

UNA REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES LA GESTIÓN DEL INTERCAMBIO EN LAS ARTES

a, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to

provided by Revistas Científicas de la

Introducción

La consideración de las artes como un conjunto de actividades susceptibles de intercambio a partir de su análisis desde una perspectiva económica, ha puesto de manifiesto la vinculación existente entre artes y mercado. Este planteamiento conlleva la necesidad de estudio de tales intercambios por lo que la disciplina de marketing resulta responsable de tal finalidad. Un estudio que, comenzado tímidamente hace unas décadas, se ha desarrollado con cierta intensidad en los últimos años ante la compleja situación que atraviesan las entidades oferentes de actividades culturales. En este sentido, son rasgos de tal situación: la disminución del número de espectadores, la reducción del volumen de las ayudas públicas, el crecimiento de los presupuestos de las entidades culturales, la formación mayoritariamente humanista de sus responsables de gestión y la aparición de numerosas posibilidades de ocio alternativas.

El presente trabajo se proyecta con el propósito de estudiar la gestión del intercambio en el sector de las artes desde un enfoque normativo. Es decir, se describen las pautas necesarias para la aplicación de los principios y técnicas de marketing en este contexto tras revisar las principales contribuciones académicas surgidas al respecto. Previamente se delimita, por su complejidad, el contexto de las artes y se relaciona con el sector público y el tercer sector. Tras ello, se justifica la necesidad de la utilización de prácticas y principios de marketing en este entorno y se analizan las particularidades más relevantes del dominio cultural como punto de partida para la correcta aplicación de la planificación de marketing.

Delimitación del sector de las artes

La delimitación del sector de las artes, marco de estudio del presente trabajo, resulta compleja. Esta circunstancia proviene principalmente de la confusión existente en la literatura entre los términos *artes* y *cultura*, como ya manifestaron hace algunos años Frey y Pommerehne (1989) al encontrar grandes diferencias en la definición de los gastos en arte y cultura entre estados. Unas diferencias que también se producen entre los distintos niveles de gobierno de nuestro país como señala Linde (1995) al

afirmar que el Estado y las comunidades autónomas mantienen una idea de cultura relacionada con las artes escénicas y plásticas, mientras que para las entidades locales la orientación se inclina hacia las manifestaciones populares. Con todo, resulta necesario de antemano definir términos.

Así, bajo el término *artes*, gran parte de la doctrina se refiere a todas las actividades artísticas e intelectuales existentes tal y como establecieron inicialmente DiMaggio y Hirsch (1976) al afirmar que éstas incluían "no sólo las renombradas bellas artes, sino también la cultura popular, el diseño y las redes institucionales que producen arte y conectan al público con los productores". De manera ampliada, las artes son, tal y como definió¹ el Congreso americano en 1989, las siguientes actividades: "música (instrumental y vocal), danza, teatro, cultura popular, literatura, arquitectura, pintura, escultura, fotografía, artes gráficas, diseño industrial, diseño de moda, cine, televisión, radio y grabaciones de cintas y discos, así como la presentación, desarrollo, ejecución y exposición de las mismas". Todas estas actividades conforman el denominado para algunos sector cultural (Bennet, 1995) y para otros el sector de las artes (Myerscough, 1988). Sin embargo, consideramos más oportuno seguir los pasos del primer autor y hablar de *sector cultural* pues el término cultura, entre otras razones, tiene mayor connotación y alcance.

El sector cultural se subdivide en dos grandes áreas: la *industria cultural* y el *sector de las artes* (Colbert, 1993). La primera incluye la industria del libro, del cine, del vídeo, la industria fonográfica (vinilos, discos compactos, cassettes, cintas audiodigitales, etc.) y los medios de comunicación (Ministerio de Cultura, 1996), caracterizadas por tener generalmente fin lucrativo (Creus, 1991; Colbert, 1993; Scheff y Kotler, 1996a). La segunda, el sector de las artes está constituido por aquellas entidades responsables de la producción y difusión de artes escénicas (teatro, música y danza) y artes visuales (pintura, escultura y fotografía), por bibliotecas, Patrimonio histórico y entidades de enseñanza cultural. Se corresponden con museos, archivos, teatros, auditorios, galerías de arte y centros culturales (Ministerio de Cultura, 1996). A todas estas organizaciones, las denominamos *entidades culturales* o *entidades del sector de las artes*.

Además, las entidades del sector de las artes suponen en el contexto europeo unas organizaciones pertenecientes mayoritariamente al sector público así como al tercer sector. La primera situación se confirma por el elevado porcentaje de entidades culturales de titularidad pública existentes que alcanza, a modo de ejemplo, cifras superiores al 60% en el caso de los museos españoles y que recae en la administración central, las comunidades autónomas y los gobiernos locales (Ministerio de Educación y Cultura, 1996). Asimismo, la vinculación pública de la cultura viene deter-

1. Definición confirmada posteriormente por la Comisión de Educación, Ciencia y Arte de la Cámara de los Comunes británica (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995).

minada por la amplia financiación pública de las actividades culturales, frente a las mayoritarias aportaciones privadas características del modelo de financiación norteamericano y continental inglés (Quine, 1996). En segundo lugar, la asociación de las entidades culturales con la economía social se fundamenta en el destacado número de asociaciones y fundaciones culturales existentes. Una modalidad esta última que constituye un organismo de gran implicación en la difusión de manifestaciones culturales diversas además de aumentar día tras día (Cuadrado, 1998a). Finalmente, el fin perseguido mayoritariamente en este sector es mayoritariamente no lucrativo. No obstante, existen entidades culturales de naturaleza privada y fin lucrativo, si bien en menor proporción que en la industria cultural.

Con todo y limitando el ámbito de nuestro estudio, constituyen el objeto del mismo las entidades culturales oferentes de representaciones escénicas, actuaciones musicales y exhibiciones de artes visuales. Estas entidades podemos clasificarlas según la naturaleza de la actividad programada en:

a) entidades escénicas que, en nuestro país, se refieren a teatros, auditorios, centros culturales y casas de cultura y b) museos.

el marketing es un medio
idóneo de supervivencia
ante factores negativos
del entorno

La relación marketing/artes

La unión marketing-artes ha sido ampliamente planteada por la doctrina desde hace ya algo más de dos décadas. Un planteamiento que superó la aparente incompatibilidad de ambos mundos por la diferencia, según Mercillon y Gregory (1991), de sus respectivas "prácticas (modernidad frente a antigüedad), objetivos (masas frente a élites), paradigmas o enfoques (homogeneidad frente a unicidad de la obra), misiones (satisfacción del consumidor frente influencia sobre el mismo), instrumentos (sofisticación frente a rigidez) y actuaciones (estratégica frente a táctica)".

En este sentido, algunos autores han justificado dicha unión al considerar el marketing un medio idóneo de supervivencia ante factores negativos del entorno. Así, Searles (1980) afirmó que "el uso apropiado de técnicas probadas de marketing es una manera de reducir... algunos de los crecientes problemas con que se enfrentan las artes". De manera más delimitada, Mokwa, Dawson y Prieve (1980) consideraron al marketing una dimensión vital en el proceso de gestión de las entidades culturales ante las presiones de carácter social, económico, político y estético a que las mismas están sometidas. Unas presiones que, perdurables en el tiempo, han constituido para Kelly (1992) una situación de crisis por la retirada de apoyo gubernamental, la re-nuencia de los profesionales artísticos a ayudar a los gestores culturales en el desarrollo e implantación de medidas efectivas de marketing y el cambio en los gustos y mo-

das de consumo. Por ello, este autor también recomendó el empleo de procedimientos de marketing en las artes pero salvaguardando contaminar su contenido. En la misma línea pero para el caso específico de los museos, Blattberg y Broderick (1991) contemplaron, ante la disminución en la donación de obras de arte y el creciente coste de adquisición de nuevas obras, la idoneidad de la estrategia de marketing para neutralizarlas. Más recientemente, Scheff y Kotler (1996a) han explicado la necesidad de aplicación de la estrategia de marketing en las artes escénicas a través de los dos grandes retos a los que los gestores culturales deben enfrentarse hoy día. En primer lugar, deben "mirar hacia fuera con el objetivo de hacer de las artes una parte integral de la vida diaria de las personas" y en segundo lugar deben "mirar hacia dentro para profesionalizar su gestión y su marketing con el fin de dirigir sus actividades de manera estratégica ante el entorno siempre cambiante y aprender la mejor manera de responder a las necesidades e intereses de sus públicos".

De manera diferente, otros autores han mantenido la necesidad de aplicar estrategias de marketing en las artes esgrimiendo los beneficios que esta técnica puede reportar a las artes. En primer lugar, Permut (1980), quien también tuvo en cuenta las restricciones anteriores, consideró el marketing como la ayuda necesaria para la consecución de las metas de las entidades culturales. Bajo este prisma, se sitúan otros académicos que justificaron de igual modo la necesidad de marketing en las entidades del sector de las artes. De manera genérica, Levy y Czepiel (1975) afirmaron que para que las artes fueran más efectivas necesitaban del uso de métodos de marketing. También en términos de efectividad situó Holbrook (1980) al marketing, incidiendo en el respeto por la autonomía del proceso productivo. Una efectividad que Horlick y Hise (1980) consideraron materializada en una reducción de riesgo o ayuda al éxito de una obra de teatro; Barceló et al (1989) la tradujeron en la mejora de la difusión de los bienes culturales para un museo; y McLean (1994) interpretó en términos de entrega de calidad de servicio.

Las metas u objetivos que la función de marketing permitiría alcanzar en una entidad cultural también han sido puestas de manifiesto por diversos autores. Así Kotler (1980) contempló como una de las necesidades centrales de las entidades culturales, el desarrollo y la organización de sus actividades de marketing para hacer frente a cuatro retos: (1) estimulación de la audiencia o atracción de mayores audiencias, (2) desarrollo de la audiencia mediante la consecución de una audiencia fiel y no ocasional, (3) desarrollo de un club de socios ofreciendo al público la posibilidad de convertirse en miembros de apoyo, y (4) consecución de fondos de empresas, fundaciones, gobiernos y público en general. En definitiva, a su juicio, el reto es atraer asistentes ocasionales, convertirlos en una audiencia leal, transformarlos en asociados y estimularlos para que materialicen monetariamente su apoyo. De igual modo, Dawson (1980), planteó la necesidad de aplicar marketing en las artes para la consecución de un crecimiento en dicho mercado, materializado a través del aumento

de ingresos, la ampliación de audiencias y la reducción de déficits. Finalmente, Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) propusieron la gestión de marketing para aumentar la audiencia sin incrementar los recursos, alcanzando con ello la meta deseada por las entidades culturales. En la misma línea, Yorke y Jones (1984) consideraron que la correcta aplicación del pensamiento y las técnicas de marketing en los museos, incidiría en el incremento del número de visitantes satisfechos. Unos objetivos que pueden conseguirse siempre que se utilice el marketing de manera adecuada, se integre con las otras funciones de la organización y se utilicen mejores procedimientos de mercado (Scheff y Kotler, 1996a).

Gestión de marketing en las artes

La necesidad manifiesta de aplicación de las estrategias de marketing en el sector de las artes ha desencadenado un elevado número de aportaciones que, acuñadas por académicos y prácticos, conllevan un enfoque normativo de gestión de marketing en este contexto, es decir, plantean cómo aplicar los conceptos y técnicas de marketing en las entidades culturales. Esta aplicación ha sido además contemplada mayoritariamente desde una dimensión estratégica aunque a través de diferentes perspectivas.

Así, algunos autores han establecido que la gestión de marketing en las artes se refiere a la aplicación específica de las funciones generales de la dirección comercial (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980). Otros, han analizado los pasos o acciones a considerar en el desarrollo de un plan de marketing (Peterson, 1980; Weinberg, 1980; Barceló et al, 1989), entre otras razones, por los beneficios que pueden derivarse de su desarrollo y puesta en práctica. Son: coordinación de las actividades, mejor comunicación (idónea para la interrelación de las actividades artísticas y de gestión), identificación de eventos futuros, preparación ante posibles cambios, centralización de esfuerzos y mantenimiento de la integridad artística (Weinberg, 1980). Finalmente y de manera más reciente, Colbert, (1993) y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) analizan la utilización de marketing en las artes a través del proceso de planificación comercial. Con todo e independiente del tipo de análisis, el objetivo último de la utilización de los principios y herramientas de marketing en la gestión de las entidades culturales no es otro que satisfacer los deseos de los artistas, de los espectadores y los objetivos de la organización mediante la eficiente utilización y desarrollo de los recursos, tal y como señalaron Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) en las primeras incursiones de gestión comercial en las artes.

Sin embargo, la planificación comercial o de marketing en las artes puede enfrentarse a determinados problemas como señalan (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995). Son los siguientes: débil apoyo de la alta dirección, falta de información, propósito ambiguo, complejidad y expectación de resultados inmediatos. En la misma

línea, otros académicos (Scheff y Kotler, 1996a), si bien no establecen de manera sistemática las pautas de gestión de marketing en las entidades del sector de las artes, acuñan los principios universales que los gestores responsables de gestión de las entidades culturales necesitan conocer para la aplicación con éxito de una estrategia de marketing: (1) gestionar en función de la misión, (2) concentrarse en sus competencias más centrales, (3) centrarse en la calidad del producto, (4) conocer el negocio y (5) comprometerse con la función de marketing, es decir, conocer al público potencial y real, crear accesibilidad, comprender los propios sesgos, concebir las necesidades cambiantes de los consumidores y desarrollo a largo plazo.

Con todo, la utilización de las estrategias de marketing en el sector de las artes debe partir de un conocimiento de las particularidades del mismo por su implicación en los aspectos de gestión como estableció Evrard (1992). A continuación, analizamos aquellas más relevantes y posteriormente desarrollamos las pautas a seguir para la instauración del proceso de planificación comercial en el contexto de las entidades culturales.

Particularidades del sector de las artes

El sector de las artes presenta una amplia serie de peculiaridades tanto desde la oferta como desde la demanda que resultan de imprescindible consideración para afrontar la gestión de marketing de sus entidades. Contemplando las más relevantes a nuestro juicio, las primeras podemos agruparlas en tres áreas o dimensiones básicas. Son las referentes a la propia entidad cultural, al producto artístico y al responsable de gestión cultural. Las segundas se asocian principalmente con el consumo de estas actividades. Así, analizamos estas cuatro dimensiones:

Características de la entidad cultural

Las entidades culturales gozan globalmente de una peculiaridad dual al ser al mismo tiempo altamente visibles e invisibles. Visibles por su entorno físico y los servicios que ofertan e invisibles por la limitada relación que el consumidor tiene con la organización interna, lo que explica la importancia, entre otras, del personal en contacto (Langeard y Eiglier, 1980). Sin embargo, presentan una gran variedad de modalidades (servicios públicos, empresas públicas, empresas privadas lucrativas y empresas privadas no lucrativas). Un hecho que da lugar a una diversidad de objetivos (Evrard, 1992), de estructuras organizativas (Linde, 1995) y de posibilidades de financiación, que deberá tenerse en cuenta en la política de marketing (Evrard, 1992).

Así y respecto a la pluralidad de estructuras organizativas, el panorama español de las instituciones públicas que gestionan actividades culturales muestra la existencia de órganos encargados con exclusividad de la actividad cultural en la Administra-

ción General del Estado y en algunas comunidades autónomas, mientras que en otras comunidades y en la mayoría de entidades locales esas tareas se unen a otras materias como juventud, deporte y turismo.

En cuanto a la financiación, tres son las posibilidades existentes (Quine, 1996): (a) el modelo americano caracterizado por la escasa aportación de fondos públicos en las artes, (b) el modelo europeo cuya financiación proviene principalmente de los poderes públicos y (c) el modelo continental definido por la combinación de los dos anteriores. Las fuentes de financiación propiamente dichas se refieren, según Mayaux (1987), a mecenas, empresas, público, prescriptores e instituciones públicas. Unas fuentes que Peterson (1980) aglutina en dos grupos: (a) consumidores o individuos que personalmente asisten a una actuación y colectivamente se denominan audiencia y (b) donantes u organizaciones e individuos que contribuyen con fondos (gobiernos, empresas, fundaciones privadas o particulares). En este sentido, los conceptos y tácticas de marketing deben estar dirigidos tanto a los consumidores como a los patrocinadores y a la administración (Hirsch y Davis, 1980).

Además, las entidades culturales presentan características diferentes en función de su tamaño tal y como mostraron Hyde y Lovelock (1980) (ver tabla 1). Así, divididas en grandes y pequeñas, el tamaño deberá ser considerado en la toma de decisiones, principalmente para las referidas a ubicación y distribución (Langeard y Eiglier, 1980).

| ENTIDADES CULTURALES GRANDES | ENTIDADES CULTURALES PEQUEÑAS |
|--|---|
| Estructura de gestión institucionalizada Situación financiera fuerte Amplia audiencia Tendencia a la sindicación Máximo uso de sus recursos para cubrir costes | Gestión más personal Estructura financiera débil Audiencia de segmento pequeño Tendencia a la innovación artística Comunicación mayoritaria: boca-oreja, críticas. Oferta de actividades similares Línea de producto estrecha |

Tabla 1. Características de las entidades culturales según tamaño
 Fuente: Hyde y Lovelock (1980)

Características del producto cultural

El producto cultural, entendido como obra, se caracteriza por su unicidad, intangibilidad o temporalidad y la autonomía de su proceso de creación (Evrard, 1992). A este segundo rasgo se refieren también Belk y Andreasen (1980) y Mayaux (1987) al hablar de "integridad del artista" e "independencia del artista en el proceso de creación" respectivamente. Este hecho hace que el producto cultural no experimente un ciclo de vida normal con las implicaciones que ello conlleva a nivel de decisiones de marketing.

Sin embargo, el producto cultural no se refiere exclusivamente a la obra en sí, ya que éste no se ofrece de manera aislada sino conjuntamente con una multiplicidad de servicios periféricos, auxiliares o añadidos que condicionan, según Langeard y Eiglier, (1980), la calidad del primero. Dicha variedad conlleva un contenido de marketing, unas ideas, unas técnicas y unos programas diferentes para cada una de estas dimensiones pero una identidad en su proceso.

Características del gestor cultural

El reducido conocimiento de los gestores culturales acerca de su organización, el entorno cultural, económico y político, los problemas con los que se enfrentan y las decisiones a tomar (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980), es una de las principales características asociadas con la figura del gestor cultural. Una situación que se mantiene incluso hoy en día como prueba un estudio realizado en nuestro contexto (Cuadrado, 2001). Además, estos responsables presentan a su vez una escasez de conocimientos de marketing (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980) o bien aplican algunas medidas de marketing de manera aislada y no coordinada (Cuadrado, 2001).

Sin embargo, la creciente aparición en los últimos años de numerosas oportunidades de formación (cursos y programas especiales) en gestión para aquellos responsables de entidades culturales, tal y como recogen Mitchell y Fisher (1992), está mejorando, aunque lentamente, la negativa circunstancia anterior en el ámbito europeo.

Características del consumo cultural

Numerosas son las características específicas del sector de las artes desde la demanda. Es por ello que las resumimos en las siguientes, a partir de aquellas identificadas por Evrard (1992).

En primer lugar, el consumo cultural no está ligado a motivaciones materiales sino a

dimensiones inmateriales o simbólicas y por ello más relacionadas con el deseo que con la necesidad. Se trata de un consumo hedónico, es decir, motivado por el placer estético y la apreciación del objeto por sí mismo y no por sus funciones prácticas. En segundo lugar, se trata de un consumo que implica distinción, por su asociación con las ideas de status y privilegio, y socialización, por su implicación en las relaciones interpersonales.

Además, el consumo cultural se caracteriza por el principio de la "lógica acumulativa" ya que la propensión a consumir se incrementa por el propio consumo, no conllevando saturación, si bien existen restricciones económicas y temporales. Otra circunstancia asociada, la comparación de diferentes obras, resulta de gran dificultad por la condición de cualidad única de la obra. Algo que plantea serias dudas acerca de la importancia de la competencia. También, su evaluación resulta compleja por su carácter fuertemente subjetivo.

La planificación de marketing en las artes

La planificación de marketing, instrumento central del esfuerzo de marketing (Cousins, 1990), se ha abordado en el contexto de las artes o entidades culturales, siguiendo las pautas del proceso general de planificación comercial pero adaptadas a esta singular realidad tal y como hemos descrito con anterioridad. Un proceso que analizamos a través de las etapas de un plan de marketing, tal y como propuso inicialmente en las artes Weinberg (1980), por ser éste la traducción de todo proceso de planificación comercial (Colbert, 1993).

la investigación de mercados cobra especial relieve para la obtención de información en las artes

El análisis de la situación

El análisis de la situación, consistente en la evaluación de las posibilidades de la empresa para satisfacer las demandas de su entorno cambiante, debe ser llevado a cabo, según Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995), de manera que permita a las entidades culturales recabar información relevante del entorno (análisis externo) y de sí misma (análisis interno) y le llevará a una evaluación de las amenazas y oportunidades del medio y de los puntos fuertes y débiles de la entidad, es decir, a un análisis DAFO.

Respecto al *análisis externo* y en este sector, algunos autores subrayan que debe centrarse principalmente en el análisis de los consumidores potenciales y el mercado, a través de técnicas de investigación de marketing, pues su conocimiento es la base de

una planificación de marketing con éxito "siendo la investigación de mercados el punto de partida para tal fin" (Weinberg, 1980). No obstante, no descartan que esta búsqueda de información deba contemplar también el estudio de los artistas, de los inversores, de la competencia y de la propia empresa.

El análisis de los consumidores sugiere, para Mokwa, Nakamoto y Enis (1980), intentar conocer la experiencia artística del consumidor, es decir, sus motivos de asistencia a actividades culturales. Conocer tales motivos tiene como objetivo actuar sobre ellos y no sobre la propia oferta de la entidad cultural (Barceló et al, 1989). Sin embargo, para Peterson (1980) el análisis de mercado no sólo nos debe dirigir a comprender los beneficios buscados de una actividad cultural por los individuos sino también a obtener el perfil de los consumidores, es decir, sus características psicográficas, modelos de conducta y exposición a los medios. En este sentido, son numerosos los estudios realizados con la audiencia de actividades culturales. Sirvan a modo de ejemplo, las revisiones efectuadas por Kangun, Otto y Randall (1992) y Cuadrado (1998b).

Relativo al *análisis interno*, conviene destacar la importancia de la misión de la entidad al permitir crear un marco en el que desarrollar el plan de marketing. La misión es, para Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995), un reflejo de la política artística de una entidad cultural que debe incluir los siguientes elementos: propósito, descripción del público objetivo, filosofía, visión. Creus (1991) añade a su vez el ámbito a la anterior relación. Así:

·El *propósito*, razón primera de existencia o expresión del resultado último que la organización desea obtener mediante su actuación, puede adoptar según Creus (1991) tres modalidades: (1) *promoción cultural*, apoyo y fomento a la creación artística y cultural, (2) *difusión cultural*, facilitar el acceso de los individuos a la cultura y (3) *satisfacción cultural*, cubrir la demanda cultural existente.

·La *descripción del público objetivo* hace referencia al tipo de audiencia que la organización desea atraer.

·La *filosofía* son los valores y creencias que guían la política y estrategia de la entidad cultural.

·La *visión* se refiere al destino que la organización se marca en función del horizonte temporal y,

·El *ámbito* es la definición de la expresión cultural y los rasgos de especificidad de la oferta de la entidad.

En todo este proceso de análisis, la investigación de mercados cobra especial relieve para la obtención de información en las artes. Sin embargo, en la realidad no ha sido siempre así. En este sentido, Greyser (1980) señaló que el estado de la investigación de marketing en las artes se caracterizaba por el modesto aunque creciente número de estudios, la desigual calidad y la débil utilidad para la gestión que denominó "desajuste de utilidad". La consecuencia de dicha situación radicaba, a su juicio, en la falta de conocimientos relativos a investigación de mercados o a su aplicación a los problemas de gestión por los gestores culturales y al reducido o nulo presupuesto de la mayoría de las entidades culturales para dirigir una investigación de marketing. De igual manera, Murphy (1980) consideró que las necesidades y deseos del mercado no eran adecuadamente investigados por los gestores culturales quienes, sin embargo, tomaban decisiones. Un hecho que apenas ha experimentado un avance significativo en el tiempo transcurrido desde las anteriores afirmaciones hasta hoy día.

Con el propósito de estrechar el desajuste entre la utilidad de la investigación de marketing y la capacidad de aplicación en la gestión de marketing en las artes (Greyser (1980) y de "asistir a los gestores en la toma de decisiones para reducir incertidumbre" (Murphy, 1980), estos autores muestran el procedimiento de realización o desarrollo de una investigación de marketing en el terreno cultural. Un proceso descrito posteriormente también por Colbert (1993) y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) con la finalidad de elevar la calidad técnica de la investigación de marketing en las artes y enfatizar la utilidad de la investigación para la toma de decisiones respectivamente.

La investigación de marketing en las artes se desarrolla a través de la aplicación de las fases de todo proceso general de investigación en marketing, pero adaptadas a este dominio, tal y como propuso Murphy (1980) en el siguiente esquema:

·*Definición del problema o identificación de la oportunidad* que debe proceder de un esfuerzo colectivo del director artístico, los gestores y del investigador.

·*Fuentes de información*: tras la determinación del problema o la oportunidad puede disponerse de *información interna*, procedente del director artístico, de los actores, del responsable financiero o incluso de los vigilantes o acomodadores; *información externa*, proporcionada por abonados, líderes políticos, líderes de opinión y críticos; e *información externa secundaria*, facilitada por censos de población, datos demográficos de entidades varias e investigaciones previas. El proceso continuará si la información anterior no resulta suficiente.

·*Determinación de la muestra*: conlleva a quien estudiar, el método de elección de la muestra y su tamaño. Sobre a quien estudiar, Greyser (1980) contempla

como fuentes de información para la investigación de marketing en las artes a los suscriptores actuales, los asistentes actuales, los antiguos suscriptores, los asistentes ocasionales y los no asistentes. Unas fuentes que plantean un grado de alcance y un valor de la información diferentes como muestra la tabla 2.

| FUENTES DE INFORMACIÓN | ACCESIBILIDAD | VALOR DE LA INFORMACIÓN |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Suscriptores actuales | Fácil (muestra representativa) | Muy elevado |
| Asistentes actuales | Relativa (dificultad con la muestra) | Valioso |
| Antiguos suscriptores | Relativamente fácil | Muy útil |
| Asistentes ocasionales | Difícil (pequeña parte de audiencia) | (Potencial) |
| No asistentes | Reducida y cara | (Potencial) |

Tabla 2. Posibles fuentes de información para una investigación de marketing

Fuente: Greyser (1980)

·*Diseño del cuestionario*: debe ser adecuado al público pudiendo preguntar con mayor profundidad a aquellos familiarizados con las artes.

·*Obtención de los datos*: la encuesta ha sido la técnica utilizada para recabar información en la mayoría de investigaciones académicas en las artes. Caracterizar al consumidor de estas actividades así como segmentar este mercado han constituido los principales objetivos a alcanzar (Nielsen y McQueen, 1975; Belk y Andreasen, 1980; Semenik y Young, 1980; Sexton y Britney, 1980; Felton, 1992; Kangun, Otto y Randall, 1992; Nantel y Colbert, 1992). Desde una perspectiva eminentemente práctica, Tee (1986) y McCart (1992) proponen la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas; Cooper y Tower (1992) inciden en la mayor importancia de las técnicas cualitativas; y Tomlinson (1992) considera el sistema informático la mejor fuente de obtención de información.

·*Análisis de los datos*: se realiza en dos etapas, la reducción de datos y el análisis estadístico. Las técnicas estadísticas a utilizar son múltiples y su elección debe estar en función de los objetivos de la investigación.

·*Interpretación y aplicación de los resultados*: analizados los resultados, la aplicación de los mismos es misión del gestor cultural lo que pone de manifiesto que

"la investigación empieza y termina con la gestión" (Murphy, 1980).

Determinación de objetivos y estrategias

Los objetivos y estrategias, metas a conseguir y directrices de todo plan de marketing, se refieren principalmente en el contexto de las artes al producto, a las instalaciones y a la audiencia (Hill, O'Sullivan y O'Sullivan, 1995). En esta línea, ha sido el aumento de la audiencia, a menudo de manera indirecta, uno de los objetivos más buscados por las entidades culturales tal y como revela la literatura. Un objetivo consecuencia principalmente de varios factores: la caída en el número de asistentes, el incremento del presupuesto de las entidades culturales y la disminución de las ayudas públicas (Kangun, Otto y Randall, 1992; Scheff y Kotler, 1996b) y de otras fuentes, así como la creciente competencia y el mayor coste de asistencia a las artes (Scheff y Kotler, 1996b). Sin embargo y debido a la elevada competencia, entre otras razones, su consecución no resulta fácil, como corrobora Hansmann (1986) al afirmar que "la audiencia potencial de la alta cultura está limitada a causa de la competencia de nuevos medios de ocio".

En relación con el incremento de la audiencia, Eitchen (1983) estableció cuatro diferentes posibilidades, combinando las variables público y provisión u oferta. Son: (a) enriquecimiento de la audiencia, (b) mantenimiento de la audiencia, (c) expansión de la audiencia y (d) desarrollo de la audiencia. El enriquecimiento de la audiencia, consiste en aumentar la satisfacción del público mediante la mejora de la oferta. El mantenimiento de la audiencia, persigue incrementar la asistencia del público actual con la oferta existente. La expansión de la audiencia, se dirige a captar nuevos públicos con la oferta existente y por último, el *desarrollo de la audiencia*, se fundamenta en la oferta de nuevos productos culturales dirigidos a las audiencias actuales. Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) añaden el objetivo de *innovación*, referido a la oferta de nuevas posibilidades de programación dirigidas a nuevas audiencias.

| PRODUCTO/AUDIENCIA | ACTUAL | NUEVA |
|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| EXISTENTE | Mantenimiento de la audiencia | Expansión de la audiencia |
| NUEVO | Desarrollo de la audiencia | Innovación |

Tabla 3. Estrategias de audiencia en las entidades culturales
Fuente: Elaboración propia

Las anteriores posibilidades, que siguen el esquema de las estrategias de desarrollo de Ansoff (1957), se recogen en la tabla 3. Así, el objetivo de *mantenimiento de la audiencia* coincide con la estrategia de penetración de mercado; la de *expansión de la audiencia* con la de desarrollo de mercado; el *desarrollo de la audiencia* con la elaboración de producto; y finalmente, la estrategia de *innovación* con la de diversificación. Colbert (1993) profundiza en este terreno facilitando varios ejemplos relacionados con tales estrategias pero adaptados a las entidades del sector de las artes.

De otro modo, Peterson (1980) también estableció las estrategias de marketing en base a la audiencia. Unas estrategias que, partiendo de la misión fundamental de marketing, considera de *atracción* (animar a los consumidores a experimentar o comprar la oferta de una organización) y de *retención* (intentar convertir al asistente ocasional en un abonado e incluso donante). Al respecto, sugiere que para abonados se deberá enfatizar la retención, para los asistentes ocasionales una mezcla de atracción y retención y para los asistentes en menor medida una estrategia de atracción agresiva.

En esta línea, Dawson (1980) señala, entre otros, el esfuerzo para atraer a las artes a todos aquellos renuentes a la cultura y la ampliación intensiva o extensiva de la audiencia base (coinciden con las estrategias de expansión, mantenimiento y desarrollo de la audiencia respectivamente). Al respecto, la ampliación social de la audiencia o atracción de los no asistentes, ha sido la estrategia que en mayor medida se ha sugerido en el sector de las artes. Así, Hardy (1981) plantea la posibilidad de que la ampliación social de la audiencia sea el objetivo primero de un teatro y Blattberg y Broderick (1991) analizan la posibilidad de aumento del contenido de un museo de arte para atraer a nuevos segmentos, evitando perder a los clientes actuales, con el objetivo último de incrementar su audiencia.

Por último, la consecución del objetivo mencionado conlleva la necesidad de establecer medidas de marketing. Unas medidas que Barceló et al (1989) plantean para el caso de un museo: (1) vincular la oferta a necesidades del público potencial como el ocio o la educación, (2) alterar el entorno entendido como la mejora de la calidad de las exposiciones e instalaciones y (3) distribuir información en más puntos para dar a conocer los servicios de un museo.

La composición comercial

La composición comercial o programa de marketing relativo a la formulación de una estrategia óptima de marketing-mix dirigida a un segmento particular, incluyen, según los términos sugeridos por Mokwa, Nakamoto y Enis (1980), las decisiones de programación o configuración del producto, simbolización o comunicación, facilitación o distribución y valoración o precio. Son las variables controlables de la gestión

de marketing y corresponden a las cuatro "P's". Sin embargo, McLean (1994), desde la perspectiva de marketing de servicios, añade tres elementos más: gente (público y personal en contacto), proceso o entrega del servicio y soporte físico.

| DECISIONES DE MARKETING MIX PARA UN TEATRO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-----------|--|------------|------------------------------------|--------|--|-------------|---|-------------|--------------------------|---------------------|--|--------|--|--------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| MERCADO/PRODUCTO | DISTRIBUCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Asistentes</p> <p>Actuación nº de cada tipo variedad de cada tipo calidad consistencia estilo valor educativo fechas/horas</p> <p>Responsables actores autores productores directores</p> <p>Imagen corporativa élite/popular prestigio estabilidad implicación social</p> <p>Instalación vecindario ambiente decoración comodidad butacas</p> <p>Servicios añadidos acústica aparcamiento guardarropía bar-restaurante</p> <p>Actividades de apoyo recepciones conferencias banquetes galas</p> <p>Productos de apoyo programas artículos (libros, discos, posters, complementos)</p> <p>Suscriptores</p> <p>Composición como en el pasado nº de actuaciones nº de series</p> <p>Opciones preferencia de butacas actuaciones especiales estrenos</p> <p>Nuevas audiencias</p> <p>Programas artistas en colegios</p> <p>Donantes</p> <p>Beneficios club de socios prestigio</p> | <p>Instalación céntrica accesible</p> <p>Puntos venta entradas número localización horario de apertura venta por teléfono venta por correo reserva</p> <p>Tipo de entrada computarizada manual</p> <p>Medios de pago cheque tarjetas de crédito</p> <p>Transporte</p> <tr> <th colspan="2">PROMOCIÓN</th> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td>publicidad publicity calidad</td> </tr> <tr> <td>Medios</td> <td>televisión radio prensa revistas listas de éxitos correo personal</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td>dirigido a los medios búsqueda de eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Promociones</td> <td>displays pre-estrenos</td> </tr> <tr> <td>Relaciones públicas</td> <td>noticias eventos actividades para el personal para el consejo</td> </tr> <tr> <th colspan="2">PRECIO</th> </tr> <tr> <td>Método de fijación</td> <td>coste demanda sensibilidad audiencia competencia</td> </tr> <tr> <td>Ayudas Donaciones Descuentos</td> <td>abonos estudiantes tercera edad</td> </tr> <tr> <td>Referentes no monetario</td> <td>seguridad, reputación...</td> </tr> | PROMOCIÓN | | Publicidad | publicidad publicity calidad | Medios | televisión radio prensa revistas listas de éxitos correo personal | Presupuesto | dirigido a los medios búsqueda de eficiencia | Promociones | displays pre-estrenos | Relaciones públicas | noticias eventos actividades para el personal para el consejo | PRECIO | | Método de fijación | coste demanda sensibilidad audiencia competencia | Ayudas Donaciones Descuentos | abonos estudiantes tercera edad | Referentes no monetario | seguridad, reputación... |
| PROMOCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad | publicidad publicity calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medios | televisión radio prensa revistas listas de éxitos correo personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto | dirigido a los medios búsqueda de eficiencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promociones | displays pre-estrenos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relaciones públicas | noticias eventos actividades para el personal para el consejo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRECIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Método de fijación | coste demanda sensibilidad audiencia competencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ayudas Donaciones Descuentos | abonos estudiantes tercera edad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Referentes no monetario | seguridad, reputación... | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 4. Decisiones de marketing mix para un teatro
Fuente: Mokwa, Nakamoto y Enis (1980)

Centrados en considerar el primer enfoque, la tabla 4 exhibe las decisiones más frecuentes relativas a las variables de marketing para el caso de un teatro tal y como plantearon Mokwa, Nakamoto y Enis (1980). Unas variables que, para Hyde y Lovelock (1980), divergirán en función del tamaño de las organizaciones, al ser distintos los objetivos de las mismas. De esta manera y distinguiendo entre entidades escénicas y museos, los autores recomiendan (tabla 5) que las entidades culturales de gran tamaño (cuyos objetivos son alcanzar una mayor renta y audiencia) adopten la orientación, las herramientas y las estrategias de marketing, mientras que las entidades culturales pequeñas (cuyo objetivo primordial es la consecución de mayor estabilidad) deben empezar a pensar en términos de marketing para evitar centrarse exclusivamente en el producto y hacerlo en la audiencia, así como desarrollar esfuerzos cooperativos con otras entidades.

| ENTIDADES CULTURALES GRANDES | | ENTIDADES CULTURALES PEQUEÑAS |
|---|-------------------------|---|
| ARTES ESCENICAS | MUSEOS | ARTES ESCENICAS Y MUSEOS |
| Actuaciones especiales y servicios auxiliares | Exhibiciones "estrella" | Disminuir la concentración exclusiva en el producto |
| Mejora del sistema de compra de entradas | Amplitud de horarios | Venta de entradas a comisión |
| Relaciones públicas | | Boca-oreja (críticos y prescriptores) |
| Elevar precios | | Elevar precios y descuentos selectivos |

Tabla 5. Estrategias de marketing para entidades productoras de cultura
Fuente: Hyde y Lovelock (1980)

La ejecución y el control

La puesta en marcha de las medidas previamente adoptadas exige al responsable de marketing definir los elementos operativos necesarios en función del presupuesto y los recursos humanos de cada entidad. Para Colbert (1993), estos elementos abarcan desde el enunciado de actividades para cada variable del programa de marketing, la definición de las responsabilidades del personal, la coordinación de las operaciones, el calendario de actividades, la elaboración de un plan alternativo, hasta la descripción de los medios de control. Langeard y Eiglier (1980) conceden un papel todavía más relevante a esta función. Consideran la gestión de las interacciones entre la audiencia y las entidades culturales la parte crucial del marketing en las artes. Por ello señalan la necesidad de *marketing interactivo*, junto al tradicional marketing de masas que se dirige al consumidor como un conjunto, para realizar mejoras en la interacción señalada. La posibilidad de comunicación con la audiencia es en el primer caso doble: a través de los medios de comunicación o de manera no

verbal, consecuencia del proceso de interacción.

Por último, el control, consistente en la evaluación de la dinámica del intercambio con el propósito de comprobar si ambas partes incrementan su satisfacción, significa en el mundo de las artes que el artista, el gestor y el asistente deben considerar que el tiempo y el esfuerzo invertido en una actividad artística particular ha resultado satisfactorio. La conclusión de esta etapa señala el comienzo del siguiente intercambio (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980). Para la realización de un control sistemático y completo de todas las operaciones de marketing Colbert (1993) sugiere la utilización de la técnica de *marketing audit*.

Conclusión

La consideración de las artes como un conjunto de actividades susceptibles de intercambio supone la razón de ser del estudio de la cultura desde la disciplina de marketing. Un estudio que la doctrina justifica ante la necesidad de superación de los problemas financieros y de público a los que se vienen enfrentando en los últimos tiempos las entidades culturales, así como la posibilidad de alcanzar las metas que las mismas se proponen.

Sin embargo, la aplicación de los conceptos y herramientas de marketing en el ámbito cultural no debe suponer una mera traslación de los principios generales de marketing, dada la singularidad y complejidad de este sector. La aplicación de marketing en las artes ha sido concebida por la literatura bajo un enfoque normativo, sugiriéndose la planificación de marketing como el mecanismo idóneo para la aplicación de los principios y técnicas de marketing. Ésta se aborda siguiendo las etapas de: análisis de la situación, determinación de objetivos y estrategias, diseño de la composición comercial y ejecución y control, adaptadas lógicamente al contexto de las artes.

M. C. G.

Universitat de València

Bibliografía

- ANSOFF, I. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*, vol. 35, nº 5, pp. 113-124.
- BARCELÓ, J.A., BOQUER, S., BOFILL, M., MUNILLA, G. Y MUÑOZ, J. (1989). "Los museos y el marketing". *Alta Dirección*, nº 147, septiembre-octubre, pp. 345-351.
- BELK, R.W. y ANDREASEN, A.R. (1980). "De gustibus non est disputandum: A study of the potential for broadening the appeal of performing arts". *Advances in Consumer Research*, nº VII, pp. 109-113.
- BENNET, O. (1995). *Cultural policy in the United Kingdom: an historical perspective*. En: *Cultural Policy and Management in the United Kingdom. Proceedings of an International Symposium*. University of Warwick, pp. 15-26.
- BLATTBERG, R.C. y BRODERICK, C.J. (1991). "Marketing of arts museums". En: *The Economics of arts museums*. The University of Chicago Press, pp. 327-346.
- COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*, 1º ed. Québec: Gaëtan Morin Éditeur.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992). "Inside the consumer mind: consumer attitudes to the arts". *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, nº 4, pp. 299-311.
- COUSINS, L. (1990). "Marketing planning in the public and non-profit sectors". *European Journal of Marketing*, vol. 24, nº 7, pp. 15-30.
- CREUS, J. (1991). *El marketing aplicado a las actividades culturales*. Tesina de Licenciatura.
- CUADRADO, M. (1998a). *La planificación de marketing en las artes. La realidad de su aplicación en las entidades escénicas*. Tesis doctoral. Universitat de Valencia.
- CUADRADO, M. (1998b). "Los beneficios buscados como criterios de segmentación en el sector de las artes escénicas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 2, pp. 31-43.
- CUADRADO, M. (2001). "La gestión de marketing en las entidades escénicas: una evidencia empírica". *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 80-88.
- DAWSON, W.M. (1980). *The arts and marketing*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 7-13.
- DIMAGGIO, P. J. y HIRSCH, P.M. (1976). "Production organizations in the arts". *American Behavioral Scientist*, nº July-August, pp. 736.
- EITCHEN, D. (1983). *The marketing plan*. En: *Market the Arts!*. Foundation for the extension and development of the American professional theatre, pp. 55-64.
- EVARD, Y. (1992). *Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?* En: *Première conférence sur la gestion des arts*. Actes de la conférence. Montréal: HEC, pp. 37-49.
- FELTON, M.V. (1992). *Arts audiences - monolithic or multifaceted?* En: *Première conférence sur la gestion des arts*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal y University of Waterloo. pp. 137-146.
- FREY, B.S. y POMMERHNE, W.W. (1989). *Muses and markets. Explorations in the Economics of the Arts*. Oxford: Basil Blackwell.
- GREYSER, S.A. (1980). *Toward bridging the utility gap in marketing research for the arts*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger. New York, pp. 155-168.
- HANSMANN, H. (1986). *Nonprofit enterprise in the performing arts*. En: *Nonprofit enterprise in the arts. Studies in mission and constraint*. Oxford University Press, pp. 17-27.
- HARDY, L.W. (1981). "Theatre objectives and marketing planning". *European Journal of Marketing*, vol. 15, nº 4, pp. 3-16.
- HILL, E. O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (1995). *Creative Arts Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HIRSCH, P.M. y DAVIS, H.L. (1980). *Are arts administrators really serious about marketing?* En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger, pp. 59-64.
- HOLBROOK, M. B. (1980). "Some preliminary notes on research in consumer esthetics". *Advances in Consumer Research*, nº VII, pp. 104-108.
- HORLICK, G.R. y HISE, R. (1980). *Investing in Broadway*. *Business Horizons*, vol. 23, nº February, pp. 19-27.
- HYDE, P. y LOVELOCK, C. (1980). *Organizational size and its implications for marketing strategy in the arts*. En: *Marketing the arts*. New York: Praeger, pp. 75-100.
- KANGUN, N. OTTO, G. y RANDALL, D.C. (1992). *Marketing strategies for increasing symphony season ticket purchases among college students*. *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, nº 1, pp. 25-40.
- KELLY, R.F. (1992). *The "enemy" within... Marketing in the arts*. En: *Première conférence sur la gestion des arts*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal y University of Waterloo, pp. 51-63.
- KOTLER, P. (1980). *Foreword*. En: *Marketing the arts*. New York: Praeger.
- LANGÉARD, E. y EIGLIER, P. (1980). *Interactive behaviors of arts consumers and arts organizations*. En: *Marketing the Arts*. New York: Praeger. pp. 139-150.
- LEVY, S.J. y CZEPIEL, J.A. (1975). *Marketing and aesthetics*. En *New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society*. American Marketing Association, pp. 386-391.

- LINDE, E. (1995). *Introducción*. En: Mapa de infraestructuras, operadores y recursos culturales. MIOR. Madrid: Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica.
- MAYAUX, F. (1987). Le marketing au service de la culture. *Revue Française de Marketing*, n° 113, pp. 37-47.
- McCART, M. (1992). "Research at the South Bank Centre". *Journal of the Market Research Society*, vol. 34, n° 4, pp. 361-373.
- McLEAN, F. (1994). "Services marketing: the case of museums". *The Service Industries Journal*, vol. 14, n° 2, pp. 190-203.
- MERCILLON, H. y GREGORY, P. (1991). "Marketing et marché de l'art: vers un bouleversement des échanges de biens d'art?" *Revue Française du Marketing*, n° 132-133, pp. 157-164.
- MINISTERIO DE CULTURA (1996). *Cultura en cifras*. Colección Datos Culturales (5). Madrid: Secretaría General Técnica.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1996). *Museos españoles. Datos estadísticos*. Colección Datos Culturales (6). Madrid: Secretaría General Técnica.
- MITCHELL, R. y FISHER, R. (1992). *Professional managers for the arts and culture? The training of cultural administrators and arts managers in Europe - trends and perspectives*. Helsinki: University Press.
- MOKWA, M.P., DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980). *Marketing the Arts*. New York: Praeger.
- MOKWA, M.P., NAKAMOTO, K. y ENIS, B.M. (1980). *Marketing management and the arts*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 14-28.
- MURPHY, P.E. (1980). *Marketing research for the arts*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 169-181.
- MYERSCOUGH, J. (1988). *The economic importance of the arts in Britain*. London: Policy Studies Institute.
- NANTEL, J.A. y COLBERT, F. (1992). "Positioning cultural arts products in the market". *Journal of Cultural Economics*, vol. 16, n° 2, pp.63-71.
- NIELSEN, R. P. y McQUEEN, C. (1975). *Performing arts consumer behavior: an exploratory study*. En: New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society. American Marketing Association, pp. 392-395.
- PERMUT, S.E. (1980). *A survey of marketing perspectives of performing arts administrators*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 47-58.
- PETERSON, R.A. (1980). *Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 182-200.
- QUINE, M. (1996). *Proposals and prospects for cultural management in the new European scenarios*. En: El Futuro de la Gestión Cultural. Universidad de Deusto.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996a). "Crisis in the arts: the marketing response". *California Management Review*, vol. 39, n° 1, pp. 28-52.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996b). "How the arts can prosper through strategic collaborations". *Harvard Business Review*, n° january-february, pp. 52-62.
- SEARLES, P.D. (1980). *Marketing principles and the arts*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 65-69.
- SEMENIK, R.J. y YOUNG, C.E. (1980). "Correlates of season ticket subscription behavior". *Advances in Consumer Research*, n° VII, pp. 114-118.
- SEXTON, D. E. y BRITNEY, K. (1980). "A behavioral segmentation of the arts market". *Advances in Consumer Research*, n° VII, pp. 119-120.
- TEE, L. (1986). "London theatre. Next stage". *European Research (Marketing Opinion Advertising)*, n° 1, pp. 12-14.
- WEINBERG, C. B. (1980). *Marketing planning for the arts organization*. En: Marketing the Arts. New York: Praeger, pp. 101-123.
- YORKE, D.A. y JONES, R.R. (1984). "Marketing and Museums". *European Journal of Marketing*, vol. 18, n° 2, pp. 90-99.