Estos consumidores, desean y ven a la cultura como una actividad ocasional y esta preferencia, no es fácil de cambiar. El problema, es que la mayoría de la gente que se dedica a la producción de arte y dirige organizaciones culturales, están al menos, en el nivel de entusiasta. El arte forma una parte central de su identidad y es difícil para ellos, concebir que los consumidores culturales estén expuestos al arte y aún así, deseen quedarse en ese nivel.

Sería mucho más útil para una organización cultural, en lugar de asumir que las elecciones de consumo realizadas por el público son las equivocadas, proveer el nivel de compromiso que cada segmento del público desea. Esto significaría un cambio significativo en el énfasis de muchas organizaciones culturales. Necesitarían aprender a aceptar a los consumidores culturales tal como son, en lugar de considerarlos como personas con una necesidad de mejora, y ofrecerles eventos culturales que abastezcan a los distintos niveles de involucramiento para los distintos grupos existentes.

Esto significa que la organización cultural necesitará conocer las necesidades de, al menos, dos grupos diferentes. Los entusiastas culturales, quienes asisten de manera regular, voluntarios y donadores de fondos, que necesitarán eventos que les permitan sentir un mayor involucramiento. Los consumidores culturales por su parte, necesitarán eventos que les entretengan. Es necesario enfocarse en ambos grupos porque el grupo de los entusiastas culturales está envejeciendo y no existe gente que los esté reemplazando.

### **3.3. El Envejecimiento de la Audiencia.**

En Estados Unidos, cada cinco años, el Consejo Nacional para las Artes (NEA por sus siglas en inglés), realiza una investigación estadísticamente válida acerca de la participación en las artes (SPPA por sus siglas en inglés). La investigación incluye preguntas para que los encuestados brinden información acerca de sus participación en una variedad de formas de arte, incluyendo música clásica, ópera, ballet, obras y museos de arte.

Puesto que la información se recopila cada cinco años, resulta útil para considerar los cambios en los aspectos demográficos de la audiencia, tales como la edad de los miembros de una audiencia (Nichols, 2003). Una comparación de todos los participantes en la

investigación desde 1992 a 2002, muestra que el promedio de edad se incrementó en tres años, lo cual se mantiene en relación con el envejecimiento de la población norteamericana. Pero el promedio de edad de los participantes, quienes asisten a eventos artísticos, se incrementó aún más que la población como un todo. La audiencia de jazz, aunque son los más jóvenes, también es la audiencia que más ha envejecido, con un incremento de seis años en promedio de edad en el período de 1992 a 2002. La edad promedio de los visitantes a museos de arte, se incrementó en cinco años, mientras que la audiencia de música clásica y ballet, se incrementó en cuatro años. La audiencia de ópera, envejeció al igual que el promedio nacional. De todas las formas de arte, únicamente las audiencias de musicales y obras, envejeció menos que el nivel de la población, pero sólo por un año.

### 3.3.1. Edad Media de Asistentes al Arte, 1992 y 2002.

<b>Categoría</b>	<b>Edad Media 1992</b>	<b>Edad Media 2002</b>	<b>% Cambio</b>
Todos los participantes	42	45	+3
Jazz	37	43	+6
Música Clásica	45	49	+4
Ópera	45	48	+3
Musicales	43	45	+2
Obras	44	46	+2
Ballet	40	44	+4
Museos de Arte	40	45	+5

Otro método para estudiar la información sobre el envejecimiento de la audiencia, consiste en examinar la información sobre los porcentajes de la audiencia menor a 35 años, en relación a la audiencia como un todo. Esto revela que, el origen del problema, es causado por la reducción en el número de jóvenes asistentes. El ballet tiene la reducción más aguda en lo que se refiere a asistentes jóvenes, con un cambio del 35.4% de 1992 a 2002. El jazz ha observado una reducción del 28.3%, y en el caso de la música clásica y los museos de arte, ambos cuentan con un 21.9%. La Ópera tiene el menor porcentaje de reducción, con tan sólo el 14.9 de reducción.

### 3.3.2. Porcentaje del Envejecimiento de la Audiencia de 18-34, 1992 y 2002.

Edad 18-34	% en 1992	% en 2002	Cambio en %
Jazz	42.8	30.7	-28.3%
Música Clásica	29.2	22.8	-21.9%
Ópera	29.6	25.2	-14.9%
Musicales	32.6	27.4	-16.0%
Obras	33.3	27.6	-17.1%
Ballet	38.3	25.1	-35.4%
Museos de Arte	39.2	30.6	-21.9%

### 3.4. La Audiencia por Año de Nacimiento.

El hecho referente a que la audiencia de las artes como un todo, es más vieja que la población en general, es bien conocido y comúnmente usado para apoyar el argumento de que, el consumidor cultural joven actual, asistirá cuando se haga mayor y se convierta en un entusiasta cultural. Un estudio del Consejo Nacional para las Artes, realizó un análisis más amplio de este tema, haciendo uso de información de estudios previos acerca de audiencias de las artes, para analizar si los cambios en la asistencia eran originados por la fecha de nacimiento de la gente, en lugar de sólo por la edad actual de la misma. La pregunta que el Consejo deseaba contestar, era si las influencias sociales afectan a los jóvenes para futuras asistencias. Para contestar esta pregunta, la información de todos los participantes en el estudio, mayores de 15 años, fue agrupada por año de nacimiento, y posteriormente analizada, de acuerdo a patrones de asistencia. La información brindada por este estudio es importante, ya que de su análisis, se puede observar cómo los patrones de asistencia de los grupos por edad, variaron por el año de nacimiento para distintas formas de arte.

Para realizar el análisis, se dividió a la población tomando en cuenta el año de nacimiento y la clasificación siguiente:

- Depresión - Nacidos entre 1926 y 1935.
- Segunda Guerra – Nacidos entre 1936 y 1945.
- Boomers Tempranos – Nacidos entre 1946 y 1955.
- Boomers Tardíos – Nacidos entre 1956 y 1965.
- Baby Busters – Nacidos entre 1966 y 1976.

Cada grupo habría sido afectado por diferentes influencias sociales a medida que maduraban. Las influencias sociales resultan de las condiciones sociales prevalecientes y los cambios en el tiempo. Por ejemplo, las influencias sociales que afectan a los jóvenes en la actualidad, son muy diferentes de las influencias sociales que afectaron a los jóvenes en los sesentas, y muy distintas a las de los cuarentas. La gente que creció en estos períodos, cuenta con una experiencia única que les afectó grandemente en la formación de sus valores, incluyendo la visión de la cultura y la asistencia a las artes. Estos valores, se quedarían con ellos y no cambiarían a menos que se vieran afectados por una influencia social más grande.

#### **3.4.1. El Cambio Generacional en la Asistencia.**

El estudio del Consejo Nacional para las Artes descubrió un cambio generacional en las cuotas de asistencia a las formas de arte de música clásica, ópera, ballet, obras y museos de arte. Sin embargo, el cambio en las cuotas no fue uniforme sino diferente, de una forma de arte a otra.

Cuando el estudio examinó los patrones de asistencia generacional en el caso de la música clásica, se encontró que la proporción más alta de asistentes estaba en aquellos nacidos durante los años comprendidos en la Segunda Guerra Mundial, 1936 – 1945. El nivel más bajo de asistentes fue en aquellos nacidos entre 1966 y 1976, el grupo más actual. Sin embargo, es importante hacer notar, que el grupo más antiguo había asistido también cuando eran jóvenes.

Cuando se realizó el análisis de la asistencia a la ópera, el reporte encontró un comportamiento similar, con la mayoría de los asistentes desde los grupos de los primeros años de nacimiento considerados y después, una dramática reducción en la asistencia de parte de los últimos nacidos. Se podría concluir que la asistencia a la ópera es, casi siempre, tan mala como a la música clásica. Pero los datos más recientes muestran que la ópera ha podido contra restar esta reducción.

El ballet muestra un patrón ligeramente diferente. La audiencia del ballet, cuenta con una proporción más alta de miembros de Boomers tempranos y tardíos en comparación a la música clásica y la ópera, respectivamente. Desafortunadamente, la asistencia entre los Baby Busters muestra una mayor reducción.

La asistencia a presentaciones teatrales no musicales, también fue examinada. Las obras tienen la cuota de asistencia más alta sobre cualquiera de las otras formas de arte contenidas en el estudio. Mientras que había una notable caída en la asistencia de parte de los grupos nacidos después de 1945, la asistencia continua siendo lo suficientemente elevada entre los grupos de jóvenes, de manera que no representa un serio problema para la forma de arte como un todo. Por otro lado, el mundo del teatro es muy diverso, y contrario a este panorama general, muchas compañías de teatro luchan por encontrar alguna audiencia.

Un panorama completamente diferente muestra la asistencia a museos de arte. Para esta forma de arte, el patrón de asistencia es exactamente opuesto. El grupo más joven, los Baby Busters, cuentan con la cuota más fuerte de asistencia. El segundo grupo más fuerte es el de los Boomer tardíos. El interés en los museos de arte no se ha visto afectado por un cambio negativo de valores generacionales. Menos asistencia de parte de los jóvenes actuales de la sociedad, parece ser parte de un patrón del ciclo de vida natural de la asistencia.

Esta información demuestra que, las organizaciones culturales no pueden asumir que el grupo más joven comenzará a asistir por el simple hecho de su edad. Como se describió previamente, sus experiencias de vida han sido muy diferentes a los grupos de más edad. Por ejemplo, la manera de presentar el arte pudiera parecer algo rígida y autoritaria y no atraerles. En el lado puesto, los museos se han convertido en una actividad popular entre los grupos de gente pertenecientes a los más jóvenes y se pudiera predecir que esta actividad continuará a medida que crecen. Las organizaciones culturales, por lo tanto, deben encontrar una manera de presentar su arte, de forma que atraiga de manera menos diferencial, riesgosa y emocionante, buscando a los Baby Busters.

### **3.4.2. Predictores de Cambios en la Asistencia.**

De investigaciones previas, se ha asumido que la edad, el nivel educativo y de ingresos, son los criterios más importantes para predecir la asistencia. Si la asistencia se da primeramente como una actividad de la mediana a la mayoría de edad, entonces la menor asistencia de parte de los más jóvenes no es un problema. ¡Lo único que se necesita hacer entonces, es esperar a que crezcan! De esta forma, las organizaciones culturales ubicadas en áreas geográficas que cuentan con una mayor proporción de gente joven en su población, podrían

anticipar un mayor incremento en su asistencia. Desafortunadamente el estudio realizado por el Consejo Nacional para las Artes sobre el año de nacimiento, muestra que los patrones de asistencia se establecen mientras se es joven.

Si el nivel educativo es el criterio clave, éste es también una buena noticia para las organizaciones culturales. Con el acceso a la educación superior como norma actual, debería haber un incremento automático en la asistencia. Si la mayoría de los asistentes actuales tiene una educación universitaria, entonces debería haber un incremento en la asistencia por parte de la sociedad de los graduados universitarios. Sin embargo, nuevamente, los hechos no prueban que ese sea el caso.

Si el nivel de ingresos es el factor determinante, hay muy poco que las organizaciones culturales puedan hacer para aumentar la riqueza de la sociedad. Pero si ellas asumen que la gente rica asiste debido a que ellos han estado expuestos a la cultura, las organizaciones culturales pueden intentar asegurar que todos cuentan con la misma ventaja a través de sus programas para con las escuelas. Aunque tengan buenas intenciones, dichos esfuerzos pueden no estar dando los frutos deseados. Si ellas asumen que la gente rica asiste porque pueden pagar, entonces la respuesta estaría en lograr subsidiar los boletos para otros grupos con menores ingresos. Otra vez, esto ya ha sido intentado en otras ocasiones, pero con un éxito limitado.

La reducción de la asistencia entre los jóvenes, es un asunto de mucha importancia. Estos grupos de jóvenes, han tenido más acceso a la educación universitaria brindándoles mejores oportunidades de empleo. Sin embargo, y a pesar de ello, muestran los niveles más bajos de asistencia.

Algo que casi siempre es pasado por alto, es que una correlación entre la asistencia y factores tales como la edad, la educación o los ingresos, no implican la causalidad. El hecho de que dos o más factores puedan existir en una población objetivo al mismo tiempo, no significa que una provoque la otra. Debe haber una razón por la que la gente más joven no está actualmente asistiendo y probablemente no asista cuando alcance mayor edad.

### **3.5. Cambio De Valores.**

La respuesta acaso pudiera encontrarse en el cambio de los valores de la sociedad. Los valores son principios morales que afectan la manera en cómo la gente vive su vida y las elecciones que hace, y no son fáciles de cambiar. Se forman desde la niñez por la exposición de los valores de la familia y de la sociedad, y por la experiencia propia. Los valores son creencias profundas acerca de cómo uno debería vivir y de lo que es importante en la vida. Los valores incluyen las creencias acerca de la importancia del estatus, la autoridad de los individuos, la importancia del conocimiento versus la experiencia, y la relación entre la gente y la cultura.

Los valores de los individuos que crecieron en la época de los años treinta y cuarenta, habrían sido formados por años de depresión y la guerra. En ese tiempo, la sociedad experimentó una necesidad por autoridad, a fin de poder sobrevivir a los años de crisis. Las necesidades básicas como comer, protección y seguridad, no podían darse por sentadas. La necesidad resultante de la seguridad y autoridad, es un valor profundamente establecido, que ha permanecido a lo largo de sus vidas.

Pero la generación que les sucedió, tuvo una experiencia muy diferente y como resultado de ello, valores también muy diferentes. Aquellos que crecieron en la época de los sesenta, fueron socializados en un tiempo en que se enfatizó la libertad individual sobre la autoridad. Ellos han mantenido el valor del liberalismo social, aún cuando ellos han entrado a una fase en sus vidas donde, como padres y trabajadores, podrían parecerse a sus padres en su comportamiento.

Los adultos jóvenes de la actual generación, son aún más individualistas. Ellos no están interesados en la seguridad. En su lugar, ellos buscan tomar riesgos, lo cual los hace muy diferentes a las generaciones que los precedieron. La preocupación por la seguridad y el liberalismo social, que fueron importantes para las generaciones anteriores, es algo que se da por sentado por parte de la generación actual, quienes ahora buscan y desean la emoción.

#### **3.5.1. Cambio de Valores entre los Jóvenes Londinenses.**

Un ejemplo de este cambio generacional en los valores, se puede observar en un reporte de una investigación que analizó de qué manera, los valores de los londinenses han cambiado a través de las generaciones (Jupp & Lawson, 1997). El reporte muestra que los londinenses

por debajo de los cuarenta y cinco años, están menos interesados en el aspecto y más interesados en la experiencia, que la generación previa. Se preocupan menos por lo que otros piensan de ellos, y más acerca de cómo disfrutaban la vida. Debido a que ellos han viajado más ampliamente (esto es particularmente cierto en el grupo de menores de veinticinco años), ellos están mucho más interesados en explorar otras culturas y en aceptar la cultura de otra gente. Desconfían de las instituciones tradicionales que una generación anterior habría admirado por sus valores y estándares. Esta desconfianza incluye, por supuesto, a las instituciones culturales y sus respectivos productos.

Los jóvenes londinenses bajo estudio, han crecido en una época libre de serias necesidades materiales. Ellos no están interesados en descubrir un sustento externo, y en su lugar, están preocupados por su auto desarrollo.

### **3.5.2. La Generación de la Experiencia.**

La vida solía ser un patrón lineal de nacimiento, escuela, trabajo, matrimonio, familia, retiro y muerte. Pero con el aumento en la longevidad, las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, y los nuevos patrones de matrimonio y familiares, el patrón lineal no existe más. Este es el resultado de la generación de los Baby Boomers, nacidos después de la Segunda Guerra Mundial. Este gran grupo generacional creció en una época de abundancia, cuando todo parecía posible. Ellos han estado estableciendo sus propias reglas más que acceder a las reglas de la autoridad. Ellos también creen que envejecer no hace que cambien sus preferencias.

Debido a que ellos desean tener el control de su destino, se muestran impacientes con experiencias pasivas (Dychtwald, 2003). Ellos desean participar activamente en actividades recreativas y de placer, en lugar de ser simples observadores. En lo que se refiere a las artes, esto significa que las experiencias pasivas sin algún medio que permita involucrar a la audiencia, no será atractivo. Mientras que los museos han llevado la pauta en cuanto a brindar exhibiciones interactivas para los niños principalmente, todas las organizaciones culturales necesitarán considerar, de qué manera involucrar a los consumidores culturales en la experiencia de participar en las artes. Sencillamente ya no están a gusto con ser tan sólo un miembro más de la audiencia.

Esta nueva generación, buscadora de experiencias y emociones, tiende a definirse por las experiencias que han tenido, no por el título del cargo en su trabajo o por la relación familiar. Por lo tanto, son atraídos por productos que les brinden una experiencia en la cual ellos puedan participar (Hill, 2002). Aquí, las organizaciones culturales tienen una ventaja. Siempre han ofrecido una experiencia con las artes. Ahora, deben crear un medio para que la audiencia se sienta involucrada con esa experiencia. Y esto, no puede ser mediante la lectura de un experto a una audiencia pasiva.

El consumidor cultural difiere no sólo por sus patrones de asistencia a las artes. Su sistema de valores y la visión de la vida, también son diferentes. Y estas diferencias, se quedarán con él aún cuando aumente su edad.

### 3.6. Hoja de Trabajo del Análisis de la Competencia.

Liste tres organizaciones que sus clientes ven como competidores:

Visítelos y después use la tabla siguiente para hacer una lista de lo que ellas ofrecen y usted no:

Factores de Mkt Mix	Lo que la competencia ofrece y nosotros no
Productos ¿Disponibilidad, calidad, beneficios?	
Precio ¿Niveles, especiales, variaciones?	
Servicio al cliente ¿Actitud, ideas, servicios?	
Ubicación ¿Conveniencia, acceso, estacionamiento?	
Promoción ¿Cantidad, Tipos, creatividad?	
Método de compra ¿Conveniencia, ubicación?	

Después de haber estudiado a la competencia, use la escala que se muestra a continuación para calificarse en comparación a todo lo demás que esté disponible para sus consumidores. Esto le servirá para saber lo que necesita mejorar.

#### Atractivo general del producto

Excelente Pobre  
 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

#### Efectividad promocional

Excelente Pobre  
 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

#### Nivel de precios aceptable

Excelente Pobre  
 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

#### Distribución adecuada

Excelente

Pobre

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Capítulo 4 LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LA ORGANIZACIÓN.**

#### **4.1. La Función del Marketing en la Organización.**

Es muy común que, cuando se habla de marketing en una organización cultural, se le relacione con la manipulación que se hace sobre la gente para que adquiera algo que no desea. Debido a que el marketing se ha desarrollado como una herramienta de negocios, se piensa que está ligada a la avaricia empresarial. Pero, como sabemos, los bienes y servicios han sido vendidos o intercambiados entre los individuos desde mucho antes de que las empresas existieran, junto con sus respectivos departamentos de marketing. Puesto que el marketing tiene que ver con hacer atractivos bienes y servicios, así como comunicar su disponibilidad a un mercado potencial, podemos inferir entonces, que la mayoría de los artistas ha practicado esta actividad. Los artistas han necesitado siempre de alguien que esté dispuesto a comprar sus productos y el marketing se ha usado para hacer atractivo a los posibles compradores el producto de su trabajo. Si los artistas no desearon hacer atractivo el producto para los compradores, al menos usaron el marketing para comunicar que su arte estaba disponible.

La práctica del marketing simplemente toma esta conducta básica de los humanos y planea su concepción e implementación. La Asociación Americana de Marketing define al marketing como:

“El proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear el intercambio que satisfaga metas individuales y organizacionales” (Bennett, 1995).

Es interesante hacer notar que esta definición hace referencia al intercambio que busca satisfacer necesidades, tanto del individuo como de la organización. El marketing nunca fue concebido como un medio para seducir a las personas para que adopten conductas que no desean. No habría una ganancia en el largo plazo para ninguna organización que intentara esto. Asimismo, la definición no hace referencia a que la organización busque satisfacer necesidades individuales a cualquier costo. Implica un intercambio negociado, sobre la base de un diálogo de doble vía.

Como parte de este diálogo, lo primero que se da, es un intercambio de información sobre los deseos y necesidades, y los medios para satisfacerlas. Los individuos dan a conocer sus deseos y necesidades, y la organización da a conocer sus productos. Los individuos pueden cambiar sus gustos y necesidades si no hay alguna organización que pueda satisfacerlas. De la misma forma, las organizaciones pueden modificar sus productos si éstos no satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales.

Resulta igualmente interesante notar que, la definición describe al marketing como la “concepción” de ideas, bienes o servicios. Esta parte de la definición, la idea de que el departamento de marketing decide sobre qué productos elaborar, es la parte a la que comúnmente las organizaciones culturales hacen objeción. Sostienen que esa es la razón por la cual, el marketing es inapropiado y lo que hace la diferencia entre un corporativo, una organización con fines de lucro y una organización cultural sin fines de lucro.

#### **4.2. Relación Entre Administración y Marketing.**

La administración, así como el marketing, son campos de estudio relativamente nuevos, si se les compara con otras disciplinas académicas. Uno de los libros clásicos acerca de este tema, “La Práctica de la Administración”, fue escrito por Peter Druker en la era de los cincuentas. Druker fue el primer autor en describir a la administración como una función distintiva de la organización (Druker, 1959). El fue uno de los primeros en describir la creación de los clientes satisfechos como un propósito de un negocio. Hasta antes de esto, la definición de un negocio se basaba en la producción de ganancias. Esto fue algo relativamente fácil de cumplir en los Estados Unidos durante el boom del consumo de la posguerra, a finales de los cuarenta y principios de los cincuenta, cuando existió una gran demanda por bienes de consumo. La elevada demanda de parte de los consumidores, permitió a las compañías, ignorar las creencias de Druker, y pusieron muy poco énfasis en el marketing.

Sin embargo, durante los sesentas, las compañías americanas eran capaces de producir más bienes de los que eran requeridos por los consumidores. Como resultado de ello, las compañías que se dedicaban a la elaboración de bienes de consumo, se obsesionaron por competir, a fin de alcanzar a los consumidores. La meta no era satisfacer a los consumidores, sino elaborar productos que, de alguna manera, fueran diferentes a los de sus

competidores. Una compañía buscaría ganar clientes adicionales diferenciando sus productos primero, y luego intentando sacar ventaja de esa diferencia para con sus competidores. El enfoque sobre los deseos del consumidor, originalmente propuesto por Druker, en esta época sigue ausente. Durante este período, el papel del departamento de marketing era simplemente ayudar a la compañía a alcanzar sus metas de rentabilidad.

En la era de los setentas, las compañías se enfocaron en la planeación estratégica completa. La función del marketing no era vista como una actividad central para el éxito de la compañía, sino sólo como un componente de la estrategia general. Hay que recordar que, en esa época, la mayoría de los directores en los Estados Unidos, tenían una experiencia común. Habían estado en el servicio militar en alguna manera durante la Segunda Guerra Mundial y luego de retornar a su vida civil, continuaron usando conceptos militares de organización y, sobre todo, un énfasis en la planeación descendente del trabajo. Como resultado de esto, los departamentos de planeación estratégica, elaboraban gruesos manuales organizacionales que contenían planes detallados para la compañía para al menos, los siguientes cinco años y fue una actividad común en el mundo de los negocios de esa época.

Este enfoque funcionó, debido en gran parte, al crecimiento de la economía americana y la ausencia de competidores extranjeros que se estaban apenas recuperando de los efectos de la guerra. Cuando estas compañías volvieron a retomar sus actividades, rápidamente se incorporaron a la elaboración, sobre todo de bienes de consumo. Además de satisfacer las necesidades de sus propios ciudadanos, comenzaron a exportar y a vender sus productos en América. Fue la incapacidad de muchas de las grandes empresas americanas para vender sus productos de cara a la creciente competencia del exterior, la que exhibió sus defectos y carencias, en relación al enfoque que estaban dando al marketing. Por lo tanto, el enfoque de la dirección, con respecto a la planeación estratégica cayó en desprestigio para las compañías y los departamentos de planeación estratégica fueron desapareciendo. (Schnaars, 1998).

A mediados de los ochentas, el enfoque sobre el marketing llegó finalmente a los conceptos originales de Druker, acerca de satisfacer al consumidor en lugar de sólo ganarle a la competencia. Como resultado de esto, las compañías empezaron a poner especial

énfasis en la investigación de las características y beneficios buscados por el consumidor, a fin de poder ofrecerlos en sus productos.

Las compañías americanas habían, finalmente, logrado enfocarse en brindar características y beneficios en el producto que el cliente deseaba. Sin embargo, durante los ochentas, las compañías japonesas intentaron ofrecer algo más a los consumidores americanos. Las compañías japonesas exportaban al mercado americano con un enfoque en la calidad superior, una característica que el consumidor americano no había pedido, porque hasta entonces, desconocían que ese nivel de calidad fuera posible y estuviera a su disposición. Esto demuestra un defecto en el concepto tradicional del marketing, que establece que el marketing debe determinar lo que el consumidor desea de un producto. Porque, si se le pregunta, un consumidor solo podrá responder en términos de características y beneficios con los cuales está familiarizado; resulta obvio que no podrá describir lo que desconoce. Esto plantea un reto único para las organizaciones culturales que ofrecen beneficios acerca de los cuales, muchos consumidores no están concientes, por la sencilla razón de que nunca han experimentado el producto.

#### **4.3. Productos y Creatividad.**

En una organización cultural, la idea, bien o servicio, es algo que existe primero, y no es concebido como un producto que simplemente hay que comercializar. Existe la creencia de que en una empresa, -una típica organización con fines de lucro-, la organización primero se forma y después crea un producto basado en las necesidades y deseos del mercado. Pero éste, raramente es el caso. En la mayoría de los casos, la idea, bien o servicio es una visión de un individuo creativo quien entonces, lleva la idea al mercado. Aunque la idea pudiera parecer tan mundana (para un gerente cultural) como un nuevo tipo de aspiradora, para el creador puede ser algo tan visionario y creativo como una creación artística.

Este punto no se establece para comparar el arte con las aspiradoras, sino para demostrar que, la creación de productos en el mundo corporativo puede ser un proceso tan creativo, dirigido por una visión individual, como en el mundo de las artes. El concepto de marketing pertenece tanto al mundo de las organizaciones culturales como al de las organizaciones corporativas; ellas no están tan separadas como en muchas ocasiones se les ha percibido.

#### **4.4. Administración De Las Artes Como Una Profesión.**

Las organizaciones culturales han tomado, de manera tradicional, una visión negativa del marketing. Las razones de esto, incluyen la creencia de que el marketing resulta en un uso inapropiado del dinero y gastos indirectos innecesarios para las organizaciones culturales que, ya de por sí, cuentan con recursos limitados. De la misma manera, existe el prejuicio de que el marketing hace de intruso y manipulador, y que el uso de estrategias de marketing es sólo para vender, lo cual no las hace mejores que las organizaciones con fines de lucro, que venden cultura popular. Esta visión puede ser el resultado del hecho de que la gente que trabaja en organizaciones culturales, ha escogido no trabajar en el mundo de las ganancias.

El campo de la administración de las artes como una profesión distintiva, se hizo popular en los setentas. Se desarrolló a partir del viejo rol del promotor de arte, cuyo trabajo consistía en encontrar una audiencia para los artistas, debido a que el artista no podía depender de un patrocinio individual. Esta no era una sociedad entre artista y promotor; sino más bien, era la función del promotor, atender las necesidades del artista (Rentschler, 1998).

El crecimiento de las organizaciones culturales, satisfizo la necesidad de un nuevo tipo de intermediario. El nuevo administrador de arte trabajó para la organización cultural, más que directamente para el artista, pero su papel era similar al del promotor de arte: servir a las necesidades del artista encontrando una audiencia. Para la organización cultural, el criterio de éxito, era lograr metas artísticas, y las recompensas financieras, se consideraban como algo de segunda importancia. Por lo tanto, la administración de las artes, fue vista como un área apropiada para las mujeres, quienes tenían intereses artísticos, puesto que este campo era visto como poco atractivo para la atmósfera competitiva de la administración de empresas.

Más que competir por las ganancias, el papel del administrador de las artes, era el de asignar los recursos del Estado, supervisar a la organización y asegurarse que existiera una audiencia para el artista. El objetivo principal estaba en la producción del arte, con la expectativa de que habría una audiencia deseando asistir. Debido a que la razón de la existencia de la organización era, en primer lugar, para el producto artístico, en segundo lugar, para el bien de la sociedad y sólo en última instancia, para el consumidor, no es de sorprender, el poco énfasis que se daba al marketing. Muy poca atención se daba a los

deseos del consumidor, más allá de considerar una manera o programa adecuados para presentar o exhibir el arte.

La aparición de los primeros textos acerca de administración de las artes, fueron publicados en los Estados Unidos durante este período. El enfoque sobre el marketing en esa época, era sólo en la promoción, mediante el uso de estrategias de publicidad y venta de suscripciones. La mayoría de la publicidad, estaba orientada a la clase media, y promovía la asistencia a eventos culturales, como una parte importante del estilo de vida de esta clase social. El propósito de las estrategias de venta de suscripciones, era animar a la repetición a los consumidores para desarrollar el valor de la lealtad hacia la organización cultural (Rawlings-Jackson, 1996).

Durante los setentas, el único enfoque sobre el consumidor, era el uso de investigaciones en la audiencia, con el fin de obtener información demográfica, y poder conocer quién asistía a los eventos culturales, para que, de esa manera, mediante la ayuda del marketing, se pudiera atraer mayor cantidad del mismo tipo de audiencia. Otra vez, muy poca atención se daba a las cuestiones cualitativas para descubrir las motivaciones de la audiencia o para determinar los deseos de la misma. En su lugar, el enfoque se limitaba a investigación demográfica (Reiss, 1974).

Para los años ochentas, la rápida expansión de las organizaciones culturales en los Estados Unidos, provocó que muchas organizaciones culturales intentaran atraer un número muy limitado de consumidores. Como resultado de esto, el uso de la publicidad, simplemente para informar al público las oportunidades para asistir a eventos culturales, ya no fue lo suficientemente efectiva. El congestionado mercado de las artes, dio lugar a la necesidad de una estrategia de marketing más comprensiva.

#### **4.4.1. El Marketing y la Composición de la Audiencia.**

Anteriormente, sólo el director artístico y el artista determinaban que cultura produciría la organización (Ní Bhrádaigh, 1997). El producto cultural era entonces presentado al director de marketing cuyo rol era usar la publicidad para encontrar una audiencia desconocida pero suficiente para ese producto. Puesto que no había un número suficiente de consumidores, esta división entre las funciones artísticas y de marketing, comenzó a hacerse cada vez más notoria. Ambas áreas descubrieron que necesitaban conocer las motivaciones y deseos de la

audiencia y por qué la gente decide asistir. En un esfuerzo por reunir esta información, los resultados de los estudios demográficos no sólo fueron cuantificados sino analizados.

Como resultado de eso, las organizaciones culturales descubrieron que sus audiencias estaban formadas por un grupo algo unidimensional, homogéneo, de aquellos con buen nivel educativo, elevado nivel de ingresos y primariamente de la mayoría cultural étnica. Puesto que el propósito original de las organizaciones artísticas era el de presentar el arte que ellas consideraban indispensable para todos, éstas no eran precisamente buenas noticias. Las organizaciones culturales habían sostenido como parte de su argumento para obtener financiamiento público, que el arte era necesario para alimentar el alma y mejorar los valores de la población como un todo. Si sólo una limitada parte de la población estaba asistiendo, entonces era difícil que una organización cultural alegara que necesitaba del financiamiento público.

De esta manera, el énfasis cambió de sólo llenar asientos, a intentar ampliar el tipo de audiencia de las artes y, en los noventas, se iniciaron diferentes esfuerzos de marketing. Puesto que los administradores de las artes ahora sabía que la mayoría de la audiencia estaba formada por personas con altos ingresos, concluyeron que las personas sin ese nivel de ingresos, no asistían, porque no podían pagar el precio de los boletos. Su enfoque de marketing se amplió para considerar el aspecto del precio. Se pensó que la audiencia podría aumentar si se realizaban concesiones especiales en los boletos para personas con ingresos menores, incluyendo jóvenes y jubilados. Sin embargo, se pudieron dar cuenta que estos grupos contaban con el dinero para gastarlo en otras actividades. Después de todo, los jóvenes en particular, son grandes consumidores de cultura popular cara.

Les ocurrió a las organizaciones culturales que, una porción significativa de la población, no deseaba sus productos. Si esto ocurrió, también se pensó que fue debido a que esta porción de la población podría ser educada para comprender y apreciar las artes. En un esfuerzo por educar a todos para que pudieran apreciar el arte, los programas se convirtieron en un foco importante para las organizaciones culturales. Aunque estos programas servían como buenos medios para las relaciones públicas, no había evidencia de que ellos fueran la respuesta a los problemas de asistencia. (Kolb, 2002).

Con el inicio del nuevo siglo, los cambios externos finalmente forzaron a las organizaciones culturales a replantear su misión y sus productos, en lugar de sólo

enfocarse en aumentar la asistencia, a través de la promoción y el precio. En una sociedad con rápidos cambios, muchas organizaciones culturales ya no están seguras de contar con una audiencia futura. Este período de cambio puede ser visto como una oportunidad para que las organizaciones culturales replanteen la situación entre ellas y la sociedad. De hecho, los períodos de cambio frecuentemente hacen a la gente más abierta a aceptar nuevas ideas (Bridges, 2003).

#### **4.5. Desarrollo de la Teoría del Marketing.**

Mientras el marketing fue originalmente concebido sólo como una herramienta útil para productos físicos, las compañías pronto aprendieron que el marketing podía aplicarse no sólo a bienes, sino también a los servicios. Durante la década de los ochentas, la demanda de servicios tales como el turismo, transporte y servicios financieros, crecieron al nivel general de ingreso en la creciente población. Aquellos que ocupaban puestos de dirección en la industria de los servicios, consideraron que ellos podían también hacer uso de la teoría y práctica del marketing, para informar a los consumidores acerca de los servicios que ofrecían. En un principio, usaron el mismo enfoque de diferenciar sus productos de los ofrecidos por sus competidores, en lugar de enfocarse en las necesidades del consumidor, justo como los empresarios de bienes de consumo habían hecho.

La industria de la cultura es parte del sector de los servicios, así que no es de sorprenderse que ellos también se hayan mostrado interesados en el uso del marketing. Pero la mayoría de las organizaciones culturales, iban retrasadas en comparación a las organizaciones con fines de lucro, en adoptar estrategias de marketing. Esto pudo deberse a la confianza en el financiamiento público que los protegía de cualquier tipo de preocupación acerca de ganancias originadas por los consumidores. Por lo tanto, las organizaciones culturales tenían menos interés en aplicar todos los aspectos de la teoría del marketing.

##### **4.5.1. Las Cuatro Ps**

El concepto estándar del marketing de analizar la estrategia para vender un producto en términos de las cuatro Ps, de *Precio, Producto, Plaza y Promoción*, se popularizó en 1981, por su aparición en el libro *Basic Marketing; A Managerial Approach*, de E. J. McCarthy. Este concepto de marketing, en la actualidad se sigue usando, aunque algunos han ampliado

las Ps para incluir la *Presentación* y las *Personas* para los servicios. El concepto subraya la importancia que tiene el departamento de marketing para analizar un producto bajo las cuatro Ps, no sólo la promoción, al crear la estrategia de marketing.

#### **4.5.2. Las Organizaciones Culturales y la Promoción.**

Cuando las organizaciones culturales se interesaron el marketing, en lo primero que se enfocaron fue en la promoción. Puesto que las organizaciones culturales tenían una misión que ya definía a su producto, no considerarían cambiar su línea de productos para atraer a nuevos consumidores. Como las organizaciones culturales estaban subsidiadas, el precio que éstas cobraban, podría estar por debajo del costo y probablemente no podría reducirse con el propósito de atraer más consumidores. Las organizaciones culturales frecuentemente estaban restringidas en lo que se refiere a la plaza donde presentaban su arte. Esto dio lugar a que, la promoción fuera el principal elemento de marketing para una organización cultural.

El aspecto de la promoción de marketing fue, por lo regular, manejada mediante la transmisión de mensajes vía los medios masivos en los cuales se destacaban las características del producto, lo cual representa el tradicional enfoque de marketing para las ventas masivas. Al mismo tiempo, los departamentos de marketing, contaban con menor acceso a la información acerca de sus consumidores, por lo que, todo lo que podían hacer, era asumir que toda la gente, indistintamente, representaba clientes potenciales. El resultado fue un mensaje de marketing basado en lo que el productor pensaba que cualquier consumidor potencial debería conocer.

#### **4.5.3. Las otras Ps.**

El marketing de la cultura por parte de las organizaciones culturales, debe ahora moverse más allá del mero enfoque de la promoción. Deben aceptar que, hoy en día, no sólo compiten con otras organizaciones culturales, sino con otras formas de entretenimiento y actividades de ocio. A fin de poder desarrollar una estrategia de marketing que les permita no sólo sobrevivir, sino tener éxito de cara a sus competidores, las organizaciones culturales deben elaborar productos que brinden los beneficios que los consumidores desean, aun cuando parte de esos beneficios tenga que ver con el entretenimiento. Estos

productos deben también contar con precios competitivos y ser distribuidos convenientemente.

Las organizaciones culturales deben dejar de pensar en el entretenimiento como una mala palabra. En el mundo globalizado actual, altamente competitivo, los consumidores trabajan más horas. En el escaso tiempo que tienen para actividades de ocio, comprensiblemente desean una forma para relajarse. Las organizaciones culturales deben recordar que la palabra “entretenimiento” también significa seducir, complacer, divertir, encantar. Una organización cultural no debería avergonzarse de ofrecer estas cualidades, al mismo tiempo que ofrecen arte que desafía y estimula a la gente a pensar y sentir de nuevas formas.

#### **4.6. El Enfoque de Marketing.**

La teoría básica del marketing establece que la compañía necesita encontrar al consumidor adecuado y posteriormente presentarle el producto de la forma correcta. Existen tres métodos básicos para comercializar los productos, a saber:

- Enfoque en la Producción
- Enfoque en las Ventas
- Enfoque en el Consumidor

La visión del enfoque en la producción sostiene que un buen producto atraerá a los consumidores. Si una compañía desarrolla un buen producto, éste tendrá clientes. La visión de las ventas sostiene que cualquier producto puede ser vendido, si la compañía cuenta con la estrategia de ventas adecuada. Finalmente, el enfoque en el consumidor acepta la necesidad de considerar los deseos del consumidor.

##### **4.6.1. El Enfoque en la Producción.**

El método de producción de marketing ve hacia adentro. Hacia lo que la organización puede fabricar. La organización determina lo que sus empleados son capaces de producir y basa sus decisiones de producción en sus capacidades. Por ejemplo, en una organización con fines de lucro, se podrían preguntar qué es lo que sus ingenieros pueden diseñar. En una organización cultural, la pregunta sería qué tipo de ópera pueden interpretar sus cantantes. Por supuesto, los empleados no están en posibilidad de rehusarse a producir

algún nuevo producto, mientras que un cantante de ópera puede objetar cantar algún tipo de ópera que es capaz de interpretar pero que, puede no interesarle.

Si las personas empleadas en una organización son capaces de producir más de un producto, la decisión acerca de cuál producir, se deja en las manos de la gente encargada del departamento de producción. A pesar de su nombre con tanto énfasis en los negocios, el enfoque en la producción es el tipo de enfoque que históricamente ha sido tomado por la mayoría de las organizaciones culturales. Ese es un enfoque en que las capacidades y deseos de aquellos involucrados en la organización van por delante.

Si la organización cuenta con suficiente financiamiento o sucede que existe demanda por el producto, la organización cultural tendrá éxito. Desafortunadamente, si no cuenta con financiamiento o demanda suficientes para el producto, la organización no tendrá éxito. Si existe otra organización que ofrezca el mismo producto cultural, la demanda puede ser insuficiente para ambas organizaciones y la menos favorecida o ambas, podrían fracasar.

Debido a que el no contar con suficiente demanda de parte de los consumidores provoca ingresos magros, lo cual deja a la organización dependiendo de los recursos públicos, el enfoque en la producción es un camino peligroso para cualquier organización cultural. Esta confianza en el financiamiento público, permite que las organizaciones culturales elaboren productos culturales a su elección sin consideración alguna para con el mercado. En este caso, la organización cultural mide el éxito por la cantidad de productos culturales que produce, no por convocar a una audiencia o los ingresos pronosticados. Puesto que la organización es una entidad productora de cultura, que por supuesto desea producir cultura, es feliz al comprometerse de esta manera con más producciones.

#### **4.6.2. El Enfoque en las Ventas.**

Un segundo método de marketing, es el enfoque en las ventas, que enfatiza las ventas del producto y en el cual, el éxito es medido por el número de productos vendidos y la cantidad de ingresos obtenida. Algunas organizaciones culturales frecuentemente tienen la desafortunada idea de que el método de ventas es el único enfoque de marketing. De hecho, es un enfoque tomado por tan sólo un pequeño grupo de negocios. El enfoque en las ventas asume que se puede convencer a los consumidores para que adquieran un producto mediante el uso agresivo de técnicas de ventas. Este enfoque por lo general fracasa, pues

cada vez se cuenta con consumidores más informados y el enfoque equivocadamente intenta ordenar al consumidor, en lugar de escuchar lo que éste desea. Muchas organizaciones que fracasan después de practicar un enfoque en la producción, posteriormente adoptan el enfoque en las ventas, en un esfuerzo por elevar las ventas y salvar a la organización.

#### **4.6.3. El Enfoque en el Consumidor.**

Actualmente, el enfoque en el consumidor se considera como la teoría de marketing contemporánea. Este método está basado en la creación de productos que primero satisfagan las necesidades y deseos del consumidor. Esto significa que las capacidades y deseos de la organización sean ignorados. Ninguna organización puede satisfacer las necesidades del consumidor con un producto que no es capaz o no desea elaborar. Por supuesto, una organización cultural centrada en su misión, también tendrá límites acerca de hasta dónde puede cambiar su producto cultural, a fin de satisfacer las necesidades del consumidor. Sin embargo, es posible que se mantenga dentro de los límites, sin caer en el enfoque en la producción, donde sólo las capacidades y deseos de la organización cultural son consideradas.

En el enfoque en el consumidor, existe la posibilidad de conciliar los deseos del consumidor y de la organización cultural, debido a que cada uno define el producto de diferente forma. Para la organización cultural, el producto es el producto artístico fabricado. Pero para el consumidor, el producto es el paquete total de la experiencia, incluyendo el aspecto de entretenimiento para una noche, una experiencia enriquecedora, una experiencia social, un ritual anual y/o un evento de aventura. Todos estos tipos pueden ser ofrecidos por la organización cultural sin cambiar el producto cultural esencial. Lo que cambiaría, sería la forma en que el producto es comunicado, presentado y empacado. Si la organización no desea realizar ninguna modificación a estas características, representa regresar al enfoque en la producción, donde debe haber una demanda suficiente o la organización cultural debe ser subsidiada.

Asimismo, los consumidores comprenden que existen restricciones acerca de lo que una organización centrada en su misión puede producir, y de esta manera, pueden estar en disposición de cambiar sus demandas a cualquier precio y nivel de producto. Muchas

compañías con fines de lucro, tales como las organizaciones involucradas en la elaboración de productos ambientales, sirven a más de un sólo propósito, más que satisfacer las necesidades del consumidor. Éstas, comunican su misión y su producto, vía el marketing hacia los consumidores, quienes pueden estar dispuestos a pagar más, o renunciar a algunos beneficios del producto, a fin de consumir estos productos, socialmente benéficos. Para muchas de estas organizaciones, la estrategia de marketing, es vista como una herramienta útil y no como algo opuesto a la misión de la organización.

#### **4.6.4. Cambiando el Enfoque de Marketing.**

No es fácil para una organización cultural cambiar de un enfoque en la producción a un enfoque en el consumidor. El cambio, muy frecuentemente se da sólo cuando la organización ha perdido consumidores y está enfrentando dificultades financieras. Esta crisis es el comienzo de la solución, y puede llevar a un cambio en la manera completa en la cual, una organización se ve a sí misma, y en la manera en que hace negocios. Pero, en lugar de enfrentar cuestiones difíciles acerca de su identidad y su misión, las organizaciones culturales frecuentemente continúan cayendo en el argumento de que deberían ser subsidiadas, debido a que representan los mejores intereses a largo plazo de la sociedad.

Lo que las organizaciones culturales necesitan comprender, es que cada producto enfrenta una competencia. El problema está en que las organizaciones culturales no han comprendido lo que la competencia significa para los eventos culturales. Definido de manera simple, los productos competidores para un evento cultural son otros eventos culturales. Definido ampliamente, sería cualquier tipo de actividad de placer, incluyendo el cine, eventos deportivos, o quedarse en casa disfrutando de una película rentada.

Puesto que el precio es un elemento de criterio de selección de un producto, por lo general, es el elemento decisivo sólo cuando se compara con productos similares. Muchas organizaciones culturales creen que la accesibilidad de los boletos es la clave para incrementar la asistencia. Sin embargo, si el producto de la competencia es otra actividad de ocio, el precio sólo será un factor de consideración menor para el consumidor, si éste, está dispuesto a pagar una cantidad considerable en actividades de ocio.

#### **4.7. Instituciones Culturales Y El Marketing.**

En resumen, es un asunto preocupante para aquellos que dirigen organizaciones culturales, el que, para muchas formas de arte, tanto en Europa como en América, la asistencia de la audiencia está tanto envejeciendo como reduciéndose, mientras que cada vez, más organizaciones culturales están compitiendo por la audiencia. Esta reducción en la asistencia se vuelve más preocupante, a medida que se ve reducida la venta de boletos y aún más importante, crece la dificultad para justificar el financiamiento público.

Como resultado de esto, ha habido un creciente reconocimiento por parte de las organizaciones culturales, de la necesidad que existe por desarrollar una audiencia futura para el arte y la cultura. Mientras que por un lado, la cultura puede ser considerada “intemporal”, por el otro, los cambios sociales han dado como resultado consumidores culturales con necesidades y prioridades muy diferentes a los patrones actuales de las organizaciones culturales. Estas necesidades y prioridades diferentes, deben ser atendidas, si es que les interesa contar con una audiencia en el futuro.

El marketing para las organizaciones culturales necesita ser re examinado aún más, ahora que la distinción entre cultura popular y alta cultura o bellas artes no es tan clara. De la misma forma, el producto cultural necesita ser redefinido y reposicionado, pues los competidores de alta cultura, ya no son sólo otros programas de cultura similar sino, en su lugar, otros eventos culturales y de entretenimiento, tanto de culturas orientales como occidentales.

La audiencia potencial para la cultura, tiene que ser replanteada, ahora que la gente dedica más horas al trabajo, debido en gran parte, a la competencia global. El entretenimiento de la clase media, fue el objetivo y mercado meta para la mayoría de las organizaciones culturales, pero la época en que la gente podía trabajar jornadas de siete horas diarias y por lo tanto, tener la energía para un concierto desafiante en la noche de un día cualquiera, no existe más. De la misma forma, en una era en que la tecnología nos brinda información en formatos cada vez más rápidos y pequeños, es tiempo de que las organizaciones culturales reconsideren de qué manera deben presentar la cultura al público y por qué, la cultura es presentada en el formato actual.

En el mercado cambiante actual, donde la tecnología permite la creación de productos completamente nuevos y ofrece nuevos sistemas de distribución para productos antiguos,

aún los negocios deben desarrollar nuevas estrategias de marketing. Si las instituciones con fines de lucro están reexaminando la manera en que comercializan sus productos, es aún más importante que las organizaciones culturales reexaminen el rol del marketing en las artes.

Siempre habrá un segmento del mercado que desee que la alta cultura tradicional sea presentada en el formato tradicional por organizaciones culturales tradicionales. Los pocos grandes y bien conocidos proveedores de alta cultura, cuya reputación y calidad les brindan el reconocimiento de marca, serán las organizaciones que elija este segmento del mercado. Las organizaciones culturales restantes, necesitarán desarrollar estrategias de marketing que puedan ayudarles a sobrevivir y a prosperar en el nuevo mercado cultural, apuntando hacia el nuevo consumidor cultural.

#### **4.8. Hoja de Trabajo de Auditoria de Marketing.**

Antes de que comience a desarrollar su estrategia de marketing, basada en el producto, precio, plaza y promoción, es importante examinar su marketing actual. Qué de lo trabajado debe continuar y qué no, para no desperdiciar tiempo y dinero.

<b>Plan Actual</b>	<b>Descripción</b>	<b>¿Ha funcionado?</b>
Nuevos Productos		
Estrategia de Precios		
Mejoras		
Métodos Distribución		
Publicidad		
Incentivos de Ventas		
Ventas Personales		
Relaciones Públicas		
Marketing Directo		

Metas actuales de marketing: (Incremento de asistencia. Lanzamiento de nuevos productos. Atraer nuevas audiencias. Vencer a la competencia)

## Capítulo 5 MOTIVACIÓN Y DECISIONES DEL CONSUMIDOR.

### 5.1. Motivación y Decisiones del Consumidor.

Un problema mayor para las organizaciones culturales, es que tanto la clase media, la cual ha sido el apoyo principal de la audiencia cultural, como el nuevo consumidor cultural, no llevan más el estilo de vida en cuanto a actividades de ocio se refiere, de hasta hace unos años. Las razones son muchas e incluyen el aumento en la jornada de trabajo debido en gran parte, a la competencia global y a las fusiones de la industria, los tiempos de transporte más largos, obligación de atender familia y trabajo y actividades extra curriculares de los hijos. El resultado es que la gente está trabajando mucho más que antes y por lo mismo, padeciendo más estrés en sus vidas. El deseo de experimentar el arte puede verse frustrado por el deseo de llegar a casa y tirarse en un cómodo sofá. Si los consumidores hoy en día cuentan con menos tiempo y energía, resulta obvio que necesitarán ser altamente motivados para asistir a un evento cultural. Por lo tanto, a fin de lograr motivar la asistencia, el evento cultural deberá ser empacado de manera que brinde beneficios adicionales que tan sólo experimentar el arte.

### 5.2. Razones para Asistir.

A fin de poder desarrollar una estrategia exitosa para atraer a los consumidores a un evento cultural, es importante comprender el por qué la gente decide asistir. La literatura existente sobre asistencia a eventos culturales nos da una variedad de posibilidades que caen en cuatro grandes categorías, a saber:

- Interés en una forma de arte o artista particular.
- Deseo de distracción o entretenimiento.
- Participación en eventos sociales (ritual).
- Crecimiento Personal.

Aquellos con un interés en una forma de arte o artista en particular, probablemente estén asistiendo de manera regular. Sin embargo, es necesario conocer y comprender las otras posibles razones por la que una persona decide asistir, a fin de asegurar el éxito de la promoción a utilizar.

### **5.2.1. Ocio y Entretenimiento.**

En lugar de mostrar un interés específico en una forma de arte o artista en particular, para muchos de los consumidores que asisten a la representación de una obra, un concierto o visitan un museo, esto es sólo una de las muchas alternativas de las que pueden escoger para satisfacer el tiempo de ocio. Los beneficios que buscan – relajación, entretenimiento y la oportunidad de socializar con amigos y familiares – son los mismos beneficios que les ofrecerían algún otro tipo de actividades.

### **5.2.2. Evento Social (Ritual).**

Otro motivo que tienen los consumidores para asistir a un evento cultural es la oportunidad de participar en una forma de ritual social. Mientras que el consumidor puede desear los mismos beneficios percibidos por aquellos que escogen un evento cultural como una opción de entretenimiento, al mismo tiempo desean algo más. Para la audiencia tradicional de la alta cultura, esto es, las bellas artes, la asistencia a este tipo de eventos puede representar una afirmación de sus valores sociales. (Small, 1987). El hecho de que el arte haya sido creado por un artista que vivió hace mucho tiempo y aún pueda ser apreciado, es visto como una confirmación de que el esfuerzo será recompensado aún tardíamente, y ese triunfo sobre las dificultades que debe superar es siempre posible. Estos son los valores centrales de la clase media. El arte, por lo tanto, brinda una prueba de la estabilidad de los valores de la clase media en un mundo con cambios rápidos. Por supuesto, este énfasis sobre el trabajo duro y el auto control puede no ser muy atractivo para el consumidor que pueda estar buscando la relajación, diversión y socialización (Blake, 1997).

### **5.2.3. Auto Enriquecimiento.**

Casi todos los libros sobre apreciación del arte manejan el auto enriquecimiento como uno de los motivos por los que la gente decide asistir a eventos culturales. Pero este auto enriquecimiento debe lograrse a través del trabajo duro y el dolor, y no mediante el disfrute. En el libro sobre apreciación musical, “¿Quién le teme a la Música Clásica?, (Who’s Afraid of Classical Music? por su traducción en inglés), se menciona que aprender a apreciar y disfrutar la música clásica es comparable a construir un cuerpo en el gimnasio: sin dolor no hay ganancia. (Walsh, 1989). El libro explica que la música popular es popular

debido a que es música fácil, sin embargo, el autor advierte que ahora que el lector ya ha crecido, es tiempo de dejar a un lado las cosas de la niñez. Los lectores están ahora listos para aprender a disfrutar de la música “sofisticada”, si es que están dispuestos a trabajar para ello.

### **5.3. Toma de Decisiones del Consumidor.**

Cuando se toma una decisión sobre un producto, los consumidores consideran los beneficios que recibirán del producto versus el costo del mismo. El valor es la relación entre la satisfacción de los beneficios que ofrece y el costo que el consumidor debe pagar, incluyendo el precio del boleto, transportación, quién cuide de los niños, si es el caso y cualquier otro gasto relacionado. Sin embargo, aún si no hubiera un cargo de por medio para poder asistir, o cualquier otro tipo de costo monetario, existe el costo de tiempo y esfuerzo para asistir.

Cuando se diseña una promoción, las organizaciones culturales frecuentemente omiten hacer mención del valor, porque asumen que todos comprenden que los beneficios de experimentar el arte compensan cualquier costo monetario o no para el consumidor. En la mayoría de los casos, cuando las organizaciones culturales consideran el valor, a menudo sólo se enfocan en comunicar la disponibilidad de boletos a precios accesibles.

Aunque es cierto que el precio y otros costos son importantes para la mayoría de los consumidores, resulta cierto también que los costos no son el único factor para determinar el valor. Los consumidores también consideran el paquete completo de beneficios que recibirán al asistir. Las organizaciones culturales a menudo asumen que sus audiencias asisten por el único hecho de la calidad del arte y no comprenden que de la misma manera, deben comunicar al consumidor que la calidad de la experiencia como un todo cumplirá con sus expectativas.

#### **5.3.1. Definición de Calidad del Consumidor.**

La misión de una organización cultural es producir cultura de la más alta calidad, y por lo tanto, frecuentemente cree que la satisfacción de los consumidores sólo depende de la calidad del arte. Sin embargo, los consumidores que son de manera comprensible, menos educados en relación a puntos finos de la forma de arte, pueden tener otras expectativas en

base a las cuales, definen la calidad. Mientras que, por un lado, el estándar del arte es importante, por otro, los consumidores también tomarán decisiones para asistir basándose en la calidad de la experiencia completa. Esto incluirá sus expectativas en relación a factores como el ambiente del lugar, la ubicación, y la calidad del servicio que éstos reciben. Qué factores están incluidos en la definición de la calidad de la experiencia, sólo pueden ser definidos por el propio consumidor. La organización cultural puede ofrecer una experiencia de calidad únicamente si satisface o excede las expectativas que parten de la definición de calidad de parte del consumidor.

El consumidor tiene estas expectativas de lo que recibirá como parte de una experiencia de calidad en el proceso de la compra. Estas expectativas están frecuentemente influenciadas por el rumor entre amigos y familiares, los medios de información o de experiencias personales pasadas. De hecho, un componente importante que el consumidor considera para calificar la calidad, es el trato que recibe. Los consumidores miden la calidad desde el momento mismo en que cruzan la puerta del local. Es muy común que los empleados que reciben los sueldos más bajos o los voluntarios, son quienes tienen el mayor impacto sobre la percepción de la calidad del consumidor.

### **5.3.2. Jerarquía de Necesidades de Maslow.**

La jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría que describe cómo las circunstancias de la vida de las personas las motivan a satisfacer necesidades internas, de las cuales, sólo una de ellas tiene que ver con la necesidad de experimentar la cultura. (Maslow, 1987). En esta teoría, el motivador más fuerte consiste en la satisfacción psicológica o humana inmediata de comida, vestido y protección a fin de mantener como una unidad cuerpo y alma. Una vez satisfechas estas necesidades, el individuo puede entonces enfocarse en la seguridad o sobre asegurar que estas necesidades serán satisfechas en el futuro. Una vez que las necesidades básicas de la vida han sido aseguradas, los individuos pueden buscar la satisfacción de sus necesidades sociales, mediante la asociación con otros. Después que las necesidades sociales se satisfacen mediante la asociación con otros, entonces se puede sentir la necesidad contraria de separarse del grupo a fin de satisfacer necesidades de autoestima, ya sea en lo individual o como miembro de un grupo único. Y finalmente, una

vez cubiertas todas las anteriores, los individuos pueden desarrollar la naturaleza única de su ser interior a través de la auto realización.

### ***Jerarquía de Necesidades de Maslow***

Auto Realización

Estima: Reconocimiento, Estatus

Social: Pertenencia, Afecto

Seguridad: Protección

Fisiológica: Hambre, Sed

Maslow estableció que estas necesidades se satisfacen en un orden ascendente. Las necesidades de orden inferior pueden ser satisfechas de manera externa a través de factores como la comida, bebidas, empleos regulares y asociaciones familiares, mientras que las necesidades de orden más elevado se satisfacen internamente a través de los sentimientos y auto valoración. Los individuos estarán motivados a satisfacer una necesidad, pero una vez que dicha necesidad sea satisfecha, comenzarán a sentir la necesidad del siguiente nivel superior y buscarán su satisfacción. Lo que resulta interesante es, de qué manera la teoría puede utilizarse para examinar cómo las organizaciones culturales ven las necesidades del público en relación a la cultura.

La audiencia típica de la cultura generalmente está formada por individuos educados, con altos ingresos y que pertenecen a la clase media alta o superior. Puede asumirse que estas personas ya han satisfecho las necesidades de orden inferior, es decir, las fisiológicas, las de seguridad y las sociales. Y la necesidad de cultura la sienten sólo cuando estas necesidades han sido satisfechas.

La mayoría de las organizaciones culturales tienen la creencia de que la alta cultura –léase las bellas artes- mejora y desarrolla la psique humana (Woodmansee, 1994). Sin embargo, excepto tal vez, por muy raros individuos, la gente que lucha con las cuestiones básicas de la existencia, no sienten la necesidad de usar la cultura para experimentar la auto realización debido a que las necesidades de orden inferior las preceden. Los pocos que ignorarán sus necesidades básicas a cambio de perseguir el arte, por lo general son artistas o miembros de lo que alguna vez se conoció como la clase bohemia y que hoy en día se conoce como la clase contraria. Estos individuos colocan la necesidad de apreciar el arte en

primer lugar, junto a otras necesidades tales como la seguridad, un trabajo regular y un adecuado nivel de ingresos en lo que respecta a las necesidades de nivel inferior. Este tipo de individuos posteriormente mirarán hacia abajo a los miembros de la clase media, cuya capacidad de apreciación pondrán en duda, debido a que no han sido capaces de sacrificar la satisfacción de alguna de las necesidades básicas a cambio de disfrutar la cultura.

Esto no significa que las personas que no se pueden dar el tiempo para participar en actividades culturales, porque se encuentran ocupadas tratando de satisfacer las necesidades de orden inferior, estén incapacitadas para poder disfrutar de la cultura. Tampoco significa que la cultura deba ser presentada de forma que ayude a satisfacer otras necesidades al mismo tiempo. Este grupo podría no tener objeción alguna para la auto realización y la auto estima, pero al mismo tiempo, pueden desear asistir a un evento cultural para satisfacer la necesidad social, y tal vez hasta las necesidades fisiológicas.

Desafortunadamente, algunas personas que trabajan para alguna organización cultural sienten que proveer eventos culturales que satisfagan las necesidades de nivel inferior, de alguna manera rebaja el valor de la cultura (Woodmansee, 1994). Ellos tienen la creencia tradicional de que la cultura debería solamente ser disfrutada por razones de alto nivel y de esa manera, la cultura que satisfaga cualquier otro tipo de necesidad, sería de dudosa calidad. Tal vez esta creencia exista debido a que la audiencia original de la cultura estaba formada por miembros de la clase alta y de la nobleza. Su lugar en la sociedad estaba definido por contar con el dinero que los liberaba de la necesidad de enfocarse en las necesidades de bajo nivel y lo cual les permitía buscar actividades artísticas.

Pero si los individuos pueden satisfacer más de una necesidad al mismo tiempo, no existe razón para que la autoestima no pueda crecer y la auto realización ocurra, aún cuando otras necesidades de nivel inferior como subsistir o socializar estén siendo satisfechas. Las organizaciones culturales pueden usar esta teoría de la conducta humana para comprender como llevar a cabo la presentación de la cultura de forma atractiva a un grupo más amplio de la población.

#### **5.4. El Proceso de Compra.**

Si una organización cultural desea satisfacer las expectativas de calidad del consumidor, debe primero comprender de qué manera el consumidor realiza sus decisiones de compra. Comprendiendo el proceso que siguen los consumidores para la toma de decisiones, la organización cultural podrá tomar ventaja para diseñar una estrategia de marketing y para posicionar su producto correctamente. En el mundo ideal de una organización cultural, el consumidor reconoce la necesidad de participar en una actividad específica, tal como la visita a un museo o escuchar un concierto y entonces simplemente escoge de las alternativas culturales disponibles. La organización asume que el principal factor motivacional para asistir es el producto cultural, lo cual podría ser cierto para el caso de los entusiastas culturales pero no para los consumidores culturales.

Un elemento importante para comprender cómo atraer a la audiencia consiste en darse cuenta de qué manera el consumidor se involucra en el proceso de compra. Los cinco pasos del proceso inician con el reconocimiento de una necesidad o problema y continúa hasta la evaluación posterior a la compra.

##### ***El Proceso de Compra***

- Reconocimiento de la necesidad o problema
- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Compra del Producto
- Evaluación del producto posterior a la compra

##### **Reconocimiento de la Necesidad o Problema**

El proceso inicia con el consumidor reconociendo que tiene una necesidad que satisfacer o un problema por resolver. El problema del consumidor puede consistir en decidir a dónde asistir a un evento cultural que presentará un espectáculo de artes visuales de un artista en particular. O podría ser que el problema sea decidir qué hacer mientras está de vacaciones en una ciudad nueva para él, cómo relajarse después de una larga semana de labores, o cómo conocer gente interesante y atractiva. Por supuesto, la principal misión de una organización cultural es ofrecer y presentar cultura, pero debe también ser capaz de reconocer qué problemas adicionales puede estar resolviendo a su audiencia.

En realidad, los problemas que los consumidores necesitan resolver pueden ser tan generales como qué hacer para pasarse una velada entretenida o tan específico como la necesidad de asistir a un evento cultural con un cliente al que desea impresionar. Sin embargo, antes que el consumidor pueda actuar, debe percibir que existe un problema. Aún el más ávido de los defensores de la cultura se podrá dar cuenta que no se tratará aquí, de una necesidad primaria, tal como el comer o beber, al menos, para la mayoría de la gente.

#### **5.4.1. Búsqueda de Información.**

El consumidor debe ahora, iniciar la búsqueda de información para descubrir qué actividades potenciales están disponibles para satisfacer sus necesidades. La organización cultural debe asegurarse que la información que brinde esté en la forma y en el lugar adecuado. El consumidor debe poder encontrar toda la información necesaria al momento en que vaya a tomar una decisión. También resulta importante considerar quién está tomando la decisión de asistir. En cualquier elección, siempre hay alguien que es el iniciador del proceso, pero podría no ser la persona que, en última instancia, sea la que asista al evento.

Si el consumidor actual se siente estresado y con demasiado trabajo, entonces se puede asumir que, aun cuando haya reconocido una necesidad, tendrá tiempo limitado para dedicarlo al segundo paso del proceso, buscando información para saber de qué manera satisfacer su necesidad. Además, puesto que los estilos de vida actuales no permiten una planeación de actividades a largo plazo, la información necesita estar disponible en el momento adecuado, lo cual es, en la mayoría de los casos, justo antes del evento. Afortunadamente, la tecnología ofrece a las organizaciones culturales nuevos métodos tales como el Internet y el correo electrónico, los cuales pueden ser usados para brindar al consumidor la información en el tiempo adecuado.

#### **5.4.2. Evaluación de Alternativas.**

Después de que el consumidor ha reunido la suficiente información, ahora debe evaluar las alternativas disponibles. La organización cultural debe comprender cuáles son los criterios de evaluación de mayor influencia en su audiencia objetivo. Para algunos consumidores, el

criterio puede ser la calidad del arte. Para otros, podría ser la ubicación del inmueble o la disponibilidad de estacionamiento.

Si los consumidores pueden tomar una decisión entre las diferentes alternativas, se les debe ofrecer información acerca del horario, el lugar y el contenido del programa del evento cultural. Asimismo, se les debe dar información acerca de qué otros beneficios se ofrecerán. Por ejemplo, los consumidores posiblemente desean saber si habrá alimentos disponibles. De esta manera, se les puede ahorrar tiempo y brindarles una oportunidad de socializar. En el caso de los consumidores con un conocimiento cultural limitado, necesitan saber que se les proporcionará información acerca de la presentación o la exhibición, según sea el caso, la cual les ayudará a disfrutar la experiencia.

Los consumidores deben poder obtener la suficiente información acerca de los costos y beneficios de las diferentes opciones disponibles a fin de que puedan tomar una decisión informada acerca de qué evento escoger. Los consumidores pueden ignorar posibles alternativas si la información no está disponible, porque ellos no tienen tiempo para arriesgarse a participar en una actividad que pudiera no satisfacer sus necesidades.

#### **5.4.3. Compra.**

Las organizaciones culturales frecuentemente dejan de considerar que, una vez que el consumidor ha tomado una decisión, debe comprar un boleto para poder asistir al evento. La organización debe examinar la facilidad con la que la transacción puede ser completada por parte del consumidor potencial. En una época donde todo puede ser comprado a través de la red, muchas organizaciones culturales aun mantienen a sus clientes haciendo largas filas para poder entrar a sus eventos.

#### **5.4.4. Evaluación Después de la Compra.**

Después de la compra, el paso final del proceso consiste en una evaluación posterior a la compra por parte del consumidor. En este momento, el consumidor decidirá si las expectativas de calidad han sido cubiertas o, en el mejor de los casos, superadas, o si ha experimentado una decepción con la experiencia vivida. La organización cultural debe recordar que no es suficiente solo atraer a la audiencia, también debe asegurarse que la experiencia de la audiencia sea de la calidad esperada y brinde los beneficios deseados.

Sólo si el consumidor está satisfecho de que el evento le haya brindado una solución a su necesidad o problema inicial, volverá a repetir la experiencia.

### **5.5. Motivación en el Consumidor.**

Cuando se va a través del proceso de la toma de decisiones, el consumidor está influenciado por fuerzas que pueden ser internas (personales) o externas (sociales). Las fuerzas internas incluyen los valores, las creencias y la personalidad del consumidor. Las fuerzas externas que influyen al consumidor incluyen la educación, la familia, la clase social, los grupos étnicos y de referencia.

### **5.6. Factores Internos que Influyen en la Toma de Decisiones en el Consumidor.**

Los valores personales del consumidor dan forma a todas sus decisiones de consumo, pero de manera particular de los productos culturales. Los valores pueden ser definidos como creencias arraigadas acerca de lo que es una conducta aceptable o inaceptable. Los individuos pueden no siempre actuar de acuerdo a sus valores, pero el actuar en contra de ellos frecuentemente resultará en un estado de intranquilidad interna que buscarán evitar. Los valores personales, algunos de los cuales pueden pasar desapercibidos para los individuos, nacen de la influencia de la familia y la sociedad. A partir de estos valores subyacentes se forma lo que se considera una conducta apropiada. Estos incluyen el si se acude o no a las artes.

#### **5.6.1. Valores y Creencias del Consumidor**

La decisión de asistir a un evento cultural puede nacer de la creencia de que una buena persona está patrocinando las artes o de que las artes son disfrutables. Sin embargo, también puede nacer de la creencia de que los eventos culturales representan un lugar para ganar o mantener una posición social. La gente que asiste a un evento cultural puede sostener que creen que el asistir a un evento cultural es importante, pero cada uno puede querer decir algo diferente.

Las creencias negativas acerca de asistir a eventos culturales también existen. Estas creencias deben ser cambiadas mediante el envío de un mensaje positivo o una experiencia directa que contradiga la creencia negativa. Sin embargo, es muy cierto que es

particularmente difícil para una organización cultural, atraer a consumidores que tienen una predisposición por creencias negativas acerca de las artes.

Por supuesto, las influencias de valores y creencias personales también se combinan con la personalidad individual de cada consumidor. La interacción de todos estos factores da lugar a las elecciones del estilo de vida del individuo que involucran el consumo de actividades de placer, sociales y culturales.

### **5.7. Factores Externos Que Influyen En La Toma De Decisiones Del Consumidor.**

Las influencias del ambiente externo también afectan la motivación. Estos factores, entre los que podemos incluir a la educación, la familia, la clase social, los grupos étnicos y de referencia, moldean las decisiones de consumo en los consumidores.

#### **5.7.1. Educación.**

Las organizaciones culturales frecuentemente consideran a la educación como el factor externo más importante que influye en la decisión de asistir a un evento. La creencia común es que un individuo que recibe una educación desde su infancia, sentirá la necesidad de experimentar la cultura cuando sea adulto. Sin embargo, como se estableció anteriormente, los valores y creencias formados desde la familia desempeñan un rol importante cuando se trata de decidir si se asiste a un evento cultural. Si estos factores representan influencias negativas, pueden anular cualquier influencia positiva por el lado de la educación. Aun cuando otro tipo de influencias no sean negativas, puede no resultar cierto que el exponer a los niños y jóvenes a la cultura desde la escuela los lleve a una vida llena de participación cultural. Los estudiantes también están expuestos a las matemáticas, la geografía y la literatura durante la etapa escolar, y sin embargo, sólo una pequeña minoría continúa disfrutando de estas materias cuando se hacen adultos.

Sin embargo, las organizaciones culturales hacen bien al asumir que los consumidores no pueden desear lo que no conocen. De esta manera, los programas educativos en las escuelas permiten que los estudiantes tengan una experiencia directa con la cultura. La esperanza es que la experiencia con la cultura sea disfrutable y por lo tanto, después el estudiante deseará repetirla en el futuro.

Pero aun cuando un estudiante prueba un producto cultural y aprende a disfrutar la experiencia, si el aprendizaje es retenido, la experiencia deberá repetirse. Las visitas a la sinfónica o al museo de arte para grupos escolares probablemente tengan un efecto de poca duración debido a que los niños no tienen la capacidad de repetir la experiencia por sí mismos. Ellos necesitan asistir nuevamente acompañados por algún familiar.

### **5.7.2. Familia.**

Se podría debatir acerca de si la familia o la educación representan la mayor influencia en la conducta de un individuo. La familia ciertamente desempeña un papel muy importante en la formación de los tipos de actividades en las cuales los miembros que la componen se involucran. Esto resulta especialmente cierto en el área del consumo cultural. Aunque el ser educado en el seno de una familia amante de la cultura no transforma de manera automática a un niño en un adulto consumidor de cultura, lo opuesto resulta raramente cierto. El niño que ha crecido sin la experiencia de ser criado en una familia amante de la cultura raramente se convertirá en un adulto consumidor de cultura.

Las organizaciones culturales deberían en lugar de buscar a los niños en las escuelas, apuntar sus esfuerzos por alcanzarlos a través de las organizaciones en las cuales se encuentran activos como familia. Después de todo, son los padres quienes tomarán la decisión de asistir, si ellos aprenden que la experiencia cultural es algo deseable, esto resultará en un incremento en la asistencia de cada miembro de la familia.

Cuando una organización cultural diseña un mensaje promocional a fin de motivar la asistencia en la familia, es importante que considere dirigir el mensaje tanto a la persona que hace la decisión de consumo como a aquellos que en última instancia serán los que asistan. Cuando las familias asisten a un evento cultural como grupo, puede ser que el niño sea quien escuchó del evento y desea asistir, pero son los padres quienes toman la decisión. Por ejemplo, el mensaje promocional para una exhibición de dinosaurios brindaría información a los niños acerca actividades divertidas pero al mismo tiempo acerca del valor educativo para motivar a los padres.

### **5.7.3. Clase Social.**

En todas las sociedades existe una jerarquía de clases sociales. Una clase social puede definirse como un grupo de personas que están asociadas tanto formal como informalmente y comparten el mismo sistema de valores y actividades. La división sobre la cual está basada la jerarquía puede ser la riqueza, el origen de nacimiento o el poder, pero en las sociedades capitalistas modernas, la distinción está basada generalmente en la riqueza. Los sociólogos, generalmente dividen la estructura de clases de estas sociedades en clase alta, media alta, media, clase trabajadora, pobres y pobreza extrema. Esta jerarquía refleja la antigua distinción de la clase social basada en el origen de nacimiento encontrado en la mayoría de las sociedades tradicionales. La clase social es importante debido a que nos dice en qué tipo de actividades culturales les gusta estar involucrados a sus miembros.

Existe un lazo histórico entre el alto estatus social y el consumo de cultura. Aquellos que han nacido en familias que cuentan con una alta posición tienen el tiempo y el dinero para interesarse en actividades artísticas y culturales. De hecho, este tipo de personas necesitan encontrar la forma de llenar su tiempo puesto que no necesitan trabajar. Por otro lado, los miembros de la clase media por lo general logran alcanzar ese estatus a través de su propio esfuerzo, el cual les permite moverse de una clase inferior. Ellos ahora desean asociarse con aquellos que pertenecen a un nivel superior en la jerarquía social y pueden ver el consumo de actividades culturales como un medio para lograrlo. Ellos saben que la clase media alta participa en actividades culturales. Asociándose con organizaciones culturales a través de la asistencia y brindando apoyos, ellos emulan la conducta y se asocian con los de la clase superior.

Por otro lado, las clases trabajadoras por lo general no cuentan con el tiempo ni la energía para consumir cultura debido a que las necesidades diarias de subsistir es su mayor preocupación. Por lo general el dinero es un problema y cuentan con menor nivel de educación, por lo que su visión del mundo, comúnmente se reduce a su localidad. Como resultado de esta dependencia financiera y visión interna, ellos no tienen el mismo interés por asistir a las tradicionales bellas artes. Cuando se ven involucrados en alguna actividad cultural, es muy probable que sea un evento de bajo costo, en su localidad, al cual asistirán con su familia u otro grupo social.

#### **5.7.4. Cultura Étnica.**

Otro factor externo que afecta la decisión de asistir o no, es la cultura étnica de cada persona. La cultura étnica, se define como la forma en la cual los miembros de un grupo aborda las oportunidades que la vida les presenta, se transmite a través de la experiencia de una generación a otra. La decisión de participar en actividades culturales no es sólo una preferencia individual; también forma parte de un patrón cultural étnico.

El uso del arte y la cultura es un componente importante de la identidad étnica. El concepto de la cultura de la sociedad occidental no es universal. En occidente, el arte es comúnmente tratado como algo separado y sagrado y es usado para elevar al individuo por encima de los asuntos cotidianos. El arte que se usa en la vida diaria y es disfrutado por alguien sin educación es calificado como arte folklórico o artesanal.

Muchas culturas étnicas tienen una visión opuesta de cómo el arte se adecua dentro de la sociedad. El arte en otras culturas está encajado en un telar social de la vida cotidiana (Khan, 1996). El arte se usará en rituales para ocasiones importantes tales como nacimientos, bodas y decesos, celebrando la llegada de cada estación o como objeto de uso cotidiano, tales como el trabajo o la comida. Las formas de arte como la música, la danza y visuales, en estas culturas no serían vistas en un nivel elevado pero serían vistas como parte de la existencia cotidiana.

Ninguna cultura está formada por un grupo totalmente homogéneo; por lo general existe una cultura mayoritaria y al mismo tiempo una o más sub culturas. Estas sub culturas pueden estar definidas por la característica étnica, pero también pueden estarlo por la religión o el estilo de vida. Las organizaciones culturales por lo general son dirigidas por individuos que pertenecen a la cultura mayoritaria, quienes asumen que su forma de cultura es universal y será apreciada por todos. Sin embargo, este es raramente el caso, pues las formas de arte por lo general se desarrollan a partir de experiencias del grupo cultural. Por esta razón, el arte no se puede trasladar fácilmente a través de las fronteras culturales y no puede ser apreciado por alguien que no ha experimentado las mismas fuerzas culturales. Todos los grupos culturales tienen sus propias formas de arte, mismas que disfrutan y consideran tan válidas como cualquier otra.

### **5.7.5. Grupos de Referencia.**

La conducta del consumidor también se ve afectada por los grupos de referencia con los que las personas eligen asociarse. Estos grupos son personas sin liga familiar, con quienes se elige socializar. Estos incluyen grupos tan diversos como equipos deportivos y grupos de amigos. Las personas adoptarán la conducta de los miembros del grupo debido a que desean ser o ya han sido aceptados.

La influencia de los grupos de referencia es especialmente fuerte entre los jóvenes debido a que ellos sienten una necesidad de establecer un sentido de identidad que los separe de su familia. Ellos forman esta identidad mediante la asociación con grupos que pueden ser similares o diferentes a su familia. Si ellos quieren ser aceptados por un grupo en particular, necesitan comportarse de la misma manera como lo hacen los demás miembros del grupo. Muy probablemente, evitarán actividades que estén asociadas con un grupo con el cual no desean asociarse. Asistir a cierto tipo de actividades de placer, tal como un club de baile, puede ser visto como algo positivo debido a que la participación en la actividad define los valores de aquellos quienes participan o asisten. Puesto que a los eventos de las bellas artes asisten por lo general grupos conservadores o formados por gente mayor, este tipo de eventos serán evitados.

Este tipo de conducta también aplica en los adultos. Si ellos visualizan la participación en los eventos como algo que se realiza por algún grupo al cual desean pertenecer, ellos también buscarán participar. Por ejemplo, si los empleados de una oficina asisten a la ópera y ellos desean ser considerados parte del equipo, se sentirán motivados a asistir a la ópera. Muy probablemente, si los empleados disfrutan viendo eventos deportivos, ellos buscarán reunirse con lo demás para ver dichos eventos por el deseo de comulgar con sus colegas. El reto para las organizaciones culturales es hacer un paquete con el ambiente y estilo del evento a fin de que la actividad sea aceptada por el grupo objetivo.

En conclusión, podemos decir que los consumidores son motivados a comprar productos que les brindan los beneficios buscados. Además de los beneficios tradicionales de experimentar la calidad del arte, otro beneficio al asistir a las artes es la necesidad de llenar el tiempo libre con una experiencia social y de auto satisfacción. Antes de que una estrategia de marketing que busque alentar la asistencia sea planeada, es necesario

comprender los beneficios que motivarán a un grupo de consumidores en particular a asistir al evento artístico de una organización.

### 5.8. Hoja de Trabajo de Motivación del Comprador

Además de la oportunidad de vivir la experiencia, ¿qué más cree usted que motiva a su cliente a asistir? Use esta hoja de trabajo para considerar tantos factores motivadores como pueda.

Motivación	Sí/No	Describa el motivador en detalle
Campaña de promoción actual (anuncios, correo directo, RP, incentivos)		
Razones personales (curiosidad, estatus, soledad, relación con la organización)		
Precio (regular, oferta especial)		
Escenario (comodidad, estacionamiento, seguridad)		
Familia/amigos (asistencia en grupo, cita, recomendación)		
Placer (físico, sensual, diversión, social)		
Mejora (lectura, video, notas del programa)		

## **Capítulo 6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

### **6.1. Segmentación del Mercado.**

Muy pocas organizaciones culturales cuentan con una audiencia que esté formada por un espectro amplio de la sociedad que es la meta en la declaración de su misión. Debido a factores sociales, culturales y psicológicos, la audiencia actual para la cultura tiene un sesgo hacia los de la clase social más alta con los mayores ingresos, quienes además son los de mayor edad y educación. Debido a que la audiencia típica que asiste a eventos artísticos representa sólo a un segmento de la sociedad, las organizaciones culturales necesitan comprender cómo usar la segmentación tanto para incrementar como para ampliar su audiencia.

Existen muchos métodos de segmentación. Uno de los métodos básicos que pueden resultar útiles para las organizaciones culturales consiste en segmentar a su audiencia en grupos diferenciados por sus diferencias demográficas, tales como la edad, estado civil, nivel de ingresos o tendencia étnica. Adicionalmente, también pueden usar la segmentación geográfica, basada en conocer en dónde viven los miembros de la audiencia. La segmentación geográfica y demográfica son muy fáciles de comprender. La segmentación por beneficios, donde la audiencia se agrupa por los beneficios que espera de un producto es más difícil pero muy importante de comprender. Las organizaciones culturales pueden también usar el nivel de involucramiento como una estrategia de segmentación y ubicar a consumidores culturales y a los entusiastas de manera separada. Por supuesto, los cuatro métodos pueden ser utilizados en combinación, con uno de los segmentos –demográfico, geográfico, beneficios e involucramiento- utilizado como medio primario de segmentación y posteriormente, el grupo resultante analizado más detalladamente por un segundo método de segmentación.

### **6.2. Segmento Concentrado y Segmentos Múltiples**

Las organizaciones culturales comúnmente usan una estrategia indiferenciada para seleccionar a su mercado objetivo, donde todo el público es tratado como un gran segmento de consumidores. Al hacer eso, las organizaciones asumen que todos tienen la misma necesidad de cultura y que buscan igualmente, el mismo tipo de beneficios. Sin embargo,

una opción que brinda mayores posibilidades de éxito es concentrarse en un mercado objetivo. Con esta estrategia, después de un cuidadoso análisis del producto y de los consumidores potenciales, las organizaciones culturales pueden seleccionar un grupo de consumidores o segmento, quienes estarán más motivados a consumir lo que la organización les puede ofrecer. Puesto que la mayoría de las organizaciones culturales cuentan con fondos limitados, el concentrarse en mercados objetivos les ayudará a comercializar de manera más efectiva, al concentrar sus esfuerzos en segmentos específicos.

Mediante la concentración de un segmento específico del mercado, la organización cultural puede asegurar que puede ofrecer un producto que satisface las necesidades del segmento. Resulta especialmente cierto que las pequeñas organizaciones culturales no pueden ofrecer de todo para toda la gente. Si las pequeñas organizaciones se enfocan en las necesidades de un segmento específico del mercado, tales como algún tipo de familia o grupo étnico, entonces podrán ofrecer los servicios y beneficios más deseados y buscados por ese segmento. Esta estrategia permite a las pequeñas organizaciones culturales competir de manera más efectiva con organizaciones más grandes. El mensaje promocional de una organización cultural pequeña puede no ser escuchado si se transmite de manera general, pero será escuchado si se dirige adecuadamente hacia su mercado meta.

Las organizaciones culturales grandes pueden adoptar una estrategia de segmentación múltiple y dirigir sus esfuerzos a más de un segmento del mercado. Esto puede llevarse a cabo cuando se prepara el mismo producto cultural con un empaque diferente para diferentes segmentos del mercado. Un cambio en la presentación, el ambiente o los servicios puede ser todo lo que se necesite. Por ejemplo, un concierto puede ser ofrecido como un espectáculo matutino familiar, con un servicio adicional en el lobby y bebidas que atraigan al público joven. El mismo concierto puede ofrecerse en una noche con un ambiente diferente, sirviendo champaña y una lectura antes del concierto. Asimismo, el mismo producto cultural podría ofrecerse en un horario o aun un sitio diferente, con el fin de atraer algún segmento del mercado diferente.

Otro enfoque cuando se consideran segmentos múltiples consiste en mantener iguales todos los aspectos del producto, pero variar el mensaje que se envía al consumidor. Aun las organizaciones culturales que no desean cambiar su producto pueden utilizar este enfoque.

Debido a que los productos culturales ofrecen una variedad de beneficios, la organización puede comunicar un mensaje de marketing diferente que promueva el beneficio buscado por cada uno de los segmentos objetivos.

Las organizaciones culturales deben estar pendientes de que si escogen un segmento específico del mercado, deben continuamente valorar el mercado para asegurarse de que su elección sigue siendo la correcta. En el mundo actual con rápidos cambios demográficos y sociales, los beneficios deseados por el segmento o los segmentos del mercado pueden cambiar rápidamente.

### **6.3. Estrategia de Segmentación de la Audiencia**

El desarrollo del tamaño y la variedad de la audiencia es la principal responsabilidad de un departamento de marketing. Este es responsable de incrementar el tamaño de la audiencia, así como lo hace en una empresa con fines de lucro al tratar de atraer más clientes que representen un aumento en los ingresos.

Sin embargo, el desarrollo de la audiencia en una organización cultural también significa incrementar el rango de la audiencia, esto es, la variedad que la compone. Una organización comercial puede también desear ampliar el rango pero sólo como un medio para incrementar el tamaño de la base de consumidores y con el objetivo último de incrementar los ingresos de la compañía. Debido a que alcanzar un rango amplio de personas con el producto artístico es la misión central de una organización cultural, ellos ven el incremento del rango en la audiencia como una meta en sí misma. De hecho, las organizaciones culturales dedicarán recursos considerables para buscar y atraer grupos que por lo general no acuden, aun cuando los consumidores representen ingresos limitados adicionales. La meta de una organización cultural es exponer su producto artístico a tanta gente como le sea posible dentro de un amplio espectro de la sociedad. Este enfoque en la misión antes que en el dinero constituye una diferencia fundamental entre ellas y una organización con fines de lucro.

#### **6.3.1. Profundidad del Mercado.**

Como un primer paso en el proceso de segmentación de la audiencia actual y potencial, las organizaciones culturales deben decidir si desarrollan la profundidad del mercado, la

amplitud o ambas. Para desarrollar la profundidad del mercado, la organización cultural primeramente debe determinar el segmento de la audiencia actual y después desarrollar una estrategia de marketing que logre atraer más miembros de este mismo grupo. Esta ha sido la estrategia tradicional de las organizaciones culturales. Es una estrategia fácil, debido a que las organizaciones culturales ya están familiarizadas con su audiencia actual y lo que les motiva a asistir. Sin embargo, seguir este enfoque, eventualmente provocará un crecimiento limitado en la asistencia, pues la mayoría de las personas dentro de este segmento ya están enteradas de la existencia de la organización y han tomado una decisión acerca de asistir.

### **6.3.2. Amplitud del Mercado.**

Si la organización cultural desea expandir la audiencia para su producto mediante la ampliación del mercado, deberá atraer miembros de nuevos segmentos de mercado quienes posiblemente estén actualmente consumiendo otro tipo de productos culturales. Además, debido a que los consumidores cuentan con otros medios para pasar su tiempo de ocio además de consumir productos culturales, también se necesitará atraer consumidores de otro tipo de productos, que representen cualquier otra forma de entretenimiento. Para lograr esto, las organizaciones culturales deben estar dispuestas a ajustar los beneficios ofrecidos por su producto cultural, de manera que les permita atraer consumidores de nuevos segmentos de mercado quienes se encuentran actualmente consumiendo otros productos.

Los consumidores en estos nuevos segmentos de mercado pueden desear beneficios diferentes a los de la audiencia actual de la organización. Por lo tanto, la organización cultural necesita usar la segmentación por beneficios, a fin de lograr diferenciar su producto cultural, con el fin de poder ofrecerlo a un nuevo segmento de la población sin dejar de atender a su audiencia actual.

### **6.4. El Proceso de Segmentación.**

El primer paso en el proceso de segmentación para una organización cultural consiste en determinar qué segmentos del mercado están en su audiencia actual. Basados en esta información, se deberá entonces determinar hacia cuáles segmentos nuevos o potenciales se apuntarán los esfuerzos para hacerlos miembros de la audiencia. Después, la organización

cultural deberá desarrollar un mensaje promocional que se comunique de manera efectiva con cada segmento objetivo.

La segmentación de mercado es particularmente útil para organizaciones culturales pequeñas. Podría parecer una traición a la misión de la organización, debido a que esto significa perseguir a un segmento del mercado objetivo más pequeño en lugar de buscar atraer a todos. Desafortunadamente, las organizaciones culturales deben enfrentar el hecho de que puede ser una expectativa no realista que cualquiera estaría interesado en su producto. Por lo tanto, no pueden considerar a todos como un asistente potencial. Además, las organizaciones pequeñas no cuentan con los recursos para un esfuerzo de marketing mayor, y la segmentación de mercado les permite ahorrar tiempo y esfuerzo y, tal vez, hasta asegurar la sobrevivencia, mediante la concentración de sus recursos de marketing.

#### **6.5. Definición del Segmento Objetivo.**

Debido a que existen numerosas formas de segmentar el mercado, una organización cultural puede experimentar cierta confusión cuando se enfrenta con el proceso de segmentación de su audiencia actual o potencial. Sin embargo, el proceso de análisis y segmentación ayudarán a la organización a conocer a quiénes atiende, cómo los atiende y a quién desea atender en el futuro.

En la teoría tradicional sobre marketing, el proceso de segmentación inicia examinando al producto o al consumidor. La compañía puede decidir analizar primero al mercado de consumidores actuales y después desarrollar un producto que satisfaga las necesidades del segmento. O puede iniciar con el análisis de su producto actual y encontrar un segmento del mercado que desee los beneficios que su producto ofrece.

Las organizaciones culturales podrían comenzar seleccionando un segmento del mercado objetivo y después diseñar un producto para ofrecer los beneficios deseados a este segmento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones culturales no hacen esto, como si sintieran que no debieran cambiar su producto cultural para satisfacer los deseos del público. Las organizaciones culturales por lo general han usado el proceso de segmentación para encontrar un segmento del mercado al cual atraiga su producto cultural actual.

Sin embargo, es posible que una organización cultural primeramente apunte hacia un segmento del mercado y posteriormente diseñe su producto cultural de manera que atraiga a

dicho segmento, sin comprometer su misión. Por ejemplo, podría presentar una forma especializada de su arte actual, el cual estaría en el dominio del alcance de su misión pero también lograría atraer a un nuevo segmento del mercado objetivo.

Cualquiera que sea el punto inicial que una organización cultural tome, ya sea el producto o el mercado, debe asegurar que el grupo objetivo es lo suficientemente distinto como para calificar como un segmento de mercado. Por ejemplo, una organización cultural puede decidir enfocarse en proveer los beneficios buscados por consumidores jóvenes, pero este segmento es demasiado amplio para trabajar en él. El proceso de segmentación sería más efectivo si la organización cultural dividiera a los consumidores jóvenes en sub grupos tales como profesionistas, solteros de clase media alta, sin estudios, padres de clase media baja, etc. Asimismo, los consumidores jóvenes pueden pertenecer a un grupo étnico dominante o a un grupo minoritario. La única característica común que los jóvenes comparten es la edad y ésta, no es suficiente para seleccionarlos de manera efectiva como un segmento. Los beneficios que ellos buscan serán tan diversos que la organización no podrá satisfacer todas las necesidades de la gente joven.

## **6.6. Métodos de Segmentación.**

Toda organización cultural necesita examinar su audiencia existente y la audiencia que desea atraer. La mayoría de las organizaciones culturales están familiarizadas con el uso de datos demográficos para segmentar sus audiencias sobre la base de edad, género, ingreso y grupo étnico. Aunque esto representa un buen principio, la organización cultural comete un error cuando asume que los consumidores en estos segmentos, aun cuando cuenten con características demográficas similares, siempre desearán beneficios similares. Existen otros métodos que pueden ser usados para segmentar los mercados y una organización cultural no debe estar restringida a segmentar su audiencia por un sólo método.

### **6.6.1. Segmentación Demográfica.**

Para las organizaciones culturales pequeñas, la segmentación demográfica representa un buen inicio en el proceso de la segmentación. Los factores demográficos utilizados pueden incluir entre otros, el género, la edad, el nivel de educación, la ocupación, el estado civil, el nivel de ingresos y los grupos étnicos. Los departamentos de Marketing de las

organizaciones con fines de lucro usan la segmentación por nivel de ingresos para determinar de qué manera las decisiones de consumo de los consumidores se ven afectadas por la cantidad disponible de ingreso, de esa manera ellas podrán dirigirse al segmento de mercado con los ingresos apropiados. Debido a que la audiencia cultural se encuentra dominada por personas con ingresos elevados, las organizaciones culturales enfrentan un reto particular cuando intentan alcanzar otros segmentos de mercado con diferentes niveles de ingresos. Muchos consumidores fuera del segmento de alto nivel de ingresos consideran que el precio para asistir a un evento es demasiado elevado, aun cuando éste no sea el caso. Si existe la percepción de que el evento es demasiado caro, es necesario que la organización cultural comunique a los segmentos de mercado de menores ingresos, que existe la posibilidad de asistir a eventos a precios razonables.

Si el único mensaje de marketing sobre la disponibilidad de precios accesibles sólo ocupa un pequeño reglón en la parte baja de un folleto que fue diseñado para atraer al segmento de mayores ingresos, muy probablemente no será leído por aquellos que más necesitan recibir el mensaje. A fin de poder alcanzar a aquellos que creen que el costo para asistir es demasiado elevado, el bajo costo debe ser comunicado directamente a este grupo.

Probablemente el reto más grande enfrentado por una organización cultural es la necesidad de segmentar por grupos étnicos, para atraer a más audiencia étnicamente diversa. Por supuesto, las organizaciones culturales insistirán en que todo mundo es bienvenido, lo cual es cierto. Pero también es cierto que en muchas organizaciones culturales, particularmente aquellas que presentan eventos de las bellas artes, la audiencia está formada por miembros del grupo étnico mayoritario. Para atraer a otros grupos étnicos exitosamente, no es suficiente con que la organización cultural use la segmentación como un medio para miembros de otros grupos al producto cultural existente. También debe determinar de qué manera el producto puede ser más atractivo para un segmento étnico específico.

Más que sólo denigrar la falta de participación, explorando las necesidades y deseos de las diferentes comunidades étnicas, las organizaciones culturales deben trabajar para asegurar que todos los segmentos de la comunidad en quienes están interesados se sientan bienvenidos en participar (Radbourne and Frase, 1996). Esto puede significar el presentar el producto de manera diferente o en diferentes plazas y horarios, puesto que la cultura étnica no sólo afecta la elección de consumo de ocio y placer, sino también el patrón de

socialización. Por ejemplo, en la cultura occidental, muchos eventos culturales se consideran y clasifican “solo para adultos”, los cuales afectan negativamente el nivel de audiencia para un grupo cultural donde la interacción familiar es altamente valorada. Los miembros de estos grupos culturales preferirán eventos culturales que son planeados para asistir en familia.

Otra variable para los grupos étnicos en particular, es que la organización cultural pueda ser vista como presentadora del arte de las mayorías, y tal vez hasta opresiva de grupos étnicos. Los grupos de minoría étnica pueden no estar interesados en aplaudir algún tipo de arte que parezca negarlos como individuos. Es importante para las organizaciones culturales asegurarse que su producto cultural sea creado y presentado por individuos no sólo de la mayoría cultural.

#### **6.6.2. Segmentación Geográfica.**

La segmentación geográfica representa otra forma sencilla de segmentación. Es importante que una organización determine qué tan lejos están desplazándose los consumidores para asistir a algún evento, a fin de saber qué medios usar y en qué lugares usarlos, para llevar a cabo la promoción. Las organizaciones pequeñas pueden depender de las audiencias locales y encontrar imposible el atraer consumidores que tengan que venir desde lejos, cuando existen otras organizaciones culturales que brindan a los consumidores los mismos beneficios. Sin embargo, si el producto cultural ofrecido es único y suficientemente atractivo para un segmento específico del mercado, entonces el seleccionar comunicaciones adecuadas pueden permitirle a una organización cultural atraer consumidores foráneos.

Por otro lado, si la organización cultural es grande y bien conocida, las barreras geográficas pueden no existir. De hecho, el producto cultural puede ser la razón de por qué los individuos viajan. Las organizaciones “superestrellas” tales como el Museo Británico y la Metropolitan Opera en Nueva York, cuentan con visitantes locales pero también atraen a muchos turistas internacionales para los cuales éstas, representan una visita obligada durante su estadía. (Murphy, 1997).

### **6.6.3. Segmentación por Beneficios.**

Mientras que la segmentación demográfica y geográfica son un buen principio para analizar la audiencia de las organizaciones culturales, la segmentación por beneficios, la cual se enfoca en los diferentes beneficios deseados como resultado de factores tales como el estilo de vida, nivel de uso y la motivación, es una herramienta de segmentación más poderosa para las organizaciones culturales. Cuando se analiza la audiencia actual y potencial, los beneficios deseados pueden no ser tan fácilmente discernibles como los factores demográficos o geográficos, pero son los factores que, de hecho, motivan a los consumidores a asistir a un evento cultural.

La segmentación por beneficios intenta comprender y agrupar a los consumidores basándose en las características de cómo distribuyen su tiempo, lo que ellos compran y sus características psicográficas. Por ejemplo, una organización cultural puede descubrir que su audiencia se divide en segmentos de estilo de vida, formados por jóvenes que siguen la moda y por adultos conservadores. Los beneficios buscados por los miembros de estos segmentos variarán pero también estarán relacionados por el estilo de vida. Los beneficios podrían ser tan similares como una oportunidad de socializar con amigos, pasar un rato con la familia y vivir una experiencia cultural confortable.

La organización cultural también necesita determinar con qué frecuencia cada grupo del segmento consume su producto. Los jóvenes seguidores de la moda podrán ser asistentes ocasionales para alguna forma de arte, tales como conciertos de la sinfónica y podrán ser grandes consumidores de danza moderna. El patrón de uso de los adultos podría ser el opuesto. Los grupos de familias jóvenes podrían ser grandes consumidores de visitas a museos que permiten que sus hijos participen en actividades, pero no en eventos que presenten dramas serios. Una vez que la organización cultural ha reconocido la frecuencia de asistencia, puede decidir acerca de los recursos que deberá dedicar a las actividades de marketing para cada uno de los segmentos de mercado objetivo.

La mayoría de las organizaciones culturales no cuentan con información psicográfica acerca de sus audiencias debido a que ésta es difícil de obtener y analizar. Es cierto que estos segmentos del mercado no son inmediatamente evidentes, por lo que, se deben llevar a cabo focus groups y entrevistas, a fin de descubrir los beneficios que motivan a los diferentes grupos a asistir. Pero una vez que se cuente con la información y se haya

correlacionado con los factores demográficos y geográficos, puede ser usada para diseñar una estrategia verdaderamente efectiva para seleccionar los segmentos de mercado resultantes.

#### **6.6.4. Segmentación por Nivel de Involucramiento.**

Desarrollar una estrategia de segmentación de mercado es relativamente más sencilla para organizaciones grandes que cuentan con los recursos que les permiten diferenciar sus productos mediante paquetes de eventos culturales. Por ejemplo, un museo puede ofrecer actividades familiares (demográfico), paquetes de hotel que incluyen boletos para visitantes al área (geográfica) y noches sencillas (beneficios), todo para la misma exhibición.

Este enfoque es más difícil de lograr en las organizaciones pequeñas que podrían requerir de todos sus recursos para producir este tipo de producto. La estrategia de marketing para el mercado objetivo usualmente favorecida por tales organizaciones, selecciona el segmento que desea los beneficios ofrecidos por su producto.

Las organizaciones culturales pequeñas podrían aumentar el nivel de asistencia de su audiencia, segmentándola de acuerdo a su nivel de involucramiento con la forma de arte. La asistencia de los entusiastas culturales se puede mantener brindándoles la oportunidad de aprender e involucrarlos, mientras que la asistencia de los consumidores culturales podría ser incrementada ofreciéndoles entretenimiento.

#### **6.7. Capitalizando la Segmentación.**

Las organizaciones culturales tienden a estar aisladas, posiblemente debido a que la gente que trabaja en ellas comparte una visión similar que no está restringida por la realidad cotidiana en la cual la mayoría de la gente vive. Debido a este aislamiento, existe el riesgo de que la organización se enfoque demasiado en la importancia de su producto cultural que haga que se olvide que el producto no es una prioridad para la mayoría de la gente. Debido a que la organización cultural cree que todos deberían estar interesados en su producto, esto puede llegar a provocar que, en verdad crean que todos están interesados en su producto y partir de ese supuesto para realizar sus estrategias. El resultado es que la organización cultural intenta comunicar todo a todos, en lugar de comunicar un mensaje específico a un grupo específico.

La organización cultural podría transmitir el mismo mensaje de marketing a todos como si sólo hubiera un mercado sin segmentar. Por otro lado, podría considerar a cada individuo enteramente único, lo cual hace que sea extremadamente difícil diseñar un mensaje de marketing. Ambos métodos son deficientes, y aunque todos los individuos son diferentes, también es cierto que comparten algunas características similares. Si se enfoca en estas características similares, la organización cultural puede mejorar la posibilidad de atraer al consumidor al producto.

La organización cultural puede comunicar de manera mucho más efectiva el mensaje acerca de un producto si lo dirige a un segmento específico. Los miembros del grupo podrían compartir o no, características demográficas similares. Lo que es similar, es que aquellos que pertenecen al segmento, comparten una necesidad por los beneficios específicos que el producto cultural ofrece. Una vez que una organización ha determinado el segmento del mercado que desea atender, podrá diseñar un mensaje de marketing que se comunique directamente a este segmento.

Sin embargo, después de segmentar a la audiencia, usando uno o más de estos factores, la organización cultural frecuentemente comete el error de únicamente usar esta información para modificar su mensaje de marketing. Puede cambiar el tipo, la distribución y el texto de un folleto o el medio que utiliza a fin de que sea más atractivo para un nuevo segmento. Mientras que esto representa un enfoque válido, la segmentación del mercado es más útil en un nivel más básico si se logra encontrar la combinación correcta entre el producto cultural y la audiencia.

#### **6.7.1. El Foco del Mensaje.**

Cuando todo mundo está siendo bombardeado por la publicidad, tiene sentido que una organización cultural se enfoque sólo en comunicarse con el segmento del mercado objetivo que será el más atractivo para su producto. Una vez que la organización cultural ha determinado los beneficios deseados de su producto para cada segmento de mercado, puede entonces determinar un estilo de comunicación atractivo para el segmento. La organización cultural puede atraer gente joven a un evento mediante el uso de un mensaje y folleto atractivo. Pero si la gente joven que asiste desea una oportunidad de socializar como uno de

los beneficios de asistir, y no encuentra dicho beneficio, entonces esto provocará que desconfíe de los mensajes de la organización y no regrese.

Las organizaciones culturales han usado marketing selectivo para sus audiencias actuales. Sin embargo, en el ambiente competitivo actual, las organizaciones culturales que deseen incrementar la asistencia, deberán diseñar estrategias de marketing para cada segmento de mercado en específico que deseen atender. Aun en el caso de organizaciones con fines de lucro, los días del marketing masivo han desaparecido. Ahora, más que sólo contar con una única estrategia e intentar atraer a todos, la organización debe desarrollar una estrategia de marketing selectiva enfocada en un grupo en particular.

El marketing aplicado a las artes ha sido tradicionalmente descrito como el proceso de encontrar una audiencia para el arte. Una mejor descripción de esto sería, el proceso de determinar qué segmento de la población puede estar interesado en el producto y entonces determinar la manera de motivarlos a asistir mediante el ofrecimiento de eventos artísticos empacados apropiadamente.

Para lograr esto, los responsables de marketing en las artes deberán adoptar una actitud más abierta a fin de dar cabida al proceso de segmentación a la audiencia actual y potencial, mediante el uso de investigación para poder determinar las necesidades y deseos de estos segmentos y diseñar una estrategia de comunicación para motivarlos a asistir. Esto no puede realizarse sin la cooperación del resto de la organización, incluyendo, por supuesto al departamento artístico, porque para lograr esto, toda la organización debe contribuir a diseñar el producto como un paquete completo.

#### **6.8. Los Turistas Como Un Segmento de Mercado.**

El aumento de las oportunidades de viajar y las mejoras en los sistemas de comunicación, han contribuido al incremento del conocimiento de la cultura global. Los consumidores están hoy en día, familiarizados con el arte y la música de muchos otros países además del propio. Resulta entonces natural que desearían visitar organizaciones culturales para experimentar estas formas de arte cuando realizan un viaje. Lugares históricos y museos, lo mismo que teatros y otros lugares donde se realizan presentaciones artísticas, son una razón de peso de por qué los turistas visitan las grandes áreas urbanas (Hughes, 1997).

En la medida en que los fondos federales otorgados a una organización cultural para su operación han disminuido, las organizaciones culturales se han mostrado más interesadas en atraer turistas culturales a sus locales. Seleccionar turistas culturales representa un medio para ganar ingresos adicionales para una organización cultural, al tiempo que justifica su misión.

#### **6.8.1. Análisis para Seleccionar Turistas.**

Además de ofrecer una oportunidad para incrementar la audiencia, una organización cultural debe apuntar a los turistas por las mismas razones por las que desea apuntar a cualquier otro consumidor –para exponer su forma de arte. Además, al dirigir sus actividades de marketing a los turistas culturales, ofrece a sus visitantes una oportunidad cultural no disponible en sus lugares de origen.

Idealmente, el turista viaja para conocer un país y cultura extranjeros, pero en realidad, la mayoría de los turistas viajan para disfrutar. Por lo tanto, los turistas culturales desean una experiencia que sea tanto emocionante como memorable, a fin de que ellos puedan compartir dicha experiencia con familiares y amigos cuando regresen a casa. Además, los turistas culturales están interesados en los programas educativos –sin que por ello no sean divertidos- que les ayuden a comprender lo que están experimentando. Debido a que los turistas por lo general cuentan con un itinerario apretado, sólo cuentan con un tiempo limitado para pasarlo en cada lugar que visitan. La organización cultural enfrenta el reto adicional de brindar una experiencia digna de los turistas en un periodo de tiempo corto.

Los turistas frecuentemente visitan organizaciones culturales no por obligación. Ellos saben que existen sitios que son obligados durante su viaje, por lo que visitarán sitios históricos, museos y asistirán a presentaciones que aparecen en la lista de su guía de viaje o que sus amigos y familiares visitaron anteriormente y les han recomendado. Cuando alguien viaja a Londres, por ejemplo, una visita obligada es el Museo Británico y cuando se viaja a París, una visita obligada es el Museo de Louvre. Los turistas culturales sienten la necesidad de visitar estos sitios, porque es parte de la experiencia de vacaciones esperada. Pero si la organización cultural puede exponer a estos turistas a una nueva experiencia cultural de manera exitosa, también se llevarán a casa un nuevo conocimiento de la cultura.

### **6.8.2. Factores a Considerar al Seleccionar a los Turistas.**

Mientras que la idea de tener acceso a un segmento del mercado adicional con personas que pudieran estar interesadas en la forma de arte puede ser atractiva para una organización cultural, ésta debe considerar de manera cuidadosa, si se promueve con los turistas (Boniface, 1995). Si la organización cultural siente que el segmento de mercado potencial de turistas desea beneficios que ponen en conflicto la misión de la organización, posiblemente decida no elegir atender este segmento. Por ejemplo, si una de las metas de la organización es educar al visitante acerca de una forma de arte difícil de comprender, mientras que el objetivo de los turistas es disfrutar el sol y surfear, podría resultar muy difícil crear una experiencia que sea satisfactoria para el turista y que logre cumplir la misión de la organización.

Otra razón para no promoverse con el segmento de los turistas se da cuando la experiencia cultural es demasiado específica para el país donde se localiza la organización cultural. En este caso, no sería comprensible o atractiva para los turistas debido a que resultaría demasiado distintivo culturalmente. Una tercera consideración sería que, al satisfacer las necesidades de los turistas, la organización no pueda satisfacer sus responsabilidades para con el segmento de mercado local que ya atiende.

Razones para no promover el segmento de mercado de turistas

- Conflicto de intereses
- Forma de arte demasiado distintiva culturalmente para atraer a los turistas
- Alienar a la audiencia actual

### **6.8.3. ¿Quiénes Son los Turistas Culturales?**

Por supuesto, al hablar de turistas, implica una categoría demasiado amplia como para seleccionarla fácilmente. El mercado del turismo necesita ser segmentado en grupos demográficos y psicográficos que pueden resultar más atractivos para actividades culturales.

Los segmentos de los turistas culturales que son atraídos a la cultura incluyen antiguos visitantes. Este tipo de turistas están inclinados de manera natural hacia la cultura, debido a sus experiencias de socialización y a que muy probablemente hasta patrocinen organizaciones culturales cuando ellos se encuentran en sus lugares de origen. Otro grupo

interesado en las organizaciones culturales, pero por razones diferentes, son los turistas jóvenes. Ellos pueden considerar asistir a un evento cultural mientras se encuentran de viaje en un país extranjero. Pero posiblemente ellos no asistan al mismo evento en casa, donde podría ser considerado menos emocionante. Por esta razón, el turismo cultural es un excelente medio para exponer a los jóvenes a experiencias culturales en las cuales ellos no participarían en otras circunstancias.

El mercado del turismo también puede segmentarse por los beneficios buscados por parte de los turistas (Boniface, 1995). Algunos turistas culturales buscan el escape. Ellos desean una experiencia que sea totalmente diferente a lo que ellos experimentan en un día ordinario. Otros desean que su visita a una organización cultural les brinde una sensación de estatus. Ellos desean una experiencia que no se dé en ninguna otra parte, de la cual ellos puedan alardear a su regreso a casa.

Existen también otros pequeños segmentos de mercado de turistas culturales de especialidad. Algunos turistas culturales de especialidad viajan con el propósito de satisfacer necesidades religiosas o espirituales. Ellos desean conectarse con sus valores al visitar sitios, que pueden ser tan variados como Westminster Abbey, Chichén Itza o Stonehenge. Otros turistas culturales de especialidad viajan con el propósito específico de realizar investigación o recibir educación. Para estos turistas, quienes frecuentemente son estudiantes, profesionales o aficionados a los pasatiempos, el conocimiento es el beneficio más importante derivado del turismo cultural.

Selección de Segmentos del Mercado del Turismo

- Escapistas
- Buscadores de Estatus
- Religiosos y Espirituales
- Investigadores y Estudiantes

#### **6.8.4. Necesidades del Segmento del Turismo.**

Algunos de los beneficios deseados por los turistas que visitan una organización cultural pueden ser similares a los beneficios deseados por otros visitantes, pero los turistas culturales cuentan con algunas necesidades adicionales que la organización cultural debe buscar satisfacer. Debido a que el turista cultural no está familiarizado con la cultura del

país y no sólo con el producto cultural, se les debe brindar más información acerca de la historia y significado de la forma de arte. Los turistas culturales no cuentan con los supuestos y conocimientos de los visitantes locales por lo que requieren de esa información, a fin de que puedan comprender y disfrutar lo que ven.

Puesto que ellos son visitantes, las organizaciones culturales deben asegurarse de que los turistas en particular se sientan bienvenidos cuando visitan el sitio. El mercado del turismo le da a las organizaciones culturales un excelente medio para atraer personas a una nueva experiencia en la que se sientan como en casa. Los turistas pueden no visitar una organización cultural en su lugar de origen porque pueden no sentir pertenencia, a diferencia de cuando viajan y están dispuestos a tomar el riesgo.

Los turistas que viajan largas distancias para visitar una organización cultural tienen la necesidad de que la experiencia resulte como ellos esperan que sea. Las organizaciones culturales deben brindar una cierta cantidad de dependencia en el producto cultural presentado a los turistas. La experiencia necesita ser consistente a través del tiempo de manera que los turistas tengan una experiencia similar a la de sus amigos o familiares que asistieron con anterioridad. Esto no significa que el producto deba ser completamente el mismo, pero sí debe ser del tipo esperado.

Debido a que el turista no está familiarizado con el área local, es muy importante que todas las actividades de marketing y los mensajes en distintos medios contengan información suficiente y oportuna acerca de la ubicación, incluyendo por supuesto, información acerca de cómo llegar, usando los transportes públicos. Si la organización está ubicada en un área no céntrica, también se les debe dar información acerca de posibles precauciones que deban de tomar. Y debido a que son turistas y lo que desean es divertirse, necesitan información sobre oportunidades para realizar compras y lugares donde puedan tomar alimentos.

#### Necesidades del Turista Cultural

- Información adicional acerca del producto cultural.
- Ambiente agradable de bienvenida.
- Producto disponible.
- Información acerca de la ubicación.
- Oportunidad para la diversión.

### **6.8.5. Turismo Cultural y la Comunidad**

El grueso de la comunidad considera cada vez más a las organizaciones culturales que sirven a turistas como fuente de ingresos y empleo (Broadway, 1997). Las dependencias de gobierno se han dado cuenta del efecto positivo que el turismo cultural tiene sobre el crecimiento económico y están comenzando a colaborar con grupos culturales y de turismo a fin de promover el turismo. De hecho, además de la promoción del arte en sí mismo, uno de los principales motivos por los que se realizan festivales de música y grandes exhibiciones, es el atraer a los turistas para que visiten el área.

Debido a la generación de ingresos y empleos requeridos para atender a los turistas por parte de las organizaciones lucrativas, el turismo cultural puede ser apoyado por los negocios de la comunidad en la que se ubica la organización cultural. El turismo cultural puede ayudar a la comunidad entera aun en áreas con depresión económica y, como resultado de esto, incrementar el estatus de la comunidad. Si las organizaciones culturales trabajan en conjunto en atraer turismo cultural, serán vistas por otras como una parte integral de la comunidad.

En resumen, la segmentación representa una herramienta que las organizaciones culturales pueden utilizar para comprender de mejor manera a sus audiencias actuales. Y por lo tanto, éstas pueden usar la segmentación para determinar qué grupos de personas pueden ser las más interesadas en su producto. Esto no significa que no estén interesadas en contar con otro tipo de audiencia. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de las organizaciones culturales pequeñas deben usar sus recursos limitados de manera inteligente. Si se selecciona de manera cuidadosa un segmento de mercado, es más probable que logre motivar exitosamente a la audiencia.

### 6.8.6. Hoja de Trabajo para Segmentación.

Describa al miembro típico de la audiencia usando la segmentación. Después describa a un nuevo segmento de la audiencia al que le gustaría tener en su audiencia.

Variable	Segmento Actual	Nuevo Segmento Objetivo
Demográfica: Edad, género, ingreso, ocupación, raza, clase social, rol familiar		
Geográfica: Pertenece al vecindario, ciudad, región o turista		
Beneficios: Aprender, socializar, emoción, estatus, encontrar una cita, actividad familiar		
Nivel de involucramiento: Entretenimiento, aprender más, socializar con otros con intereses similares		

Ahora conteste estas preguntas acerca de cómo un miembro típico de la audiencia usa el producto. Entre más respuestas afirmativas, mayor será el nivel de involucramiento con la organización. Es importante mantener la asistencia aun cuando se intente atraer una audiencia nueva. A menores respuestas afirmativas, significa que es importante dirigir los esfuerzos de marketing a nuevos segmentos de mercado.

Pregunta	Sí	No	?
¿Asiste frecuentemente?			
¿Es miembro de la organización?			
¿Es voluntario?			
¿Aporta algún apoyo financiero adicional?			
¿Es leal a la organización vs la competencia?			
¿Está interesado en nuevos productos o un solo tipo de producto?			
¿Se está incrementando el número de miembros en este grupo?			

## **Capítulo 7 INVESTIGACIÓN.**

### **7.1. Investigación.**

El concepto de marketing establece que la organización cultural debe escuchar a los deseos y necesidades del consumidor. Los únicos medios para descubrir esos deseos y necesidades son a través de la realización de una investigación. Esto requiere conocer los tipos y propósitos, el proceso, la clasificación y los métodos de investigación.

Se podría decir que la mayoría de las organizaciones culturales realizan algún tipo de investigación para conocer quiénes y cuántas personas asisten, al contar los asientos vacíos en sus eventos. Desafortunadamente, es menos probable que realicen algún tipo de investigación acerca de las razones por las que asisten y qué tipos de beneficios buscan. Esto puede deberse a que los gerentes de las organizaciones culturales por lo general asumen que la audiencia es motivada por las mismas razones por las que ellos asisten. Esto es muy poco probable, puesto que las personas que trabajan en las organizaciones culturales cuentan con un gusto y entusiasmo por las formas de arte que va más allá de lo que la mayoría de la gente siente. Debido a este entusiasmo, la organización cultural puede negarse a realizar investigaciones de marketing porque puede creer que ya sabe lo que la audiencia desea y ve a la investigación como un desperdicio de tiempo y dinero.

En realidad, es vital para una organización cultural conocer qué es lo que motiva a la audiencia a asistir. La investigación no debe ser necesariamente cara, pero si requiere de un esfuerzo. Primeramente, la organización necesita comprender los tipos y métodos de investigación. Necesita aprender el proceso y el uso de diferentes herramientas de investigación. Con este conocimiento, la investigación puede ser usada con éxito aun por organizaciones pequeñas con presupuestos limitados.

### **7.2. Tipos de Investigación.**

Además de la investigación básica de la audiencia, que le dice a la organización quién está asistiendo, existen otros tipos de investigación que una organización cultural debería considerar realizar. La investigaciones sobre la competencia raramente se realiza y sin embargo, puede proveer información valiosa acerca de cómo una organización puede mejorar. Las organizaciones culturales deberían analizar la percepción de la competencia

por parte de su audiencia y realizar ellos mismos, visitas a sus competidores. Dicha investigación ayuda a la organización cultural a determinar si debería intentar añadir algún servicio, programa o amenidad brindado por organizaciones que ofrecen productos con los que se compite.

La investigación de la motivación, examina las razones de los consumidores para asistir y resulta un elemento crítico para incrementar y ampliar la audiencia. La investigación sobre satisfacción, se realiza después que el producto artístico ha sido consumido, para examinar de qué manera la experiencia ha cumplido las expectativas del consumidor. La información de ambas investigaciones, ayudará a la organización a conocer si necesita mejorar y de qué manera hacerlo. Asimismo, la organización necesita enfocarse internamente, examinando de manera rutinaria el producto que ofrece, a fin de poder determinar si éste puede ser mejorado.

#### Tipos y Propósitos de la Investigación

<b>Tipos</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Interrogantes</b>
Audiencia	Composición de la audiencia actual	¿Quién está en nuestra audiencia?
Competidor	Percepción de la competencia en la audiencia	¿A dónde más asisten y por qué?
Motivación	Razones para asistir	¿Por qué asisten
Satisfacción	Grado en que el evento satisface expectativas	¿Se están haciendo algo incorrecto?
Producto	Mejoras al producto	¿Nuestro producto ofrece los beneficios deseados?
Promoción	Efectividad de diferentes mensajes y medios	¿Dónde y cómo saben de nosotros?
Precio	Selección de niveles de precios	¿Qué piensan de nuestros precios?

Otro tipo de investigación que es vital, es la investigación acerca de la promoción. Esta investigación busca determinar si el mensaje que la organización cultural está comunicando, está alcanzando a su audiencia objetivo y si el mensaje está motivando de manera efectiva a asistir al comunicar los beneficios buscados. La investigación de precios

se realiza para determinar si la audiencia percibe el precio del producto apropiado y competitivo.

Debido a que las organizaciones culturales dependen de financiamiento de gobierno, éstas son vulnerables a cambios en las políticas gubernamentales en cuanto al apoyo a las artes. Pero puesto que muchas organizaciones culturales actualmente también dependen de apoyo de instituciones privadas, necesitan estar atentas a los cambios que afectan a las empresas también. Por estas razones, las organizaciones culturales necesitan llevar a cabo investigación de la política, para mantenerse al corriente en cuanto a las actitudes referentes a apoyos para la cultura.

### **7.3. Realización de la Investigación de Mercado.**

Muy frecuentemente, la investigación realizada por las organizaciones culturales, se lleva a cabo sin la apropiada planeación. El proceso básico consiste en los pasos siguientes:

Proceso de Investigación

1. Diseño del cuestionario de investigación: ¿Qué se desea conocer?
2. Decidir las fuentes de información: ¿Quién tiene la información que se necesita?
3. Elección del método para la investigación: Tipo y método que se usará.
4. Diseño de la investigación: ¿Dónde, cuándo y cómo se realizará la investigación?
5. Realización de la investigación: Ejecutar lo planeado.
6. Análisis y reporte de descubrimientos: Interpretar información.

Sólo después del primer paso, que es el diseño del cuestionario para la investigación, la organización deberá proceder con su investigación. Debido a que las organizaciones culturales tienen a menudo prisa por contar con respuestas, la tentación las lleva a iniciar la investigación antes de determinar lo que realmente desean conocer. Como resultado de esto, pueden hacer demasiadas preguntas e intentar obtener demasiada información de muchas fuentes. A fin de que sea efectiva, un estudio de investigación debe estar bien diseñado y con un enfoque limitado. Si el cuestionario de la investigación es demasiado amplio, se obtendrá demasiada información. La cantidad de información resultante será difícil de analizar y por lo tanto, poco útil para la organización. Peor aun, si se realizan preguntas erróneas, el esfuerzo de la investigación habrá sido un desperdicio.

Por lo tanto, las organizaciones culturales necesitan poner especial atención al determinar las fuentes de las cuales puede ser obtenida la información. Las diferentes fuentes de datos se categorizan como secundarias, que se refiere a datos que ya existen y primarias, que se refiere a datos que la organización recopila.

### **7.3.1. Investigación Documental.**

La investigación secundaria debe ser conducida primeramente para descubrir cualquier fuente de información que ya exista. Las fuentes de datos secundarios incluyen datos internos que la organización ya posee, posiblemente en alguna base de datos de sus clientes. Aun el analizar los datos de las ventas actuales puede resultar útil para descubrir eventos, días u horarios que atraen más o menos a la audiencia.

Otras fuentes de información incluyen análisis realizados y publicados con anterioridad, que se pueden conseguir en dependencias de gobierno, consejos de cultura o librerías públicas. Mucha de esta información en la actualidad puede ser obtenida en línea. Si se cuenta con presupuesto suficiente, se puede comprar información a compañías de investigación comercial cuyo negocio es precisamente recopilar información.

Existen compañías especializadas que mantienen bases de datos sobre investigaciones de dependencias de gobierno y organizaciones culturales. Es posible que las preguntas que se quieran hacer ya hayan sido respondidas. Esto resulta particularmente cierto para efectos de política. También existen datos en lo referente a asistencia demográfica para distintas formas de arte. Aun si la información no es lo suficientemente específica para la organización, puede ser utilizada como un medio de comparación.

### **7.3.2. Investigación Primaria.**

La investigación primaria incluye la generación y recopilación de datos cualitativos y/o cuantitativos de la gente, usualmente a través de exámenes, entrevistas o focus group. Además, existen otros métodos de recolección de información de datos primarios, además de la pregunta directa con el consumidor. La simple observación de la audiencia, con objeto de descubrir si disfrutan el producto y cualquier dificultad que tengan mientras permanecen en el local, pueden brindar datos dignos de consideración que ayudarán a la organización a mejorar tanto su producto como los servicios que ofrece. Por supuesto, si la organización

desea cambiar el producto, en un esfuerzo por mejorar los beneficios ofrecidos, podría desear experimentar primero, intentando cambiar en una pequeña escala y observar el efecto que tiene en el consumidor.

El siguiente paso es elegir un método de investigación. Comprender de qué manera la organización planea usar la información, le ayudará a diseñar el estudio apropiadamente. Si la organización desea impresionar a una dependencia de gobierno con el tamaño y diversidad de su audiencia, entonces un simple examen demográfico sería lo apropiado. Si por otro lado, la organización desea descubrir por qué la asistencia está disminuyendo, necesitará información más detallada que no puede ser obtenida a través de un simple examen, sino que requiere focus groups o entrevistas.

Después de elegir el método de investigación, la organización cultural deberá planear el diseño de la investigación. Esto incluye los detalles acerca de cuándo se llevará a cabo, dónde y por quién. Entre más se planeen los detalles, más facilidad habrá en la realización de la misma. Por lo tanto, la planeación deberá incluir todos los detalles. Se debe considerar desde cuántas copias del cuestionario se requieren hasta quién será el responsable de asegurar que los participantes en un focus group asistan.

Finalmente, la organización cultural está lista para realizar la investigación. Una vez hecho esto, la tarea final es analizar los datos y reportar los resultados. El análisis requiere revisar de manera repetida las respuestas para descubrir temas, patrones y conexiones comunes.

#### **7.4. Justificación de la Investigación.**

Puede parecer fácil al principio, pero el decidir exactamente qué es lo que se desea conocer puede ser difícil y consumir considerable cantidad de tiempo. Sin embargo, a menos que esta pregunta sea respondida adecuadamente, el resto de la investigación podría convertirse en una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Cuando se diseña el cuestionario de la investigación, se deberán considerar los siguientes elementos:

¿Cuál es el objetivo de la investigación?

¿Dónde y cómo se puede obtener la información?

¿De qué manera se usarán los descubrimientos resultantes?

La primera pregunta que la mayoría de las organizaciones culturales desea responder es ¿Quiénes forman nuestra audiencia actual? También querrán saber las razones por las que asisten y a qué otros sitios van. Las respuestas a estas preguntas le indican a la organización los beneficios que motivan a su actual audiencia. También les da información acerca de qué competidores están atrayendo a su audiencia, por lo cual, pueden medir el tipo de beneficios que la competencia ofrece.

Aunque estas preguntas representan información ciertamente válida e importante, no le dicen a una organización cultural de qué manera atraer a grupos de consumidores que no están asistiendo. Por lo tanto, la organización también necesita investigar acerca de qué es lo que atraería a nuevos consumidores que aun no asisten y de la misma forma, si es posible, cómo atraer consumidores de la competencia. Debido a que estos consumidores no son miembros de nuestra audiencia actual, primero deben ser ubicados antes de poder ser estudiados. Esto, por supuesto, es más difícil de lograr, pero es un hecho que puede lograrse. En algunos casos se puede requerir asistencia profesional de investigadores de marketing, pero los estudios de pequeña escala pueden llevarse a cabo, aun por organizaciones que no cuenten con fondos suficientes como para contratar especialistas. La organización cultural necesita determinar en dónde se encuentran los no asistentes, a fin de poder conducir la investigación. Tales ubicaciones podrían consistir en clubes, asociaciones, grupos comunitarios y universidades.

## **7.5. Clasificación de la Investigación.**

Una vez que la investigación ha sido justificada, la organización debe escoger un método. Pero primero, debe decidir qué tipo de investigación realizar. La organización cultural tiene varios tipos de procesos de investigación disponibles, incluyendo la descriptiva, la exploratoria y la causal. El tipo seleccionado dependerá de la justificación de la investigación y afectará la elección del método de investigación.

### **7.5.1. Estudios Descriptivos.**

La organización cultural desarrollará un estudio descriptivo cuando necesite obtener datos específicos acerca de su audiencia. Un estudio descriptivo se usa cuando los hechos son necesarios. El método usado para conducir un estudio descriptivo es casi siempre la

encuesta. Estas encuestas se conocen como estudios cuantitativos, debido a que reúnen datos estadísticos.

La investigación cuantitativa consiste casi completamente de encuestas donde se contestan preguntas predeterminadas, con respuestas tales como Sí o No, o Frecuentemente o Nunca. La ventaja de un estudio cuantitativo es que, si el número de gente encuestada (muestra) es lo suficientemente grande, se puede decir que un hecho ha sido probado y es cierto para el grupo completo. Los estudios cuantitativos pueden dar respuestas tales como “37% de la audiencia es mayor de 55 años” o “52% de la audiencia asiste dos veces al año”. Si el número de personas encuestadas es lo suficientemente grande comparado con el total del grupo bajo estudio, podría decirse que la respuesta ha sido probada.

La dificultad que las organizaciones culturales enfrentan al conducir una encuesta es que puede resultar costosa y toma tiempo. Si la organización desea probar algo como el porcentaje de miembros adultos en su audiencia, deberá encuestar a un número de individuos lo suficientemente grande para asegurarse que la muestra es estadísticamente válida, lo cual puede ser costoso tanto financiera, como en términos de recursos humanos requeridos.

A pesar de esta dificultad, muchas organizaciones culturales han confiado en las encuestas como su único medio para la investigación de mercado. Esto resulta muy desafortunado debido a que el tipo de información que las encuestas pueden ofrecer es limitado. Asimismo, existe un problema creciente al obtener las respuestas con la encuesta tradicional. Debido a que todo mundo anda con prisa, en la actualidad resulta difícil lograr que la gente responda a un cuestionario en persona, vía telefónica o por correo. Si las encuestas se dejan en los asientos o se entregan a la entrada o salida del sitio, pocos miembros de la audiencia se molestarán en contestarlos. Las encuestas realizadas en Internet están limitadas a ser respondidas sólo por aquellos que están conectados a una computadora.

Para la mayoría de las encuestas, la gente que tiene más probabilidades de responder son aquellas que están más motivados a dar su opinión debido a que ya están involucrados con la organización. Lo que más se necesita, es la opinión de aquellos que no son asistentes regulares y ellos son los menos probables que completen un cuestionario.

### **7.5.2. Estudios Exploratorios.**

La organización cultural debería conducir un estudio exploratorio cuando la justificación de la investigación trate con sentimientos, valores o motivación. Tal investigación exploratoria, puede resultar útil cuando no existe un problema específico por investigar, pero que la organización simplemente está intentando determinar si existen tendencias o cambios en la conducta del consumidor acerca de los cuales deba estar enterada.

Este tipo de investigación se llama cualitativa. Se diferencia de la cuantitativa en que está diseñada para permitir que la persona estudiada brinde sus propias respuestas. Las preguntas, en lugar de enfocarse en hechos, se enfocan en las necesidades, deseos, preferencias y valores. Debido a que pueden obtenerse diferentes respuestas, no se pueden generar resultados estadísticos. Sin embargo, los estudios cualitativos, si se diseñan con la profundidad considerable, pueden brindar información valiosa a la organización.

Un estudio cualitativo puede consumir demasiado tiempo y resultar difícil de conducir, o puede, por otro lado, realizarse a menor escala. De cualquier forma, la información recibida será rica en detalles que ayudarán a la organización a adaptar su producto a fin de satisfacer las necesidades y deseos de la audiencia.

Como se mencionó con anterioridad, resulta más difícil obtener información de aquellos que no forman parte de la audiencia regular. La investigación cualitativa es útil en estos casos. Este tipo de investigación no considera a la audiencia como una masa indiferenciada a partir de la cual, una muestra válida es suficiente, sino que apunta a individuos específicos de los cuales la organización desea una respuesta.

Cuando se llevan a cabo investigaciones cualitativas, el énfasis no está en el tamaño de la muestra sino en la calidad del diseño de la pregunta y el análisis de la información resultante. Por ejemplo, si se pregunta por qué se asiste a un evento, aun si cada persona tiene una respuesta diferente, los temas comunes siempre aparecerán. Al analizar la información, las respuestas pueden ser agrupadas de manera que los temas puedan ser descubiertos y comprendidos. Una ventaja de la investigación cualitativa consiste en que puede ser realizada a bajo costo, lo que las hace más accesibles sobre todo para organizaciones culturales pequeñas.

### 7.5.3. Estudios de Causalidad.

Si una organización cultural desea estudiar el efecto de un cambio en su producto, o el éxito de una nueva campaña de promoción, requerirá echar mano de una investigación causal. Este tipo de investigación se usa para descubrir si un cambio que la organización ha hecho o está planeando hacer, ha tenido o tendrá un efecto positivo o negativo en la audiencia. La justificación de una investigación que requiere de investigación causal tiene una causa y efecto. Por ejemplo, ¿incrementará una nueva campaña el interés entre los jóvenes? O ¿está la audiencia comprando más bebidas ahora que se cambió el menú?

Si el cambio ya ha sucedido, podrían existir datos para contestar estas preguntas. Si la organización cultural desea saber si las características demográficas de la audiencia han cambiado como resultado de una nueva campaña, podría comprobarlo mediante observación y checar la apariencia de la audiencia. Si desea conocer si el cambio en el menú ha modificado los hábitos de compra, puede echar un vistazo a los reportes de ventas.

Sin embargo, ésta es una forma cara de aprender si la campaña o el menú son efectivos. Sería mejor si estos cambios se trataran en una escala menor primero, usando un método experimental para ver si la reacción pública es negativa o positiva. La experimentación es el método de investigación más usado cuando se requiere de un estudio causal.

Propósito y Usos de la Investigación.

<b>Estudio</b>	<b>Cuándo se usa</b>	<b>Ejemplo de uso</b>
<b>Descriptiva</b>	Cuando los detalles y los números son necesarios	Composición de la audiencia o frecuencia de asistencia
<b>Exploratoria</b>	Cuando se buscan elementos sobre motivación/conducta	Razones para asistir o actitudes hacia la organización
<b>Causal</b>	Cuando se necesita determinar el efecto de un cambio	Efectos de promoción en la audiencia

## **7.6. Métodos de Investigación.**

Una vez que la justificación de la investigación ha sido aclarada y el tipo de investigación seleccionado, el siguiente paso es escoger un método de investigación. Los métodos incluyen la encuesta usada en la investigación descriptiva cuantitativa. Existen más métodos de investigación disponibles para conducir una investigación exploratoria. Estos son por lo general, métodos cualitativos e incluyen entrevistas, focus groups, técnicas proyectivas y la observación. La investigación causal usualmente requiere el uso de la experimentación.

### **7.6.1. Encuesta Tradicional.**

Diseñar una encuesta tradicional es usualmente un proceso de tres pasos. Primero se debe decidir sobre lo que se desea conocer. Después se debe decidir qué tipos de preguntas realizar y, finalmente, cómo se tabulará la información. Debido a que resulta difícil motivar a la gente a llenar un cuestionario, es importante que dicho cuestionario sea lo más corto posible para que la gente se anime a responderlo. Por lo tanto, cuando se decida qué se va a preguntar, en lo posible, se debe tratar de mantener las preguntas acerca de un solo tema. Por supuesto, la mayoría de las encuestas consideran información de tipo demográfica, como la edad, nivel educativo, ocupación e ingresos. Las preguntas adicionales sólo deben pertenecer a un tópico tal como el tipo de programación preferida o la frecuencia de asistencia. Resulta muy tentador para las organizaciones incluir una larga lista de preguntas, pero a menos que los encuestados estén muy motivados para responder, en la mayoría de los casos, los cuestionarios no serán completados.

Otro medio para animar a que la encuesta sea contestada y completada es el ofrecimiento de incentivos. El incentivo puede representar una oportunidad para participar en un concurso, obtener un pequeño presente o posiblemente un mejor asiento para un evento. Además, una encuesta visualmente interesante, con un buen diseño contará con más posibilidades de ser respondida.

Una vez que el cuestionario se ha escrito, el siguiente paso es el diseño de las respuestas. Los cuestionarios de las encuestas deben estar diseñados de manera que la mayoría de las posibles respuestas estén incluidas. Esto puede facilitarse si se incluyen preguntas que puedan ser respondidas con respuestas tales como Si/No o Frecuentemente/Nunca. Si se

hacen preguntas sobre actitudes, será más difícil. Las preguntas podrían ser del tipo “¿Qué lo motivó a asistir?”. Sugerir respuestas limita a la persona encuestada a escoger entre las opciones dadas. Ésta es la razón por la cual las encuestas no son la mejor elección para investigar aspectos de motivación.

Después que las preguntas y respuestas han sido diseñadas, necesitan ser probadas con un pequeño grupo de muestra, para asegurarse que se está preguntando y contestando lo que se había pensado. Cuando se diseña un cuestionario, es importante que las preguntas estén escritas en un lenguaje cotidiano y fácil de entender por cualquiera. La única forma de lograr esto, es aplicando el cuestionario para comprobar que tanto las preguntas como las respuestas, se han comprendido correctamente. Si un grupo en particular ha sido seleccionado, y el cuestionario no está escrito en el lenguaje que ellos usan de manera cotidiana, la prueba del cuestionario resulta aún más importante. Una opción sería, aplicar el cuestionario en más de un estilo de lenguaje.

El paso final consiste en decidir cómo se tabulará la información. En el caso de una investigación grande, puede ser necesario contar con asistencia extra para capturar las respuestas en una base de datos electrónica. En el caso de encuestas pequeñas con pocos participantes, el conteo y procesamiento manual podría resultar suficiente.

### **7.6.2. Encuestas para Público Objetivo.**

Las encuestas tradicionales generalmente están compuestas por preguntas que pueden ser respondidas sólo por un número limitado de respuestas. Esto se hace con el fin de que dichas respuestas puedan ser procesadas y expresadas como un porcentaje y una estadística. Sin embargo, las encuestas pueden ser diseñadas con preguntas abiertas para que los encuestados respondan con sus propias palabras. Este tipo de encuestas le toma más tiempo a un encuestado. Por lo tanto, si este tipo de encuesta se manda por correo o se deja en el asiento de las personas que asisten a un evento, por lo general, se obtiene muy poco margen de respuestas. Este tipo de encuesta puede usarse de una mejor manera si se realiza persona a persona. Por lo tanto, resultan útiles cuando se selecciona un grupo específico de quienes se desea obtener la información. Otra ventaja de este tipo de encuestas selectivas es que la información se puede obtener de un grupo específico que de otra forma no respondería.

Una encuesta selectiva podría realizarse durante el intermedio de un evento, cuando a algunos de los miembros de la audiencia, tal vez seleccionados sobre la base de algún rasgo demográfico como la edad o el grupo étnico, se les invita a participar. Después de explicarles el propósito del estudio y su importancia, el encuestador entrega el cuestionario al participante. Esto permite que el participante responda el cuestionario justo donde se encuentra y al mismo tiempo, al encuestador controlar las encuestas aplicadas. Cada uno de los encuestadores deberá atender al menos de tres a cinco participantes a la vez.

Este tipo de cuestionarios no ayudarán a la organización a probar nada. Sin embargo, la ventaja de este tipo de cuestionarios es que pueden apuntar a un grupo específico y se pueden recibir respuestas que no serán guiadas por ninguna respuesta prediseñada.

### **7.6.3. Focus Groups.**

El focus group, también conocido como grupo de entrevista o grupo de prueba, se refiere al proceso de juntar un grupo de personas, quienes tienen el deseo de compartir sus opiniones y preocupaciones. Un focus group formal por lo general es dirigido por un investigador profesional externo, con el fin de evitar algún sesgo. La ventaja de un focus group sobre una encuesta es que, un focus group puede explorar una primera respuesta individual con preguntas adicionales y obtener información más detallada. Frecuentemente, cuando se hace una pregunta, la gente responderá con lo que ellos creen que es una respuesta correcta o apropiada. Asimismo, la mayoría de la gente prefiere adoptar una posición política al responder con frases positivas y afirmativas, cada vez que les sea posible. Pero al reunir a diferentes personas en un focus group, se les puede animar a responder a los comentarios de unos y otros e ir más allá de su respuesta inicial.

Los focus groups pueden ser usados también por las pequeñas organizaciones culturales. Aún si no pudieran enfrentar el costo de un focus group llevado a cabo por un experto profesional, una organización cultural pequeña sacaría provecho al invitar a algunos de sus clientes a participar en una entrevista grupal informal, que se realice en sus instalaciones. El moderador no necesita ser un experto investigador, pero sí requiere de habilidades básicas en relaciones humanas y capacidad de escuchar. A menudo, los estudiantes graduados pueden usarse para este propósito. El rol del moderador debe ser de imparcial y objetivo, así como escuchar y grabar lo que los participantes opinan. Lo que resulta importante es

que el moderador deberá ayudar a guiar la conversación animando a los participantes a mantener sus comentarios enfocados en el tema, sin guiar las opiniones expresadas.

Las organizaciones culturales pequeñas pueden usar las entrevistas grupales para reunir información de temas tales como los programas de eventos culturales futuros. Durante la sesión, las ideas de programación pueden ser descritas y las respuestas de los participantes grabadas. Esta información puede ser usada como un factor en el proceso de toma de decisiones para el diseño de la programación. Otro propósito de la entrevista grupal podría incluir, el explorar variables como variedad y calidad de los alimentos, servicio al cliente y servicios adicionales que podrían ofrecerse a los clientes.

Los focus groups y las entrevistas también pueden usarse para conocer la forma de atraer a no participantes. Si la organización identifica un nuevo segmento de mercado que desea atender, podría realizar una entrevista grupal a fin de determinar que beneficios desean. Esto puede hacerse encontrando participantes de una organización a la cual este segmento ya pertenece, tales como una universidad, un club social o una organización civil.

#### **7.6.4. Técnicas Proyectivas.**

Las técnicas proyectivas pueden usarse para motivar la comunicación en entrevistas y focus groups o utilizarse por separado. Estas son técnicas que permiten obtener información de maneras diferentes a las preguntas verbales. La idea es tomada de la psicología pero ha tenido una gran aceptación en el marketing. Algunas técnicas simples incluyen la asociación de palabras, completar frases y pruebas con dibujos. Éstas resultan ser herramientas creativas que la gente en las organizaciones culturales debería disfrutar usándolas.

La asociación de palabras consiste simplemente en registrar la primera respuesta a una pregunta hecha al participante respecto a una foto, un nombre o algún evento. La idea es obtener respuestas emocionales, en lugar de intelectuales. La asociación de palabras puede usarse en un focus group, en entrevistas o en encuestas selectivas.

Otra técnica es la terminación de sentencias. Esta técnica permite a los participantes enmarcar una experiencia en sus propias palabras. Una tarea podría ser, pedir a los participantes que escriban un anuncio para la organización, que les resulte atractivo a ellos

y a sus amigos. Otra podría ser, pedirles elaborar lo que consideran un programa ideal para algún evento.

Si estas ideas resultan demasiado creativas y difíciles para la audiencia, se puede optar por darles oraciones que ellos completen, tales como:

- La gente que visita la galería es \_\_\_\_\_
- La galería es \_\_\_\_\_
- La galería debería ser \_\_\_\_\_

Los dibujos también pueden ser usados. Los juegos de gráficos por lo general, consisten en dos personajes con globos para texto sobre sus cabezas, muy similares a las revistas de caricaturas. Uno de los personajes podría estar diciendo “Hola, Alan, estaba pensando en visitar la galería de arte. ¿Te gustaría ir?” Entonces se le pediría al participante poner su propia respuesta en el globo del segundo personaje.

#### **7.6.5. La Observación.**

Otro método de investigación de bajo costo, que puede ser utilizado por organizaciones culturales pequeñas, es la observación. Si la organización cultural desea conocer si su ventanilla de servicio al cliente está siendo usada, bastará con observar, para darse cuenta quién se acerca y quién no lo hace. Un museo podría observar las acciones de grupos de patrones específicos, tales como visitantes solos o en familia, para ayudar a la organización, a determinar cuáles son las áreas que más se usan, la duración de las visitas y qué tipo de exhibiciones son las que más atraen la atención. Este método, por lo general brinda información más exacta que la de las encuestas, pues la mayoría de la gente no necesariamente recuerda cómo realiza su visita.

#### **7.6.6. La Experimentación.**

La experimentación es un método de investigación usado para descubrir cómo reaccionan los clientes a cambios en el producto cultural. Por ejemplo, si la organización cultural desea intentar un nuevo programa, podría intentarlo en una pequeña escala para ver de qué manera reaccionan los clientes. Mediante la experimentación, se puede conocer respecto a las preferencias de la audiencia antes que el cambio sea intentado a gran escala. Resulta difícil obtener este tipo de retroalimentación mediante una encuesta antes del cambio, pues

los consumidores encontrarían difícil de dar una opinión acerca de algo que no les resulta familiar o es inesperado. Esta investigación es una forma sencilla que la organización tiene para ahorrarse errores costosos.

Métodos de Investigación.

<b>Método</b>	<b>Descripción</b>
Encuesta Tradicional	Recopilación de datos cuantitativos
Encuesta Selectiva	Recopilación de respuestas de grupos específicos
Focus Group	Uso de dinámicas para tratar temas en grupo
Técnica Proyectiva	Técnicas creativas para obtener respuestas emocionales
Observación	Observar conducta y acciones de la gente
Experimentación	Acción intentada en pequeña escala y medición de resultados

### **7.7. Benchmarking.**

Un tipo de investigación que comúnmente es dejado de lado por parte de las organizaciones culturales, es la investigación de los competidores y sus respectivos productos, conocida como benchmarking. Mientras que el enfocarse en la mejora de los productos propios es un factor importante, las organizaciones culturales deberían tener en cuenta lo que las otras organizaciones están ofreciendo a los consumidores. Las organizaciones que realicen esta actividad, deberán incluir tanto organizaciones culturales como otro tipo de negocios de ocio. Esta investigación resulta crucial, pues resulta difícil competir sin conocer lo que los competidores están ofreciendo a los consumidores.

En un estudio de benchmarking, la organización cultural determina lo que otras organizaciones están haciendo para satisfacer las necesidades de sus clientes. El estudio incluye un análisis de las características de los productos de la competencia, sus estrategias, sus fuerzas y debilidades y las tendencias futuras.

Es importante que un estudio de benchmarking sea realizado en organizaciones que ofrecen productos competidores. Por ejemplo, los teatros que ofrecen obras contemporáneas deberán realizar el estudio de benchmarking en organizaciones que también ofrezcan este

tipo de obras. Pero el benchmarking también puede realizarse sobre productos relacionados, aunque no sean similares, como podría ser el caso de analizar otro tipo de obras ofrecidas en teatros sin fines de lucro.

El producto puede ser uno relacionado pero diferente, como el realizar el benchmarking en un teatro que cuenta con cine. Asimismo, podría realizarse en organizaciones que ofrecen productos totalmente diferentes que brindan los mismos beneficios. Tal sería el caso de realizar el benchmarking en restaurantes, eventos deportivos u otras actividades de ocio. La organización cultural no debe cometer el error de enfocarse únicamente en productos culturales similares.

#### **7.7.1. Ejecución del Benchmarking.**

Cuando se lleva a cabo un estudio de benchmarking, la organización cultural deberá investigar cuidadosamente qué características y beneficios ofrece el producto de la competencia al consumidor. El propósito del benchmarking consiste en determinar qué atrae a la audiencia de la organización competidora. La audiencia, por supuesto, es atraída por el producto cultural, pero también es atraída por otro tipo de beneficios, tales como la calidad del servicio, el ambiente, facilidad para entregar el producto o el bajo costo del mismo. Una vez que la organización cultural conoce qué características atraen al consumidor hacia la competencia, puede decidir si esas características pueden ser añadidas a su propio producto. Esta investigación puede realizarse entrevistando a gerentes de organizaciones competidoras, asistiendo a sus locales como consumidor o mediante entrevistas a la audiencia de estas organizaciones.

La organización cultural deberá también analizar las fuerzas y debilidades de sus competidores. Si la organización cultural es un teatro que apunta a las familias con niños, deberá examinar las fuerzas y debilidades no sólo de otros teatros, sino de otros competidores proveedores de productos de ocio, tales como parques recreativos locales, que satisfacen las mismas necesidades familiares. Si la organización cultural siente que uno de los beneficios que las familias buscan es una oportunidad educativa, entonces la falta de oportunidades educativas en un parque recreativo pueden ser explotadas. El teatro deberá entonces dirigir sus esfuerzos a familias a las que les provea una experiencia cultural que sea tanto divertida como educativa.

Si las organizaciones culturales descubren a través del benchmarking, que cuentan con alguna fortaleza que no tienen sus competidores con fines de lucro, como el contenido educativo, no deberán asumir que esta ventaja se mantendrá. Es importante que una organización cultural analice cualquier tendencia futura que pueda cambiar la estrategia de la competencia. Como se mencionó anteriormente, las organizaciones lucrativas son muy buenas cuando se trata de buscar oportunidades de negocios. Si ellas descubren que los consumidores desean beneficios que son ofrecidos por organizaciones culturales, seguramente intentarán ofrecerlos también.

Una vez que la organización cultural ha completado toda la investigación, comprenderá los beneficios que motivan a la asistencia a sus eventos artísticos. Esta información puede ser usada para modificar o al menos empaquetar el producto cultural a fin de incrementar la asistencia.

### 7.8. Hoja de Trabajo de Propuesta de Investigación

El primer paso dentro de la investigación consiste en definir el objeto de la investigación. Entre más específica, más éxito tendrá la investigación. Contestar las siguientes preguntas ayudará a planear el trabajo de investigación:

El objeto de la información es:

---

---

Tarea	Respuesta	Persona responsable	Fecha de terminación
¿Qué se hará con la información? (objetivos de la información)			
¿Dónde puedo encontrar información existente? (información documental)			
¿Qué método se usará para recopilar la información? (tipo de investigación)			
¿Cómo se preguntará? (selección del método)			
¿Dónde se preguntará? (selección de sitios)			
¿Qué se hará con la información? (análisis y reportes)			

## Capítulo 8 EL PRODUCTO Y SU DISTRIBUCIÓN.

### 8.1. El Producto y Su Distribución.

La teoría del marketing se enfocaba originalmente en la venta de bienes tangibles, definidos como productos físicos, que son elaborados o manufacturados; por ejemplo, un paquete de hojuelas de maíz, un abrigo o un sofá. Con el crecimiento de la industria del servicio en la época de los ochentas, los encargados de los departamentos de marketing se dieron cuenta que los servicios podían diferir en algunos aspectos de los productos tangibles, pero de cualquier forma, necesitaban venderse. Por lo tanto, la teoría del marketing se expandió para tratar los desafíos únicos presentados por la necesidad de comercializar productos de servicio. Con la expansión de la industria del conocimiento, hoy se puede aceptar que las ideas también son productos que deben ser comercializados. En la teoría del marketing, la palabra producto ahora puede usarse para describir cualquier combinación de un bien tangible, un servicio o una idea.

Los productos culturales pueden ser concebidos de acuerdo a esta combinación. Las organizaciones culturales ofrecen un servicio cuando presentan una obra, concierto o exhibición. Sin embargo, los consumidores que asisten, consumen bienes tangibles de la organización, tales como bebidas refrescantes, programas y regalos. Además, las organizaciones culturales comercializan la idea de apoyar a las artes cuando venden patrocinios.

Debido a que la cultura es un producto único y complicado, es importante comprender ampliamente, de qué manera, los consumidores perciben y categorizan los productos, incluyendo las características del servicio. Éstas serán discutidas junto con el conocimiento del producto, las categorías, el branding, el empaque y la distribución. Este conocimiento es necesario tenerlo, antes que una campaña de promoción efectiva pueda ser diseñada.

### 8.2. Características Únicas de los Servicios.

Como se estableció anteriormente, la palabra producto se usa indistintamente para un bien tangible, para los servicios o para las ideas. Los servicios se distinguen de los bienes tangibles por las características adicionales de la intangibilidad, su inseparabilidad y la

caducidad. Estas características son las que hacen difícil la comercialización de productos culturales.

### **8.2.1. Intangibilidad.**

Las presentaciones de música, danza o teatro, o una exhibición de arte, cuentan con características tangibles que pueden ser vistas y escuchadas. Sin embargo, los productos culturales se asemejan más a los servicios, debido a que son comprados por el consumidor por los beneficios intangibles que el ver y experimentar la presentación les ofrece.

Estos beneficios intangibles son difíciles de comunicar por parte de la organización y por lo tanto, de comercializar. Esto resulta particularmente cierto en el caso de los consumidores culturales que no cuentan con la suficiente experiencia acerca de los beneficios ofrecidos por los eventos culturales. Las organizaciones culturales deberían escoger de manera cuidadosa, las palabras e imágenes usadas en su material para promover e informar a los consumidores acerca de esos beneficios. Desafortunadamente, si no se escogen adecuadamente, las palabras e imágenes pueden reforzar la cultura de estereotipos negativos en el consumidor, respecto al elitismo de la audiencia y la incompreensión del producto.

Mientras que un bien tangible, por lo general es elaborado en un establecimiento centralizado y posteriormente distribuido y vendido en cualquier parte, la producción y consumo de la cultura se realiza en el mismo local. Por lo tanto, la calidad del servicio, está íntimamente conectada con el ambiente que lo rodea y los empleados del sitio donde el evento se presenta y se consume. El arte por sí solo, no es el único componente del producto percibido por el consumidor. Ellos juzgarán la aceptación o rechazo, en base a una experiencia total, comenzando desde la compra del boleto, la presentación y terminando con la conveniencia y disponibilidad de transportación a sus hogares.

### **8.2.2. Inseparabilidad.**

Debido a que el consumidor compra el derecho a experimentar la ejecución o exhibición, no la ejecución o la exhibición en sí mismos, las características tangibles del producto cultural, sólo pueden ser examinadas después de la compra y, por lo tanto, son inseparables de la compra. Aún cuando los consumidores hayan experimentado la presentación o

exhibición en otra parte, cada experiencia será única. Esto provoca que, comercializar los productos culturales, sea muy parecido a comercializar un servicio y similarmente difícil. Las organizaciones culturales deben comercializar experiencias culturales de las cuales, la mayoría de los consumidores culturales son totalmente desconocedores hasta la compra real.

### **8.2.3. Caducidad.**

Debido a su naturaleza, los servicios no pueden ser almacenados, uno de los principales retos es, conectar a la oferta con la demanda. Las presentaciones culturales están disponibles sólo por un tiempo limitado y si no hay audiencia, la oportunidad de vender se pierde. La caducidad del producto representa un gran reto para las organizaciones culturales que operan con recursos financieros limitados.

## **8.3. Conocimiento Del Producto.**

Antes de que el consumidor pueda tomar una decisión para consumir un producto, primero necesita darse cuenta de su disponibilidad. Su nivel de conocimiento puede variar desde lo superficial, conociendo únicamente que el producto existe, hasta la total familiaridad con todos los niveles y tipos del producto.

### **8.3.1. Niveles de Conocimiento del Producto.**

Los consumidores cuentan con diferentes niveles de conocimiento del producto, incluyendo la clase, la forma, la marca y las características del producto que usarán para tomar su decisión de asistir. Ellos pueden estar únicamente familiarizados con la clase de producto, y saber que algo llamado música clásica o ballet o teatro existe. Por otro lado, si ellos cuentan con mayor conocimiento, ellos están enterados que la música clásica viene en diferentes formas de producto, tales como conciertos en vivo, conciertos grabados o difundidos por la radio; o en el caso del teatro, que el drama contemporáneo, el teatro musical y el shakespeariano existen.

El siguiente nivel en el conocimiento del producto, es cuando el consumidor reconoce los nombres de marca. Por ejemplo, si el consumidor desea visitar un museo, puede tomar su decisión de cuál museo visitar, basado en el nombre de marca del artista o la organización

que ofrece la exhibición. Si están muy relacionados con la forma de arte, seguramente basarán su decisión sobre cuáles pinturas son parte de la exhibición.

Los niveles de conocimiento del producto sobre los cuales se basa la decisión de asistir, pueden ser descritos usando como ejemplo la música clásica. En el nivel más superficial, una persona primeramente debe darse cuenta que la música clásica existe. En el siguiente nivel, debe saber que, si desea disfrutar de la música clásica, debe escoger de entre diferentes formas de producto. Puede escuchar música clásica en la radio, comprar y escuchar un disco compacto o asistir a una presentación en vivo. Si decide asistir a una presentación en vivo, debe contar con un conocimiento adicional de los nombres de marca de las orquestas o los estilos de música. Las personas que conocen mucho de música clásica, estarán más preocupadas con los detalles del programa. Ellos basarán su decisión, sobre características específicas del concierto, tales como el estilo musical, el compositor o el solista.

### **8.3.2. Tipos de Conocimiento del Producto.**

Además de los niveles de conocimiento, los consumidores seleccionan productos, usando tres diferentes tipos de conocimiento acerca de un producto. La organización cultural debe ofrecer el tipo apropiado de conocimiento que requieren los consumidores para poder tomar una decisión para asistir. El primer tipo de conocimiento, se refiere a las características del producto. Usando las presentaciones en vivo de música clásica como ejemplo, este conocimiento, incluiría características tales como el ejecutante, hora y fecha del concierto, programa musical, atributos físicos del local y servicios adicionales ofrecidos. Las organizaciones culturales están en posibilidad de ofrecer esta información.

El segundo tipo de conocimiento se refiere al paquete de beneficios, incluyendo tanto los funcionales y los psico sociales, que serán ofrecidos a los consumidores cuando seleccionen el producto. Estos incluyen beneficios funcionales como obtener conocimiento adicional acerca de la música clásica o disfrutar socialmente de la ocasión. Los beneficios psico sociales para los consumidores podrían incluir un sentimiento de inteligencia o posición social. Las organizaciones culturales batallan para ofrecer a los consumidores este tipo de información, debido principalmente a que ellas mismas no están seguras de cómo se benefician los consumidores.

El tercer tipo de conocimiento que necesitan los consumidores, se refiere a los valores que están asociados con el uso del producto. Los consumidores pueden estar motivados y decidirse a asistir a un concierto en vivo debido a que les satisface un valor personal tal como contribuir a la mejora de la sociedad, aumentar su crecimiento personal o participar en el ritual de una clase social en particular.

### **8.3.3. Cadena de Valor.**

Estos tres niveles de conocimiento del producto, pueden ser planteados como una cadena:

Características	Beneficios	Valores
¿Qué es?	¿Qué hace por mí?	¿Qué significa para mí?

En un mensaje promocional exitoso, la organización cultural da respuesta a las tres preguntas. Los entusiastas culturales toman su decisión de asistir, basados en sus valores, puesto que ellos ya están familiarizados con las características y los beneficios de la cultura. Para influir en la decisión de los consumidores culturales, la organización cultural debe primero, educarlos en cuanto a las características del producto cultural. Sin embargo, también deben estar convencidos de que se beneficiarán al asistir. Sólo después de asistir, los consumidores podrán aprender si un evento cultural refleja sus valores personales.

### **8.3.4. Riesgos del Producto.**

Desafortunadamente, algunos valores que los entusiastas culturales encuentran atractivos, tales como contar con una membresía en un grupo con estatus social o demostrar sus conocimientos culturales, podrían representar una barrera para los consumidores culturales. En lugar de considerarse benéficos, estos valores podrían poner en riesgo a los consumidores con poco conocimiento de la forma de arte. Estos riesgos deben ser minimizados si se desea atraer al consumidor cultural. El riesgo negativo de asistir a un evento cultural podría incluir:

- Sentirse fuera de lugar.
- Pasar una velada aburrida
- No tener oportunidad de relacionarse socialmente
- Sentirse ignorante

#### **8.4. Categorías de Productos.**

Los productos pueden ser divididos por conveniencia, comparación y especialidad, basados en la forma como se adquieren y se usan, por parte del consumidor. Las diferentes categorías de productos requieren mensajes promocionales diferentes.

##### **8.4.1. Productos de Conveniencia.**

Los productos son adquiridos de manera rutinaria y se piensa o investiga muy poco para realizar su compra. Los productos de conveniencia, por lo general son de precio bajo para el consumidor y representan poca ganancia para el fabricante. Debido a la poca ganancia, los fabricantes basan su utilidad en la venta por volumen y, por lo tanto, este tipo de productos están diseñados para atraer a un amplio rango de consumidores y se encuentran distribuidos en grandes mercados. El mensaje promocional para los productos de conveniencia se enfoca en el costo y, precisamente, la conveniencia. Los típicos productos de conveniencia son entre otros, las bebidas refrescantes, la comida rápida, las pastas de dientes, los cuales son rápidamente consumidos.

##### **8.4.2. Productos por Comparación.**

Los productos por comparación, tienen una mayor duración una vez que se han comprado y tienen mayor precio que los productos de conveniencia. En consecuencia, los consumidores dedicarán algo de tiempo a comparar e investigar el producto antes de realizar la compra. Las características ofrecidas en los productos por comparación son muy consistentes entre las diferentes marcas. Cuando esto resulta cierto, los consumidores tomarán una decisión de compra basándose en el precio y en segundo lugar, posiblemente en las características. Por ejemplo, un refrigerador, es un electrodoméstico básico y, por lo tanto, la variación en el precio entre los diferentes productos, será un factor importante en la decisión de compra. Pero el refrigerador con el precio más bajo, será conveniente en términos del lugar de la compra y la entrega del producto. Si el consumidor debe dedicar demasiado tiempo y energía para realizar la compra y tener el producto en su hogar, estos factores negarán el precio bajo.

Si el producto por comparación ofrece una opción de características distinguibles, el consumidor realizará su decisión de manera diferente. Por ejemplo, cuando se escoge un

auto, aun cuando todos los autos desempeñan la misma función, la decisión acerca de cuál modelo comprar, por lo general estará primeramente basada en características tales como el diseño, el tamaño y la potencia, y sólo después el precio. Los consumidores podrían inclusive, gastar más dinero que lo que habían considerado, a fin de recibir las características deseadas. Por lo tanto, el mensaje promocional para los productos por comparación, se enfoca en las características y sus beneficios.

#### **8.4.3. Productos de Especialidad.**

Los productos de especialidad cuentan con una característica única o una identidad única de marca. Los consumidores no aceptarán sustitutos cuando decidan comprar un producto por especialidad. Un ejemplo es un reloj Rolex, el cual hace lo mismo y cuenta con características similares que otra marca cara. Sin embargo, los consumidores compran un Rolex porque consideran a otras marcas inaceptables. El mensaje promocional para los productos de especialidad se enfoca en la imagen, no en las características.

#### **8.5. Comparación de Diferentes Productos Culturales.**

La cultura también puede ser descrita como un producto de conveniencia, por comparación, o de especialidad, dependiendo del tipo de forma de arte, si se le considera alta cultura (bellas artes) o cultura popular y el tipo de segmento de mercado seleccionado. La categoría de producto también dependerá de cómo la forma de arte es presentada. Comprender de qué manera el consumidor categoriza el producto cultural, puede ser útil para el diseño de un mensaje promocional efectivo.

##### **8.5.1. La Cultura como un Producto de Conveniencia.**

Si la cultura es vendida como un producto de conveniencia, con una amplia distribución y precio bajo, casi siempre contendrá al menos algunos elementos de cultura popular. Para poder vender el producto a precios bajos y, a pesar de ello, obtener suficientes ingresos, se requiere un producto cultural que atraiga a un gran número de consumidores. Las compañías que venden la cultura como un producto de conveniencia, están dispuestas a hacer lo necesario para lograr un diseño de producto, a fin de lograr atraer a un público más amplio. Algunas veces, esos productos culturales de conveniencia pueden ser de una

calidad inferior, pero los consumidores los comprarán debido al bajo precio y fácil disponibilidad.

Las organizaciones que trabajan con la alta cultura (bellas artes), por lo general, no desean o no pueden comprometer la calidad necesaria para atraer a un público amplio. Debido a que su propósito al producir la forma de arte es elaborarla con la mayor calidad, tampoco pueden bajar los precios del producto. Su misión les exige contar con los mejores (y más caros) artistas y ejecutantes. Debido a que ellos no pueden cambiar su producto para atraer a las masas, no pueden obtener ingresos suficientes en cualquier parte, que les permita cubrir los costos, y por lo tanto, deben buscar financiamiento exterior. La falta de capacidad para atraer a un amplio público y obtener ingresos suficientes, son las principales razones por las cuales, una organización cultural, raramente venderá sus productos como de conveniencia.

#### **8.5.2. La Cultura como un Producto por Comparación.**

Si los consumidores carecen de conocimiento acerca del arte y la cultura, ellos considerarán al evento cultural como un producto por comparación. Ellos creerán que cualquier evento cultural es sustituible con cualquier otra forma de evento cultural porque para este tipo de consumidores, todos los eventos tienen características similares y brindan beneficios parecidos. Por lo tanto, cuando se deciden entre una presentación o exhibición específicas, los consumidores asistirán al de precio más bajo y que les ofrezca la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades. La mayoría de los consumidores culturales caen en esta categoría.

Sin embargo, los entusiastas culturales cuentan con el conocimiento de la cultura y decidirán si ellos pueden pagar más por alguna característica específica, tal como un artista en particular o una visita a una exhibición específica. Ellos también estarán deseosos de viajar y acomodar su horario a fin de poder asistir a la presentación o exhibición; aún cuando la ubicación y el horario les sean inconvenientes. Tanto las bellas artes como la cultura popular pueden ser comercializadas como productos por comparación.

### **8.5.3. La cultura como un Producto de Especialidad.**

Los entusiastas culturales ven a la cultura como un producto de especialidad y tienen una marca específica de su preferencia. No aceptarán sustitutos e incurrirán en gastos adicionales e inconvenientes a fin de poder comprar el producto. Cuando los entusiastas desean ver una pintura de Caravaggio y no aceptan sustitutos, el único producto aceptable es una exhibición de Caravaggio. Los entusiastas culturales pueden también ver a los eventos culturales como productos de especialidad, debido al nombre de marca. Si ellos desean asistir a la ópera en el Palacio de Bellas Artes, la misma ópera, presentada en cualquier otra parte, no será aceptable. Los consumidores culturales no tendrán este tipo de problemas, debido a que ellos no perciben la importancia de una marca en particular.

### **8.6. Branding.**

El branding se ha convertido en un elemento de creciente interés para las organizaciones culturales. El branding se ha definido como la identidad visible del producto que representa al producto en la mente del público. Esta identidad consiste en el nombre de la organización, su logo o eslogan, o una combinación de los tres. La marca no es el producto, pero está diseñada para evocar los beneficios del producto en la mente del consumidor. El uso de la marca entonces sirve como un atajo en la comunicación entre la organización y el público. Como resulta difícil comercializar el arte debido a que sus beneficios son intangibles, el branding puede resultar particularmente útil para las organizaciones culturales, como un medio que les permita distinguir sus productos de otros en la mente de los consumidores. Este paquete de producto, más los beneficios, es lo que permite a la organización distinguirse y en marketing se le conoce como la PUV o propuesta única de venta.

Por supuesto, la identidad de marca permite que los consumidores sepan que una compañía de ópera produce ópera y una galería de arte exhibe obras de arte. Sin embargo, la identificación de la marca va más allá de la mera identificación de los elementos tangibles del producto y permite a la organización cultural, distinguir su producto cultural de otros productos culturales, denotando sus características intangibles. Tales características podrían ser, la emoción del teatro en vivo, la grandeza de la música clásica o la fascinación de las artes visuales contemporáneas.

Además, las organizaciones culturales también pueden usar el branding para alinear su producto más de cerca con otros tipos de productos similares que podrían resultar atractivos para los consumidores. Beneficios como los aspectos sociales de la velada y la manera en que serán entretenidos, pueden ser comunicados con la marca. Esto les permite informar al consumidor el tipo de experiencia que tendrán. Si el consumidor disfruta la experiencia, entonces identificará su agradable experiencia con el nombre de marca y repetirá el consumo del producto. Cuando un producto tiene elementos intangibles, resulta todavía más importante que exista una identidad de marca para la organización cultural.

Una organización cultural necesita darse cuenta que debe estar sujeta al branding, aún sin el involucramiento activo de la organización. El branding que se realiza a un producto de una organización cultural, se crea en la mente del público de boca en boca, historias en los medios y la publicidad en general. Cuando estos refuerzan estereotipos negativos, el branding trabajará en detrimento de la organización.

## **8.7. El Paquete del Producto Cultural**

El producto cultural es más que una mera presentación y/u objeto que se produce por parte de un artista. El producto cultural es un paquete completo de ejecución/objeto, junto con todo lo que la experiencia tiene por ofrecer. Esto incluye características adicionales tales como los servicios del lobby o lecturas educativas. Además, también cuenta el ambiente, la atmósfera social y el servicio al cliente. El producto cultural de hecho siempre será un evento, aún cuando sólo se trate de una exhibición de artes visuales y no de un festival musical.

Esto se debe a que los productos consisten no sólo del artículo o el servicio que se ofrece. Se puede decir que el producto cultural tiene un producto primario base, la presentación o exhibición, la cual se ofrece al consumidor por parte de la organización. Este producto base debería ser visto sólo como el elemento central, el cual debe ser parte de un paquete.

### **8.7.1. Empacando el Producto Cultural como un Evento.**

El empaque es generalmente considerado como el papel o contenedor en el que un producto tangible es vendido. El empaque es diseñado con el fin de proteger al producto, pero al mismo tiempo, para ayudar a crear la identidad de marca del producto. Diferentes tipos de

empaques pueden ser utilizados para atraer a diferentes consumidores con un mismo producto.

Los productos culturales son servicios intangibles, pero al mismo tiempo pueden ser empaquetados. Esto va más allá de pensar sólo en envolver el producto cultural. Se trata de formar un paquete junto con otros servicios y eventos. El producto base de una obra, concierto o exhibición sin empaque, sería muy difícil de vender, como lo sería, el tratar de vender un libro sin portada. Por supuesto, los lectores serios comprenden que “no se puede juzgar un libro por su portada” pero en el caso de un producto cultural, los consumidores culturales consideran desde la portada para decidir si compran el libro.

Por esta razón, es especialmente difícil atraer a los consumidores y fanáticos culturales hacia los productos culturales, sin un empaque atractivo. El empaque que ellos desean, podría ser un lobby agradable, bebidas y comida única y una decoración distintiva. Un empaque exitoso también podría incluir intangibles como el ambiente y la actitud del personal, que se diseñan para atraer a los consumidores culturales. Al juntar todos estos elementos del empaque, se crea un clima de emoción que el consumidor cultural siente en el momento mismo de cruzar la puerta.

El mismo producto cultural puede ser empacado de manera diferente para los consumidores entusiastas. El empaque que los atraerá incluiría características adicionales que satisfagan sus necesidades de socializar con otros que conocen acerca de la forma de arte presentado. Este empaque podría incluir lecturas previas al concierto, notas extensas en el programa y la oportunidad de conocer al artista.

Otro empaque que atraería a los entusiastas sería la oportunidad de poder involucrarse más con la forma de arte y la organización cultural, mediante la oportunidad de volverse patrocinador o voluntario de la organización. Este tipo de empaque no sólo ofrece asistencia y apoyo para la organización cultural, sino que también ayuda a desarrollar una relación con la organización al tiempo que le ayuda a cumplir su misión al involucrarse de forma más estrecha con los miembros de la comunidad.

## **8.8. Distribución de la Cultura.**

El sistema de distribución para los productos culturales, ha sido un tema poco tratado por parte de la mayoría de las organizaciones culturales. El evento cultural, generalmente ha sido concebido y presentado en los sitios tradicionales tales como una galería, un museo, o una sala de conciertos. Cuando las organizaciones culturales han considerado el problema de la distribución de la cultura, la respuesta ha sido enviar el evento en un tour a los sitios tradicionales, con la creencia de que es sólo la distancia geográfica lo que hace al consumidor asistir. Sin embargo, podría ser el mismo sitio tradicional lo que aleje al consumidor.

Un nuevo enfoque en lo que se refiere a la distribución cultural, consistiría en comprender que es, tanto psicológica como física, la distancia que los consumidores consideran para asistir. Si la audiencia no desea asistir a determinado sitio, no existe razón alguna que impida que el producto cultural pueda ser llevado a la audiencia. La distribución de la cultura a otros sitios y locales a fin de incrementar la audiencia, es algo que sólo algunas organizaciones culturales son capaces de intentar. Los enfoques que utilizan, varían según el tipo de organización y la forma de arte de que se trate, pero incluye llevar la forma de arte a sitios no tradicionales, tales como centros comerciales, iglesias y clubes de baile. Es mucho más probable que los consumidores asistan a un concierto, obra o exhibición por primera vez, cuando se presenta en un sitio con el que ellos ya están familiarizados.

### **8.8.1. Sitios No Tradicionales.**

Si la misión de una organización cultural es exponer su arte a tanta gente como sea posible, tiene sentido llevar el arte a donde está la gente. Una forma de lograr esto, es llevar una muestra o el producto completo de la forma de arte, fuera de un sitio tradicional. Así como resulta común para una organización llevar su trabajo a escuelas, asimismo, existen otros sitios posibles dentro de la comunidad. De esta manera, los museos y galerías podrían exhibir sus obras en restaurantes, edificios comerciales y de negocios. Por supuesto, esto representa una oportunidad para las organizaciones para poder comunicar a la audiencia lo que pueden experimentar con el arte mediante la asistencia regular. La organización cultural se podría sorprender al ver el interés de los negocios por incorporar el arte en su ambiente físico.

### **8.8.2. Construyendo la Comunidad: El Tercer Sitio.**

Las organizaciones culturales deberían considerar a sus sitios, más que como simples locales en los que se puede exhibir y ver arte. También pueden servir al propósito de construir y colaborar con la comunidad. Todo mundo necesita lo que se conoce como “el tercer sitio” (Oldenburg, 1999). Este representa un lugar diferente a la casa y al trabajo, donde uno se puede relajar y relacionarse con otros. Permite llevar una vida pública informal, donde diferentes tipos de personas pueden conectarse como iguales. Históricamente, estos lugares han sido la cafetería, la librería o el salón de belleza. Pero hoy en día, la gente recorre largas distancias y una vez que llegan a casa, tienden a quedarse ahí. La sociedad necesita un lugar que sea un buen nivelador, donde la gente de diferentes posiciones sociales pueda reunirse, porque comparten un mismo interés. Recordemos que las personas somos animales sociales y, una de las principales razones para asistir a las artes, es la experiencia social. Desafortunadamente, las organizaciones culturales algunas veces malinterpretan esta necesidad de socializar, como algo frívolo y de importancia secundaria. Y contrario a eso, resulta ser una necesidad básica humana, y que las organizaciones culturales ayuden a que la gente mantenga conexiones sociales, es una contribución importante para con la comunidad.

### **8.8.3. Bienvenida a Visitantes.**

Contar con el tipo de atmósfera que anime a la gente a conectarse y construir una comunidad, es algo que, tanto en el sitio como la organización, deben ver con agrado. La organización cultural debería tratar a cada visitante como si estuvieran recibéndolos en su propia casa. Esto implica mantener un ambiente limpio y contar con la señalización necesaria, a fin de que la gente pueda guiarse. La organización deberá asegurarse que existan áreas con asientos cómodos en el lobby, donde la gente se pueda relajar y disfrutar, en compañía de otros. Si existe servicio de bebidas, deberá asegurarse que haya mesas disponibles suficientes para colocar dichas bebidas. Y por supuesto, que el servicio de sanitarios sea adecuado. Cuidar la decoración con detalles como flores frescas en la recepción o en los sanitarios, sería una buena forma para comunicar que la organización se preocupa por cómo la percibe su público.

Asimismo, justo como cuando se invita a amigos a casa, la organización debe mostrarse amigable y dar la bienvenida a sus visitantes, y brindarles todas las facilidades que requieran. Siempre será mejor recibir a los clientes con una sonrisa y un saludo cordial, en lugar de sólo estirar la mano para recibir el boleto de entrada. Todavía mejor, sería recordar los nombres de visitantes regulares y recibirlos de manera personalizada.

#### **8.8.4. Construyendo la Comunidad: la Tecnología.**

En lugar de sólo quejarse de los cambios en los hábitos de consumo de productos culturales causados por la tecnología, las organizaciones culturales pueden utilizar dichos cambios, para involucrar a las personas y a la comunidad en el proceso artístico. Las organizaciones culturales que siempre han creído en alcanzar a la comunidad, pueden utilizar la tecnología para ayudarse a construir una comunidad con el público como compañeros iguales. Las nuevas tecnologías de información, tales como el correo electrónico y el internet, ofrecen a las organizaciones culturales nuevas posibilidades para construir esta sociedad, al alcanzar segmentos del público, tales como los incapacitados y los grupos minoritarios, los cuales han sido históricamente difíciles de atraer.

Ahora, la tecnología ha llevado la relación un paso adelante hacia la equidad. Los miembros del público que sienten que también son creativos, ahora cuentan con la opción de crear arte por ellos mismos y encontrar su propia audiencia. Por supuesto, no todos lo están haciendo. Pero los jóvenes, que son consumidores culturales que las organizaciones necesitan atraer, sienten que esta habilidad los pone en una misma posición que a los artistas. Puede que no sean creadores de arte de la misma calidad, pero a pesar de ello, se pueden considerar creativos. Esto debería hacer que esos jóvenes consumidores culturales, sean más receptivos al arte. Sin embargo, esto los puede predisponer a ser dirigidos por una organización cultural.

Afortunadamente la tecnología ofrece a las organizaciones culturales un nuevo medio para alcanzar a grupos que no asisten y a los jóvenes. Los jóvenes en particular, disfrutan de trabajar con computadoras, y las organizaciones culturales pueden usar esto para producir recursos en línea que logren interesarlos, al mismo tiempo que les enseñan a disfrutar el arte y les ayudan a ser parte de la comunidad de las artes, más que simples asistentes.

Un completo conocimiento de cómo los productos son percibidos y consumidos, puede ayudar a las organizaciones culturales a empaquetar sus productos a fin de hacerlos más atractivos para nuevos segmentos del mercado. Además, replantear la manera en que se lleva a cabo la distribución de la cultura, puede traer como resultado acercar más el arte a esos grupos.

### 8.9. Hoja de Trabajo del Producto

Ofrecemos el siguiente producto artístico base:

Producto	Descripción	Beneficios que ofrece

Nuestro producto base podría ser empaquetado como los eventos siguientes para atraer a diferentes mercados: por ejemplo noches sencillas, actividades familiares, oportunidades educativas, viajes, etc.

Descripción del Evento	Segmento del Mdo.	Beneficios Ofrecidos

Lo que necesitamos mejorar del empaque físico de nuestro producto:

	Descripción	Mejoras Sugeridas
Comodidad		
Diseño		
Limpieza		
Señalización		
Mobiliario		
Sanitarios		

Nuestra marca de producto es única porque (PUV):

---



---



---

### 8.10. Hoja de Trabajo de la Plaza (Distribución).

Conteste las siguientes preguntas sobre cómo maximizar el potencial del sitio:

<b>Pregunta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Mejoras Sugeridas</b>
De qué manera nuestra ubicación afecta a su asistencia		
La apariencia de nuestro edificio atrae a la audiencia		
Cuál es la situación de transporte público/estacionamiento		
Promociones con negocios vecinos		
Atractivo de llegar caminando/manejando		
Información de nuestra página de Internet		
Dónde más se podría distribuir nuestro producto		

## **Capítulo 9 EL PRECIO Y EL FINANCIAMIENTO COMO FUENTES DE INGRESOS.**

### **9.1. El Precio y el Financiamiento Como Fuentes de Ingresos.**

Muy frecuentemente, las organizaciones culturales han considerado al marketing únicamente como sinónimo de promoción. Sin embargo, desarrollar una estrategia de marketing, significa más que sólo eso. Hay que considerar el precio del producto. Por supuesto, el establecimiento de precios es algo complicado para organizaciones sin fines de lucro debido a que ellas deben lidiar con el asunto del financiamiento de fuentes adicionales a los consumidores. Sin embargo, es importante para comprender la teoría del precio, porque entre más ingresos puedan obtener directamente de los consumidores, menor será el tiempo y esfuerzo que se necesitará para disponer de otros medios para aumentar los ingresos.

Esto no significa que las organizaciones culturales puedan fijar los precios de sus productos con el propósito de no requerir del financiamiento exterior. Si pudieran, sin lugar a dudas, serían organizaciones lucrativas. Pero los días cuando las organizaciones culturales podían ignorar las bases de los principios de la teoría se han ido. La estrategia de precio puede ser utilizada para motivar a la audiencia a asistir a los eventos artísticos. Por lo tanto, lograr comprender los costos, la competencia y el valor, pueden resultar útiles para motivar la asistencia de la audiencia.

#### **9.1.1. Precio.**

Las organizaciones culturales raramente compiten sobre la base del precio. En su lugar, usan una competencia que, al no basarse en el precio, puede poner en riesgo la calidad del producto. Esta es una práctica común en algunas organizaciones lucrativas que venden productos de especialidad que no cuentan con productos sustitutos. Debido a que los consumidores no pueden encontrar otros productos similares para comparar los precios, por lo general aceptan el precio establecido como algo correcto. Sin embargo, esto no significa que estén dispuestos a pagar el precio. Las organizaciones culturales generalmente responden a este rechazo a la compra, reduciendo el precio, con la creencia de que el consumidor no puede pagar para poder asistir. Sin embargo, la negociación a la compra

comúnmente se debe a que el precio resulta inaceptable debido al valor percibido, no a la falta de capacidad económica del consumidor. De hecho, reducir el precio podría no inspirar una compra, sino tener el efecto contrario como si se enviara un mensaje psicológico de que el producto no vale su precio.

### **9.1.2. Costos.**

Cuando se piensa en el precio, uno de los primeros elementos que el marketing debe considerar, es el costo de producción del producto. Para una organización lucrativa, el precio de un producto debe cubrir al menos los costos de producción. Si no se hace así, tarde o temprano la compañía tendría que cerrar, pues no alcanzaría para pagar las cuentas mínimas. De ahí que se espera que la compañía pueda fijar un precio a sus productos para cubrir los costos y al mismo tiempo le ofrezca un margen de utilidad. Esta utilidad puede ser reinvertida en la compañía, guardada para cubrir cualquier costo futuro, o ser repartida entre los empleados, los accionistas, o dueños.

Las organizaciones culturales, al no tener fin de lucro, podrían nunca llegar a cubrir sus costos de producción mediante los puros ingresos de los clientes. Aún si pudieran, debido a su calidad de no lucrativas, cualquier ingreso extra por encima de los costos necesitaría reinvertirse con el único propósito de cumplir con la misión de la organización.

Sin embargo, esto no significa que la práctica de la fijación del precio para cubrir los costos del producto, no sea importante para las organizaciones culturales. Después de todo, entre más dinero ingrese por concepto de ventas, menor tiempo y dinero necesitará la organización para buscar financiamientos.

El costo de un producto se calcula determinando los costos fijos y variables. Los costos fijos de cualquier organización, lucrativa o no, incluyen los costos que tendrían que pagarse aún cuando no se elaborara un solo producto. Por ejemplo, la organización debe pagar una renta aún cuando no presente una obra. Esta es la razón por la que las pequeñas organizaciones culturales no cuentan con grandes oficinas, o galerías, o teatros permanentes.

También tendrá que enfrentar el pago de equipo, ya sea comprado o rentado, que se requiere para producir su producto. Esto incluye habilitar oficinas con computadoras,

copiadora, etc. También incluye el equipo de producción como luces especiales para teatros y galerías.

Otros costos fijos que deben ser cubiertos es el equipo administrativo para que pueda funcionar la organización aún cuando no haya obras o exhibiciones. Por lo tanto, entre menor sea el equipo administrativo, menor obligación tendrá la organización para generar ingresos.

Una vez que la organización ha determinado sus costos fijos, el siguiente paso consiste en calcular sus costos variables. Los costos variables son aquellos que, como su nombre lo indica, varían dependiendo de la cantidad o el tipo de producto cultural que se produzca. Para una compañía de teatro, los costos variables podrían ser el pago por los derechos para producir determinada obra, el costo de los actores y el director, y los costos de comercializar la obra. Para una galería, los costos variables incluirían los costos de montar un espectáculo en específico. Los costos variables diferirían para cada organización y para cada tipo de producción dentro de cada organización.

Si una organización cultural pudiera conocer sus costos fijos y variables, podría utilizar la fórmula del punto de equilibrio. El punto de equilibrio representaría el número de boletos que necesitaría vender a determinado precio para cubrir todos sus costos. El cálculo es tan simple como esto:

$$\textit{Punto de Equilibrio} = \frac{\textit{Costos Fijos}}{\textit{Precio} - \textit{Costo Variable}}$$

Si la organización decide que sería imposible vender esa cantidad de boletos, tiene tres opciones: Aumentar el precio, reducir los costos o conseguir más dinero vía financiamiento. Sin embargo, resulta muy difícil aún para las organizaciones lucrativas determinar el costo de un servicio. Esto se debe, a que resulta difícil determinar los costos variables del producto por persona que asiste. Es mucho más fácil usar esta fórmula si una organización está produciendo un bien tangible, donde los costos variables serían el costo de la materia prima y la mano de obra necesarios para elaborar dicho bien.

### **9.1.3. Precio y Competencia.**

Desafortunadamente, la dificultad para calcular los costos reales para la elaboración de los productos artísticos, ha llevado a algunas organizaciones culturales a creer que el único método para determinar el precio es escogerlo de manera aleatoria. Sin embargo, existen otros métodos que se pueden utilizar para determinar el precio. Uno de los más sencillos es usar el precio de la competencia como una guía. Este, es un enfoque más de marketing que de producción. En este caso, se parte del supuesto de que, el consumidor tiene capacidad económica para asistir. Por lo tanto, no tomará una decisión de a dónde asistir basado en el precio, a menos que éste sea dramáticamente diferente al producto competidor considerado. Por esto resulta importante que las organizaciones culturales comprendan a quiénes consideran los consumidores como competidores. Para usar este concepto de precio, la organización cultural deberá verificar el precio de otras organizaciones culturales similares en el área. También sería bueno considerar el precio de otras actividades de ocio. Esto podría significar que la organización cultural debería determinar su precio considerando los precios de un cine o un bar. Una organización cultural diferente podría considerar a su competencia como el importe de una cena o ir a bailar, y determinar el precio en base a ello.

Sin embargo, aún cuando se use este enfoque, la organización debe seguir considerando sus costos. En la medida en que la determinación de un precio basada en el conocimiento de la teoría que le permita a la organización cubrir todos sus costos (punto de equilibrio), más confiada estará en contar con financiamiento.

### **9.1.4. Precio y Prestigio.**

Existe un tercer método para determinar el precio. Las organizaciones culturales raramente se enfocan en el precio cuando promueven sus productos, sino en los beneficios y la calidad que se recibirán. La mayor consideración que le han dado al precio es para asegurarse que éste, pueda compararse con el de la competencia. Sin embargo, en el caso de algunos eventos artísticos, aun el precio de la competencia resulta irrelevante. Se trata aquí de algunos productos artísticos por especialidad para los cuales, resulta difícil obtener un sustituto. En este caso, la organización cultural puede determinar un precio alto y aún así, mantener a su audiencia.

Los consumidores están dispuestos a pagar esos precios para este tipo de eventos, porque saben que tendrán la oportunidad de consumir un producto que está raramente disponible. Además del producto, ellos están obteniendo la posición de estatus que les da el poder asistir a dicho evento. En estos casos, un precio bajo podría enviar un mensaje equivocado al público y desalentar la asistencia.

## **9.2. Combinando Métodos de Fijación de Precio.**

Por supuesto, no existe razón por la que una organización cultural deba usar sólo un método para la fijación del precio. Una organización podría determinar su precio basado en los costos cuando decide cuánto ganar por concepto de bebidas, pues en este caso, seguramente no requerirá de financiamiento para subsidiar el costo de éstas. Por lo tanto, deberá conocer los costos fijos del staff del bar y los costos variables de las bebidas. De hecho, podría fijar un precio por encima del punto de equilibrio, a fin de apoyar a cubrir los costos de la producción del producto artístico. Lo mismo aplicaría para artículos como regalos y playeras.

De la misma forma, la organización podría usar el precio de la competencia cuando trata de decidir acerca del precio de entrada regular. Por supuesto, en eventos especiales, la organización podría usar el método del precio y el prestigio.

### **9.2.1. Precios Diferentes.**

Otra forma de combinar los métodos para la fijación del precio es tener diferentes precios de boletos para diferentes grupos, ocasiones o eventos. La organización podría tener precios para estudiantes y adultos mayores. Podría también considerar precios por familia o grupos. Los precios diferentes pueden usarse para determinar el precio de eventos basado en la demanda. Si los jueves fuera un día bajo en un museo, el precio podría reducirse a fin de aumentar la demanda. Esto se debe a que los costos fijos del museo se mantienen, sin importar cuanta gente asista o no. Así que, cualquier incremento en la asistencia, aún a precio bajo, ayudará a compensar los costos. Por lo tanto, la organización podría tener diferentes precios por cada día o presentación.

### **9.3. Fuentes Externas de Ingresos.**

El dinero siempre ha sido un asunto crítico para las organizaciones culturales, y la continua necesidad de buscar ingresos, afecta la manera en la cual una organización cultural es dirigida. Las principales fuentes de ingresos vienen por la venta de boletos y mercancías relacionadas, así como el financiamiento de gobierno, empresas y hombres de negocios. Todas estas fuentes de ingresos tienen un interés en el tipo de producto cultural producido. Por lo tanto, la búsqueda de financiamiento también afecta la estrategia de marketing de la organización.

Históricamente, el principal apoyo financiero para los artistas y las artes fue brindado por las cortes reales y la iglesia. La relación entre la corte o la iglesia y el artista durante el siglo XVI y XVII no estaba basada en el altruismo, sino en el uso del arte para propaganda política, un medio para exhibir el poder y la riqueza y, asimismo, como un medio para competir (Hogwood, 1997).

Tanto las ciudades y posteriormente los cuerpos del gobierno, asumieron el control en el abastecimiento del financiamiento para las organizaciones culturales. En el caso del análisis racional fue similar. Las artes fueron usadas como un medio de competencia entre las ciudades rivales. Se buscó un alto nivel de calidad artística, no como un fin en sí mismo o para atender mejor a la audiencia, sino con el propósito de ganarle a la competencia. Esto sigue sucediendo hoy en día, particularmente cuando se describe el financiamiento de organizaciones culturales ubicadas en capitales internacionales del mundo. El apoyo del gobierno a estas organizaciones tiene más que ver con atraer turistas e inversiones de grandes corporativos a la ciudad, que con la promoción de la forma de arte.

#### **9.3.1. Análisis Racional para Financiamiento Público.**

A pesar de los recortes actuales, las organizaciones culturales continúan recibiendo financiamiento de parte del gobierno. Un análisis moderno y pragmático para este apoyo continuo a la cultura por parte de los contribuyentes consiste en que las organizaciones culturales complementan la oferta educativa de la escuela. Otro argumento pragmático es que las organizaciones culturales ofrecen beneficios económicos y empleos a la comunidad y pueden ser usados como un punto focal de la regeneración urbana.

El apoyo del financiamiento público también encuentra su defensa en que las organizaciones culturales ofrecen a la comunidad una posición de estatus. Por supuesto, este es el mismo argumento hecho por quienes apoyan a los equipos y centros deportivos. También existe la creencia tradicional de que las artes deberían ser apoyadas por el público porque es una influencia civilizadora, un argumento que los partidarios del fútbol no pueden aceptar.

Sin embargo, este argumento tradicional de que las artes deberían ser financiadas debido a que ayudan a hacer un mundo mejor, está siendo difícil de venderse a los contribuyentes. En consecuencia, el argumento ha cambiado su énfasis de una mejora general de la sociedad, a beneficios más específicos. Sin embargo, sigue siendo el mismo argumento presentado de forma diferente.

### **9.3.2. Patrocinio Corporativo.**

Debido a que ha aumentado la dificultad para obtener financiamiento, las organizaciones culturales ya no sólo lo buscan en el gobierno. Otra fuente usada por las organizaciones culturales es el patrocinio corporativo. La organización cultural y un corporativo negocian algún tipo de acuerdo con beneficios mutuos. La organización cultural ofrece visibilidad al nombre de marca del corporativo y opciones de entretenimiento para su personal e invitados, mientras el corporativo ofrece financiamiento y algún otro tipo de apoyo. No todos los involucrados con la organización cultural apoyan este tipo de colaboración entre las artes y los negocios, pues en algunos casos este tipo de colaboraciones se ven como elementos contaminantes de la pureza de las artes. De hecho, algunos creen que existe el peligro de que los patrocinadores de las artes, comiencen a realizar peticiones de lo que se debe presentar.

Sin embargo, a pesar de estos miedos, como el apoyo gubernamental ha disminuido, el interés por el apoyo corporativo sigue creciendo. Los acuerdos de patrocinios no sólo se tratan de obtener fondos para cubrir gastos de operación o proyectos de eventos especiales. El patrocinio corporativo ahora se ha convertido en la forma más rápida de comercializar a las organizaciones culturales (Field, 1999).

A pesar del reciente crecimiento del patrocinio corporativo, las organizaciones culturales en Norte América sólo reciben el 12% del total de la cantidad que los corporativos gastan en

patrocinios deportivos. A pesar de este pequeño porcentaje, la demanda por acuerdos de patrocinios con los más grandes corporativos americanos es tan grande que ellos deben recibir en promedio, unas quinientas propuestas de patrocinio al año. La razón de la popularidad de acuerdos de patrocinios con las corporaciones es que el 84% de los americanos dicen que podrían cambiar su compra por una de la competencia, si la compañía apoya causas caritativas (Cone, 2002). Debido a la demanda, las organizaciones culturales que están considerando algún acuerdo para apoyo corporativo, deben analizar cuidadosamente lo que tienen que ofrecer y lo que desean lograr.

#### **9.3.2.1. Beneficios para la Corporación**

Entre los beneficios específicos que la organización cultural puede ofrecer a un corporativo, ciertamente incluirían el acceso a la audiencia de la organización. Esto no sólo incluiría oportunidades de publicidad en los programas sino acceso con el uso del correo directo. El mundo corporativo está interesado en alcanzar a la audiencia de las organizaciones culturales porque está formada por segmentos altamente creativos culturalmente. Este grupo de personas cuentan con altos ingresos y desean gastar su dinero de forma que confirme su estatus. Esto los hace particularmente atractivos para compañías que venden artículos de lujo y de alta tecnología (Ray, 1997).

Por supuesto, la corporación deseará boletos de cortesía para sus empleados y clientes. Con el fin de promover la imagen y el nombre de marca de la corporación. Ésta, deseará aparecer en los programas y marquesinas. Y finalmente, la organización cultural puede ofrecer el uso de su local, exhibiciones o presentaciones para eventos del corporativo.

Si el patrocinio es un acuerdo de largo plazo, la corporación podría desear atar su imagen más de cerca de la organización cultural, posiblemente contando con un lugar en el consejo administrativo. Podría tal vez, desear ampliar la relación invitando a los empleados de la organización cultural y a los artistas a visitar las instalaciones del corporativo. Tales visitas podrían incluir exhibiciones y/o presentaciones. Podría hacerse eso con la creencia de que la energía creativa artística podría influir a los empleados o simplemente para mejorar la imagen de la empresa.

### Beneficios del Patrocinio para la Corporación

- Acceso a la audiencia de la organización.
- Uso del local, presentaciones o eventos.
- Boletos para empleados.
- Publicidad en marquesinas y programas.
- Posición en consejo de administración.
- Visitas de artistas o exhibiciones a sitio de trabajo.
- Diferenciación de la marca.

#### **9.3.2.2. Beneficios para la Organización Cultural.**

La organización cultural debe, asimismo, determinar lo que desea recibir del acuerdo de patrocinio. Se puede buscar mucho más que el financiamiento, y cualquier beneficio adicional, deberá estar atado a la estrategia de marketing de la organización. Al igual que el corporativo puede usar a la organización para fortalecer su imagen, la organización cultural puede sacar provecho sobre la imagen de la empresa. Seleccionar un corporativo que sea popular y cuente con un segmento de mercado atractivo, puede ayudar a la organización para posicionar su producto cultural si se logra el beneficio de una buena asociación en la mente de los consumidores. Y de la misma forma en que la corporación se puede beneficiar al tener acceso a la audiencia de la organización, lo opuesto puede suceder. La organización cultural puede tener acceso a los clientes de la corporación, así como a sus empleados.

Aún en una relación de largo plazo, muy probablemente la organización no obtenga una posición en el consejo de administración del corporativo. Sin embargo, puede verse beneficiada inmensamente de la experiencia que los empleados del corporativo pueden ofrecer. Por ejemplo, el departamento de marketing del corporativo podría asistir en el desarrollo de nuevas ideas promocionales. Asimismo, el departamento de planeación estratégica podría asistir a la organización cultural en determinar sus metas a largo plazo.

### Beneficios para la Organización Cultural

- Fondos para proyectos especiales.
- Mejoramiento de la imagen.

- Posicionamiento del producto.
- Acceso a clientes y empleados.
- Compartir experiencia en marketing y estrategia.

### **9.3.3. Membresía Corporativa.**

Los acuerdos tradicionales para patrocinio corporativo incluyen el ofrecer fondos o donaciones, a cambio de lo cual, el nombre de la corporación aparece de manera explícita o discreta en carteles y programas. Una nueva forma de acuerdo, consiste en realizar una membresía entre la corporación y la organización cultural. En éste, la corporación cambia su rol pasivo por uno activo en la relación.

Los acuerdos de membresía se negocian con un grupo de beneficios y una limitada pero bien específica duración, que por lo general es anual. A cambio de esto, la organización ofrece al corporativo los beneficios de valor añadido. Estos beneficios incluyen la posibilidad de obtener boletos y cortesías sin previa reservación para clientes y empleados. La organización también puede ofrecer visitas a camerinos y el uso del local para eventos privados del corporativo. En el caso del corporativo, también incluye beneficios intangibles, tales como el acceso a los creadores de arte y a quienes dirigen la organización.

### **9.4. Nuevas Fuentes de Financiamiento.**

Mientras las organizaciones culturales luchan por compensar la reducción de financiamiento gubernamental, nuevas ideas han aparecido. Muchas organizaciones culturales, sobre todo en Europa, están intentando una idea americana, que consiste en crear una dotación de fondos (Morris, 1999). El dinero levantado se invierte y sólo los réditos son utilizados para financiar los gastos de operación. Debido a que las personas deben ser persuadidas para donar grandes sumas a este tipo de fondos, el departamento de marketing está íntimamente ligado en la planeación y administración de la campaña de donación.

Para recortar el uso de fondos provenientes de impuestos para las artes, algunos gobiernos han establecido sistemas de lotería. Éstas, se han vuelto un medio muy popular de impuesto indirecto para apoyar a las artes. Algunos comentan que, las personas con menores ingresos son los mayores compradores de loterías, mientras que las personas con ingresos más altos son quienes asisten a las artes. El resultado es que las bellas artes son apoyadas por los

compradores de boletos de lotería que resultan ser personas que nunca o muy contadas ocasiones asisten.

Otra nueva fuente de ingresos es el *mechandising*. Algunas organizaciones culturales llegan a formar alianzas con empresas que les ofrecen la experiencia acerca de cómo lograr esto.

Una forma más de financiamiento y que ha visto su resurgimiento popular es la donación de empleados en su centro de trabajo. Sólo en los Estados Unidos, las donaciones para las artes fueron del orden de los 14.6 millones de dólares en 1997. (Underwood, 1999). En este tipo de esquema, la organización cultural le pide a la corporación que solicite fondos a su nombre. Estas donaciones se hacen vía descuento en la nómina y la cantidad total se entrega a la organización cultural. Esta idea puede complementarse con el ofrecimiento de boletos a precios reducidos para los donantes. De esta forma, la organización cultural ve aumentados sus fondos, al tiempo que motiva a la audiencia a asistir.

#### **9.4.1. Esfuerzos de Colaboración.**

Una respuesta a la ayuda del disminuido financiamiento para las organizaciones culturales ha sido el trabajar en colaboración para el montaje de un evento. El crecimiento en los esfuerzos de colaboración también se han visto estimulados debido a que resultan particularmente interesantes para los cuerpos de financiamiento, los cuales creen que esto reduce los costos, al tiempo que se incrementa la creatividad. La mayor de las razones para emprender un esfuerzo de colaboración con otra organización cultural o un cuerpo corporativo, es el logro de algo que no puede lograrse solo.

Antes de que un esfuerzo de colaboración sea iniciado, y con el fin de que una sociedad tenga éxito, se requiere poder dar respuesta a preguntas como:

- ¿Qué motiva a embarcarse en una alianza o sociedad?
- ¿Existen agendas ocultas o intereses individuales que deban ser aclarados?
- ¿Qué recursos y problemas ofrecerá cada participante?
- ¿Cómo se llevará a cabo el proceso de comunicación?
- ¿Quién tomará las decisiones?
- ¿Cómo serán implementadas las decisiones?
- ¿Cómo se sabrá que la sociedad tendrá éxito?

## **9.5. Implicaciones del Estatus de No Lucro.**

Además de la continua preocupación del financiamiento, el hecho de que las organizaciones culturales no tienen fines de lucro, tiene un impacto negativo en su efectividad gerencial. Uno de los impactos negativos consiste en que la ausencia de objetivos de utilidades, le dificulten la medición del éxito. La clásica meta de obtener utilidades, permite que un negocio sepa rápidamente si tiene éxito. Aún cuando el negocio establezca que su meta es la satisfacción del consumidor, el logro de esta meta es medida por el nivel de ingresos. Después de todo, si los clientes no estuvieran satisfechos, no comprarían el producto.

### **9.5.1. Implicaciones para la Medición de Metas.**

Debido a que la obtención de ganancias no es la meta de las organizaciones culturales, éstas, deben enfrentar la dificultad que representa determinar, por un lado, cuales serán sus metas y objetivos y por otro, saber si se están cumpliendo.

Una meta común en las organizaciones culturales consiste en exponer al público a alguna forma de arte, con la creencia de que tal exposición enriquece a la comunidad. Ésta, es una meta loable, pero difícil de medir.

Si la comunidad no apoya dicha forma de arte, y por lo tanto no se ve enriquecida, la organización cultural puede ver al público, y no a ella misma, como el responsable en la falla de la misión. De hecho, para algunas organizaciones culturales, la ausencia de clientes se acepta como una señal de éxito, debido a que se acepta como una consecuencia de mantener estándares artísticos elevados. De hecho, la organización podría estar en la creencia de que la mayoría del público es demasiado ignorante como para apreciar su forma de arte. Ésta, puede ser la desafortunada consecuencia cuando la fuente de ingresos está separada de los clientes, porque existe menos necesidad de parte de las organizaciones de incorporar los deseos del público en sus metas.

#### **9.5.1.1. Presiones Externas.**

La confianza en otras fuentes de ingresos para financiamiento lleva a las organizaciones culturales a experimentar presiones de tipo político y otro tipo de influencias y tendencias externas. La organización podría estar sujeta a presiones de parte de algún consejo de

administración, quienes podrían ser los mayores donantes, a fin de adherirse a alguna manera específica de presentar el arte para que tenga un atractivo limitado para la audiencia actual. O la presión opuesta, popularizar el arte para incrementar la audiencia, de forma que la organización sienta esto como algo inapropiado. Esto podría ser una iniciativa aún del propio gobierno. Si la organización cultural confía en el financiamiento, se puede hacer rehén de los reclamos de los grupos con intereses especiales, los cuales pueden mantener a la organización haciendo cambios de acuerdo a sus intereses.

#### **9.5.1.2. Implicaciones Financieras.**

El estatus de no lucrativa también tiene implicaciones financieras prácticas. Puesto que no hay ingresos excesivos, la organización cuenta con medios limitados para motivar al staff financieramente. Esto puede provocar que los empleados no se sientan responsables por las necesidades de los clientes, puesto que si la audiencia aumenta, en nada les beneficia a ellos. Contar con presupuestos reducidos para el personal en las organizaciones culturales, generalmente implica hacer uso de voluntarios, lo cual provoca que, mientras menos se gasta por concepto de nómina, más caro resulta, el tener que dedicar tiempo y esfuerzo, que si contara con personal pagado. Asimismo, la incapacidad de la organización para pagar sueldos ejecutivos en comparación a los corporativos, provoca que no se pueda contar con alto talento.

Una última consideración respecto al estatus de no lucrativa, es que resulta difícil para las organizaciones culturales, crear una reserva monetaria para enfrentar los costos de la creciente tecnología. Si un teatro particular con fines de lucro está usando efectos especiales caros, la audiencia del teatro puede esperar lo mismo en un teatro local, el cual posiblemente no pueda enfrentar el ofrecer lo mismo. Hasta los mismos museos están enfrentando este reto, cuando los visitantes ya no están dispuestos a observar los objetos de forma pasiva, sino que desean involucrarse con el uso de la alta tecnología, como lo son las pantallas de computadora interactivas.

#### **9.5.1.3. Implicaciones de la Creatividad.**

Siempre ha existido una tensión en las organizaciones culturales entre los que crean el arte y aquellos que son los responsables de presentarlo (Ní Bhrádaigh, 1997). De hecho, esta

tensión creativa resulta en ocasiones necesaria para que se de el arte. Los que trabajan para organizaciones culturales, siempre han argumentado acerca del significado y definición del arte, y de qué forma debería ser presentado. Por ejemplo, una organización cultural podría discutir acerca de cómo debe de presentar una obra. La discusión puede realizarse respecto a la visión del director artístico. O puede haber discusiones en una orquesta por el repertorio que debe ser interpretado, y el nuevo director podría ser proclamado visionario por algunos y un fracaso por otros. Este tipo de tensiones se dan dentro de la familia artística y cultural. Una vez que se alcanza un consenso acerca de qué tipo de arte se debe presentar, se espera que el público acepte la decisión. El público podría no estar de acuerdo y decidir no asistir. Curiosamente, esto no se consideraría un problema grave. Esta falta de conexión entre el público y el producto ha existido históricamente, debido a que la organización cultural no depende de los ingresos que obtiene de sus clientes.

En su lugar, la organización cultural depende del financiamiento que le otorga el gobierno. Ha existido una política bien clara en la mayoría de los países, referente a que, aunque el gobierno debería financiar las artes, no debería involucrarse en las decisiones relativas a la creación o representación del arte. Las organizaciones culturales esperarían recibir el dinero sin cuestionamiento o consejo alguno.

Esta política de financiamiento de “manga ancha” hoy en día ya no se practica. Ahora, cuando las organizaciones culturales aceptan el financiamiento del gobierno, también tienen que enfrentar la creciente presión política de ser responsables con el público. Esta presión viene de la creencia de parte del gobierno de que, si los que pagan impuestos son quienes, en última instancia proveen el financiamiento, las organizaciones culturales tienen cierta obligación para con ellos, incluyendo, que el tipo de arte presentado sea del interés del público. Mientras que las organizaciones culturales argumentarían que las artes son del interés de todo mundo, también es cierto que la asistencia a las presentaciones de las bellas artes siempre ha tenido un sesgo hacia las personas con más educación y mejores ingresos. Ahora las organizaciones deben probar a quienes les ofrecen el financiamiento, que no sólo todo mundo es bienvenido, sino que se están tomando acciones reales para animar a que asista todo mundo.

## **9.6. Excelencia Vs Accesibilidad.**

Si la organización cultural desea ser considerada en la escala superior de organizaciones similares, su estrategia organizacional requerirá financiamiento adicional para poder pagar artistas y exhibiciones estelares. Esta necesidad provocará que la organización sea aún más dependiente del gobierno que le otorga el financiamiento. Esto puede ocasionar una tensión sobre el tema de la excelencia y la accesibilidad. El director artístico o curador se enfocarán en ofrecer una producción o exhibición de la más alta calidad artística, que logre atraer sólo a aquellos que cuentan con una apreciación sofisticada del arte. Por otro lado, los responsables de procurar el financiamiento, desearán una presentación o exhibición que atraiga a aquellos que actualmente no asisten, para probar al gobierno que ellos cuentan con el apoyo de la comunidad.

Los conflictos entre la organización cultural y el gobierno sobre el asunto de la accesibilidad, pueden presentarse sobre si la organización debiera enfocarse en formas tradicionales o en nuevas formas de arte. Muchos miembros de la organización podrán tener el deseo de mantenerse fieles a las formas tradicionales de arte para atraer a un número limitado de personas, mientras que el gobierno financiador, podría presionar a la organización para que ofrezca arte más accesible. Sin embargo, si la organización presenta arte más contemporáneo o popular, que atraiga a nuevos asistentes, podría crear conflicto con aquellos que han sido leales a la organización.

## **9.7. Espíritu Emprendedor Social.**

Mientras que las organizaciones culturales luchan por sobrevivir en un nuevo ambiente competitivo con recursos limitados, un nuevo modelo se ha desarrollado. El espíritu emprendedor social se caracteriza por el uso de cualidades creativas, orientadas al mercado y con toma de riesgos que son comunes entre las nuevas compañías que inician operaciones (Hirschfield, 1999). La diferencia radica en que estas cualidades se usan para el servicio de una meta sin fines de lucro en lugar de producir un bien o servicio con fines lucrativos. Este nuevo tipo de organización exhibe un nuevo límite de las fronteras tradicionales entre lo lucrativo y lo no lucrativo.

El emprendedor social usa el mismo modelo que usan los emprendedores en el campo de la alta tecnología. En lugar de asumir que el público está interesado en el producto cultural

que los emprendedores culturales desean producir, ellos dedican demasiado tiempo realizando investigación de mercado e investigando a los clientes potenciales antes de comenzar a ofrecer el producto.

El emprendedor social considera levantar un fondo inicial en los mismos términos como se levanta un capital para una empresa. Desean fuentes de financiamiento a largo plazo y que tengan la voluntad de jugar un papel activo en el establecimiento de la organización, a través de recursos y contactos, y no sólo aportando dinero. En respuesta a esto, se ha visto un incremento de fundaciones que están interesadas en brindar el apoyo a largo plazo necesario para los emprendedores sociales.

Otra de las características únicas de los emprendedores sociales es su enfoque de equipo para la solución de problemas. Esto es todo un contraste con el enfoque departamental de la mayoría de las organizaciones culturales tradicionales, donde el departamento que produce el producto cultural está cuidadosamente protegido de los otros departamentos. Junto con este enfoque de equipo, está un énfasis en la responsabilidad. Se espera que la organización tenga éxito al lograr sus metas y el déficit recurrente, que son el sello de la mayoría de las organizaciones tradicionales, que no son aceptadas. La organización iniciada por un esfuerzo emprendedor social, está muy enfocada en una necesidad cultural muy específica y hasta limitada en el tiempo, en lugar de tener la tradicional misión de buscar la mejora de la sociedad.

#### Características de las Organizaciones con Espíritu Emprendedor Social

- Investigación de mercado preliminar.
- Confianza en sociedad con fuentes de recursos de largo plazo.
- Orientación de equipo/redes.
- Responsabilidad sobre los resultados.
- Enfoque en lo que es mejor para el cliente/público.
- Financieramente autosuficiente.
- Orientadas a nichos.

En resumen, las organizaciones culturales no pueden recabar el ingreso total necesario directamente de los consumidores. Sin embargo, deben comprender los tres enfoques básicos para la determinación del precio, que son: el basado en los costos, en la competencia y en el prestigio, y el papel que el precio juega en la decisión de asistir por

parte de la audiencia. Sólo entonces, serán menos dependientes de los patrocinios, aunque los medios alternativos para levantar fondos siempre representarán fuentes importantes de ingresos para las organizaciones culturales.

### 9.8. Hoja de Trabajo del Precio

Use la siguiente lista para ayudarse a determinar los efectos de aumentar los precios de las entradas. Entre más respuestas afirmativas, más libertad de aumentar los precios

Pregunta	Sí	No	¿?
A nuestros clientes parece no importarles un aumento en los precios			
¿Ha crecido nuestra base de clientes?			
¿Nuestro estatus o reputación incrementa nuestro valor?			
¿Nos encontramos en un mercado estable más que en uno nuevo?			
¿Tenemos muchos clientes que asisten de manera esporádica más que un pequeño número de clientes constantes?			
¿Tenemos cupo lleno en lugar de demasiados asientos vacíos?			
¿Nuestros clientes gastan dinero en otros productos similares?			

Estas preguntas pueden ayudar a determinar una estrategia de precio:

1. ¿Cuáles son nuestros gastos?
2. ¿Con qué otras fuentes de ingresos, además de la venta de boletos contamos?
3. ¿Cuánto cobra la competencia?
4. ¿Cuál es el rango de precios que nuestros clientes esperan?
5. ¿Cómo puede el precio diferencial ser usado para incrementar los ingresos con los clientes actuales?
6. ¿Cómo puede usarse el precio diferencial para atraer a nuevos clientes?
7. ¿Cómo puede usarse el precio como un incentivo de ventas?

## **Capítulo 10 LA MEZCLA DE COMUNICACIÓN.**

### **10.1. La Mezcla de Comunicación.**

A menudo cuando se le pregunta a la gente que defina marketing, describirán la promoción de un producto. Pero la promoción de un producto para el consumidor es, de hecho, el paso final en el proceso de la estrategia de marketing, no el primero. Antes de que se realice la promoción, la organización cultural debe conocer el ambiente social externo y, de qué manera le afecta al mercado de su producto. Debe investigar al segmento de la audiencia objetivo, a fin de descubrir los beneficios que desea. Asimismo, debe conocer cómo empacar su producto a fin de incluir los beneficios deseados, determinar un precio adecuado y encontrar el sitio correcto para su distribución. Sólo después de haber realizado todo esto, la organización cultural está en posibilidad de realizar una campaña promocional. Ahora sabe con quien desea comunicarse y lo que necesita comunicar. Con este conocimiento, la organización cultural puede diseñar un mensaje que sea comprensible y atractivo para su segmento de mercado objetivo.

Una vez que se crea el mensaje, la organización cultural decidirá cómo debe ser comunicado. Las opciones de que dispone incluyen la publicidad, incentivos de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo. La tendencia actual es hacer uso de la comunicación integrada de marketing (IMC por sus siglas en inglés), donde la organización cultural usa más de uno de los métodos de promoción para comunicar el mismo mensaje a fin de incrementar las posibilidades de una buena comunicación.

### **10.2. El Mensaje.**

Las organizaciones culturales comprenden que deben comunicar un mensaje a su público acerca de su producto. Puesto que la mayoría de las organizaciones asumen que todo mundo estaría interesado en su forma de arte, tradicionalmente han usado publicidad que transmite un mensaje general de marketing que únicamente brinda información acerca de las características del producto cultural, tales como la programación y los artistas. Las organizaciones culturales asumen que, de esta manera, los consumidores son motivados a asistir y comprenden los beneficios que recibirían. Este tipo de mensaje promocional se intenta comunicar con el intelecto del consumidor pero no con sus emociones.

Sin embargo, los beneficios tales como el entretenimiento y la posibilidad de socializar, casi siempre son emocionales por naturaleza. Los consumidores responden tanto intelectual como emocionalmente a un mensaje promocional y, por lo tanto, el mensaje debe dirigirse en ambos sentidos. La mayor parte de la promoción de marketing realizada por una organización cultural parece estar diseñada exclusivamente para enterar intelectualmente a los entusiastas culturales de la programación actual de las artes que ésta ofrece. El supuesto es que los beneficios asociados con el producto, ya sea danza, teatro o música clásica, ya son conocidos. Si las organizaciones culturales están realizando esfuerzos de marketing para los consumidores culturales, quienes cuentan con conocimientos limitados o nulos, de la clase o forma de producto, el destacar las características específicas tendrá muy poco significado para ellos y, por lo tanto, tendrá muy poco efecto para motivarlos a asistir.

### **10.3. Difusión de la Innovación.**

La buena voluntad de los consumidores para probar con nuevos productos varía mucho (Rogers, 1962). Cuando se introduce un nuevo producto cultural a una audiencia establecida, o cuando se intenta atraer a una nueva audiencia a un producto ya existente, es muy importante que la organización cultural comprenda la dificultad inherente en cuanto a motivar a las personas a probar algo nuevo, puesto que mucha gente está en contra de tomar riesgos. Cuando se promueve un nuevo producto cultural, la organización cultural necesitará un mensaje diferente, dependiendo de si las personas están en contra o a favor de tomar riesgos.

#### **10.3.1. Innovadores.**

La teoría de la difusión de la innovación agrupa al público de acuerdo a su voluntad para probar nuevos productos. Los innovadores, que representan tan sólo al 2.5 por ciento de la población total, son aquellos que desean ser los primeros en probar un producto. Ellos buscan la estimulación y son atraídos por eventos tales como inauguraciones y nuevas producciones. Ellos cuentan con los recursos suficientes como para tomar el riesgo de probar lo desconocido. Los innovadores tienen influencia sobre otras personas y están bien

relacionados, por lo tanto, si les agrada lo que han experimentado, lo comentarán con otros, quienes posteriormente se mostrarán interesados por asistir.

### **10.3.2. Adoptadores Tempranos**

Los consumidores que siguen el ejemplo de los innovadores son los Adoptadores Tempranos. Estos son los seguidores de tendencias, que demográficamente son muy similares a los Innovadores, a diferencia de que no están tan bien relacionados o no cuentan con tanto conocimiento como los Innovadores y por lo tanto, están menos dispuestos a tomar riesgos. Ellos asistirán porque han escuchado que la exhibición o presentación es del tipo de la que todos consideran como algo que hay que ver. Resulta crucial que se satisfaga a este grupo con el evento cultural, o bien, la aceptación del producto no se moverá hacia los grupos de consumidores más grandes de la Mayoría Temprana y de Mayoría Tardía.

### **10.3.3. Mayoría Temprana y Tardía.**

Los grupos de consumidores de Mayoría Temprana y Tardía pertenecen generalmente a la clase media y siguen el consejo de otros grupos con mayor influencia cuando toman una decisión. La Mayoría Temprana realiza la compra primero, mientras que la Mayoría Tardía sigue el camino de los anteriores.

La Mayoría Temprana no tomará el riesgo de comprar nada desconocido pero sí tomará la delantera por la influencia de los medios. Si ellos ven que los Adoptadores Tempranos han hecho un éxito de una presentación o exhibición, entonces ellos también asistirán. La Mayoría Temprana se distingue de la Tardía en que son más jóvenes y cuentan con más recursos económicos.

La Mayoría Tardía confía en la palabra de sus amigos y vecinos. Sólo si ellos han tenido una experiencia agradable, entonces la Mayoría Tardía asistirá. El producto cultural alcanza ahora el mercado masivo. Por supuesto, en este punto, los Innovadores y los Adoptadores Tempranos ya no estarán interesados en asistir.

### **10.3.4. Rezagados y No Adoptadores**

Los rezagados son aquellos consumidores que no tienen interés en nuevas experiencias. De hecho, ellos podrían encontrar esas nuevas experiencias molestas, más que emocionantes.

Los rezagados desconfían al entrar a un museo o teatro, debido a que temen que no sabrán qué es lo que sucederá, y podrían pasar un ridículo. En realidad, resulta muy difícil para una organización cultural motivar a este tipo de consumidores para asistir. Posiblemente la única opción sería llevar el producto cultural a un sitio en donde ellos se sientan cómodos. Los No Adoptadores no sólo están desinteresados, sino que, de hecho, se muestran con una actitud hostil hacia la cultura, debido a su sentido del yo y a que su sistema de valores se ve amenazado por cualquier experiencia con la cual se sienten incómodos. Con este grupo, lo más que la organización cultural puede esperar lograr es, tratar de neutralizar la hostilidad. Es muy importante no comunicar una imagen de elitismo a los No Adoptadores, pues simplemente los hará más antagonistas.

#### Teoría de la Difusión de la Innovación

<b>Tipo</b>	<b>%</b>	<b>Descripción</b>
Innovador	2.5	Joven, financieramente estable y con educación
Adoptador Temprano	13.5	Similar pero es un grupo más grande de establecedores de tendencias. Conocedores de las formas de arte
Mayoría Temprana	34	Seguidores de las tendencias. Clase Media
Mayoría Tardía	34	Siguen a la Mayoría Temprana. Más grandes y conservadores que la Mayoría Temprana
Rezagados	13.5	Aunque hay posibilidad, son difíciles de alcanzar y motivar
No Adoptadores	2.5	Encuentran a la cultura amenazante. Intentar neutralizar la hostilidad.

#### **10.3.5. Mensajes Promocionales y Difusión de Innovación.**

La organización cultural debe considerar la posibilidad de si su segmento de mercado objetivo puede ser atraído a nuevos productos o prefiere esperar. Por ejemplo, cuando la organización planea un nuevo programa de presentaciones o una nueva exhibición, podría necesitar comunicar un mensaje diferente a diversos tipos de aceptación durante cada una de las etapas del ciclo de vida del producto cultural. Cuando el producto es nuevo, el

mensaje deberá apuntarse directamente a los Innovadores. Posteriormente, para presentaciones futuras deberá apuntar hacia los Adoptadores Tempranos. Como este grupo desea sentirse exclusivo y conoedor, el mensaje deberá comunicar que esta nueva y emocionante experiencia está siendo producida para personas como ellos.

Más adelante, un mensaje más amplio deberá comunicarse a la Mayoría Temprana usando los comentarios de los Adoptadores Tempranos. Y finalmente, en la última etapa de la campaña publicitaria, el evento puede ser promocionado entre la Mayoría Tardía como “el espectáculo que sus vecinos han visto y disfrutado”.

### **10.3.6. Contenido del Mensaje**

El contenido del mensaje es lo que se necesita decir a un segmento del mercado específico a fin de motivarlo a comprar. La organización cultural puede tener más de un mensaje para el mismo producto o evento cultural. De hecho, debido a que los beneficios deseados variarán entre los grupos, casi siempre se tiene que hacer así.

No todas las organizaciones culturales usan un mensaje de marketing. Si la organización cultural cuenta con un nombre de marca bien conocido, cuyos beneficios son ampliamente reconocidos, podría no necesitar un mensaje. Un ejemplo de esto, lo podemos ver en la primera página del sitio web de la Ópera Metropolitana de New York, donde sólo se brinda una lista de temas tales como “calendario de temporada”, “Únase a la familia del Metropolitan” y “Transmisiones de Ópera”. El Metropolitan asume que el consumidor tiene la motivación para obtener la información (Metropolitan, 2004).

En contraste, una visita a la primera página del sitio web de la New York City Opera le dirá al consumidor que su misión es dedicarse a la ópera. Un mensaje un poco vago, pero al menos un mensaje que anima al consumidor a descubrir cómo funciona la City Opera. Hacer clic en “Quién es la NYCO?” responde la pregunta, al explicar que los beneficios que los asistentes recibirán son ópera innovadora con un enfoque en producciones americanas y precios de boletos accesibles. (New York City Opera, 2004).

Un ejemplo de un mensaje más poderoso referente a los beneficios de asistir a la ópera está en el sitio web de la Opera Carolina (Opera Carolina, 2004). Debido a que no es un nombre de marca muy conocido, usa las emociones para atraer la atención. Su primera página dice “Poder, Amor, Gozo, Locura. Mejor consiga un buen asiento”. Estas palabras están en la

parte superior de la página sobre un gran fondo color rojo. Más abajo aparecen los detalles sobre la programación y la compra de boletos. El mensaje establece de manera clara, que el consumidor cultural puede asistir por razones emocionales y no porque sepan algo acerca de ópera. El mensaje comunica que cualquiera que encuentre al poder, el amor, el gozo y la locura, como algo emocionante, disfrutará de la ópera.

#### **10.4. Tareas de la Promoción.**

La promoción de un producto puede ser pensada como la realización de tres diferentes tareas: informativa, persuasiva y de recordación.

La promoción informativa únicamente informa al consumidor la existencia y características del producto. Ésta, es una parte necesaria del mensaje promocional, el cual por sí solo, no es suficiente para persuadir a nuevas audiencias para asistir. La tarea informativa es necesaria cuando un nuevo producto cultural es introducido. La inauguración de una nueva galería de arte visual de un artista desconocido, requerirá brindar información al público, tanto del sitio como del artista.

La promoción persuasiva busca animar al consumidor con los beneficios que obtiene al asistir. Esta tarea se necesita realizar cuando se dirige un mensaje a consumidores culturales quienes podrían no estar muy familiarizados con el producto cultural. El propósito del mensaje es presentar tanto hechos acerca del producto, como razones por las que debiera ser consumido.

La promoción de recordación se enfoca en recordar a los consumidores acerca de cuándo y dónde está disponible el producto. Esta promoción resulta más útil con los entusiastas culturales. Ellos ya están familiarizados con el producto y desean sus características y beneficios. El material promocional sólo necesita informarles acerca del programa, fecha y horario.

Cuando se trata de atraer consumidores culturales, la promoción persuasiva es lo que se necesita. Sin embargo, la misma organización cultural podría usar promoción de recordación para sus entusiastas culturales, quienes ya asisten al sitio de la organización o con organizaciones culturales competidoras. De hecho, puede ser que los entusiastas culturales encuentren el mensaje con un énfasis de otras ventajas, -además de la calidad artística-, excesivamente agresivo.

## **10.5. Métodos De Promoción.**

Ahora que la organización cultural tiene un mensaje, debe decidir qué método usará para comunicar su mensaje al segmento del mercado objetivo. Las opciones son la publicidad, los incentivos de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo. Lo ideal es usar tantos métodos como sea posible para poder comunicar el mensaje y contar con más posibilidades de ser escuchado.

### **10.5.1. Publicidad.**

La publicidad es la palabra que la mayoría de la gente inmediatamente asocia con la promoción. Frecuentemente las palabras se usan indistintamente, aunque no signifiquen lo mismo, pues la publicidad es sólo una herramienta de promoción. La publicidad no es nueva – los mensajes para anunciar las batallas entre los gladiadores han sido encontrados en los muros de Pompeya. Las campañas de publicidad moderna, datan del nacimiento de la tecnología, la radio y la televisión, para llevar anuncios a las masas.

La publicidad puede ser sólo uno de los métodos que pueden usarse para promover un producto, pero es probable que sea la más notoria. Esto se debe a que la publicidad, definida como una comunicación no personal, es transmitida ampliamente. El hecho de que sea transmitida ampliamente es, tanto su fuerza como su debilidad. Representa su fuerza porque en su dimensión más amplia significa que será vista por mucha gente. La debilidad resulta del hecho de que debe competir para ganar la atención con todos los demás anunciantes que intentan lograr lo mismo. La gente hoy en día, se ha visto inundada de mensajes publicitarios de los cuales intentan escapar.

La publicidad generalmente se asocia con los medios masivos como la radio y la televisión. Los profesionales de la publicidad frecuentemente necesitan diseñar este tipo de campañas de transmisión porque cuentan con la experiencia necesaria. Las organizaciones culturales pequeñas raramente cuentan con los recursos para recurrir a este tipo de promoción. Sin embargo, existen medios más baratos que las organizaciones culturales pueden usar, tales como publicidad impresa en periódicos, revistas, espectaculares, carteles, volantes y folletos. Cuando se diseña publicidad impresa, se deben tomar en cuenta tres elementos esenciales para tener éxito:

- El mensaje de marketing debe ser creado usando palabras o frases que sean memorables.
- El diseño debe ser creativo y atractivo para el segmento de mercado objetivo.
- La información necesaria, tal como cuándo, dónde y qué, debe estar incluida.

La publicidad parece estar en todos lados, desde el reverso de un boleto, hasta los respaldos de los asientos en un autobús. Los anuncios hoy en día, pueden encontrarse hasta en elevadores. Sin embargo, a pesar de su alcance, la publicidad no es la forma más común de promoción. De hecho, el porcentaje de todos los pesos gastados en publicidad en los Estados Unidos está cayendo (Cappo, 203).

### **10.5.2. Incentivos de Ventas.**

Un área de la promoción que está teniendo mucha aceptación entre las organizaciones lucrativas son los incentivos de ventas. Los incentivos de ventas son un método de promoción que se usa para estimular la prueba de un producto entre no compradores y para incrementar la demanda o frecuencia de compra entre los actuales consumidores. Mientras que la publicidad usa un mensaje de marketing para ofrecer hechos acerca de un producto y los beneficios que se tendrán por su consumo, los incentivos de ventas comunican un mensaje de marketing junto con un incentivo que ofrece una motivación muy específica para adquirirlo justo en el momento que se ofrece.

Los incentivos de ventas están teniendo una creciente importancia en el campo de la promoción principalmente por tres razones:

- Pueden dirigirse cuidadosamente para animar a la audiencia por segmentos de mercado específicos o para un evento artístico específico.
- Pueden ser relativamente más baratos comparados con la publicidad.
- Permiten a la organización reunir información demográfica y de otro tipo.

La clave del éxito en la promoción de incentivos de ventas es la creatividad. Los incentivos de ventas comunes que pueden ser usados incluyen descuentos, cupones, concursos y muestras. Sin embargo, existen mucho más tipos usados por las organizaciones lucrativas que podrían ser adaptados para usarse en una organización cultural.

Los descuentos se dan cuando se usa una reducción en el precio de forma temporal. La reducción podría usarse para llenar el cupo cuando la demanda es baja o para introducir un

producto nuevo. A todos les agrada la idea de haber hecho un buen trato. Aún a la gente que cuenta con ingresos suficientes le agrada sentir que son consumidores inteligentes.

Los descuentos también añaden emoción al proceso de compra, dando una razón para “comprar ahora” (Hine, 2002). Un ejemplo de un descuento sería “25% de descuento sobre el precio de compra en el segundo boleto durante un periodo de tiempo limitado”. Dicho descuento puede ser planeado y promocionado, o puede ser instituido de último momento para eventos que tienen poca demanda. O también podría usarse para animar la venta de eventos nuevos o menos populares, al ofrecer boletos con descuentos cuando el consumidor compra a precio regular para un evento más popular.

Otras ideas podrían ser, el incluir descuentos por temporada para periodos cuando la demanda baja, como días festivos. Certificados de regalo con descuento se podrían vender durante la temporada navideña. A los turistas se les podrían ofrecer precios con descuento durante el verano. Se pueden ofrecer descuentos a grupos para clubes, organizaciones o iglesias, como un medio para aumentar la asistencia.

Los cupones son algo similar a los descuentos pero generalmente vienen en forma impresa y están dirigidos a un producto en específico más que a un periodo de tiempo. Los cupones son generalmente usados en el mercado de bienes de consumo, pero no existe razón por la que no puedan ser usados para la promoción de las artes.

Un cupón que ofrece boletos al dos por uno, podría enviarse a los suscriptores en su cumpleaños. O también podrían incluirse en la compra de boletos para animarlos a regresar. Si un cupón no se usa, la organización no pierde más que el pequeño costo de impresión. Si se usa, se ocupará un asiento que, de otra forma, habría quedado vacío.

Las promociones cruzadas son una colaboración entre dos o más organizaciones. La idea es animar a los consumidores de un negocio a patrocinar a otro negocio relacionado. Esto podría ser una colaboración entre dos organizaciones culturales donde la compra de un boleto podía permitir la entrada a ambos sitios. El precio generalmente es menor que si se adquirieran boletos por separado.

Pero las promociones cruzadas también pueden ser usadas entre las organizaciones culturales y organizaciones lucrativas. Un boleto podría incluir tanto el precio del boleto y un postre en un restaurante local. Para aquellos que viajan para asistir a un evento, la colaboración podría ser ofrecer un paquete que incluya el boleto y el hotel.

Los premios son regalos que se dan de forma gratuita o a un precio muy bajo a los compradores de boletos. Estos están dirigidos a un grupo o evento específico. Por supuesto, el costo es un elemento que se debe considerar. Una organización puede ayudar a pagar el costo de un premio usando algo que ya tenga o con regalos donados previamente. Por ejemplo, un grupo coral podría ofrecer copias gratis de sus discos compactos para todos los nuevos suscriptores. El costo de cada disco para la organización es bajo. Los nuevos compradores no están familiarizados con la música del grupo y, por lo tanto, no estarán dispuestos a comprar el disco. Mientras tanto, la organización vende boletos adicionales basados en la promoción, y el consumidor podrá disfrutar del disco y regresar para otra presentación. Otra idea para los regalos podrían ser copias de carteles que sean pagados por un negocio de la localidad, el cual, a su vez recibiría a cambio publicidad.

Los concursos son otra forma de motivar las ventas, al tiempo que se añade algo de emoción al proceso de compra. También resultan ser un excelente método para recabar información de los clientes. El más sencillo consiste en simplemente pedir una tarjeta de presentación o llenar una hoja con preguntas cuando la gente compre su boleto. El propósito de este tipo de concurso, es atraer entradas de tanta gente como sea posible, como un medio para reunir nombres y datos demográficos. Solicitar una tarjeta de presentación funciona bien. Es sencillo para el consumidor y la organización puede reunir información adicional tal como empleo, lugar de trabajo y dirección de correo electrónico. La dirección y el correo electrónico son necesarios, por supuesto, a fin de que el ganador sea notificado. Por cuestiones de privacidad, en el caso de llenado de formas, podría añadirse un apartado donde se le pregunte al cliente si desea ser añadido a la lista de correos electrónicos de la organización.

El premio para agradecer la participación de la gente y recopilar esta información puede ir desde una taza hasta boletos para la temporada. Diferentes segmentos de la audiencia pueden ser animados a llenar una forma a cambio de que pueda serles de especial interés. A fin de mantener bajos los costos, el premio puede ser una experiencia en lugar de un producto. Los consumidores culturales desean involucrarse en lugar de tener papeles pasivos, así que, un premio como tener la oportunidad de conocer a los actores podría resultar muy atractivo. Tomar un almuerzo con el director de la orquesta, donde pudieran discutir acerca de programas próximos, podría resultar especialmente atractivo para los

entusiastas culturales. Puesto que estos son premios muy atractivos, entrar al concurso podría estar restringido a aquellos que compran una cierta cantidad de boletos.

Los concursos también pueden usarse como un método para realizar una investigación rápida y fácil acerca de un grupo específico. En el cuestionario se podría preguntar cosas como “¿Asistiría usted a un concierto de música del siglo veinte?” O “¿Cuál de las siguientes obras le interesaría ver?”. Los resultados no serían estadísticamente válidos, pero siempre es una buena idea contar con información acerca de las preferencias del consumidor.

Las muestras son incentivos de ventas comunes para productos de consumo tales como artículos de tocador y alimentos. El uso de muestras implica dar a probar el producto con la esperanza de que se impresione al consumidor y éste siga comprando posteriormente. Es una experiencia común recibir una muestra gratis de alguna pasta de dientes o probar una muestra de algún postre en el super. Si al consumidor le agrada el producto, podría volver a comprar.

Las muestras también pueden ser usadas por las organizaciones culturales. Resulta muy difícil atraer a la audiencia si el segmento de mercado objetivo de la organización está totalmente ajeno al producto que se ofrece. Dicho grupo ignorará los anuncios de la organización, aún cuando estén expuestos a ellos. Los únicos medios para familiarizarse con el producto podría ser, darles una muestra, lo cual significa llevar el arte al grupo objetivo. Esto es esencialmente lo que las organizaciones culturales hacen cuando llevan el arte o la música a las escuelas. Este tipo de muestras también pueden dirigirse a los adultos con muestras de música, obras o arte visual en donde el mercado objetivo se localiza, en lugares como iglesias, sitios de trabajo u otros sitios de descanso como restaurantes.

### **10.5.3. Venta Personal.**

La venta personal consiste en informar al consumidor de los beneficios que tiene el producto en algún momento específico. El medio tradicional de venta personal es el vendedor de puerta en puerta, lo cual, por supuesto no es la manera como se venden las artes. Sin embargo, la venta personal no sólo es el trabajo de un profesional de las ventas. La venta personal puede realizarse por cada miembro de la organización, usando cada

oportunidad que tenga, para informar a miembros del público con quienes tienen contacto, acerca de los beneficios que la organización ofrece.

Por ejemplo, los vendedores de boletos, cuando realizan la venta de boletos para alguna presentación, deberían recomendar otra que podría ser de interés. La venta personal es para todos los miembros de la organización – aún para los acomodadores-, por supuesto, para poder vender, la gente de la organización cultural debe estar familiarizada con el producto, para poder así, comunicar sus beneficios a cualquiera con quien tengan contacto.

#### **10.5.4. Relaciones Públicas.**

De manera amplia, las relaciones públicas se refieren a la manera de mantener una imagen pública favorable. Es una herramienta necesaria cuando se cuenta con información negativa acerca de la organización que pudiera aparecer en los medios masivos. Aunque ésta es una función importante de las relaciones públicas, no es como generalmente se usan por parte de las organizaciones culturales. Éstas, tienden más a enfocarse en la parte de publicity de las relaciones públicas. Publicity es la creación de una información positiva sobre la organización que se ofrece a los medios masivos. El propósito de la publicity es, por lo tanto, generar una cobertura positiva en los medios masivos, que posteriormente será transmitida al público con la esperanza de motivarle a que asista. La principal herramienta son las conferencias de prensa, los noticieros, fotografías y artículos.

Para que una organización use la publicity de manera efectiva, debe contar con un buen trabajo de relaciones con los medios locales. Los periódicos, estaciones de radio y revistas trabajan con horarios muy apretados y con pautas específicas de producción. Si se prepara un artículo con características de contenido y formato adecuados y de forma oportuna y con una audiencia específica como objetivo, tendrá mucho más oportunidad de ser publicado. Además, debe ser interesante. Los periódicos, la radio y otros medios son negocios que viven o mueren por quien lee, escucha u observa. Estos negocios usarán su contribución no para ayudar a vender más boletos, sino para que la información que se les da, sea del interés de su audiencia.

Una vez que se ha decidido acerca de los medios más apropiados para la publicity y que se ha establecido una relación con ellos, entonces se necesita redactar un comunicado de prensa o un artículo o en su caso preparar las fotografías que serán usadas.

### **10.5.5. Marketing Directo.**

El marketing directo sirve para dos propósitos principales. Promueve el producto a un segmento del mercado específico al solicitar una retroalimentación inmediata a través de la compra o a través de una solicitud de información adicional. En segundo lugar, se usa para mantener una base de datos sobre los clientes objetivos para que las futuras comunicaciones estén más enfocadas en las necesidades del segmento. El marketing directo puede realizarse vía correo, teléfono o computadora. Las organizaciones culturales han confiado en el teléfono y el correo, pero muchas se están volviendo usuarias más sofisticadas del marketing directo, mediante el uso de bases de datos en computadoras y por supuesto el correo electrónico.

### **10.5.6. Creación de Sitios Web.**

Las organizaciones culturales están aprendiendo rápidamente que los sitios web son una herramienta necesaria para ofrecer información al público acerca de las características y beneficios de su producto cultural. También están aprendiendo que los sitios web tienen otros usos. Un sitio web bien diseñado puede comunicar al público la imagen de marca de la organización y la forma de arte en sí. Mediante el uso del video y la música, el público puede ver la danza y escuchar música sin poner un pie en el local de la organización.

La mayoría de la gente que accesa a un sitio web, lo hace para encontrar información específica. Aunque es importante ofrecer el programa, la ubicación y formas de contacto que pueden ser obtenidos con un clic, el sitio web es más que un folleto electrónico. El sitio web puede ofrecer una conexión directa para construir una relación entre el consumidor y la organización cultural.

Además de ofrecer información, a través del sitio web se puede realizar la venta directa de boletos. Aún si la organización no cuenta con los medios suficientes para vender boletos en línea, existen otras formas de tener una conexión directa con los usuarios del sitio web. La organización puede construir dentro del sitio web, un medio para solicitar información adicional. Esta información podría enviarse de forma impresa o por correo electrónico. El sitio web también puede contar con una sección donde los usuarios puedan mandar preguntas específicas vía electrónica, quienes recibirán una respuesta personal. Una vez que

la organización cultural sepa qué tipo de información necesita la gente, podrá crear una sección de “Preguntas y respuestas más frecuentes” en el sitio web.

#### **10.5.7. Clubes de Correo Electrónico.**

El sitio web también puede usarse para seleccionar y dirigirse a segmentos del mercado específicos con tipos también específicos de información, mediante el uso del correo electrónico. Básicamente hay tres tipos de correo electrónico. Los primeros dos son el personal y el comercial. El correo personal es el que se envía entre dos o más personas conocidas. El correo comercial, mejor conocido con el término de spam, se envía a millones de personas, mediante el uso de direcciones aleatorias, con la esperanza de llegar a esas personas. Actualmente el spam tiene mala reputación. Sin embargo, los programas efectivos de marketing no incluyen correos para todo mundo, sino que se enfocan en grupos específicos que anteriormente han solicitado información.

Este es el tercer tipo de correo electrónico llamado “opt-in”. Esta es una lista de distribución utilizada para enviar publicidad en la que las personas que reciben publicidad se han dado de alta voluntariamente y pueden darse de baja fácilmente y en cualquier momento. Cuando un cliente de una organización cultural se inscribe a una lista de correo, se realiza una transacción de marketing. El cliente está cediendo algo de su privacidad a cambio de información que considera valiosa (Carr, 2003). Por lo tanto, el marketing a través de correo electrónico siempre será de utilidad para el que recibe la información. Contar con un club de correo electrónico brinda la posibilidad de crear este tipo de listas de correo opt-in. La organización deberá dar al cliente la oportunidad de solicitar información específica. Cuando este tipo de correos con solicitudes sean recibidos, no deben tratarse como spam sino leerse y atender las solicitudes correspondientes.

Un club de correo electrónico puede usarse para dar información sobre programaciones futuras, ofertas de promociones especiales, así como eventos especiales. Para recompensar al cliente por inscribirse, se podría ofrecer un regalo especial. La Royal Opera por ejemplo, ofrece el servicio de envío de mensajes vía correo electrónico y a teléfono móvil sobre sus producciones, información sobre reservaciones y ofertas especiales. La gente que se inscribe, puede recibir y bajar tonos de teléfono, así como participar en concursos (Royal Opera, 2004).

Cuando se envía correo directo a clientes objetivos que solicitan información, es importante que la información vaya personalizada. La mayoría de los correos electrónicos se leen rápidamente así que la organización debe ir al punto (Roman and Maas, 2003). Por ejemplo, la justificación del mensaje electrónico debe estar justo al principio. La línea de asunto también es importante. El asunto representa el sobre en que va el mensaje y debe identificar al remitente. Además, si la línea del asunto no es interesante, el correo podría no ser abierto. Por ejemplo, si el correo trata sobre los precios o sobre información que involucra a toda la familia, deberá indicarse en la línea del asunto.

Por razones obvias, la organización cultural no puede enviar correos si no cuenta con las direcciones, por lo tanto, resulta importante usar cada medio posible para recopilar esta información. Algunas ideas son:

- Libros de visitas o registro de clientes en el sitio web.
- Incluir una línea para correo electrónico en las formas para solicitar boletos.
- Concursos y promociones.
- Registro en la entrada del lobby.

Cuando se reúnen las direcciones de correo, la organización cultural debería ofrecer al cliente la posibilidad de controlar la cantidad y tipo de información que recibirá. Nadie tiene tiempo de estar leyendo información que no es de su interés.

#### **10.5.8. Desarrollo de una Relación Personal.**

Mediante el uso de la tecnología, gran cantidad de información puede ser recopilada sobre clientes actuales y potenciales. Las bases de datos permiten que la información sea recopilada y procesada acerca de qué eventos los clientes prefieren comprar boletos y asistir. Esta información sobre variables demográficas y conductas de compra por parte del consumidor, puede ayudar al departamento de marketing en la segmentación de la audiencia.

La misión de una organización cultural puede ser alcanzar al número más grande de personas con su producto cultural. Sigue siendo el hecho de que su producto puede ser del interés profundo de los entusiastas quienes son sólo un porcentaje de la población. Al usar bases de datos, la organización cultural puede separar a estas personas y usar menos recursos para mandar sus mensajes. La estrategia de marketing de la organización cultural

necesita diferenciar entre los entusiastas más dedicados y los grupos de consumidores culturales. Al separar los mensajes de marketing directo, se puede enfocar en los intereses de cada grupo.

Podría resultar más efectivo todavía, si se pudiera sub dividir a estos grupos en segmentos pequeños y especializados, que pudieran ser dirigidos a programas y eventos a los que les interese asistir. La organización cultural puede entonces recurrir al uso de base de datos para mandar correos electrónicos a consumidores culturales específicos con un mensaje que contenga información sobre los beneficios emocionales que ellos desean.

Las bases de datos ayudan a lograr esto, y si se usan correctamente, se pueden personalizar mensajes, a fin de que la relación se dé de una mejor manera entre la organización y la audiencia. Esta relación personal dará más importancia no sólo al producto cultural que ellos disfrutan, sino también a la manera como se involucran con la organización. Para los entusiastas culturales, la asociación con los valores de la organización cultural es un asunto crítico. El uso del correo electrónico y programas de bases de datos les ofrece la oportunidad a organizaciones culturales aún de menor tamaño, a darle un toque más personal a todas sus comunicaciones.

Adicionalmente, los sitios web sirven para establecer un diálogo entre el público y la organización cultural mediante el uso del Chat. El sitio web se puede usar para solicitar información acerca de la reacción del público en lo referente a la programación actual, así como a sus preferencias para eventos futuros.

En conclusión, se puede afirmar que, un mensaje promocional que solamente ofrece detalles sobre el programa, no representa un uso adecuado de los recursos. Termina siendo un mensaje de No-marketing, que resulta cómodo para muchas de las personas que trabajan para una organización cultural porque no parece “vender”. Este tipo de mensajes, asumen que el consumidor ya conoce las razones por las que debería asistir y por lo tanto, no requiere que se le informe acerca de los beneficios que recibe al asistir. Sin embargo, es precisamente esta información, acerca de los beneficios, la que motiva a nuevos consumidores culturales. Sólo cuando la organización cultural comprenda los beneficios que el producto ofrece, estará en posibilidad de diseñar un mensaje promocional realmente efectivo.

### 10.6. Hoja de Trabajo Para Promoción.

Primeramente asegúrese de que usted conoce el mensaje y su objetivo.

Nuestro mensaje de marketing es:

---

---

Nuestro mercado objetivo es:

---

---

Ahora diseñe un plan de comunicación integral de marketing.

<b>Método</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>Costo</b>	<b>Idea Propuesta</b>
Publicidad (Impresa, electrónica)			
Relaciones Públicas (Comunicados de prensa, artículos, fotografías)			
Venta Personal (Capacitación al staff, capacitación en taquillas)			
Incentivos de Ventas (cupones, premios, promociones cruzadas)			
Marketing Directo (correo directo, correo electrónico)			

## **CONCLUSIONES.**

Las organizaciones culturales han estado durante mucho tiempo ajenas a las crudas realidades del mercado, al contar con el apoyo de patrones ricos o de subsidios públicos. Sin embargo, a medida que estas fuentes de financiamiento se han vuelto cada vez más escasas, las organizaciones culturales en la actualidad, se encuentran con que deben de competir, a fin de hacerse de una audiencia. Algunas organizaciones culturales ya se han ajustado a esta nueva realidad, pero existe una vasta cantidad de ellas que aún no lo han hecho.

Para enfrentar esos retos y sobrevivir en el actual ambiente de competencia, las organizaciones culturales deben abrir sus puertas e invitar al público a sus instalaciones, pero más que eso, deben hacer más que sólo abrir las puertas: deben invitar, recibir y brindarse a su audiencia.

Los temas analizados en este trabajo, nos permiten darnos cuenta del nuevo ambiente competitivo en el cual las organizaciones culturales operan ahora, y cómo las organizaciones que se planteen el reto de convertirse en las más innovadoras, deben replantear sus estrategias de marketing.

Las organizaciones culturales deben darse cuenta que hoy en día, están tratando con un nuevo tipo de consumidor cultural, –uno que desea traspasar la frontera entre la cultura popular y la alta cultura, las bellas artes, pero que, al mismo tiempo, desea una experiencia cultural que lo entretenga.

La industria de la cultura es parte del sector de los servicios. Aunque algunas organizaciones culturales han mostrado interés por el uso del marketing, existe una gran cantidad de organizaciones culturales que van retrasadas -en comparación a las organizaciones con fines de lucro- en adoptar estrategias de marketing. Esto puede deberse a la confianza en el financiamiento público que históricamente las ha protegido de cualquier tipo de preocupación acerca de la obtención de ganancias originadas por las ventas a consumidores. Por esta razón, muchas organizaciones culturales no tienen tanto interés en aplicar los aspectos de la teoría del marketing.

A fin de poder desarrollar una estrategia efectiva para atraer y mantener una audiencia, es esencial que las organizaciones culturales conozcan y comprendan el por qué la gente decide asistir. Asimismo, si una organización cultural desea satisfacer las expectativas de

calidad de la audiencia, deberá comprender de qué manera realiza el consumidor sus decisiones de compra. Sólo comprendiendo el proceso que siguen los consumidores para la toma de sus decisiones, la organización cultural estará en posibilidades de diseñar una estrategia de marketing efectiva y poder así, posicionar su producto correctamente.

Este trabajo se ha realizado con el propósito de convertirse en una herramienta útil para aquellos que trabajan en organizaciones culturales, y que se encuentran batallando por encajar en el nuevo ambiente de competencia, al enfocarse en los aspectos de marketing más relacionados con los retos que actualmente enfrentan este tipo de organizaciones, incluyendo la determinación de sus segmentos de mercado y el posicionamiento de su producto cultural en un mercado saturado y competido.

## **Bibliografia.**

- Abercrombie, N. and Longhurst, B. (1998) *Audiences: A Sociological Theory of Performance and Imagination*, Sage.
- Adorno, T. (1998) *Aesthetic Theory*, University of Minnesota Press.
- Arts Audiences (2003) "Making the Most of Arts Ambassadors" online at [www.newaudiences.org.uk](http://www.newaudiences.org.uk).
- Artsmarketing.org (2004) "Basic Marketing Strategy" in *Practical Lessons in Marketing*, online at [www.artsmarketing.org/tutorials](http://www.artsmarketing.org/tutorials).
- ArtsMarketing.org (2004) "Practical Lessons in Marketing" online at [www.artsmarketing.org/marketingresources/tutorials](http://www.artsmarketing.org/marketingresources/tutorials).
- Asian Arts Access (2004) online at [www.asianartsaccess.org](http://www.asianartsaccess.org).
- Attali, J. (1996) *Noise: The Political Economy of Music*, University of Minnesota Press.
- Bennett, P.D. (1995) *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association.
- Bhrádaigh, E. Ní (1997) "Arts Marketing: A Review of Research and Issues" in *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts & Culture Management*, Oak Tree Press.
- Bjorkegreen, D. (1996) *The Culture Business*, Routledge.
- Blake, A. (1997) *The Land Without Music: Music, Culture and Society in Twentieth Century Britain*, Manchester University Press.
- Boniface, P. (1995) *Managing Quality Cultural Tourism*, Routledge.
- Boodle, C. (1997) "Making Friends with Influence", in *Museums Journal*, December.
- Bouder-Pailler, D. (1999) "A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance" in *International Journal of Arts Management*, Winter.
- Bourdieu, P. (1996) *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Routledge.
- Bridges, W. (2003) *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Persus Publishing.
- Bridges, W. (2003) *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Perseus Publishing.
- Broadway, M.J. (1997) "Urban Tourism Development in the Modern Canadian City: A Review" in *Quality Management in Urban Tourism*, Wiley. Hughes, H.L.
- Budd, M. (1995) *Values of Arts: Pictures, Poetry and Music*, Penguin.

- Burnett, R. (1996) *The Global Jukebox: The International Music Industry*, Routledge.
- Canadian Opera Company (2004) "18to29: Opera for a New Age" online at [www.coc.ca/tickets/18to29](http://www.coc.ca/tickets/18to29).
- Cappo, J. (2003) *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers in the Post-Television Age*, McGraw Hill.
- Cappo, J. (2003) *The Future of Advertising: New Media, New Clients, New Consumers*, McGraw Hill.
- Carr, E. (2003) *Wired for Culture: How Email is Revolutionizing Arts Marketing*, Patron Publishing.
- Chanan, M. (1994) *Música Práctica: The Social Practice of Western Music from Gregorian Chant to Postmodern*, Verso.
- Cone Corporate Citizenship Study (2002) online at [www.coneinc.com](http://www.coneinc.com).
- CPAND "Quick Facts about the Arts" (2004) online at [www.cpand.org/arts-culture-facts/index](http://www.cpand.org/arts-culture-facts/index).
- Danziger, P. (2002) *Why People Buy Things They Don't Need*, Paramount Market Publishing.
- Daspin, E. (1999) "Sex, Drugs and...Opera" in *Arts Reach*, February.
- DiMaggio, P. (2000) "Social Structure, Institutions, and Cultural Goods: The Case of the United States" in *The Politics of Culture: Policy Perspectives for Individuals, Institutions, and Communities*, The New Press.
- Druker, P. (1959) *The Practice of Management*: Reissue Edition (1993), Harper Business.
- Dychtwald, M. (2003) *Cycles: How We Will Live, Work and Buy*, The Free Press.
- Field, K.M. (1999) "Winning Strategies for Corporate Sponsorships" in *Arts Reach*, August.
- Fornas, J., Lindberg, U. and Sernhede, O. (1995) *In Garageland: Rock, Youth and Modernity*, Routledge
- Gainer, B. (1993) "The Importance of Gender to Arts Marketing" in *Journal of Arts Management, Law & Society*, September.
- Gans, H. (1977) *Popular Culture and High Culture: An analysis and Evaluation of Taste*, Basic Books.

- Heilbrun, J. and Gray, C. (2001) *The Economics of Art and Culture*, Cambridge University Press.
- Hill, S. (2002) *60 Tends in 60 Minutes*, Wiley.
- Hine, T. (2002) *I Want that! How we all Became Shoppers: A Cultural History*, Perennial.
- Hirschfield, Laura (1999) "Richard Hugo House: A study in Social Entrepreneurship", in *Lessons Learned: Case Studies*, National Endowment for the Arts, online at [www.arts.endow.gov/pub/Lessons](http://www.arts.endow.gov/pub/Lessons).
- Hogwood, Christopher (1977) *Music At Court*, The Folio Society, London.
- Jensen, J. (2002) *Is Art Good for US? Beliefs about Culture in American Life*, Rowman & Littlefield.
- Jensen, Joli (2002) *Is Art Good for Us?: Beliefs about High Culture in America Life*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Jupp, B. and Lawson, G. (1997) *Values Added: How Emerging Values Could Influence the Development of London*, London Arts Board and the London Planning Advisory Committee, London.
- Khan, N. (1996) *The Social Impact of Arts Programee*, Comedia.
- Kolb, B. (1997) "Redefining the Classical Music Concert" in *Arts Reach*, September, Vol. V, Issue 10.
- Kolb, B. (1999) "You Call This Fun? Reactions of Young First-time Attendees to a Classical Concert", *MEIEA Journal Vol 1 No 1*, 13-28. June.
- Kolb, B. (2002) "The Effect of Generational Change on Classical Music Concert Attendance and Orchestras' Responses in the UK and US" in *Cultural Trends*, Issue 41, 2001.
- Kotler, P. and Scheff, J. (1997) *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press.
- Lavine, L. (1988) *Highbrow Lowbrow: The Emergence of Cultural Hierarchy in America*, Harvard University Press.
- Maslow, A. (1987) *Motivation and Personality*, Harper & Row.
- McCarthy, K., Brooks, A., Lowell, J. and Zakaras, L. (2001) *The Performing Arts in a New Era*, The Rand Corporation.
- Metropolitan Opera (2004) online at [www.metopera.org](http://www.metopera.org).

- Morris, Jane (1999) "Want to be Well-endowed?", in *International Arts Manager*, December/January
- Murphy, P.E. (1997) *Quality Management in Urban Tourism*, John Wiley & Sons.
- New York City Opera (2004) online at [www.nycopera.com](http://www.nycopera.com).
- Nichols, B. (2003) *Demographic Characteristics of Arts Attendance, 2002, Note #82*, National Endowment for the Arts.
- Oldenburg, R. (1999) *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Great Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Company.
- Opera Carolina (2004) online at [www.operacarolina.org](http://www.operacarolina.org).
- Peithman, S. and Offen, N. (1999) *Stage Directions Guide to Publicity*, Heinemann.
- Pointon, M (1994) *Art Apart: Art Institutions and Ideology Across England and North America*, Manchester University Press.
- Postma, P. (1999) *The New Marketing Era: Marketing to the Imagination in a Technology Driven World*, McGraw Hill.
- Putnam, Robert D. (2001) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster Adult Publishing Group.
- Radbourne, J. and Frase, M. (1996) *Arts Management: A Practical Guide*, Allen and Unwin.
- Rawling-Jackson, V. (1996) *Where Now? Theatre Subscription Selling in the 90's, A Report on the American Experience*, Arts Council of England.
- Ray, P.H. (1997) "The Emerging Culture" in *American Demographics*, February.
- Reiss, A. (1974) *The Arts Management Handbook*, Law-Arts Publishers.
- Rentschler, R. (1998) "Museums and Performing Arts Marketing: A Climate of Change" in *The Journal of Arts Management, Law & Society*, Spring, Vol. 28, Issue 1.
- Roberts, J. (2002) "What to Do When the Doors Temporarily Close" in *Arts Reach*, December.
- Rogers, E. (1962) *Diffusion of Innovations*, The Free Press.
- Roman, K. and Maas, J. with Nisenholtz, M. (2003) *How to Advertise*, Thomas Dunne Books.

- Royal Opera (2004) "Email and mobile phone updates" online at [info.royaloperahouse.org/updates](http://info.royaloperahouse.org/updates).
- Sayre, S. (2001) *Qualitative Research for Marketplace Research*, Sage.
- Schnaars, S.P. (1998) *Marketing Strategy: Consumer & Competition*, The Free Press.
- Sharp, L. (1998) "Making Museums More Creative" in *Arts Reach*, October.
- Shera, F.H. (1939) *The Amateur in Music*, Oxford University Press.
- Small, C. (1987) *Lost in Music: Culture Style and the Musical Event*, Routledge.
- Small, C. (1996) *Music, Society, Education*, Wesleyan University Press.
- Staniszewski, M. A. (1995) *Seeing is Believing: Creating the Culture of Art*, Penguin.
- Sweetman, J. (1998) *The Enlightenment and the Age of Revolution 1700-1859*, Longman.
- The Washington Times (2002) "Analysis: Saving Public Arts Funding" online at [washingtontimes.com](http://washingtontimes.com). Nov. 23.
- Truskot, J. (1999) "Audience Development: Defined" in *Arts Reach*, April.
- Underwood, Consuelo (1999) "Workplace Giving: A Source for Arts Support", in *Lessons Learned: Case Studies*, National Endowment for the Arts, online at [www.arts.endow.gov/pub/Lessons](http://www.arts.endow.gov/pub/Lessons).
- Walsh, M. (1989) *Who's afraid of Classical Music?*, Fireside.
- Weber, W. (1992) *The Rise of Musical Classics in Eighteenth Century England: A Study in Canon Ritual and Ideology*, Oxford University Press.
- Woodmansee, M. (1994) *The Author, Art, and the Market*, Columbia University Press.