



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL
EN ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN
DE ARTES ESCÉNICAS**

Doctoranda:

María José Quero Gervilla

Directora:

Dra. Dña. Francisca Parra Guerrero

Málaga, 2002





UNIVERSIDAD DE MÁLAGA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Campus El Ejido, s/n
29071 MÁLAGA

FRANCISCA PARRA GUERRERO, Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga:

CERTIFICA:

Que D^a. **MARÍA JOSÉ QUERO GERVILLA**, Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, ha realizado en el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, bajo mi dirección, el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada:

"El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas".

Revisado el presente trabajo, estimo que puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en el Artículo 8 del Real Decreto 778/1998, regulador de los estudios de Tercer Ciclo - Doctorado, **AUTORIZO** la presentación de esta Tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga, a doce de noviembre de 2002.

Fdo.: Francisca Parra Guerrero

El presente proyecto de investigación se ha finalizado con el acuerdo de colaboración recogido en el marco del convenio firmado entre la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y la Universidad de Málaga el 26 de julio de 2002.



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL
EN ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN
DE ARTES ESCÉNICAS**

Doctoranda:

María José Quero Gervilla

Directora:

Dra. Dña. Francisca Parra Guerrero

Málaga, 2002

A mi familia

PARTE I. INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Introducción.....	3
1.2. El método científico.....	4
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Fuentes de información.....	9
PARTE II. MARCO TEÓRICO.....	13
Capítulo 2. EL MARKETING RELACIONAL.....	14
2.1. Transición: del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.....	15
2.2. Antecedentes del Marketing Relacional.....	20
2.3. Principales enfoques de Marketing Relacional.....	26
2.3.1. La aproximación de la Escuela Nórdica.....	26
2.3.2. La aproximación Anglo – Australiana.....	43
2.3.3. La aproximación del Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group).....	58
2.3.4. La Aproximación Norteamericana.....	62
2.4. Principales influencias del enfoque relacional sobre el paradigma tradicional del marketing mix.....	77
Capítulo 3. EL SERVICIO DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.....	80
3.1. Introducción al marketing de servicios. Concepto de servicio.....	81
3.2. Concepto de servicio de artes escénicas.....	93
3.3. Características de los servicios de exhibición de artes escénicas.....	99
3.4. Clasificación de los servicios: especial referencia a la exhibición de artes .escénicas.....	113
3.4.1. Clasificaciones monocriterio.....	113
3.4.2. Clasificaciones multicriterio.....	118
3.5. El sistema de producción de servicios en las artes escénicas.....	133
3.5.1. El diseño de los servicios de exhibición de artes escénicas.....	143
3.5.2. Las relaciones entre los elementos del sistema.....	147
Capítulo 4. EL MERCADO DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA.....	156
4.1. La industria de la cultura y el ocio en España.....	157
4.1.1. Valoración económica de las actividades culturales y de ocio en el ámbito privado.....	158
4.1.2. Valoración económica de las actividades culturales y de ocio en el ámbito público.....	163

4.2. El mercado de las artes escénicas en España.....	168
4.2.1. Análisis de la oferta.....	168
4.2.1.1. Las entidades escénicas: Tipología.....	168
4.2.1.2. Infraestructura.....	173
4.2.1.3. Análisis de la oferta de representaciones.....	177
4.2.1.3.1. Definiciones previas.....	177
4.2.1.3.2. Análisis global.....	180
4.2.1.3.3. El teatro.....	181
4.2.1.3.4. La danza.....	185
4.2.1.3.5. El género lírico.....	187
4.2.1.3.6. La música clásica en vivo.....	190
4.2.1.3.7. La música popular en vivo.....	192
4.2.2. Análisis de la demanda.....	192
4.2.2.1. El consumo de actividades escénicas en España.....	194
4.2.2.2. Análisis global.....	194
4.2.2.3. El consumidor de actividades escénicas en España.....	197
4.2.2.3.1. El consumidor de teatro.....	197
4.2.2.3.2. El consumidor de danza.....	203
4.2.2.3.3. El consumidor de género lírico.....	204
4.2.2.3.4. El consumidor de música clásica.....	205
4.2.2.3.5. El consumidor de música popular.....	205
4.3. Criterios de segmentación de la audiencia cultural.....	211
4.4. La orientación de marketing en las entidades escénicas.....	222
Capítulo 5. ESTRUCTURA DE LA RED DE EXHIBICIÓN PARA LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA.....	229
5.1. Introducción.....	230
5.2. Redes y circuitos teatrales públicos.....	231
5.2.1. El circuito de Andalucía.....	231
5.2.2. El Circuito de Aragón.....	234
5.2.3. La Red de Teatros Públicos de Cataluña.....	235
5.2.4. La Red de Teatros de Castilla y León.....	237
5.2.5. Circuito de Teatros de Castilla – La Mancha.....	239
5.2.6. Circuito de Teatros de la Comunidad Canaria.....	240
5.2.7. Circuito de Teatros de Extremadura.....	241
5.2.8. Circuito Teatral de Galicia.....	242
5.2.9. Red de Teatros de la Comunidad de Madrid.....	243

5.2.10. Circuito de Teatro de la Región de Murcia.....	243
5.2.11. Circuito Teatral de la Comunidad Valenciana.....	244
5.2.12. Circuito de Teatro Vasco.....	246
5.2.13. Autonomías sin circuitos teatrales.....	248
5.3. Redes de teatros privados.....	248
5.3.1. Teatros privados tradicionales.....	249
5.3.2. Red de salas alternativas.....	250
5.4. La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.....	252
5.4.1. Las relaciones de la Red.....	254
5.4.2. www.redescena.net : instrumento clave en el desarrollo de relaciones.....	261
5.5. Otras asociaciones del sector.....	263
5.5.1. Asociaciones de compañías y empresas productoras.....	263
5.5.2. Asociaciones de espectadores.....	271
5.5.3. Asociaciones de profesionales.....	272
5.6. Ferias, festivales y muestras: punto de encuentro entre profesionales.....	273
Capítulo 6. Marco teórico de la investigación, planteamiento de objetivos e hipótesis.....	275
6.1. Planteamiento de un modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.....	276
6.2. Hipótesis.....	284
PARTE III. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	289
Capítulo 7. Metodología de la investigación empírica.....	290
7.1. Objetivos.....	291
7.2. Método de selección de la muestra.....	298
7.3. Diseño del cuestionario.....	303
7.4. Variables y escalas de medida.....	306
7.5. Trabajo de campo.....	308
7.6. Selección de técnicas de investigación.....	309
7.6.1. Análisis cluster.....	309
7.6.2. Análisis discriminante.....	311
Capítulo 8. Análisis de resultados y contrastación de hipótesis.....	317
8.1. Análisis de resultados.....	318
8.1.1. El mercado de los servicios de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la oferta.....	318

8.1.1.1. Características de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas	318
8.1.1.1.1. Cobertura de la programación.....	319
8.1.1.1.2. Fórmula de gestión.....	320
8.1.1.1.3. Tipo de entidad.....	323
8.1.1.1.4. Dimensiones de las entidades.....	328
8.1.1.1.5. Ubicación urbana.....	332
8.1.1.2. La figura del gestor.....	332
8.1.1.3. La obtención de recursos.....	335
8.1.1.4. El comportamiento de las entidades en el mercado.....	341
8.1.1.5. Análisis de la oferta y la demanda.....	345
8.1.1.6. El enfoque de marketing.....	349
8.1.1.6.1. Conceptualización y valoración del enfoque de marketing.....	349
8.1.1.6.2. Investigación comercial.....	355
8.1.1.6.3. Criterios y estrategias de segmentación de mercados...	361
8.1.2. El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.....	365
8.1.2.1. Relaciones instrumentales.....	366
8.1.2.1.1. Relaciones de producto.....	366
8.1.2.1.2. Relaciones de precio.....	374
8.1.2.1.3. Relaciones de distribución	376
8.1.2.1.4. Relaciones de comunicación.....	380
8.1.2.2. Relaciones de grupo.....	382
8.1.2.2.1. Relaciones con la audiencia escénica.....	382
8.1.2.2.2. Relaciones con la competencia: ¿cooperación, conflicto o indiferencia?.....	389
8.1.2.2.3. Relaciones con organizaciones públicas.....	400
8.1.2.2.4. Relaciones con centros educativos.....	407
8.1.2.2.5. Relaciones con otras organizaciones.....	413
8.1.2.2.6. Relaciones con proveedores.....	419
8.1.3. Perfiles de relaciones de grupo.....	423
8.2. Análisis de validez y fiabilidad de escalas.....	436
8.3. Hipótesis contrastadas.....	437
PARTE IV. CONCLUSIONES.....	442
Capítulo 9. Conclusiones y reflexiones finales.....	443

9.1. Conclusiones.....	444
9.1.1. Características de la oferta de servicios de exhibición de artes escénicas..	444
9.1.2. El enfoque de marketing relacional.....	450
9.1.2.1. Relaciones instrumentales.....	450
9.1.2.2. Relaciones de grupos.....	451
9.1.2.3. Perfiles de relaciones de grupos.....	456
9.2. Limitaciones.....	457
9.3. Implicaciones teóricas de la investigación.....	457
9.4. Futuras líneas de investigación.....	459
PARTE V. BIBLIOGRAFÍA.....	461
PARTE VI. ANEXOS.....	489
Anexo I . Cuestionario.....	490
Anexo II. Entidades que componen la muestra.....	508
Anexo III. Anexo estadístico	521
Anexo IV. Anexo legal.....	537

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda y el apoyo de todos aquellos que han estado a mi lado antes y durante el desarrollo del mismo. Por ello es de justicia que les dedique unas palabras de agradecimiento.

A la profesora doctora Francisca Parra Guerrero, por la magnífica labor de dirección que ha desempeñado y por la absoluta disponibilidad que me ha mostrado siempre. Ésta disponibilidad se ha traducido en aportación de conocimiento, confianza en mi trabajo, constantes estímulos y una gran amistad. Son tantos los aspectos académicos y no académicos en los que he podido contar con ella, que es difícil hacer una relación exhaustiva de los mismos.

A la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, por el interés y el apoyo que han mostrado hacia mi proyecto, ofreciéndome su ayuda económica, facilitándome información y la posibilidad de colaboración en el futuro.

A cada uno de los miembros de mi Grupo de Investigación, por la ayuda que me han ofrecido a lo largo de este trabajo.

A los compañeros del departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, que en todo momento me han ofrecido su colaboración y amistad.

A todas las entidades que han formado parte del estudio y a las personas que las dirigen, por su disponibilidad.

Esta investigación está dedicada a mi familia, y muy especialmente a mis padres, ellos les debo todo lo que he podido lograr y nunca les podré agradecer suficientemente su incondicionalidad, su apoyo y su cariño.

RESUMEN INTRODUCTORIO

El sector cultural español ha permanecido tradicionalmente ajeno al enfoque de marketing, probablemente por una errónea concepción de la cultura que consideraba incompatible este tipo de actividades con planteamientos económicos y de gestión. Este hecho ha llevado al desarrollo de un proceso de producción de servicios culturales desvinculado del mercado. Es posible que dicha desvinculación tenga como origen el componente público del que goza la gran mayoría de entidades escénicas (productoras de servicios culturales), pero ello no justifica en ningún caso esta forma de actuación. Además, nos debemos cuestionar por qué en los últimos años diversos sectores públicos como los oferentes de servicios educativos superiores y muy especialmente el sector sanitario han comenzado a incorporar esta filosofía de dirección, realizando numerosos estudios sobre su mercado, la satisfacción de sus consumidores, etc. mientras que el sector cultural se mantiene al margen de este tipo de prácticas.

La escasez de información sobre el mercado cultural contrasta fuertemente con los datos macroeconómicos que arroja el último estudio realizado en nuestro ámbito nacional (García, Fernández y Zofío, 2000), en el que se observa que el sector cultural ocupa el cuarto lugar en importancia, tomando como criterio su aportación al PIB (representando un 4,5 % en 1997). A este dato, se suman otros como el número de trabajadores que ocupa (758.000 en 1997) y su facturación, que alcanzó los 9 billones de pesetas en 1997.

Resulta, cuando menos curioso, que, ante estas cifras, la atención mostrada hacia este sector tanto a nivel público como a nivel privado es mínima, y cuando descendemos a mercados más concretos, como el de las artes escénicas (objeto de nuestro estudio), la situación resulta aún más preocupante. No solo se produce poca información, sino que además resulta suficiente para analizar problemas y plantear soluciones a nivel de gestión de entidades escénicas. Eso sí, nos sirve para corroborar el problema que, sin necesidad de estadísticas, ya es bien conocido en el sector: el 75,4 %

de los españoles no va nunca al teatro; este dato supera el 97 % para el caso de la ópera, la zarzuela, la danza y el ballet clásico (Informe SGAE, 2001).

La limitada producción de información sobre el mercado cultural en España ha venido de la mano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y de la Sociedad General de Autores y Editores, además de alguna aportación esporádica del Centro de Investigaciones Sociológicas en su serie de barómetros. En la mayoría de los casos, los estudios que encontramos adoptan una perspectiva fundamentalmente sociológica, que tratan de conocer y describir los hábitos de consumo cultural, sin aportar información que pueda resultar de utilidad para mejorar la gestión a nivel de dirección de entidades escénicas.

Las peculiares características del producto comercializado, de su mercado, y el fuerte componente público de las organizaciones que operan en el ámbito de las artes escénicas han llevado a enmarcar el presente estudio dentro del *enfoque de marketing relacional*.

El trabajo de investigación que presentamos se estructura en cuatro partes:

Parte I. Planteamiento de la investigación.

Parte II. Marco teórico.

Parte III. Investigación empírica.

Parte VI. Conclusiones.

En la primera parte se realiza el planteamiento de la investigación, a través de la descripción de la estructura adoptada para el desarrollo de la investigación, el método científico como marco en el que se desarrolla nuestro trabajo, se establecen los

objetivos generales de la investigación y las fuentes de información consultadas en el desarrollo del mismo.

En la segunda parte se establece el marco teórico de la investigación, a través del estudio del enfoque relacional (capítulo 2) y de marketing de servicios, en su aplicación al ámbito de los servicios de exhibición de artes escénicas (capítulo 3).

Los capítulos 4 y 5 aportan información sobre el mercado de las artes escénicas y la estructura de la red de exhibición para las artes escénicas en España.

La revisión de la literatura existente sobre los diferentes ámbitos comentados nos han servido como base para el establecimiento de un modelo teórico de marketing relacional para las artes escénicas y el planteamiento de hipótesis (Capítulo 6), al objeto de que nuestra contribución pueda suponer una vía de progreso para el conocimiento científico en el sector.

En la tercera parte se desarrolla la metodología de la investigación empírica (capítulo 7), los resultados de la investigación y las hipótesis contrastadas (capítulo 8).

El capítulo 9 recoge las conclusiones resultantes de la investigación, implicaciones teóricas de las mismas, limitaciones y cuestiones futuras a investigar.

PARTE I
INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

Planteamiento de la investigación

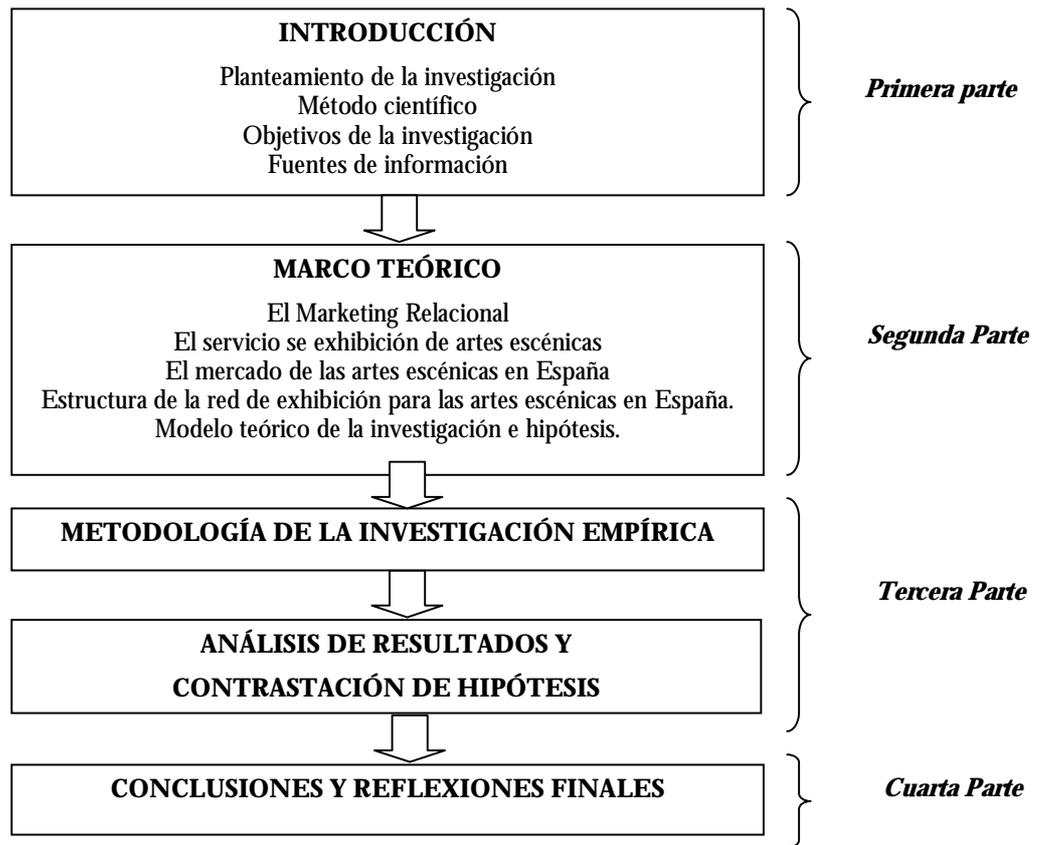
CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN.

La estructura a seguir para el desarrollo del proyecto de investigación que proponemos queda recogida en el gráfico 1.1. Cada etapa del proceso ha servido, no sólo para estructurar mejor el trabajo, sino que además, metodológicamente, brinda información general del contenido de cada parte del proyecto.

Gráfico 1.1. Proceso de investigación.



1.2. EL MÉTODO CIENTÍFICO.

La investigación en Economía de la Empresa está subdividida, en función de su finalidad, en dos grandes grupos:

La investigación académica o científica, que tiene como finalidad el enriquecimiento del conocimiento científico y la investigación aplicada dirigida a la resolución de problemas, investigaciones básicas y de aplicación práctica.

La investigación aplicada, que discurre en un marco de carácter profesional, pudiéndose asimilar a lo que denominamos investigación de mercados, la cual se realiza habitualmente por un instituto o consultora. La metodología utilizada, en este caso, es eminentemente empírica y basada en un realismo lógico, sin más pretensiones que conocer la realidad específica necesaria, en cada caso concreto, para garantizar el éxito en las decisiones empresariales.

Por otra parte, tenemos la investigación académica, constituida por una serie de elementos:

1. El tema o cuestión objeto de la investigación.
2. El marco conceptual.
3. Objetivos de la investigación.
4. Orientación de la investigación.
5. Metodología
6. Análisis de resultados e implicaciones.

El tema o cuestión a estudiar en una investigación académica no debe asociarse exclusivamente con una idea teórica, sino que, en la medida en que la disciplina tiene inmediata aplicabilidad práctica, la investigación debe orientarse a la resolución de problemas. (Parra 1999).

No obstante, la investigación académica se diferencia de la investigación empresarial, además de en su finalidad, en el marco conceptual establecido, debiendo abordar las bases próximas al mismo en el tema objeto de estudio.

Desde nuestro punto de vista, el empirismo lógico es una orientación científica que supone un adecuado procedimiento de investigación en marketing, pero el realismo que orienta a nuestras investigaciones es más bien una postura integradora guiada por algunos postulados del criticismo y el constructivismo que incentivan el progreso científico en la Economía de la Empresa.

En la presente investigación, y de acuerdo con los objetivos planteados, pretendemos dirigir nuestros esfuerzos hacia la consecución de unos resultados que se puedan enmarcar dentro de las investigaciones académicas y a la vez tengan aplicabilidad práctica.

Somos conscientes de nuestras propias limitaciones, no obstante, nos vemos en la obligación de intentar aportar algo nuevo en el campo de referencia de nuestro trabajo.

Con el ánimo de conjugar la finalidad académica y la práctica nos hemos apoyado en una metodología científica orientada en los principios metodológicos de Lakatos (1983).

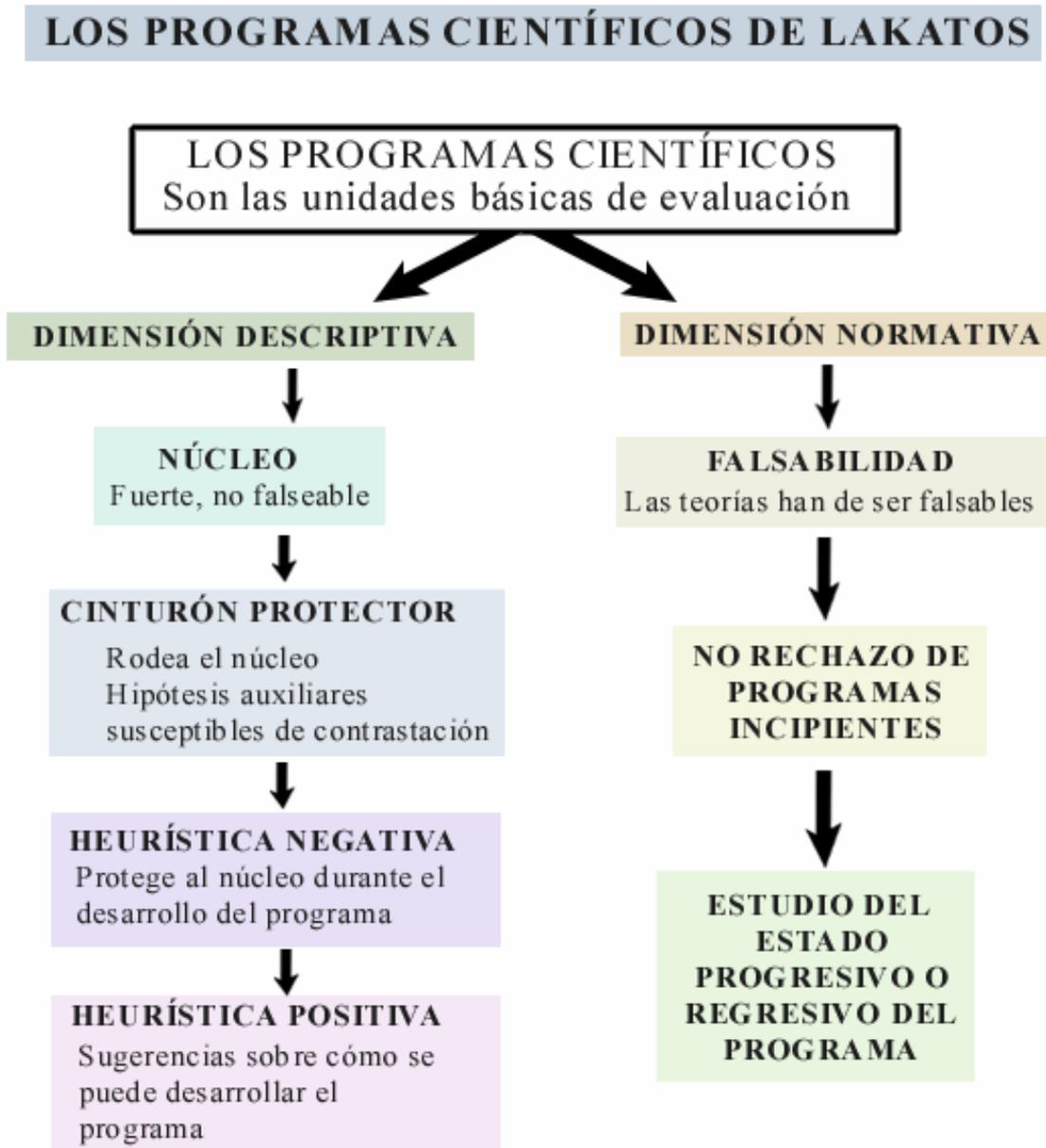
Para dicho autor, en un programa de investigación se incluyen dos dimensiones básicas: una descriptiva y otra normativa, compuestas a su vez por diversos elementos (gráfico1.2). La dimensión descriptiva se compone de los siguientes:

➤ *Un núcleo firme o central de teoría*, compuesto por una serie de enunciados compartidos por todas las teorías que se integran en él y que tiende a mantenerse en el caso de que se produzcan dificultades experimentales. Éste adopta la forma de hipótesis teóricas muy generales consideradas fundamentales, inmodificables e infalsables. Se considera infalible por la decisión metodológica de sus protagonistas. El núcleo no se somete al proceso de falsación de Popper y muestra una resistencia paradigmática al cambio.

➤ *Cinturón protector* que rodea al núcleo, conformado por hipótesis auxiliares que están sujetas a contrastación e incluso a su sustitución, si procediera, con el claro objeto de mantener intacto el núcleo.

➤ *Heurística negativa*. Protege al núcleo de refutaciones y falsaciones y desecha intentos explicativos radicalmente distintos. Consiste en la exigencia de que durante el desarrollo del programa el núcleo siga sin modificar e intacto, no permitiendo que las refutaciones transitorias transmitan la falsedad al núcleo central.

Gráfico 1.2. Los programas científicos de Lakatos.



Fuente: Lakatos (1983)

➤ *Heurística positiva.* Se compone de las sugerencias e indicaciones sobre cómo se puede desarrollar el programa de investigación, cómo completar el núcleo para ser capaz de explicar y predecir los fenómenos reales, cómo cambiar y desarrollar las variantes refutables del programa de investigación y cómo modificar y refinar el cinturón de protección.

Respecto a la parte normativa, ésta consta de tres componentes:

- La falsabilidad, necesidad de que las teorías sean falsables.
- No rechazar los programas de investigación incipientes por medio de procedimientos falsacionistas antes de adquirir una cierta madurez.
- La distinción entre programas progresivos y regresivos.

En relación con el último elemento, los programas de investigación no tendrán el carácter científico para siempre, pudiendo pasar de un estado progresivo a otro degenerativo, o al contrario. Con esta concepción Lakatos, al igual que Popper y Kuhn, manifiesta el carácter totalmente relativo del estudio científico, alejándose de la postura absolutista de los positivistas que declaran que pueden obtenerse leyes y teorías universales irrefutables en todo tiempo y lugar. Por ello, están mucho más cerca de los relativistas que de los positivistas.

Nuestra disciplina, creemos que se sitúa en la órbita relativista, pues se mueve eminentemente en un contexto histórico múltiple, variado y cambiante donde el progreso científico viene determinado por el aumento del conocimiento más que por una falsación estrictamente considerada.

Por otra parte, hemos de indicar que en esta investigación no se pretende llegar a formular teorías generalistas sobre el objeto de la misma, sino simplemente contrastar un conjunto de hipótesis que sirvan de orientación futura en el diseño de

estrategias empresariales en el sector turístico rural ante los profundos procesos de cambios que se están observando en el entorno de la industria turística.

1.3. OBJETIVOS GENERALES.

Los objetivos generales del trabajo de investigación que planteamos son:

1. Analizar el mercado de los servicios de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la oferta.
2. Establecer un modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

1.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Una vez determinados los objetivos del trabajo, el paso siguiente consistió en especificar las fuentes de información a las que habíamos de recurrir para la búsqueda de conocimientos y datos que pudieran contribuir a conseguir los objetivos propuestos.

Para presentar las fuentes de información principales que han sido utilizadas en el desarrollo de este proyecto de tesis doctoral, seguiremos el esquema tradicional, que clasifica a las mismas en secundarias y primarias, atendiendo a que la información suministrada existiese o no con anterioridad a la investigación, respectivamente.

Las fuentes de carácter secundario utilizadas son las siguientes:

A) Bases de datos.

- ISBN. Perteneciente al Ministerio de Cultura. Recoge información sobre libros de materias multidisciplinares editados en España desde 1977.
- BUSINESS SOURCE ELITE. Proporciona resúmenes e índices y, en algunos casos, texto completo de revistas y periódicos especialmente del ámbito de las Ciencias Empresariales.
- ISOC. Creada por el Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales y Humanidades. Ofrece información referencial de la literatura publicadas en revistas españolas en diversas áreas temáticas: economía, sociología, humanidades, etc.
- SSCI. Perteneciente al Instituto de Información Científica, recoge las referencias de artículos del área de ciencias sociales.

B) Páginas web del sector.

- **Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.** www.redescena.net
- **Sociedad General de Autores y Editores.** www.sgae.es
- **Artezblai Revista Artes Escénicas :** www.artezblai.com.
- **Arts Management:** www.city.ac.uk/artspol.
- **Asociación Andaluza de Empresas de Compañías de Teatro (ACTA).** www.alazul.net/acta/acta.html.
- **Asociación de Compañías de Teatro Profesional de Cataluña (CIATRE).** www.ciatre.com.
- **Asociación de Empresas Productoras de Artes escénicas de la Comunidad de Madrid.** www.artemad.com.

- **Asociación Internacional del Teatro para la Infancia y la Juventud.** www.assitej.org.
- **Asociación Valenciana de Empresas de Teatro y Danza.** www.avetid.com.
- **Centro de Documentación de las Artes Escénicas de Andalucía.** Cdaea.cica.es
- **Centro de Estudios Escénicos de la Junta de Andalucía.** www.escenica.net.
- **Comité Europeo para el Comercio, las Artes y la Cultura (CEREC).** www.crec.org.
- **Consejo Internacional de la Danza y de la Música.** www.unesco.org/imc - www.unesco.org/ngo/cid.
- **Convención Teatral Europea.** www.etc-centre.org.
- **Escena Contemporánea 2002.** www.escenacontemporanea.com.
- **Escenet Formación e información: Técnica / Gestión del Espectáculo.** www.escenet.com.
- **ESKENA.** www.eskena.com.
- **Federación Internacional de Actores.** www.fia-actors.com
- **Federación Internacional de Investigación Teatral.** www.tcd.ie/iftr.
- **Festivales Internacionales.** www.festivalfinder.com..
- **Festivales.** www.festivales.com.
- **Red de Teatros Alternativos.** www.redteatrosalternativos.com.

C) Documentación interna de la Red Española de Teatros, auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

- “*Planificación Participada en Red*”, noviembre de 2001.
- Resumen de contenidos de las mesas de trabajo, abril de 1997.

PARTE II
MARCO TEÓRICO

Capítulo 2

El marketing relacional

CAPÍTULO 2

EL MARKETING RELACIONAL

2.1. TRANSICIÓN: DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL

En los últimos años, el mercado ha sufrido cambios que han provocado una alteración considerable en las relaciones organización – mercado. En los años 70 era generalmente aceptado el concepto de marketing como “*ciencia de las transacciones*”, siendo el núcleo de la transacción el intercambio entre dos o más partes (Bagozzi, 1975), y en torno a este concepto se viene a construir toda una teoría general de marketing que alcanza su punto álgido con la teoría del Marketing Mix, creada por Borden en 1950 y difundida por McCarthy en 1960. Ésta teoría ha constituido durante años un paradigma que ha servido como marco para el desarrollo de la ciencia del marketing. De hecho, la última definición oficial de la *American Marketing Association* se encuentra estructurada en torno a este paradigma: “*Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambio y satisfacer objetivos individuales y organizacionales*” ¹(AMA, 1985). Sin embargo, este paradigma de aceptación consensuada entre los estudiosos de esta ciencia, y que durante años ha sido considerado como ley inmutable del marketing, comienza a mostrar limitaciones e insuficiencias en el entorno actual, provocando, como era de esperar, diversas críticas así como el desarrollo de modelos alternativos que buscan una mejor adaptación a la realidad actual. En la tabla 2.1. se recogen algunas de las deficiencias que presenta esta teoría.

Estas deficiencias han provocado que a finales de los años 80 se inicie una nueva línea de pensamiento denominada ***marketing relacional***, que viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción puede llevar a ignorar gran parte de la

¹ AMA board (1985): “AMA Board Approves New Marketing Definition”, *Marketing News*, 19 (5), pp. 1.

esencia del concepto de marketing (Houston y Gassemheimer, 1987). En este sentido, la definición de Hunt (1983, p. 13) del marketing como “*la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio*” muestra cómo comienza a reconocerse un cambio en el objeto principal del marketing que va de la pura transacción a las relaciones (Sheth y Parvatiyar, 2000; Grönroos, 2000; Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Ballantyne, 1999; Levitt, 1983; Webster, 1992).

Tabla 2.1. Insuficiencias del Marketing Mix como paradigma del marketing

Dimensión	Insuficiencia del Marketing Mix
Conceptual	No existe fundamento sólido para considerar las cuatro categorías de variables de marketing. Sólo el consenso entre diversos grupos de interés.
Filosófica	En la situación competitiva actual, el marketing es más una cuestión de dirección que una función especializada.
Orientación	No conduce necesariamente a una verdadera orientación al mercado que constituya una apreciación real de las necesidades y deseos de los clientes.
Organizativo	El modelo de marketing mix favorece la especialización en las actividades de marketing en perjuicio de una actuación integrada orientada al consumidor.
Implementación	Existe una orientación a la producción en la forma de convertir el concepto de marketing a la práctica, que ocasiona desoptimizaciones en su calidad.
Práctica	Se centra más en el análisis de las herramientas (“4 Ps”) que en la gestión de las mismas, como requiere la práctica real.
Alcance	No explora en la naturaleza de las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, limitándose a la mera transacción.
Ámbito de Aplicación	Los modelos de marketing de la literatura tradicional actualmente no son siempre acordes con las relaciones con el cliente porque están basados excesivamente en situaciones de Norteamérica y en datos empíricos de bienes de consumo duraderos.

Fuente: Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000, pp. 52)

Más recientemente Parra (1999) nos ofrece una definición más completa que integra los nuevos valores del marketing relacional:

“El marketing de relaciones consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas”².

Este cambio de objetivo ha supuesto, desde la perspectiva de diversos autores (Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999; Webster, 1992; Sheth y Parvatiyar, 2000; Kothndaraman y Wilson, 2000), un cambio de paradigma. Los aspectos más relevantes de este cambio de enfoque quedan recogidos en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Diferencias existentes entre los enfoques transaccional y relacional

Enfoque Transaccional	Enfoque Relacional
Enfoque transaccional del intercambio	Enfoque relacional del intercambio
Óptica del marketing de bienes de consumo	Óptica del marketing de servicios y del industrial
Visión del intercambio como función discreta	Visión del intercambio como función continua
Acciones dirigidas a conquistar a los clientes	Acciones dirigidas a retener y fidelizar a los clientes
Consideración del cliente como ente anónimo, sin rostro, tratado como un objetivo.	Consideración del cliente de forma individual, personalizada, tratado como un colaborador.
Bajo nivel de contacto con el consumidor.	Alto nivel de contacto con el consumidor.
Estilo de comunicación: Divulgación	Estilo de comunicación: Diálogo.
La misión es la transacción a corto plazo	La misión es la relación a largo plazo
No ofrece gran importancia al servicio al cliente.	Pone un gran énfasis en los servicios para cliente. Creación de valor para el cliente.
Nivel de compromiso bajo con el consumidor.	Alto nivel de compromiso con el consumidor.
Satisfacción centrada en el producto	Satisfacción centrada en la relación
Las claves de la ventaja competitiva sostenida reside en el mix de las 4P's.	Las claves de la ventaja competitiva sostenida reside en el desarrollo de relaciones de colaboración mantenidas a lo largo del tiempo.
Concepto de calidad endógena. La calidad como cuestión de producción.	Concepto de calidad exógena. La calidad como cuestión de toda la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Moliner, M. A. y Callarisa, L. J. (1997, pp. 75) ; Peck, Payne, Christopher y Clark (1999, pp. 44) y Parra (1999, pp. 108)

² PARRA (1999): “*Proyecto Docente e Investigador para el acceso a la plaza de Catedrática de Universidad*”, Universidad de Málaga (inédito), pp. 102.

Son muchos los autores que, desde esta fecha comienzan a incorporarse a este nuevo enfoque (Morgan y Hunt, 1994; Sheth y Parvatiyar, 1995; Grönroos, 1989; Gummesson, 1990, etc). También es cierto que, aunque todos ellos pueden ser catalogados como autores pertenecientes al enfoque relacional, su acercamiento a este nuevo concepto de la ciencia del marketing presenta diferencias considerables, tal y como vamos a comprobar en el siguiente apartado.

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

1. Un axioma del marketing transaccional es la creencia de que la competencia y el interés propio son los que dirigen la actividad organizacional hacia la creación de valor. Con el incremento de la competencia, las organizaciones se verán forzadas a crear un mayor valor para los consumidores en su propio interés.

El marketing relacional propone la cooperación mutua (en oposición a la competencia y el conflicto) para la creación de valor (Morgan y Hunt, 1994), argumentando que la competencia es inherentemente destructiva, mientras que la cooperación es inherentemente productiva (Gummesson, 1997b).

2. Desde la perspectiva transaccional se considera que la independencia de los actores de marketing crea un sistema más eficiente para la creación de valor para el cliente, sin reparar en los costes de transacción que implica dicha actividad.

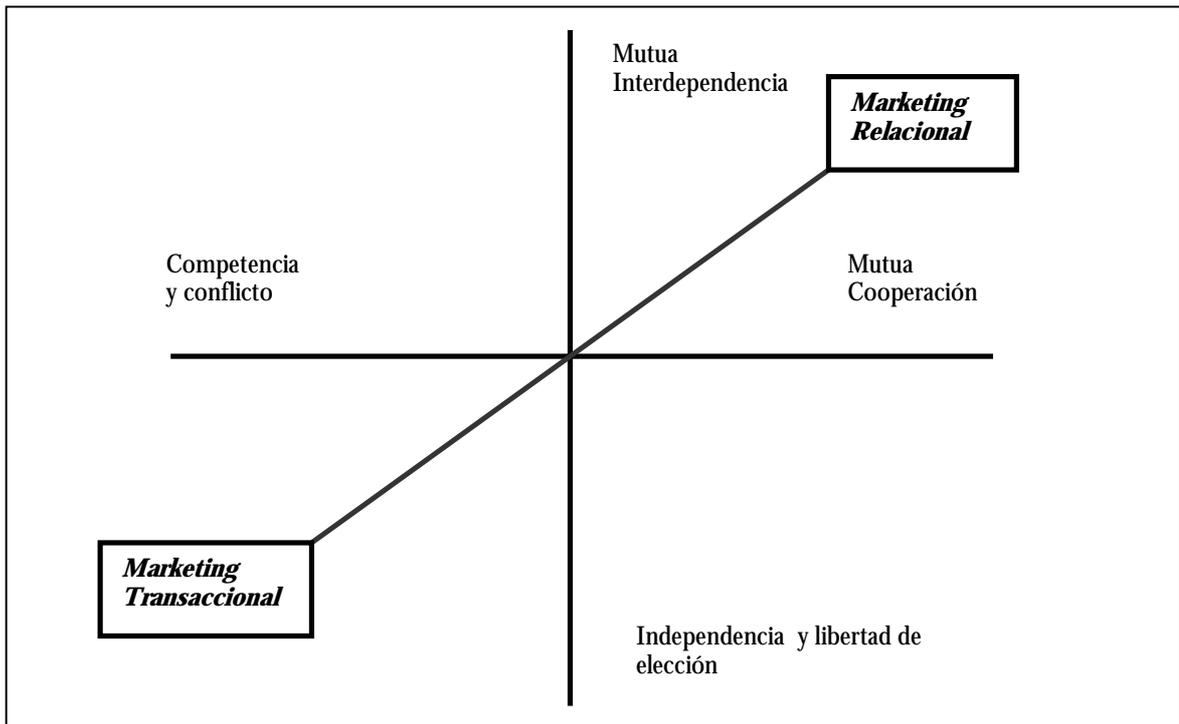
La perspectiva relacional, por el contrario, apuesta por la cooperación que implica la mutua interdependencia, que se traducirá en

una reducción de los costes de transacción y un incremento del nivel de calidad así como la creación de un mayor valor para el cliente.

Este cambio queda recogido en el gráfico 2.1.

No podemos terminar este primer apartado introductorio sin hacer referencia a otra línea de pensamiento que considera el marketing relacional como “la reinención de la rueda” ³, o “el emperador desnudo”, haciendo referencia a la conocida fábula. Este enfoque no critica tanto la teoría relacional en sí como el hecho de considerar como innovadores los diversos modelos de marketing relacional desarrollados. Desde esta perspectiva, el marketing relacional no aporta nada nuevo a la disciplina de marketing, y todas estas nuevas teorías quedan reducidas a un mero cambio de terminología sobre el enfoque tradicional.

Gráfico 2.1. Axiomas del Marketing Transaccional y del Marketing Relacional



Fuente: Adaptado de Sheth y Parvatiyar, (2000, pp. 122)

³ PETROF, J. (1998): “Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?”, *Business Horizons*, vol. 40 (6), pp. 26 – 31.

2.2. ANTECEDENTES DEL MARKETING RELACIONAL

Aunque fue Berry el primero en introducir el término “Marketing Relacional” en la literatura de marketing en 1983, existen testimonios que nos permiten afirmar que muchas de las ideas que abarca este concepto habían sido tratadas anteriormente por otros autores provenientes de áreas de conocimiento del marketing muy diversas.

No es habitual hacer referencia a autores como Mc Garry que ya en los años 50 incorporó, entre las actividades básicas del marketing la que denominó “función contractual”, que consistía en “*construir una estructura para las actividades de cooperación entre los diferentes actores de marketing*”⁴. Más adelante, otros autores comienzan a realizar aportaciones parciales a esta línea de pensamiento - aún inexistente como tal -, fundamentalmente desde el campo del marketing industrial y de servicios. Las características especiales que presentan este tipo de mercados hacen que resulte lógico que las principales contribuciones realizadas en el marketing relacional, tanto en su origen como en la actualidad, provengan de especialistas en estos campos.

Los primeros trabajos desarrollados en el ámbito relacional en el marco del marketing industrial giran en torno al estudio de las relaciones de cooperación en el canal de distribución. Podemos destacar las aportaciones realizadas a este ámbito por Anderson y Narus (1990); Stewrn y El-Ansary (1992) y Weitz y Jap, (1995).

En 1966, Adler va a realizar una aportación especialmente relevante, tanto por la novedad que constituía como por el alcance que va a tener a nivel mundial. La publicación de un artículo titulado “Symbiotic Marketing” (Marketing Simbiótico), en el que analiza la existencia de una relación de tipo simbiótica entre empresas, definiendo esta forma de marketing como “*una alianza de recursos o programas entre dos o más organizaciones independientes diseñados para incrementar el potencial de mercado de cada una*”⁵, va a

⁴ Citado por SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing* Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 11.

⁵ ADLER, L. (1966): “Symbiotic Marketing”, *Harvard Business Review*, 45 (2), pp. 59.

abrir una línea de investigación a la que se incorporarán más tarde toda una serie de autores, entre los que destacan el noruego Arndt (1979), que va a desarrollar el concepto de “Mercado domesticado”, que explica del siguiente modo “*Muchos mercados, antes competitivos, se encuentran estructurados en torno al desarrollo de compromisos voluntarios a largo plazo entre las organizaciones involucradas. En este tipo de acuerdos, las transacciones son planificadas y administradas (...) Los sistemas interorganizacionales de este tipo pueden encontrarse bajo la denominación de franquicias, integración horizontal y vertical, joint ventures, contratos conjuntos para el desarrollo de productos y de actividades de marketing planes de distribución física conjunta, y acuerdos de paz trabajo – dirección. (...) En mercados abiertos competitivos, la coordinación es implementada ex post, a través de procesos de decisión autónomos, espontáneos y descentralizados. Por otra parte, los mercados domesticados se encuentran coordinados ex ante a través de procesos de control centralizados*”⁶. Tras esta aportación, Arndt concluye recomendando una reorientación de la disciplina del marketing aparte de las tradicionales 4 Ps, y destacando la importancia de prestar mayor atención al “*desarrollo y mantenimiento de relaciones en los mercados domesticados*”.

Varadarajan y Rajaratnam (1986) van a construir sobre la teoría de Adler todo un modelo para el análisis de la naturaleza y envergadura de las “*relaciones simbióticas de marketing*”. Así analizarán la influencia de variables como el marco temporal, la proximidad de las empresas, el número, el nivel, el centro de atención y la envergadura a nivel de la función de marketing.

El trabajo de estos autores va a alcanzar una amplia difusión a nivel internacional:

En Estados Unidos comienzan a desarrollarse diversos trabajos en el ámbito académico destinados a analizar las relaciones a largo plazo en los mercados interorganizacionales.

⁶ ARNTD, J. (1979): “Toward a Concept of Domesticated Markets”, *Journal of Marketing*, vol. 43 (Fall), pp 70.

En Europa, el Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) centrará su atención en las relaciones interempresariales y la creación de redes.

Por lo que respecta a las aportaciones realizadas desde el ámbito de los servicios, podemos distinguir dos grupos cuyas diferencias actualmente residen más en una diferencia de nacionalidad que de pensamiento:

En Europa nos encontramos con la Escuela Nórdica, cuyos máximos representantes (Christian Grönroos y Evert Gummesson) se puede decir que han adoptado una orientación relacional de la función de marketing desde su creación en 1970. Los seguidores de esta escuela consideran que para una organización oferente de servicios el marketing interno constituye un elemento básico, ya que resulta absolutamente imprescindible que toda la organización se involucre en el desarrollo de relaciones con el cliente.

Desde Estados Unidos, los pioneros en realizar sus aportaciones desde el marketing de servicios fueron Berry (1983) y Parasuraman (1991); a ellos se unirán posteriormente un amplio grupo de seguidores.

El factor que establece una mayor diferencia entre estos dos grupos por lo que respecta a su concepción del marketing relacional lo marca la consideración de éste como un cambio de paradigma, que los autores de la Escuela Nórdica defienden a ultranza y que ha generado una gran polémica – aún inconclusa -, como veremos más adelante.

Si en sus orígenes las aportaciones a este nuevo área de conocimiento se realizaron desde los dos entornos que acabamos de analizar, a partir de los años 80 y sobre todo a partir de los 90 se van a suceder los trabajos realizados desde ámbitos muy diversos: calidad de los servicios, logística, alianzas, etc. Y por parte de una ingente

cantidad de autores que van a realizar contribuciones parciales a este mismo lugar de conocimiento. Cabe destacar en este punto las aportaciones realizadas por autores como Levitt (1986), Christopher, Payne y Ballantyne, (1991), Morgan y Hunt (1994), Crosby, Evans y Cowles (1990), Varadarajan y Cunningham (1995) y Sheth y Parvatiyar (1995), entre otros. Estos y otros autores serán analizados a lo largo del presente capítulo.

La mayoría de los autores coinciden en considerar el marketing relacional como un enfoque cuyos fundamentos teóricos aún no se han terminado de definir. Sheth (2000) establece la absoluta necesidad de **delimitar el dominio** y de llegar a una **definición consensuada**. Estos dos factores serán los que permitan que el marketing relacional pueda ser considerado como una disciplina. Para que una disciplina sea considerada como tal, es necesario que los estudiosos construyan los fundamentos conceptuales y desarrollen la teoría que provea de explicación al fenómeno. “*Sólo cuando el dominio (marketing relacional) llegue a ser una disciplina, será considerado como un cambio de paradigma*”⁷. Es en este trance en el que se encuentra actualmente el marketing relacional.

En los siguientes apartados vamos a comentar las teorías desarrolladas por las figuras que consideramos que han realizado una aportación más importante a este nuevo campo de conocimiento. Para ello, vamos a hacer uso de la agrupación realizada por Coote (1994). El criterio seguido por este autor ha generado diversas críticas ya que resulta ser excesivamente simplista; pero lo cierto es que aún no se ha realizado ningún estudio que logre agrupar con un criterio aceptable la totalidad de las teorías desarrolladas en torno al marketing relacional. Además, el marco que nos ofrece este autor nos sirve para ubicar y desarrollar las aportaciones realizadas por los diferentes autores, no sin antes realizar las consideraciones pertinentes sobre este esquema (Payne, 2000):

⁷ SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): “*Handbook of Relationship Marketing*”. Thousand Oaks, California: Sage Publications, p. 4.

1. Coote no denomina a cada uno de estos grupos como “escuelas” sino como “aproximaciones”. El término “escuela” ha sido introducido por otros autores posteriormente. Esta puntualización es importante, ya que, en opinión de Payne (2000), estos grupos de investigadores no han alcanzado el nivel de desarrollo suficiente como para ser calificados como “escuelas” .
2. Coote olvida introducir en su planteamiento al grupo IMP, uno de los que ha realizado aportaciones más importantes en este ámbito. Nosotros hemos salvado esta deficiencia.

Los principales grupos de investigadores quedarían, por lo tanto, clasificados de la siguiente manera:

- ***Aproximación de la Escuela Nórdica***, formada por investigadores de diversas universidades escandinavas, cuyos principales representantes son Christian Grönroos (Swedish School of Economics and Business Administration, Finlandia) y Evert Gummesson (Universidad de Estocolmo, Suecia). Sus aportaciones, como veremos más adelante, se desarrollan en el marco de la que tradicionalmente ha sido su principal línea de investigación: El marketing de servicios.
- La ***Aproximación Anglo - Australiana*** de marketing relacional, cuyo máximo exponente es Adrian Payne, y que tiene como origen las aportaciones desarrolladas en el marco de la Universidad de Cranfield y otras universidades australianas.
- ***Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP)***. Las investigaciones de este grupo se han desarrollado fundamentalmente en el ámbito de los mercados industriales. Este grupo de origen Europeo se ha visto

paulatinamente ampliado hasta encontrarse, en la actualidad, integrado por investigadores de Europa, Estados Unidos, Australia y Asia.

- ***Aproximación Norteamericana***. Este es quizás el menos homogéneo de todos los grupos. Se puede decir que el desarrollo del estudio del marketing relacional tiene comienzo en la Harvard Business School, de la mano de Theodore Levitt y Barbara Bund Jackson, desde el campo del marketing industrial, y simultáneamente en la Texas A&M University, con Leonard Berry y sus colaboradores, desde el campo del marketing de servicios. Algo más tarde se incorporará a esta escuela de pensamiento Jagdish Sheth y sus colaboradores de la Emory University, con la creación del *Center for Relationship Marketing*. Las aportaciones realizadas dentro de esta escuela en los últimos años son innumerables y difícilmente catalogables, como veremos más adelante.

Antes de comenzar nuestra andadura por los diversos grupos establecidos, es importante realizar una puntualización: la clasificación por la que hemos optado, basada exclusivamente en criterios de nacionalidad, probablemente no sea la más adecuada, debido a las limitaciones que presenta, y que iremos comentando a lo largo del presente capítulo. La razón por la que hemos optado por esta clasificación es que es la única, hasta el momento, que se ha desarrollado aplicada a este nuevo campo de conocimiento. El hecho de que este nuevo enfoque sea tan joven, hace que, realmente, aún no se haya desarrollado una clasificación atendiendo a criterios más consistentes. No debemos olvidar que la mayor parte de la literatura generada en torno al marketing relacional se ha desarrollado en los últimos diez años, y que es un área de conocimiento que aún se encuentra en pleno desarrollo. Son muchos los autores que, en los últimos años han ido modificando sus teorías y sus opiniones sobre el enfoque relacional. Como dijera Gummesson (1994): “*El marketing relacional aún está buscando su identidad*”. Hasta que se desarrollen las investigaciones suficientes para que los diversos autores

que se han incorporado a ésta línea de investigación definen sus teorías con más consistencia, será difícil poder hablar de escuelas de pensamiento. Mientras tanto, el acercamiento a través de las nacionalidades de los autores se presenta como el criterio más práctico.

2.3. PRINCIPALES ENFOQUES DE MARKETING RELACIONAL

2.3.1. LA APROXIMACIÓN DE LA ESCUELA NÓRDICA

La Escuela Nórdica tiene sus orígenes a principios de los años 70 en Escandinavia, y sus principales aportaciones se han desarrollado en el campo del marketing de servicios. Las figuras más importantes de esta escuela son los profesores Evert Gummesson y Christian Grönroos, quienes desde el marco de los servicios se han introducido de pleno en el enfoque relacional, buscando la consideración de éste como un paradigma aplicable a cualquier organización y para cualquier tipo de producto.

Comencemos por conocer las definiciones que han sido acuñadas por estos autores:

- Grönroos (1997) :“ *Marketing Relacional es el proceso de identificar y establecer, mantener, intensificar, y cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir un beneficio así como el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas. Esto se consigue a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas*”⁸.
- Gummesson (1999): “ *Marketing Relacional es el marketing visto como relaciones, redes e interacción*”⁹.

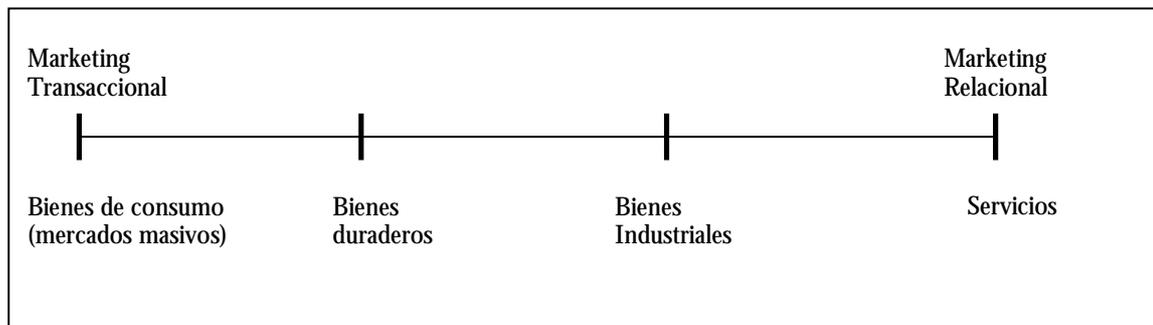
⁸ GRÖNROOS, C. (1997): “From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*, vol 35 (3 – 4), pp. 322 – 350.

⁹ GUMMESSON, E. (1999): “*Total Relationship Marketing*”. Ed Butterworth – Heinemann, Oxford, pp. 1.

Estas dos definiciones tienen un factor en común que ha sido considerado tradicionalmente como un factor clave en el entorno del marketing de servicios y que vuelve a ser considerado como tal en el entorno del marketing relacional: **la interacción**. Si bien el intercambio de un producto es la piedra angular del marketing transaccional, la dirección del proceso de interacción es el núcleo del marketing relacional (Grönroos, 1997; Gummesson, 1999).

Esta actividad de dirección del proceso de interacción no implica necesariamente el desarrollo de un mismo tipo de relación para todos los consumidores. Muy lejos de ello, se va a buscar el desarrollo de un tipo de relación adaptada a los deseos de cada grupo de consumidores. Las distintas estrategias relacionales que se pueden desarrollar han sido concebidas por Grönroos (1997) como una línea continua que va desde un tipo de “**relación débil**”, puramente transaccional (cuya dirección se instrumentalizará a través del clásico marketing mix, y que es de aplicación fundamentalmente a los bienes tangibles de consumo masivo y frecuente), hasta la “**relación intensa**”, en la que el componente relacional es mucho mayor, que será aplicable especialmente en aquellos productos en los que el componente “servicio” cuente con un elevado peso específico. Entre uno y otro extremo (marketing transaccional – marketing relacional) se recogerán infinitas estrategias de marketing adaptadas a las peculiaridades de cada mercado y de cada empresa en diversas situaciones. En el gráfico 2.2 se reflejan las distintas estrategias así como varios “productos tipo”.

Gráfico 2.2. Continuum estratégico de marketing



Fuente: Grönroos (1995, p. 254).

Como ya avanzábamos en apartados anteriores, uno de los elementos que caracterizan a la aproximación de la Escuela Nórdica es la defensa que realizan con respecto a la consideración del marketing relacional como un cambio de paradigma. Para que un nuevo enfoque tome el carácter de paradigma, ha de contar con el desarrollo de un modelo que recoja la teoría propuesta. Esta actividad ha sido desarrollada de forma completa por Gummesson (1999), quien desarrolla la que ha denominado “Teoría de las treinta relaciones” o “Marketing Relacional Total”, y de la cual nosotros hemos recogido los aspectos más relevantes.

Gummesson (1994, 1997a, 1997b, 1998, 1999) clasifica la totalidad de las relaciones en las que se ve involucrada una organización en dos grandes áreas: **Relaciones de mercado** y **relaciones externas al mercado**. En la primera de las áreas se establecen a su vez dos niveles de relaciones: **Relaciones clásicas de mercado** (Grupo 1) y **relaciones especiales de mercado** (Grupo 2). En la segunda de las áreas, encontramos igualmente dos grupos de relaciones: **las microrrelaciones**¹⁰ (Grupo 3) y las **megarrelaciones** (Grupo 4). A continuación vamos a analizar el contenido de cada uno de los grupos.

Grupo 1. Relaciones clásicas de mercado.

Este primer grupo lo integran tres tipos de relaciones que el autor denomina de “clásicas”, por ser las relaciones tradicionalmente analizadas desde la ciencia del marketing, incorporando a éstas una visión relacional.

◆ R 1. La díada clásica: la relación entre oferente y cliente.

Hace referencia a la relación existente entre la entidad que vende algo y la entidad que compra algo. Esta es la “*relación matriz del marketing*”.

¹⁰ Gummesson denomina a este grupo “*Nano – relationships*”. Nosotros hemos considerado oportuna la traducción de dicho término como “*microrrelaciones*”, por considerar que en español es más habitual en el entorno científico la utilización del prefijo griego “micro” más que el prefijo griego “nano”, que tiene ciertas connotaciones peyorativas.

El cliente al que se hace referencia en esta relación es el *cliente externo*, no el cliente interno, que constituiría otro tipo de relación que será tratada dentro del grupo de las *microrrelaciones*.

Las principales aportaciones que se realizan en el ámbito de esta relación son las siguientes:

- ◆ El concepto de marketing relacional – en contraposición al de marketing tradicional –, **amplía la perspectiva sobre el personal de ventas, considerando como tal, no sólo aquellas figuras que desempeñan la función de ventas, sino cualquiera que entre en contacto directo con el cliente.**

- ◆ Se prima la estrategia de **“cuidado y desarrollo de las relaciones existentes”** sobre la de captación de nuevos clientes.

- ◆ Se ha de buscar el desarrollo de relaciones individuales frente al desarrollo de las relaciones de masas.

En términos de Gummesson, *“esta primera relación tan sólo nos deja ver la punta del iceberg mientras que las 29 relaciones restantes nos mostrarán el iceberg completo”* ¹¹.

◆ ***R2. La tríada clásica: el drama del triángulo cliente – oferente – competidor.***

La piedra angular de la economía de mercado la constituye la presencia de diferentes oferentes en cada mercado. En este contexto surge la competencia, surgiendo de esta manera tres jugadores en la escena: el cliente, el oferente actual del cliente y los oferentes competidores.

¹¹ GUMMESSON, E. (1999), ob. cit., p. 32.

La competencia es deseable en la medida en que es eficiente, pero no es la panacea. La competencia provoca el desarrollo de muchas relaciones y muy diversas entre los consumidores y los diferentes oferentes potenciales. Ninguno, ni el oferente ni el demandante, se encuentran seguros de la fidelidad del otro (Gummesson, 1997 b).

La consecución de un equilibrio de mercado, pasa por alcanzar un “equilibrio de marketing”, que se encuentra compuesto por tres fuerzas: *competencia*, *colaboración* y *regulación por parte de las instituciones competentes*.

En este contexto, la principal aportación del marketing relacional se dirige hacia la variable *colaboración*, a la cual se le debe prestar la misma atención y respeto que la competencia.

◆ **R3. La red clásica: los canales de distribución.**

La red que forman los canales de distribución no sólo sirve para la hacer llegar el producto al cliente, sino que también sirve para la distribución de *servicios*, *personas* e *información*, con frecuencia de forma combinada.

Analizando los canales de distribución y la dirección de los canales bajo la perspectiva del marketing relacional, se deduce que:

- La distribución se concibe como un valor en el cual el servicio ocupa un lugar especialmente relevante frente a los bienes, que pasan a ser un simple componente más de la oferta. El marketing relacional se centra en la **oferta total** y en la **combinación de componentes** del consumidor y su **interacción** con los proveedores y otros entes.
- El marketing relacional considera la **función de distribución como una compleja red de relaciones interactivas más que un canal secuencial**.

Grupo 2. Relaciones especiales de mercado.

Las presentes relaciones, como es lógico, tienen su origen en la R1, y cuenta con algún tipo de conexión con las otras relaciones clásicas. La perspectiva relacional nos permitirá detectar toda otra serie de aspectos del marketing (otras relaciones) que pueden resultar ser de gran importancia.

◆ *R 4. Relaciones desarrolladas por el personal de marketing a tiempo completo y el personal de marketing a tiempo parcial.*

La función de marketing no es desempeñada exclusivamente por el personal que conforma el departamento de marketing. Muy por el contrario, esta función es desempeñada (en mayor o menor medida) por la totalidad de la organización así como, en muchos casos, por personal externo a la organización. Cada uno de estos elementos involucrados en el desarrollo de la función de marketing dentro de la organización reciben el nombre de “*personal de marketing*”.

Éste *personal de marketing* puede clasificarse en dos tipos:

- *Personal de marketing a tiempo completo (full-time marketers)*: son aquéllos que prestan sus servicios de forma directa al desarrollo de actividades de marketing.
- *Personal de marketing a tiempo parcial (part-time marketers)*: son otros grupos de personas tanto internas como externas a la organización que influyen en el desarrollo de la función de marketing dentro de la organización.

La distinción entre estas dos funciones se traduce en una legitimación a la vez que recomendación para todos los integrantes de la organización para el desarrollo de la función de marketing así como, más concretamente, para desarrollar relaciones con el cliente).

◆ R 5. La interacción producida entre el cliente y el proveedor de servicios.

La función de marketing no sólo afecta al personal que entra en contacto directo con el cliente, sino a todos los que forman parte de la organización e incluso a elementos externos a la organización (entre los que se encuentra ocupando un lugar preferente el cliente). A esta interacción entre el productor y el cliente se le ha dado en llamar en la literatura de marketing de servicios “encuentro”, “momento de la verdad” o “encuentros del servicio” (Grönroos, 1990). Esta interacción va a influir de forma directa en la percepción de calidad por parte del cliente, y es denominada “calidad funcional del proceso” por Grönroos (1990).

Esta forma de *producción interactiva*, propia de los servicios, implica un análisis de cuatro formas fundamentales de interacción:

- ◆ Interacción entre el personal de contacto del proveedor (personal de primera línea o front office) y el cliente.
- ◆ Interacción entre clientes.
- ◆ Interacción entre el cliente y los productos del proveedor y el entorno físico.
- ◆ Interacción entre el cliente y el sistema de servicio del proveedor.

◆ R 6. El consumidor organizacional y el oferente organizacional

Esta relación muestra la necesidad de pensar en términos de *redes de relaciones* en los negocios interorganizacionales.

◆ R7. La relación hacia el cliente del cliente.

Es necesario mantener relaciones con los clientes de los clientes en los mercados interorganizacionales. La inteligencia de la estrategia de marketing reside en ayudar a nuestros clientes a mantener satisfechos a los suyos.

◆ **R 8. Relación cercana versus relación lejana.**

La relación directa con el consumidor es la fuente más importante de conocimiento para la organización. La investigación de mercados no siempre puede suplir esta distancia.

◆ **R 9. La relación con los consumidores insatisfechos.**

Es importante saber tratar las quejas de los clientes insatisfechos como una vía de contacto con el consumidor y una importante fuente de información para la organización.

◆ **R 10. La relación de monopolio – el cliente o el oferente como prisioneros.**

Este concepto de monopolio es aplicable tanto fuera de la organización como a nivel interno – monopolios internos -. En ambos casos el poder debe ser utilizado con el fin de desarrollar relaciones de tipo simbiótico¹² y no de tipo parasitaria

◆ **R 11. El cliente como “miembro”.**

La pertenencia a grupos de consumidores es utilizada para fomentar tanto la lealtad de los clientes como para promover relaciones duraderas.

◆ **R 12. La relación electrónica.**

El “Triángulo IT” – ordenadores, telecomunicaciones y televisión - ofrece a la actividad de marketing un tipo de relación a distancia mucho más interactivo que los tradicionales medios de comunicación de masas. La interacción y la posibilidad de acceso y respuesta rápida pueden transformar relaciones distantes en relaciones cercanas, con todo lo que ello implica.

¹² Este concepto fue introducido por ADLER (1966).

◆ R 13. Relaciones parasociales – relaciones hacia símbolos y objetos.

La integración de valores en una *marca relacional* es un paso importante en el desarrollo de la empresa. Los bienes y servicios cuentan con importantes propiedades inherentes, pero estas propiedades tienen la importancia que los individuos les atribuyen. La realidad puede ser vista como un constructo en el cual los bienes y servicios son consumidos por su significado simbólico. Grönroos (1990) concibe la imagen de la organización como un filtro en la percepción de la calidad del cliente: “*La imagen corporativa y/o local (...) puede influir en la percepción de la calidad de varias formas. Si el proveedor es bueno a los ojos de los clientes, esto es, si tiene una imagen favorable, probablemente se le perdonarán los errores menores. (...) Si la imagen es negativa, el efecto de cualquier error será considerado mayor de lo que sería de otra manera. En lo que respecta a la percepción de la calidad, se puede considerar la imagen como un filtro*”¹³.

R 14. Las relaciones no comerciales.

El sector no comercial cuenta con características especiales que dan lugar a la aparición de relaciones que presentan un carácter diferente. En este marco se desarrollan los servicios públicos, en los cuales las políticas de precio y pago no pertenecen al mismo sistema que la producción y la entrega. En muchos casos, la persona que paga no es la misma que la que se beneficia de los servicios.

◆ R 15. La relación verde.

Esta relación hace referencia a la forma de dirigir las actividades medioambientales tanto por parte de la organización como de los individuos y la sociedad. En esta línea, surge el *marketing verde* y las empresas dirigidas a través del valor como alternativa a las tradicionales actividades de relaciones públicas.

¹³ GRÖNROOS, C. (1990): “*Marketing y gestión de servicios*”, Díaz de Santos, Madrid, p. 39.

◆ R 16. La relación basada en la ley.

La relación legal aparece como una relación indirecta entre el cliente y la organización. Cuando las instituciones legales tienen que tomar parte en la relación oferente – cliente, nos encontramos ante un signo de fallo en la relación.

En la filosofía relacional es más adecuado hablar de *contratos relacionales*, en los que se incluyen negociaciones para la resolución de problemas, valoraciones de las consecuencias relacionales a largo plazo así como altos niveles éticos.

◆ R 17. La red criminal.

En algunas economías existen organizaciones ilegales que van a condicionar en gran manera el desarrollo de las relaciones de la tríada oferente – cliente – competencia, desestabilizando el equilibrio de marketing necesario para el desarrollo de relaciones sanas. Es el caso de Italia, Rusia o Hong – Kong.

Grupo 3. Megarrelaciones.

Este tipo de relaciones se encuentra un paso por encima de las relaciones de mercado, determinando el desarrollo de éstas de forma muy cercana.

◆ R 17. Las redes personales y sociales.

Las relaciones personales de los individuos (formadas con factores como la familia, religión, amigos, organizaciones educativas, mentores, domicilio, origen étnico, organizaciones de género y la pertenencia a clubs), constituyen redes sociales que van a determinar las pautas de comportamiento tanto individual como organizacional.

◆ **R 18. Megamarketing¹⁴ – El cliente real no siempre se encuentra en el mercado -.**

En muchos casos, las relaciones de mercado tan sólo se podrán desarrollar tras haberse desarrollado decisiones a un nivel superior (como puede ser el gobierno, autoridades financieras u otras instituciones). Lo más sensato es, por lo tanto, comenzar por el desarrollo de relaciones a este nivel. Eso sí, el megamarketing requiere del desarrollo de diversas habilidades, diferentes de las habituales en los departamentos de marketing y ventas.

◆ **R 20. Las alianzas alteran los mecanismos de mercado**

Las alianzas entre organizaciones forman parte de la estrategia corporativa, situándose a un nivel superior al de las relaciones de mercado, e influenciándolas directamente. Mientras que la competencia significa oposición entre empresas, las alianzas significan colaboración.

Aunque este tipo de alianzas pueden ser beneficiosas para ambas partes, lo cierto es que, en la práctica, lo más habitual es que no lleguen a buen término. Los factores que con más frecuencia crean problemas en este tipo de alianzas son:

- Los valores. Entablar relaciones entre dos culturas corporativas es difícil, ya que es muy sencillo que surjan choques culturales.
- La dirección. Se hace considerablemente más complejo dirigir una red de individuos colaboradores que una organización jerárquica tradicional.

En cualquier caso, la mejor manera de salvar este tipo de inconveniente es mediante el desarrollo de relaciones estratégicas a largo plazo. Si se pueden conseguir,

¹⁴ El concepto Megamarketing fue acuñado por Kotler en 1986, y se define como “la aplicación estratégicamente coordinada de las habilidades económicas, psicológicas, políticas y públicas, de forma estratégicamente coordinadas, con el fin de incrementar la cooperación de diversas partes y, de esta manera, introducirse y operara en un mercado dado”.

los beneficios que pueden reportar serán del tipo ganador – ganador, relación óptima en este contexto.

◆ ***R 21. La relación de conocimiento.***

El conocimiento es una variable determinante tanto en las relaciones de mercado como en las relaciones externas al mercado. Es importante saber fomentar el desarrollo del conocimiento adecuado en la organización. Este tipo de relaciones tienen cuatro características:

1. El aprendizaje y la creación de conocimiento son la base de las alianzas.
2. Han de ser más de tipo íntimo, que relaciones de producto.
3. Requieren redes complejas. Mientras que las relaciones de producto se dan exclusivamente con la competencia, las relaciones de conocimiento también se establecen con otras organizaciones, como son las universidades, consultoras, inventores, educadores, clientes, oferentes, y, a nivel interno, con los distintos departamentos.
4. Tienen un mayor potencial que el conocimiento de producto, que es una simple aplicación del conocimiento.

◆ ***R 22. Las Mega - alianzas cambian las condiciones básicas para el desarrollo de la función de marketing.***

Las mega - alianzas son alianzas desarrolladas entre empresas, industrias o naciones. Este tipo de alianzas implican el desarrollo de otro tipo de relaciones.

◆ ***R 23. Relaciones con los medios de comunicación de masas.***

Las relaciones con los medios de comunicación pueden desarrollarse en tres líneas:

1. La relación entre una organización y los medios.
2. La relación entre los medios y su audiencia.

3. La relación entre la organización y la audiencia de los medios.

Grupo 4. Microrrelaciones: relaciones desarrolladas dentro de la organización.

Las microrrelaciones se encuentran en la estructura organizativa, sistemas y procesos del oferente, y constituyen una base para el desarrollo eficiente de relaciones a otros niveles (de mercado y megarelaciones). Las microrrelaciones vienen a demostrar que existe una economía de mercado dentro de la propia organización, y que los límites que separan las actividades internas y externas de la organización cada vez se presentan más borrosos.

◆ ***R 24. Los mecanismos de mercado en la organización.***

En los años sesenta, surge una tendencia hacia a la descentralización de las funciones dentro de la empresa como forma de introducción del concepto de “economía de mercado” dentro de la organización. Dentro del enfoque relacional, este enfoque recibe la denominación de desregulación y re-regulación interna.

Esto resulta adecuado desde la perspectiva relacional en la medida en que las relaciones internas de la organización se ven modificadas en dos sentidos:

- En primer lugar, las relaciones de mercado son introducidas en la organización, constituyendo una nueva base para las relaciones de mercado externas.
- En segundo lugar, de la estabilidad interna que proporcionaba, al menos en teoría, la rutina administrativa tradicional, se va a pasar al desarrollo de relaciones de mercado entre el oferente interno y el cliente interno.

El mercado de relaciones internas puede ser visto como dos tríadas que abarcan dos centros de beneficio: uno regido por el oferente, otro regido por el demandante, y las relaciones generadas entre estos dos centros y la dirección de la organización. Estas

relaciones se caracterizan por los siguientes factores: *la colaboración, la competencia, la afinidad y el conflicto.*

De la misma manera que se busca el equilibrio de mercado a nivel externo – en el mercado y en la sociedad -, se ha de buscar el equilibrio interno en la organización.

◆ ***R 25. Relación de cliente interno.***

La organización ha de ser vista como una red de relaciones clientes – oferentes, ya que existe una interdependencia entre las funciones de la empresa.

◆ ***R 26. La calidad como relación entre la dirección de operaciones y el marketing.***

El enfoque de la calidad total (Total Quality Management) aparece como puente entre la dirección de la calidad a nivel interno (orientación producto) y la dirección de la calidad a nivel externo (orientación de marketing).

◆ ***R 27. Marketing Interno – relaciones con el “mercado de empleados” -.***

El marketing interno consiste en aplicar el conocimiento de la dirección de marketing – que originalmente fue desarrollado para el marketing externo -, en el mercado interno, que se encuentra formado por los empleados.

El objetivo del marketing interno en el marketing relacional es crear buenas relaciones entre la dirección, los empleados y las diversas funciones. El personal es considerado un mercado interno, y este mercado puede ser alcanzado eficientemente con la finalidad de preparar al personal para los contactos externos; de este modo, un marketing interno eficiente se perfila como indispensable para la consecución de una actividad de marketing externo eficiente. Las técnicas de marketing externo podrán ser aplicadas a nivel interno.

◆ R 28. La relación de matriz bidimensional.

Si la organización jerárquica ofrece un tipo de relación unidimensional, la organización matricial ofrece una relación bidimensional. La organización matricial es un esfuerzo por salir de la rígida moldura de la organización jerárquica, que busca el desarrollo de una red que potencie las relaciones interfuncionales e interjerárquicas. De este modo, se ha de buscar el desarrollo de un tipo de organización multidimensional, en la que se integren las diversas relaciones que implica una gestión de marketing relacional.

◆ R 29. La relación con los proveedores externos de servicios de marketing.

Los servicios de proveedores externos de actividades de marketing pueden clasificarse en tres grupos:

- Servicios relacionados con la distribución física de los productos.
- Servicios relacionados con la venta y entrega de los productos.
- Servicios de consulta a profesionales de diversos tipos.

◆ R 30. La relación entre el propietario / inversor y el financiador.

Es indispensable el desarrollo de una relación duradera a largo plazo entre los propietarios (y otros financiadores) y la dirección de la organización para poder desarrollar relaciones duraderas con los consumidores, los proveedores y los competidores.

Estas treinta relaciones van a servir como guía para la realización de un plan de marketing relacional. Obviamente, no se van a tener en cuenta la totalidad de las relaciones en todos los casos. Dependerá de las características de la organización objeto de análisis, el que se analicen unas u otras. Gummesson (1999) resume en cuatro puntos los pasos a seguir en el desarrollo de esta tarea:

1. **Selección de la cartera de relaciones.** Analizar las relaciones que resultan más interesantes y valorar la capacidad con la que se cuenta para influir en ellas.

2. **Establecimiento de objetivos de beneficios relacionales** (Return on relationships, ROR).
 El ROR es el beneficio financiero neto a largo plazo que tiene como origen el establecimiento y mantenimiento de una red de relaciones en la organización.

3. **Supervisión de la implementación y el resultado.** Si la implementación es lenta o débil, no tendrán lugar resultados positivos a nivel financiero.

4. **Valoración de las consecuencias del marketing relacional para la organización, los procesos, los sistemas y los procedimientos.**

Pero la implementación de un plan de marketing relacional requiere la adopción de un enfoque relacional por parte de la organización. En este sentido, Gönrröos (1996) viene a establecer los siguientes principios estratégicos y tácticos:

A. Elementos estratégicos:

1. La redefinición del negocio como un “negocio de servicio”.

El concepto tradicional de producto se ve superado por uno nuevo “creación de valor para el cliente”. Desde la perspectiva relacional, el producto se encuentra rodeado de toda una serie de servicios que buscan la creación de valor (información, entrega, etc.).

2. Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcionalista.

Bajo este enfoque, el conjunto de actividades y funciones que contribuyen a crear y entregar valor para el cliente deben ser coordinadas y gestionadas en un proceso

global. En este mismo proceso, quedarán excluidas aquellas actividades que no contribuyan a esa creación de valor.

3. Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado para poder manejar adecuadamente el proceso de servicio en su conjunto.

B. *Elementos tácticos.*

1. Búsqueda de **contactos directos** con los clientes y con otros agentes del mercado.
2. Construcción de una **base de datos** que contenga información actualizada sobre los clientes y sobre los agentes del mercado.
3. Desarrollo de un **sistema de servicio** orientado al cliente.

En definitiva, podemos establecer que, como ya avanzábamos al comenzar este apartado, la aproximación de la Escuela Nórdica considera el ***proceso de interacción*** como un constructo a largo plazo que constituye el núcleo en el desarrollo de la estrategia de marketing relacional. En este proceso, existe una organización oferente de bienes y/o servicios que se encuentra integrada por personas, conocimiento, tecnología y sistemas y que interactúa con diversos grupos de clientes en una relación de negocios. En ocasiones, nos podemos encontrar con otros agentes de mercado que se ven involucrados en esa interacción y cuyas relaciones tendremos que tener en cuenta (Grönroos, 1996; Gummesson, 1996). Dado que el presente trabajo se desarrolla en el marco del sector servicios, en el Capítulo 3 desarrollaremos más detenidamente este proceso de interacción.

2.3.2. LA APROXIMACIÓN ANGLO – AUSTRALIANA.

La aproximación anglo – australiana tiene su origen en los trabajos desarrollados por diversos investigadores de la Universidad de Cranfield (Reino Unido) y la Universidad de Monash (Australia) en 1989. Desde esta fecha, la actividad investigadora de estos grupos ha sido creciente en el terreno del marketing relacional, y ha dado lugar a la creación de un Centro de Marketing Relacional en la Universidad de Cranfield, dirigido por una de sus principales figuras (Adrian Payne), así como a la organización de diversos Coloquios Internacionales sobre Marketing Relacional .

Bajo la perspectiva de este grupo, el marketing relacional supone un cambio de paradigma. En esta línea, consideran que “*el marketing relacional representa la convergencia marketing servicio al cliente y calidad total*”¹⁵. Stone, Woodcock y Wilson aportan una definición más restrictiva, estableciendo que: “*el marketing relacional es el uso de un amplio espectro de instrumentos de marketing con el fin de: identificar personalmente a los clientes de una empresa, crear una relación entre la empresa y sus clientes (relación que se verá fortalecida a través de las diversas transacciones) y dirigir las relaciones en el beneficio de los clientes y de la empresa*”¹⁶ .

Las ideas clave de su amplia perspectiva del nuevo concepto de marketing – como ellos mismos la han calificado – son los siguientes:

- ❖ La naturaleza de las relaciones con los clientes está cambiando, y del mismo modo está cambiando el objeto central del marketing: de las transacciones a las relaciones. Es necesario, por consiguiente, profundizar en el conocimiento de esta desconocida variable, e intentar conocer las distintas estrategias relacionales que se han de aplicar para los distintos grupos de relación. (Payne, 1995, 2000; Colgate et al., 1997; Stone et al., 1996).

¹⁵ PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M. (1999): “Relationship Marketing. Strategy and Implementation”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, p. 3.

¹⁶ STONE, M.; WOODCOCK, N.; WILSON, M. (1996): “Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management”. Long Range Planning, vol. 29 (5), p. 675.

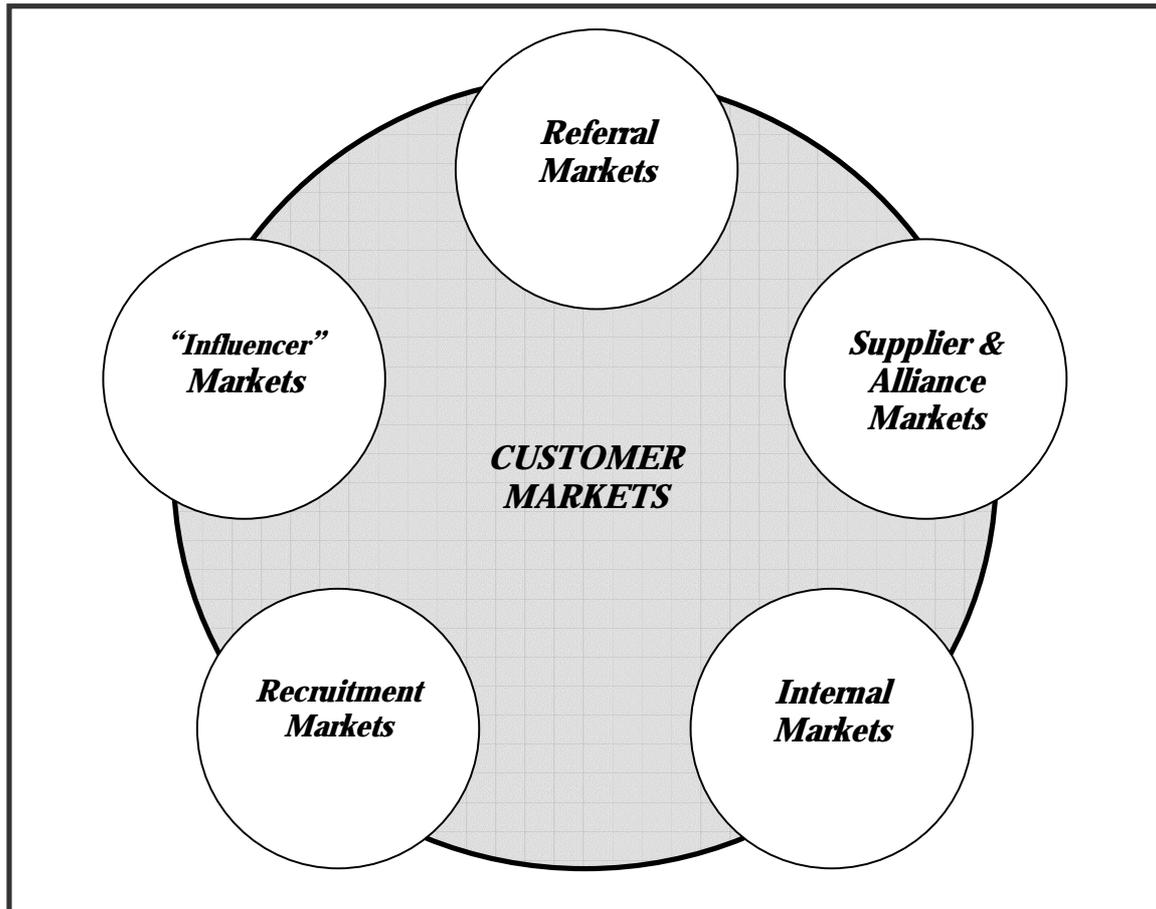
- ❖ Se ha producido un cambio en el enfoque de la actividad de marketing en la organización, que se ha traducido en el paso de una perspectiva funcionalista a una perspectiva interfuncional (Payne, 1995, Peck et al. 1999).
- ❖ El enfoque relacional se centra en la maximización del valor del tiempo de vida de los segmentos de consumidores y de los consumidores “deseables” (Payne, 1995, Peck et al. 1999).
- ❖ La calidad, el servicio al consumidor y el marketing se encuentran íntimamente relacionados, pero con frecuencia son tratados aisladamente. La aproximación relacional une en una misma gestión a estos tres elementos (Christopher et al, 1991; Payne, 1995, Peck et al., 1999).
- ❖ Las estrategias de marketing relacional pasan por el desarrollo y fomento de relaciones con seis “mercados” clave – que denomina “dominios de mercado”, y no sólo con el tradicional mercado de consumidores (Christopher et al, 1991; Payne, 1995; Peck et al., 1999).

Las diversas investigaciones desarrolladas por este grupo han cristalizado en la creación de una teoría de marketing relacional que han dado en llamar “**El Modelo de los Seis Mercados**” y que fue expuesta por vez primera en 1991 por Christopher, Payne y Ballantyne. Desde esta primera publicación, la teoría ha ido evolucionando y ha sufrido diversos cambios hasta tomar la forma que vamos a desarrollar a continuación, que es la última versión, publicada en 1999.

El modelo propuesto por este grupo de autores parte de que el objetivo último de la estrategia de marketing relacional es la **creación de valor para el consumidor, satisfacción y lealtad**, con el fin último de mejorar la rentabilidad a largo plazo. Partiendo de este principio, es lógico que se considere el mercado de clientes como el

dominio central, el más importante, en torno al cual giran los cinco mercado restantes. El gráfico 2.3 recoge la expresión gráfica de este modelo tal y como lo han concebido sus autores.

Gráfico 2.3. El Modelo de los seis mercados



Fuente: Peck, Payne, Christopher y Clark (1999, pp. 1).

Los seis mercados que configuran el modelo son los siguientes:

1. Mercado de clientes (Customer markets).

El Mercado de clientes se perfila como el mercado clave en el desarrollo del Modelo de los Seis Mercados. En torno a este mercado van a girar las relaciones desarrolladas en los cinco dominios de mercado restantes.

Son cinco los aspectos más relevantes que se han de considerar en el desarrollo e implementación de la estrategia relacional dentro de este mercado:

✧ **1. Definición de los grupos de clientes.**

El término “cliente” (*customer*) es utilizado de forma genérica para referirse a cualquier grupo de los que conforman el canal de distribución de una organización. Se encuentra, por lo tanto, formado por:

- **El Comprador** (*Buyer*): Que es el cliente directo del productor.
- **El intermediario** (*Intermediary*): que es el distribuidor minorista.
- **El consumidor** (*Consumer*): Que es el individuo que se encuentra al final de la cadena de distribución.

La estructura adoptada para la distribución de un producto va a depender de factores como las características del producto, las características del mercado, etc. Pero, en cualquier situación, y para cualquier producto, existe hoy un reconocimiento general de la importancia de crear una red de distribución capaz de **crear valor** para el cliente.

✧ **Segmentación y análisis del dominio del mercado de clientes.**

Esta segmentación se realizará teniendo en cuenta tanto los criterios tradicionales como los criterios relacionales. No todos los grupos de clientes demandan un mismo tipo de relación, por lo tanto, en la misma línea de Grönroos (1995), Payne (1995, 1999) establece que se tendrá que desarrollar una investigación que nos permita conocer el tipo de relación deseable para cada uno de los grupos.

✧ **Análisis del nivel de intensidad de las relaciones desarrolladas con cada uno de los consumidores.**

El análisis anterior tiene que ser complementado con un estudio de la importancia de cada uno de los clientes atendiendo al valor que incorporan al producto en su distribución.

✧ **La unidad de decisión (UD).**

La unidad de decisión es un elemento clave en todos los niveles del canal de distribución. Es importante conocer la UD así como el nivel de influencia de los distintos elementos que la rodean.

✧ **Adquisición y retención de clientes.**

La teoría de marketing relacional establece que se tendrán que desarrollar estrategias de marketing diferentes para la adquisición y la retención de clientes. Esta teoría se desarrolla a través de la “**Escalera de fidelidad del marketing relacional**”, que hemos recogido en el gráfico 2.4. Los distintos niveles de clientes que se identifican son los siguientes:

1. El **cliente proyecto** (“*Prospect*”): Es aquél con el que la organización considera que puede entablar relaciones comerciales, pero actualmente es tan sólo un cliente potencial.
2. El **cliente comprador** (“*Purchaser*”): Es aquél que ha mantenido con la organización tan sólo un contacto comercial.
3. El **cliente neutro** (“*Client*”): Es aquél que ha mantenido relaciones comerciales con la organización en varias ocasiones pero su experiencia ha sido negativa o, en el mejor de los casos, neutral.
4. El **cliente pasivo** (“*Supporter*”): Es aquél que se encuentra satisfecho con las relaciones mantenidas con la organización, pero sólo la apoya pasivamente.
5. El **cliente activo** (“*Advocate*”): Es aquél cliente que, sintiéndose satisfecho con las relaciones mantenidas con la organización, adopta un papel activo, actuando como prescriptor, y desarrollando una importante actividad de marketing. Este

cliente sería calificado como *personal de marketing a tiempo parcial* o “*part – time marketer*” en la teoría de Gummesson (1999).

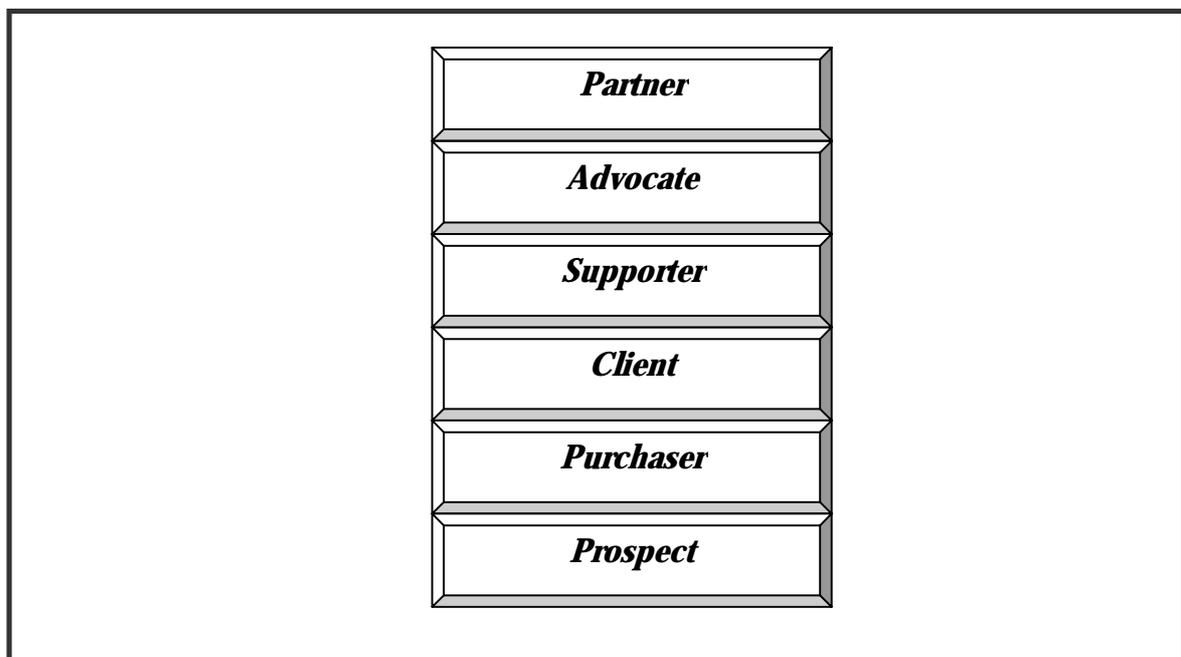
6. El **cliente socio** (“*Partner*”): Es aquél que mantiene una estrecha relación de socio con la empresa.

Stone, Muriel y Wilson (1996) desarrollan una clasificación similar de los clientes, con sus correspondientes estrategias relacionales.

En términos generales, la estrategia de marketing relacional estará dirigida a ir transformando a los clientes desde la posición de clientes proyecto hasta la de clientes activos o, en el caso de los mercados industriales, hasta el nivel de cliente socio. Pero no hay que olvidar que hay casos en los que no conviene desarrollar este tipo de actividades, fundamentalmente por dos posibles razones:

- Porque el cliente puede no desear este tipo de relación.
- Porque el cliente no sea lo suficientemente rentable para la empresa.

Gráfico 2.4. *La escalera de la fidelidad del marketing relacional*



Fuente: Peck, Payne, Christopher y Clark (1999, p. 45).

Con respecto a el **valor de la retención de clientes**, nos encontramos con que ésta tiene un efecto directo sobre la rentabilidad de un negocio, y esto se debe a los siguientes factores (Payne, 1999; Stone et al, 1996; Colgate et al., 1997; Bove et al., 2000):

- Los costes las actividades de marketing y ventas desarrolladas se van a amortizar a través de una prolongación de periodo de vida del cliente.
- Se produce un incremento del gasto del cliente a lo largo del tiempo.
- Por lo general, los clientes de repetición (fieles) implican un menor coste debido la mutua familiaridad existente con los sistemas y los procesos.
- Los consumidores satisfechos pueden ser una fuente importante de referencias para la organización.
- Los consumidores satisfechos tienden a ser menos sensibles al precio y es posible que estén dispuestos a pagar un precio más alto.
- Los clientes fieles son menos sensibles a las actuaciones de la competencia.

Para cuantificar este valor, Payne y Rickard (1996) han desarrollado un **modelo matemático de retención de clientes** que permite conocer el impacto de diversos factores relacionados con la retención y adquisición de clientes sobre la rentabilidad. Estos factores son los siguientes: índice de retención de clientes, número de clientes actuales, coste de adquisición de nuevos clientes y beneficio por consumidor y por periodo.

Estos autores sugieren que las estrategias de retención han de estar basadas en el análisis de la rentabilidad relativa de los diferentes segmentos y microsegmentos y que el marketing de masas ha de ser sustituido por estrategias de marketing específicas para cada segmento o microsegmento basadas en la realización de programas de retención así como proposiciones de valor específicas para cada segmento.

2. El dominio de mercado de proveedores y alianzas (Supplier and alliance market domain).

Este dominio de mercado se encuentra compuesto por los siguientes mercados:

- **Mercados de Proveedores.** Son los suministradores de materias físicas (fundamentalmente materias primas y otros componentes tangibles) necesarios para la producción. En ocasiones, la provisión de este tipo de productos se verá incrementada por algunos servicios.
- **Mercados de alianzas:** en este caso, nos encontramos con organizaciones que se encargan de la provisión de competencias y capacidades, que, en la mayoría de las ocasiones, van a estar basadas en el conocimiento (knowledge) más que que en un producto físico. Son, por tanto, organizaciones proveedoras de servicios, que van a desarrollar alianzas que responden a la necesidad de externalizar alguna actividad.

Existe una tendencia marcada hacia la reducción del número de proveedores, ya que esto permite a la empresa desarrollar un tipo de relación más directa y más beneficiosa para ambas partes (proveedor – organización).

Por lo que respecta a las alianzas, nos encontramos con un tipo de relación que viene a superar la tradicional tendencia hacia la integración vertical, sustituyéndola por lo que se ha dado en llamar “integración virtual”, que consiste en el desarrollo de alianzas entre organizaciones de diversos sectores con el fin de incorporarse en una misma red de relaciones para alcanzar sus objetivos convergentes a través del intercambio de capacidades y competencias.

Estos dos mercados llevan a la creación de dos nuevos conceptos: *Relaciones verticales de Proveedores* y *Relaciones horizontales de Alianzas*. Cada tipo de relación va a ser determinante en la creación de valor para el consumidor.

En la dirección de la cadena de provisión, es importante no perder de vista un principio del marketing relacional (Gummesson, 1999) que establece la necesidad de saber desarrollar en las redes relaciones del tipo ganador – ganador.

3. El dominio de mercado de referencias (Referral markets).

El dominio de mercado de referencias se encuentra constituido por dos categorías de referencias que constituyen dos tipos de mercado:

- **Mercado de referencias de consumidores actuales**, que recoge la comunicación positiva boca – oído que desarrollan los clientes actuales de la organización, y en la cual el factor calidad juega un papel determinante.
- **Mercado de referencias de no – consumidores**. Este grupo lo constituyen elementos que actúan como prospectores, recomendando el producto al cliente final.

La primera de las categorías cuenta con un elevado impacto potencial en la mayoría de las organizaciones; la importancia de la segunda dependerá de la organización analizada. Los grupos que constituyen estos mercados va e depender del tipo de organización que estemos tratando.

Dentro del primer grupo (consumidores actuales) podemos distinguir entre dos sub – categorías:

- **Referencias de los clientes activos** (*Advocate*): Consiste en dirigir las referencias positivas de los clientes que se encuentran satisfechos con la organización en beneficio de ésta.
- **Referencias de los clientes pasivos** (*Supporters*): Consiste en incentivar la creación de referencias en aquellos clientes que, encontrándose satisfechos con el trato recibido por la organización, han adoptado una posición más pasiva con respecto a la organización.

En ambos casos, se busca la captación de nuevos clientes a través de los clientes actuales.

Por lo que respecta al segundo grupo de referencias (referencias de no – consumidores), éste se encuentra integrado por los siguientes grupos:

- **Referencias generales** (de profesionales, de expertos, etc).
- **Referencias recíprocas**. Se dan entre empresas que han desarrollado algún tipo de acuerdo para darse a conocer a sus clientes de forma recíproca.
- **Referencias basadas en incentivos**.
- **Referencias del personal de la organización**.

4. Dominio de mercado de influencias (*Influence markets*).

El dominio de mercado de influencias es el que se encuentra constituido por grupos más heterogéneos. Éstos son:

❖ ***Grupo de inversores y financiero.***

- Analistas financieros.
- Analistas institucionales.
- Inversores individuales.
- Inversores institucionales.

- Agencias de rating.
 - El Mercado de Valores.

 - ✧ ***Sindicatos.***
 - Sindicatos oficiales.
 - Asociaciones no oficiales.

 - ✧ ***Entidades Industriales.***
 - Cámaras de comercio.
 - Asociaciones de banqueros.
 - Otras entidades de comercio.

 - ✧ ***Entidades Reguladoras.***
 - Banco Central.
 - Agencias medioambientales.
 - Agencias reguladoras de la seguridad e higiene en el trabajo.

 - ✧ ***Medios de comunicación.***
 - Prensa comercial.
 - Prensa nacional.
 - Medios de comunicación dirigidos a los consumidores finales y evaluadores.

 - ✧ ***Grupos de consumidores y evaluadores.***
 - Grupos de consumidores y usuarios.
 - Autoridades evaluadoras.

 - ✧ ***Grupos relacionados con el medio ambiente.***
 - Defensores del medio ambiente.
 - Grupos de consumidores.
-

❖ **Grupo político y gubernamental.**

- Gobierno Central.
- Autoridad local.
- Departamento de gobierno específico.
- Grupos de presión.

❖ **Competidores.**

- Competidores actuales.
- Competidores potenciales.

La importancia relativa de cada uno de los grupos va a variar con el tipo de organización y con el espacio temporal y el marco coyuntural en el que se esté desarrollando la actividad.

5. El dominio de mercado de reclutamiento (Recruitment markets).

El dominio de mercado de reclutamiento se encuentra integrado por todos aquellos empleados potenciales que poseen las habilidades y los atributos que se ajustan al perfil diseñado por la organización.

La actividad de reclutamiento puede desarrollarse fundamentalmente en dos vertientes:

- **Externa:** A través de agencias de reclutamiento, consultores para la selección de directivos, Universidades, anuncios en medios de comunicación, etc.
- **Interna:** Haciendo uso de los actuales empleados (a todos los niveles de la organización), solicitando su ayuda (e incluso recompensándola) para encontrar personal competente para la empresa.

6. El dominio de mercado interno (Internal Markets).

El presente dominio de mercado se encuentra íntimamente relacionado con el dominio de mercado de reclutamiento, ya que, de la buena gestión de ambos va a depender la posibilidad de contar en la organización con personal competente para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos de la organización.

Para la dirección de las relaciones internas de la organización, se desarrolla la idea de **cliente interno**, que consiste en que cada persona que trabaja en la organización desarrolla a la vez los papeles de cliente y proveedor (esta idea la recogen de forma análoga diversos autores de la Escuela Nórdica).

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

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

Esta clasificación guarda una estrecha relación con la clasificación desarrollada por Gummesson (1999) del personal, en la que diferenciaba entre personal de marketing a tiempo parcial (*part – time marketer*) y personal de marketing a tiempo completo (*full – time marketer*).

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

En esta línea, también es importante destacar la aportación teórico – práctica realizada por Colgate (1997, 2000) y Bove (2000) en el análisis de la importancia del factor humano en la implementación de una estrategia de marketing relacional.

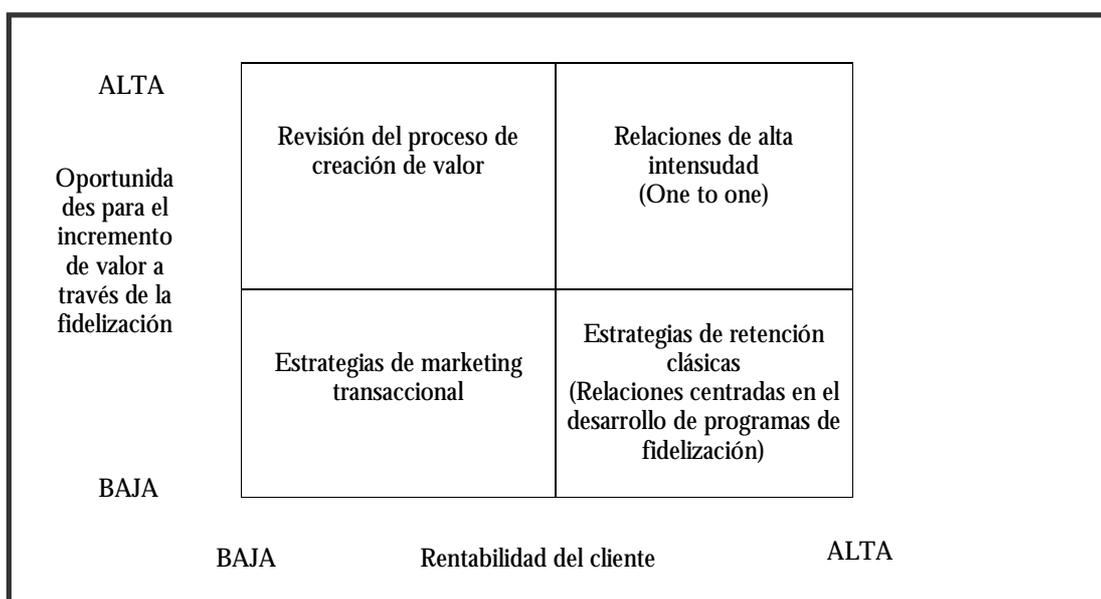
Una vez analizados los diferentes dominios de mercado, el último paso consistirá en planificar el tipo de relación que se considera deseable para cada uno de ellos. Es importante destacar que la filosofía de marketing relacional no implica necesariamente que la organización deba desarrollar relaciones de alta intensidad con todos los grupos; la intensidad de la relación desarrollada dependerá de la importancia del mercado para la organización y del tipo de relación que dicho mercado desee establecer con ella.

Payne (1999) agrupa en cuatro las posibles estrategias relacionales, y las caracteriza atendiendo a dos variables: Rentabilidad del cliente (actual o potencial) y oportunidades de creación de valor a través de la fidelización. El gráfico 2.5 recoge la matriz resultante de dicha combinación.

- **Relaciones de alta intensidad:** Se configuran como las más apropiadas para aquellos clientes cuyo potencial de rentabilidad es alto y que cuentan con elevadas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización.

- **Estrategias de retención clásicas:** Aplicables a aquel grupo de consumidores para los que no es rentable el desarrollo de programas personalizados, ya que cuentan con pocas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización.
- **Estrategias de creación de valor:** Son las más idóneas para aquellos consumidores que no son lo suficientemente rentables como para desarrollar programas a medida. El reto, en este caso, reside en encontrar la forma de incrementar su rentabilidad.
- **Estrategias de marketing transaccional:** Para aquéllos consumidores de baja rentabilidad y con pocas oportunidades para incrementar su valor a través de la fidelización, lo más apropiado será aplicar las técnicas del tradicional marketing transaccional.

Gráfico 2.5. Estrategias de marketing relacional

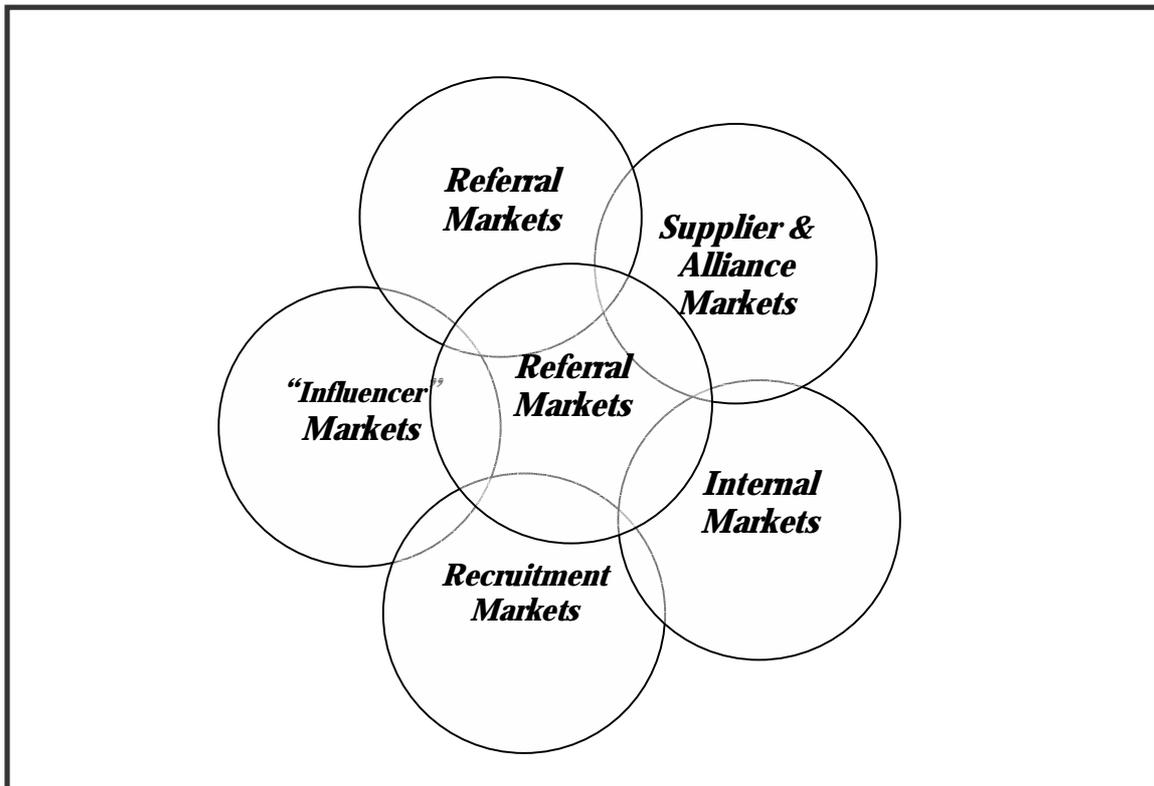


Fuente: Adaptado de Peck, Payne, Christopher y Clark (1999, p. 414)

Gráficamente, las estrategias a seguir en cada uno de los mercados y el correspondiente plan de marketing relacional desarrollado en cada dominio se expresa en un gráfico que ha sido denominado “spidegram” o “diagrama de araña”.

Aunque cada uno de los mercados ha sido tratado de forma independiente, en muchas ocasiones la dirección de un dominio puede tener influencia en otros. En términos del Modelo de los Seis Mercados esto significa que se pueden producir intersecciones entre las relaciones de los mercados (Peck ,1997).

Gráfico 2.6. *Intersecciones en el Modelo de los Seis mercados*



Fuente: Peck (1997, p. 22)

2.3.3. APROXIMACIÓN DEL GRUPO IMP (INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP)

El grupo IMP nace en 1976, de la mano de doce investigadores de Francia, Alemania, Italia, Suecia y el Reino Unido, y desde entonces sus trabajos han girado en torno al estudio de los mercados industriales. Actualmente, el grupo se ha visto notablemente ampliado por especialistas de Estados Unidos, Australia y Asia.

Si algo caracteriza al grupo IMP es precisamente la heterogeneidad que encontramos en sus investigaciones. Si bien, todas se han desarrollado en el campo del marketing industrial, las direcciones que han adoptado cada uno de los investigadores son en muchos casos difíciles de integrar.

Podemos distinguir tres fases íntimamente interrelacionadas en el análisis de la trayectoria investigadora del grupo IMP (Hakanson y Snehota, 2000):

■ **IMP 1**

Esta primera fase se corresponde con el primer proyecto del grupo IMP, que recibió el nombre de IMP 1, y que se desarrolló desde 1976 hasta 1982. Los antecedentes de este proyecto eran trabajos desarrollados en torno a: la industria exportadora en Suecia, La compra industrial, el marketing en Suecia, Reino Unido y Alemania, etc. Estos diversos estudios sirvieron para permitir a este grupo de investigadores darse cuenta de una de las ideas clave (hoy día ampliamente aceptada), del marketing relacional: La existencia de relaciones duraderas entre vendedor y comprador en los mercados industriales y las limitaciones que la concepción tradicional de marketing presentaba con respecto a la dirección de este fenómeno (Arndt, 1979).

A pesar de su heterogéneo origen, este grupo de jóvenes investigadores se unieron sus esfuerzos en una misma línea de investigación: Las relaciones y la interacción en los mercados industriales; y al hipótesis que subyacía a este proyecto sostenía que el contenido de las relaciones oferente – cliente es más amplio que el de un simple intercambio económico.

Con esta base, se desarrollaron diversos trabajos empíricos en los cinco países europeos fundadores, y el resultado teórico de dicha investigación quedó recogido en “el modelo de interacción de las relaciones comprador – vendedor” desarrollado por Hakanson en 1982. Este modelo sirvió como base para el desarrollo de investigaciones

posteriores en otros ámbitos, como el marketing internacional o estrategias de comunicación en el marketing industrial.

■ IMP 2

El IMP 2 es el nombre dado al segundo proyecto desarrollado en el seno de este grupo de investigadores. Éste proyecto se constituye en 1986, tomando como base los resultados de las investigaciones desarrolladas en el grupo IMP. En esta segunda fase, los distintos trabajos desarrollados van a girar en torno al conocimiento la red. En este sentido, se va a buscar el conocer en profundidad las interdependencias generadas de las relaciones comprador – vendedor en los mercados industriales así como los efectos de dichas interdependencias. Estas investigaciones desarrolladas en Australia, Estados Unidos, Japón y Europa dieron como fruto resultados tanto a nivel conceptual como empírico.

■ La Comunidad Investigadora (*The research Community*)

En su tercera fase, que es en la que se encuentra actualmente, el grupo IMP ha optado por la creación de una red de investigadores que se configuran en torno a cuatro líneas principales:

- La adquisición de productos .
- Marketing.
- Desarrollo técnico.
- Internacionalización.

La comunidad de investigadores sigue *in crescendo* en torno a un foro común, en el cual intercambian sus avances, con el fin de enriquecerse mutuamente. Este foro adopta la denominación de *IMP conference* y tiene carácter anual. Los trabajos desarrollados en el seno de este grupo siguen teniendo un denominador común: las relaciones vendedor – comprador en los mercados industriales, pero la base empírica y conceptual de dichos trabajos es muy heterogénea.

Hakanson y Snehota (2000) destacan cuatro principios conceptuales en los trabajos desarrollados en este grupo:

1. **Existen relaciones entre compradores y vendedores.** Estas relaciones se han construido a través de procesos de interacción en los cuales entran en juego factores técnicos, sociales y económicos. Las relaciones desarrolladas en este entorno responden a modelos organizados de interacción e interdependencia comunes. Este factor, constituye un fenómeno importante en el terreno de las relaciones interempresariales y por lo tanto ha de ser reconocido como tal e incorporado a las labores de dirección de las organizaciones
2. **Las relaciones entre empresas se encuentran interconectadas.** Esto hace que éstas sean consideradas como elementos de una organización económica mucho más grande que adopta la forma de red.
3. **Una relación es una combinación que afecta a la productividad y a la eficiencia de las empresas.** Por lo tanto, las relaciones han de ser utilizadas con el fin de explotar estas complementariedades entre las actividades desarrolladas por diferentes empresas y sus recursos. Las relaciones pueden ser una fuente importante para la consecución de beneficios económicos a través de conexiones de tipo técnico, administrativo o temporal.
4. **Las relaciones son confrontación.** Las relaciones constituyen una forma de crear confrontación entre el conocimiento de dos partes, lo cual puede derivar en un desarrollo de los recursos de ambas y, en última instancia, en innovación.

Los primeros dos principios, probablemente por su antigüedad, son los que cuentan con un mayor número de aportaciones y se pueden considerar de general

aceptación en el grupo IMP, mientras que los dos últimos deberían ser calificados como hipótesis, ya que aún no han sido suficientemente contrastados y no se puede decir que sean compartidos por la totalidad del grupo.

En resumen, este grupo mantiene que las investigaciones desarrolladas en los últimos tiempos contrastan con el planteamiento tradicional de marketing. El fenómeno de las relaciones y la interacción como proceso nuclear cambian radicalmente el planteamiento de la actividad de marketing, que ha de girar en torno al conocimiento de dicho proceso y de sus consecuencias.

2.3.4. APROXIMACIÓN NORTEAMERICANA

Como ya apuntábamos al inicio del presente capítulo, este último grupo es, probablemente el más heterogéneo de todos, ya que en el marco de la aproximación norteamericana se han realizado contribuciones igualmente importantes desde los campos de el marketing de servicios, del marketing industrial y del marketing de productos de consumo.

Es habitual hacer referencia a Berry (1983) como el pionero en la introducción del concepto “Marketing Relacional”. En esta primera aportación, Berry establece que *“el marketing relacional consiste en atraer, mantener, y – en las organizaciones multiservicio - intensificar las relaciones con el cliente”*¹⁷. Con esta definición, Berry abre una línea de pensamiento en la que deja ver la tendencia existente en las empresas hacia la captación de nuevos clientes, sin darse cuenta de que resulta mucho más rentable invertir mayores esfuerzos en mantener a los clientes actuales. Esta idea, inicialmente desarrollada en el sector servicios, ha sido posteriormente aplicada a organizaciones de todos los sectores (Berry, 1983, Sheth y Parvatiyar, 2000; McKenna, 1996; Gruen, 1997, 2000; Pinto, 1997; Sharon, 1996; Price, 1999; Deadrick, 1997; Jackson, 1985, etc). De esta manera, se entiende la atracción de nuevos consumidores tan sólo como un *“primer paso en el*

¹⁷ BERRY, L. L. (1983): “Relationship Marketing”, en PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M.; PECK, H. (1995): *“Relationship Marketing for Competitive Advantage”*. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, p. 66.

*proceso de marketing*¹⁸. A este primer paso le tendrán que seguir: la cultivación de la relación y la transformación de “clientes indiferentes” en “clientes fieles”; estas actividades también son competencia del área de marketing.

Esta primera aportación de Berry coincide en el tiempo con la realizada por Levitt (1983) desde el ámbito del marketing industrial. Aunque sin llegar a introducir el término “marketing relacional”, en este trabajo, segundo hito ineludible en la historia de la literatura del marketing relacional, Levitt destaca los cambios que se están produciendo en la dinámica del proceso de venta en los mercados industriales, produciéndose una reorientación en las relaciones comprador - vendedor, que cada vez se encuentran más orientados hacia la oferta de productos más complejos, basados en los servicios y la tecnología, a la vez que se cambia la dirección de la política de marketing de las organizaciones hacia la satisfacción del cliente, en lugar de las ventas. Y en este contexto, destaca “*la importancia de dirigir las relaciones con los clientes*”¹⁹.

Los trabajos de ambos autores han abierto una nueva línea de pensamiento e investigación tanto en el entorno académico como en el empresarial. Concretamente, en EEUU, ha servido para el desarrollo de numerosas investigaciones, realizadas desde diversos los sectores. Nosotros vamos a exponer a continuación aquellos trabajos que consideramos más relevantes en este campo.

Las primeras incursiones en el campo del marketing relacional, a las que hemos hecho referencia anteriormente, se caracterizan por adoptar una orientación hacia la fidelización del cliente, colocando a éste como elemento central en el desarrollo de relaciones (Shani y Chalasani, 1992; Peppers y Rogers, 1993; Jackson, 1985; Sheth y Parvatiyar, 2000). En esta línea, que podríamos calificar de “*perspectiva estrecha*”²⁰, del marketing relacional se sitúa el modelo desarrollado por Sheth y Parvatiyar (2000),

¹⁸ BERRY, L. L. (1983), ob. cit, p. 66.

¹⁹ LEVITT, T. (1983): “After the sale is over”, *Harvard Business Review*, vol. 61 (5), p. 87.

²⁰ Esta clasificación de los diferentes enfoques relacionales en “perspectivas amplias” y “perspectivas estrechas” la encontramos en SHETH y PARVATIYAR (2000), ob. cit. p. 5.

quienes consideran que, para que éste pueda ser considerado como un nuevo paradigma y, por ende, una nueva disciplina (teoría por la que abogan), es necesario comenzar por llegar a un consenso entre los diferentes investigadores en cuanto a su definición y en cuanto a su dominio.

Estos autores definen el marketing relacional como “*el proceso continuado de embarcarse en programas y actividades de cooperación y colaboración con intermediarios y clientes finales con el fin de crear o fomentar valor económico mutuo al menor coste*”²¹.

Tal y como se desprende de esta definición, el dominio de esta nueva disciplina “*se centra en entender y mantener clientes, y sus comportamientos de compra, pago y consumo*”²².

De esta definición de concepto y de dominio va a surgir el Modelo del Proceso del Marketing Relacional. Este modelo se desarrolla en tres fases:

1. Primera fase: El proceso de formación del marketing relacional

Esta primera fase la conforman tres dimensiones: El propósito, las partes implicadas (agentes de relación) y los programas.

⊗ El propósito.

El propósito general del marketing relacional reside en *mejorar la productividad del marketing e intensificar el valor mutuo* generado hacia las partes involucradas en la relación. Las empresas deben comenzar por definir sus objetivos relacionales, con el fin de clarificar la naturaleza del programa de marketing relacional que se quiere implementar, así como los agentes de mercado con los que desea entablar relaciones. Del mismo modo, en los mercados de consumo nos encontramos con que los consumidores se encuentran motivados para adoptar un comportamiento relacional que le va a

²¹ SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000), ob. cit., p. 9.

²² SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000), ob. cit., p. 10.

proporcionar beneficios psicológicos y sociológicos relacionados con una simplificación de su proceso de decisión de compra.

☒ **Agentes de relación.**

En esta primera fase la organización tendrá que realizar una selección de sus grupos de “clientes de relación”, que son aquellos agentes con los que desea entablar una relación, y para los cuales va a desarrollar un programa de marketing relacional. Los criterios para la selección de los segmentos pueden ir desde el más simple, que consiste en un análisis del potencial de ingresos de dicho grupo, hasta otros más complejos, como confianza de los clientes, valores comunes en la dirección, etc.

☒ **Programas de marketing relacional.**

Son tres los tipos de programas de marketing relacional que se pueden desarrollar (marketing de continuidad, marketing individual y comarketing o asociación), y tres los tipos de adaptaciones que se pueden realizar en función del tipo de consumidor con el que se relacione la organización, que puede ser: Consumidor individual, intermediario o consumidor organizacional.. La tabla 2.3 recoge los nueve tipos de programas de marketing relacional resultantes.

Tabla 2. 3. *Tipos de programas de marketing relacional*

Tipo de programa	Tipo de Cliente		
	Consumidor Individual	Intermediario	Cliente organizacional
Marketing de continuidad	Programas de fidelización	Abastecimiento continuado y Programas ECR	Acuerdos especiales de abastecimiento (JIT, MRP, etc.)
Marketing individualizado	Data warehousing and data mining	Desarrollo de negocios con el cliente	Dirección de los clientes clave
Comarketing o marketing de socio	Cobranding	Marketing de cooperación	Marketing conjunto y desarrollo común.

Fuente: Adaptado de Sheth y Parvatiyar (2000, p 19).

- *Programas de marketing de continuidad:* Este tipo de programas pretende retener a los clientes y conseguir su fidelización a través del desarrollo de servicios especiales que permitan la creación de valor mutuo para las partes implicadas (a través del aprendizaje) en un plazo largo de tiempo.
- *Programas de marketing individualizado (one – to – one):* Tienen como fin conocer y satisfacer las necesidades de cada cliente de forma individualizada.
- *Programas de asociación:* Este último tipo de programas implica la existencia de relaciones de tipo asociacionista entre los clientes y los especialistas de marketing para servir de la mejor forma las necesidades de los consumidores finales.

2. Segunda fase: El proceso de dirección y gobierno

Independientemente del tipo de vínculo existente entre la organización y sus clientes y del tipo de programa relacional desarrollado, será siempre necesario clarificar algunos grupos de decisiones como son: La especificación de roles, beneficios comunes, proceso de planificación, comunicación, motivación de los empleados y procedimientos de supervisión.

La comunicación con los clientes constituye un proceso fundamental en el correcto desarrollo de una estrategia relacional. Esta idea de Sheth y Parvatiyar (2000) es compartida por otros autores, como Duncan y Moriarty (1998) que establecen que “*La teoría de marketing y la teoría de la comunicación se encuentran en el centro del huracán de cambios fundamentales que son similares en origen, impacto y dirección Los cambios de paradigma que se están produciendo en ambos campos son paralelos: de un modelo funcional, mecánico y orientado a la producción hacia un modelo más humanístico, basado en las relaciones*”²³. De esta manera, exponen la importancia del desarrollo de un adecuado

²³ DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998): “A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships”, *Journal of Marketing* vol. 62, p. 3.

modelo de comunicación que sirva de plataforma para el desarrollo eficiente de una estrategia relacional.

3. Tercera fase: Proceso de evaluación de la ejecución.

Esta tercera fase consiste en el desarrollo de actividades de evaluación periódica del marketing relacional desarrollado, que permitan conocer en qué medida los programas están cumpliendo sus objetivos y si son sostenibles a largo plazo.

Para desempeñar esta tarea se han propuesto modelos basados en diversas variables como son la *satisfacción relacional* (indicador de la medida los clientes se encuentran satisfechos con las relaciones de cooperación y colaboración desarrolladas), que nos permitirá conocer la propensión existente por ambas partes (oferente – demandante) a continuar con la relación. Esta variable podía medirse a través de un análisis de la medida de la lealtad del cliente, tal y como proponen Reichheld y Sasser (1990) o mediante variables de tipo económico, como los diferentes niveles de rentabilidad alcanzados con cada cliente, como proponen Naidú, Parvatiyar, Sheth y Westgate (1999).

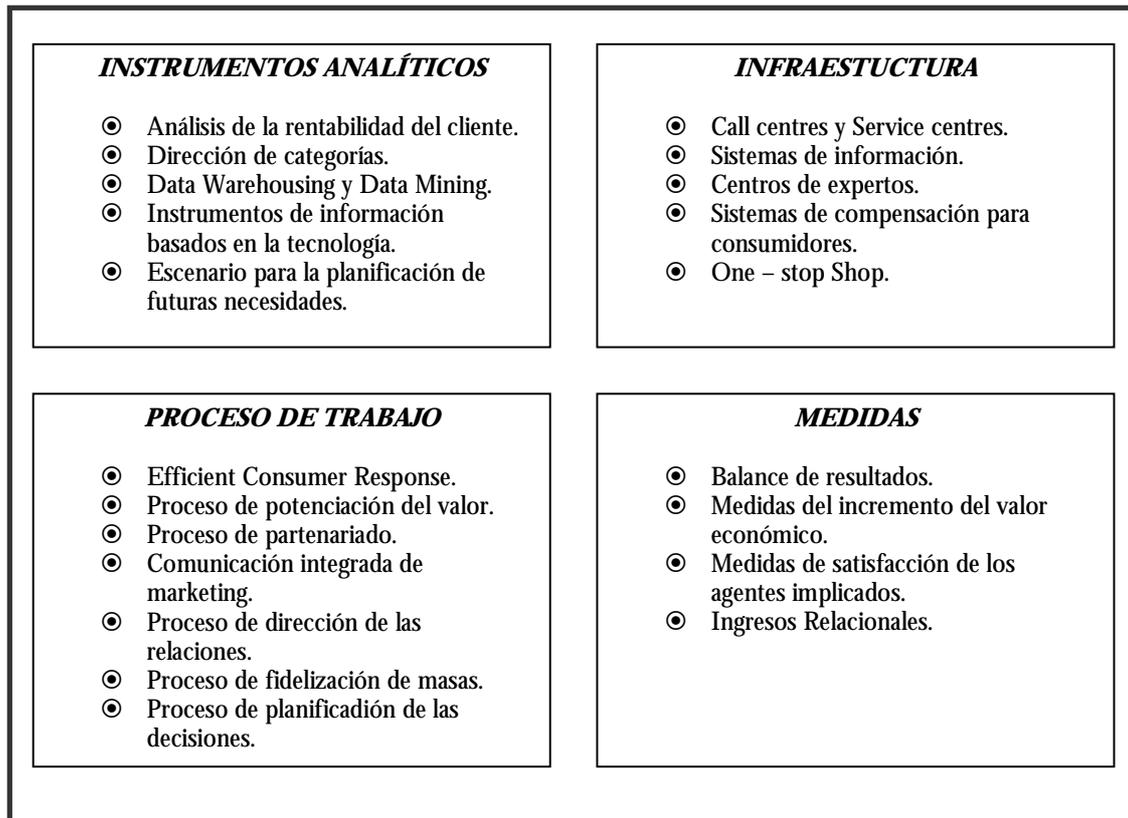
4. Cuarta fase: Proceso de Evolución del marketing relacional

En esta última fase, la organización tendrá que analizar la evolución que ha seguido cada una de las relaciones, y tomar una decisión sobre la estrategia a seguir. Esta decisión puede ser consistir en la *continuación, terminación, potenciación o modificación* de las relaciones existentes.

Desde el tratamiento del marketing relacional como un nuevo dominio así como un nuevo paradigma, Sheth y Parvatiyar (2000) han sintetizado, como podemos ver en el gráfico 2.7, los distintos instrumentos de trabajo y procesos que se han desarrollado

en torno a él. Para que el marketing relacional pueda ser considerado como un nuevo paradigma, es necesario que cuente con sus propios instrumentos.

Gráfico 2.7. Instrumentos y procesos aplicados al marketing relacional.



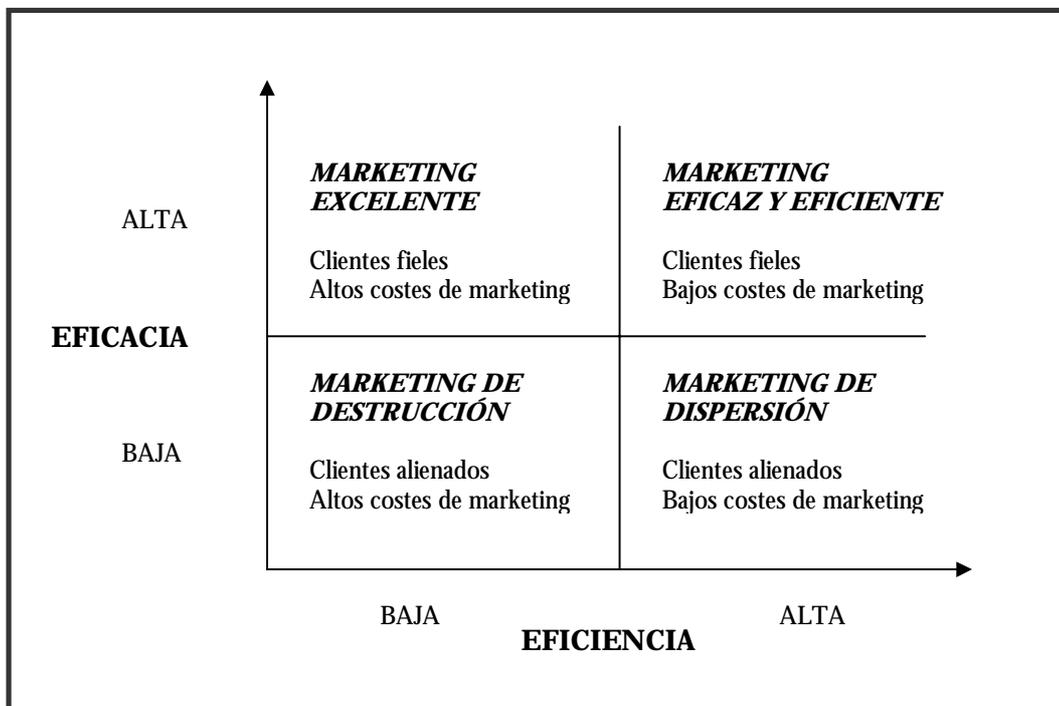
Fuente: Adaptado de Sheth y Parvatiyar (2000, p. 29).

Para terminar, es importante destacar un nuevo concepto desarrollado por Sheth, Sisodia y Sharma (2000), y que constituye una pieza clave en la estructura que demanda la implementación de una estrategia de marketing relacional: el *marketing de clientes* (*customer – centric marketing*).

El *marketing de clientes* “destaca la importancia de entender y satisfacer las necesidades, deseos y recursos de los consumidores individuales y clientes más que las de los mercados de masas o los

segmentos de mercado”²⁴. Partiendo de esta premisa, los autores plantean la necesidad de evaluar cada cliente en términos de “*eficacia y eficiencia de marketing*” (Sheth y Sisodia, 1995), entendiendo la eficiencia como un análisis desde la perspectiva económica (de costes) y la eficacia desde la posibilidad de desarrollar actividades de fidelización de clientes. De la combinación de estas dos variables surgen las diferentes posibilidades estratégicas que podemos ver en el gráfico 2.8.

Gráfico 2.8. Eficiencia y eficacia del marketing



Fuente: Adaptado de Sheth, Sisodia y Sharma (2000), p. 59.

Sheth, Sisodia y Sharma (2000) consideran inevitable la generalización del marketing de clientes entre las organizaciones, fundamentalmente por tres razones:

²⁴ SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; SHARMA, A. (2000): “The antecedents and Consequences of Customer – Centric Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), p.57.

- Son numerosas las empresas que empiezan a cuestionarse la eficiencia de las actividades de marketing tal y como se están desarrollando actualmente, que dejan ver un alto nivel de ineficiencia de dicha actividad. En este sentido, afirma Pinto (1997) que “*A pesar de su complejidad, el marketing de relación puede ser muy fructífero. En primer lugar, lo cual es muy importante, ofrece un medio para resolver el más frustrante de los inconvenientes: Su baja productividad*”²⁵. Esta opinión es compartida por muchos autores, y e incluso ha sido utilizada como argumento en defensa del enfoque relacional (Gruen, 1997).

- El *marketing de clientes* potencia la productividad a través de la selección de clientes rentables y la reducción de clientes no rentables (Gordon, 1998; Day, 2000; Pinto, 1997; Gruen, 1997; Sharma et al., 1999; etc.).

- Las nuevas tecnologías desarrolladas permiten a los profesionales de marketing conocer y, consecuentemente, poder satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. En este sentido, afirma McKenna (1991) que “*El marketing evoluciona cuando evoluciona la tecnología (...) En un mundo de fabricación en serie, lo que correspondía era un marketing en serie. En un mundo de fabricación flexible, lo que corresponde es un marketing flexible. Primero llega la tecnología, le sigue la aptitud para vender. La tecnología incluye la adaptabilidad, la programabilidad y la adecuación al cliente; ahora llega el marketing que ofrece esas cualidades al mercado*”²⁶. Esta supervaloración de las nuevas tecnologías aplicadas al marketing goza de una aceptación generalizada entre los estudiosos de este nuevo enfoque (Gordon, 1998; Buttle, 1996; Purdue, 1996; etc).

²⁵ PINTO, S. K. (1997): “Marketing de Relación o la Transformación de la Función de Marketing”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 79, p. 32 .

²⁶ McKENNA, R. (1991): “El nuevo concepto de marketing: marketing es todo”, *Harvard – Deusto Business Review*, 4º trimestre, p. 32.

Los beneficios más relevantes de la implementación de una estrategia de marketing de clientes son los siguientes:

- ◆ El centro del desarrollo de la función de marketing se va a desplazar desde la demanda hacia la oferta.
- ◆ Se va a pasar de la búsqueda de clientes a la retención de los clientes deseables y externalización de los no deseables.
- ◆ Se va a fomentar la co – creación de la política de productos, precio y distribución.
- ◆ Se van a desarrollar instrumentos y formas organizacionales centrados en el consumidor, y no en el producto o en los segmentos de mercado.

Con respecto a los consumidores “no deseables” Sheth, Sisodia y Sharma (2000) plantean dos alternativas:

- a) Estrategia de abandono.
- b) Estrategia de externalización.

La primera de ellas es la menos deseable, ya que conlleva consecuencias negativas para la organización: ex - consumidores insatisfechos y referencias negativas. La segunda estrategia se presenta como la más deseable, ya que la empresa podrá satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la orientación de los consumidores hacia otras empresas con estructuras de costes en las cuales éstos consumidores son rentables.

La perspectiva de marketing relacional expuesta contrasta con otra línea de pensamiento dentro de este mismo campo que podríamos definir como “*perspectiva amplia*”, y que considera que el marketing relacional va más allá de la contemplación y análisis de las relaciones con el consumidor, incorporando (como hicieran Grönroos, Gummesson, y Payne) otros actores de marketing al análisis de las relaciones. En

EEUU, dentro de esta línea de pensamiento, una de las teorías que ha alcanzado mayor difusión ha sido la desarrollada por Morgan y Hunt (1994). El modelo desarrollado por estos autores ha sido objeto de diversas críticas (Peterson, 1995; Sheth y Parvatiyar, 2000), por considerarlo excesivamente amplio.

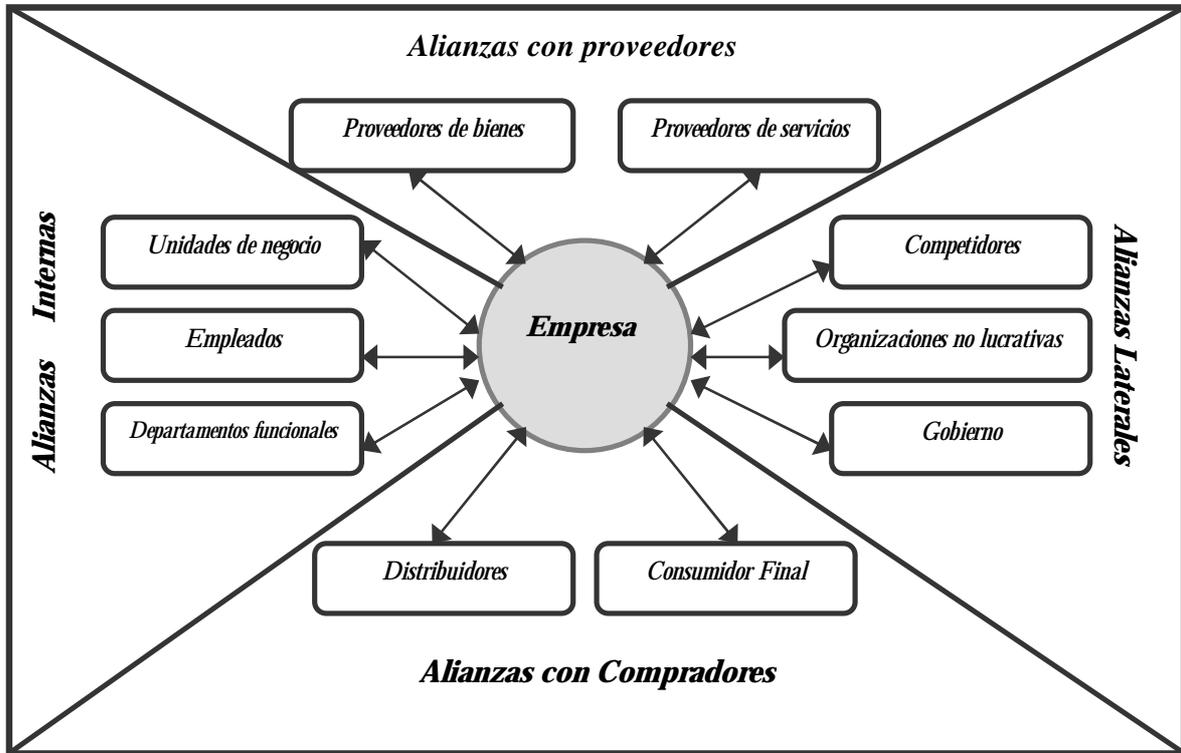
Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional como “*todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos*”²⁷. Partiendo de este concepto, desarrollan su **Teoría de Compromiso – Confianza del Marketing Relacional**. Esta teoría tiene como base en gran parte la aportación realizada por Dwyer, Schurr y Oh (1987). Estos autores parten del reconocimiento de la existencia de una amplia gama de posibilidades de intercambio entre oferentes y clientes, que implican el desarrollo de estrategias relacionales adaptadas a cada situación (esta idea de “continuum de estrategias relacionales” ha sido recogido de forma similar por multitud de autores: Jap, Manolis y Weitz, 1999; Webster, 1992; Deadrick, McAfee y Glassman, 1997; Day, 2000; Lambe, Spekman y Hunt, 2000; etc). Partiendo de esta base, Morgan y Hunt (1994) exponen su modelo, que se basa en el reconocimiento de cuatro líneas de relaciones en las organizaciones. Estas líneas son:

1. Alianzas con proveedores.
2. Alianzas con compradores.
3. Alianzas laterales.
4. Alianzas internas.

La composición y estructura de estas relaciones la podemos ver en el gráfico 2.9.

²⁷ MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994): “The Commitment – Trust Theory of relationship Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 58, p. 22.

Gráfico 2.9. Dimensiones del marketing relacional



Fuente: Morgan y Hunt (1994), p. 21.

En el desarrollo de estas relaciones los constructos “*compromiso relacional*” (definido como la medida en que un *socio de intercambio*²⁸ considera tan relevante la relación actual que mantiene como para asegurar el máximo nivel de esfuerzo en esa relación”) y “*confianza*” (definida como “el deseo de apoyarse en un *socio de intercambio* en quien se tiene confianza”) se perfilan como elementos clave en la implementación de una estrategia de marketing relacional.

La razón por la cual estos dos factores son considerados como “clave” en la implementación de una estrategia relacional es porque potencian las siguientes actitudes en los socios:

1. Desarrollo del trabajo preservando las inversiones en la relación a través de la cooperación con los socios de intercambio.

²⁸ El término original acuñado por Morgan y Hunt (1994) es “exchange partner”.

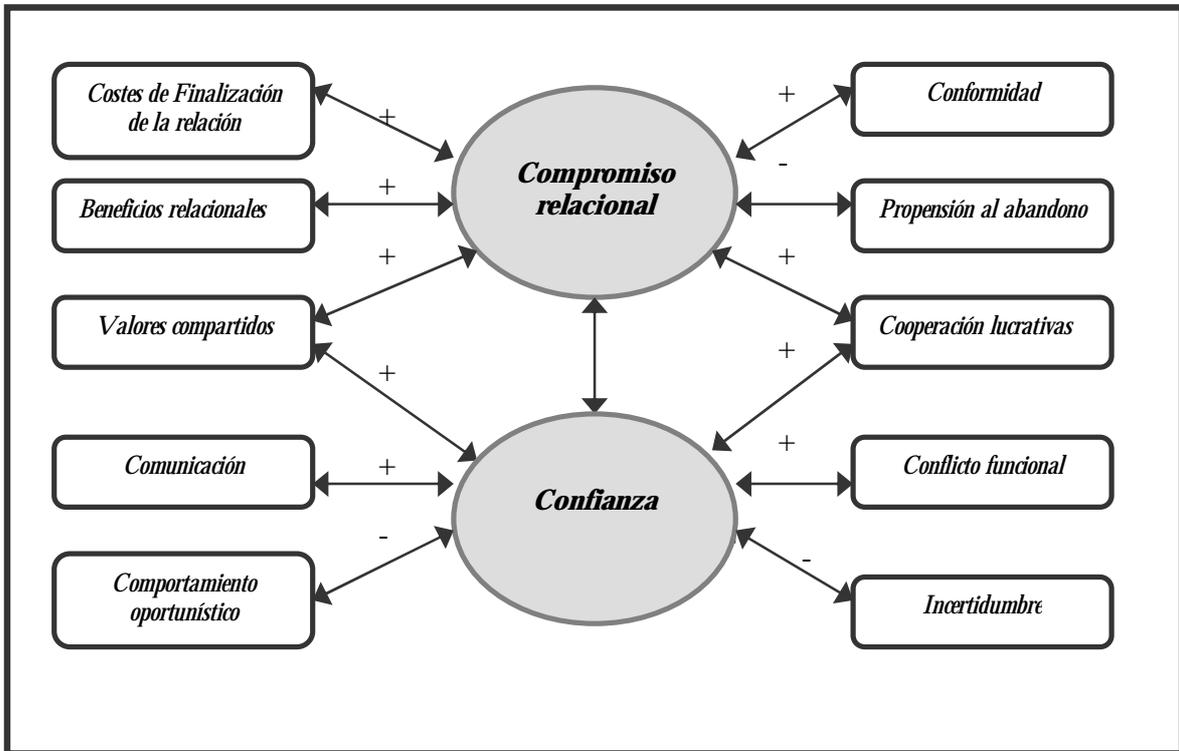
2. Mayor resistencia ante las alternativas más atractivas a corto plazo a favor de los beneficios a largo plazo que se esperan conseguir con los socios actuales.
3. Tendrán una visión de las acciones de alto riesgo muy diferente, ante la creencia de que los socios no actuarán de forma oportunística.

De esta manera, ambas variables son indispensables, y permitirán el desarrollo de actividades de colaboración y cooperación que conducirán a las organizaciones a alcanzar un mayor nivel de eficiencia, eficacia y productividad.

Son muchos los autores que contemplan estas variables - constructos como elementos clave en el desarrollo de una estrategia relacional (Lewin y Johnston, 1997; Dibb, 1997; etc.).

Esta Teoría de Compromiso – Confianza conlleva la aplicación del modelo de las variables clave del marketing relacional (que recogemos en el gráfico 2.10) y que parte de la hipótesis de que los constructos **compromiso relacional** y **confianza** se perfilan como las variables mediadores entre cinco antecedentes (Costes de finalización de la relación, beneficios relacionales, valores compartidos, comunicación y comportamiento oportunístico) y cinco resultados (conformidad, propensión al abandono, cooperación, conflicto funcional e incertidumbre).

Gráfico 2.10 Modelo de las variables clave mediadoras del marketing relacional.



Fuente: Morgan y Hunt (1994), pp. 22.

En esta misma “perspectiva amplia” del marketing relacional se sitúa el enfoque desarrollado por Kotler (1992). Bajo la denominación “Marketing Total”, Kotler expone un nuevo enfoque de marketing, incorporándose plenamente al enfoque relacional. En esta línea, afirma que: *“Si las empresas estadounidenses desean competir con éxito en los mercados doméstico y global, deberán desarrollar vínculos más fuertes con sus agentes de mercado, incluyendo a los clientes, distribuidores, empleados, sindicatos, gobierno y otros agentes críticos de su entorno (...) las empresas deben reorientar sus objetivos transaccionales a corto plazo hacia objetivos basados en las relaciones a largo plazo”*²⁹.

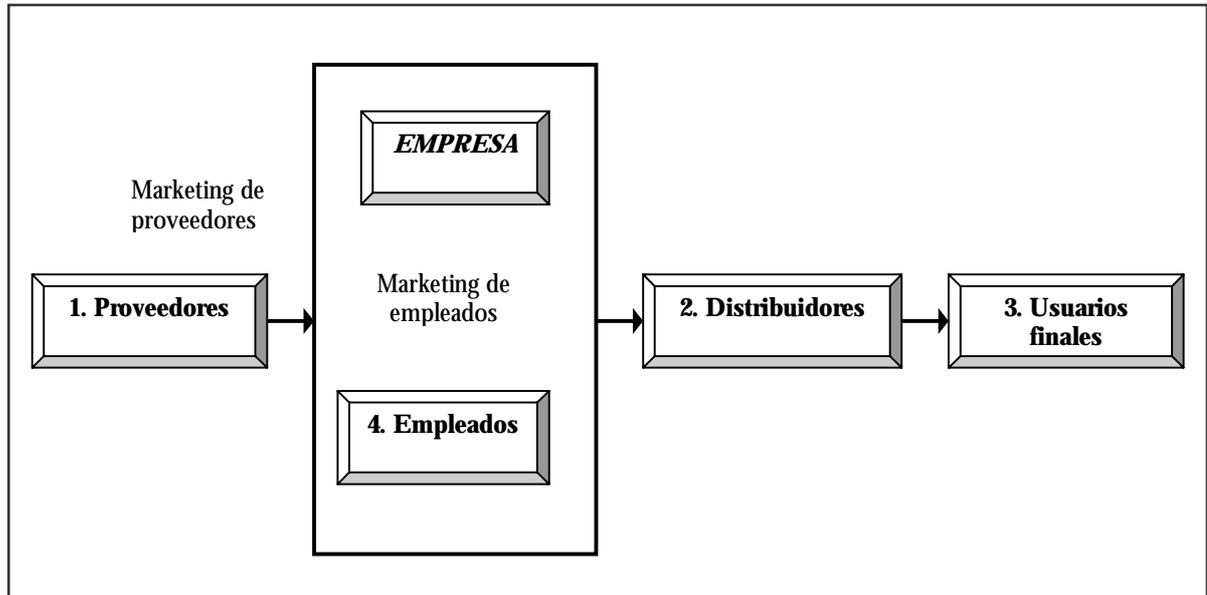
²⁹KOTLER, P (1992): “Total Marketing”, *Business Week Advance*, Executive Brief, 2.en PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M. (1999): “*Relationship Marketing Strategy and Implementation*”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, p. 12.

Esta cita deja ver claramente el esquema propuesto por Kotler (1992), en el que, como podemos contemplar en el gráfico 2.11, se distinguen dos niveles en el entorno de la empresa:

- El entorno inmediato: Que se encuentra compuesto por los suministradores, distribuidores empleados y consumidores.
- El macroentorno: Que se encuentra compuesto por las compañías financieras, el gobierno, los aliados, los competidores, los medios de comunicación y el público general.

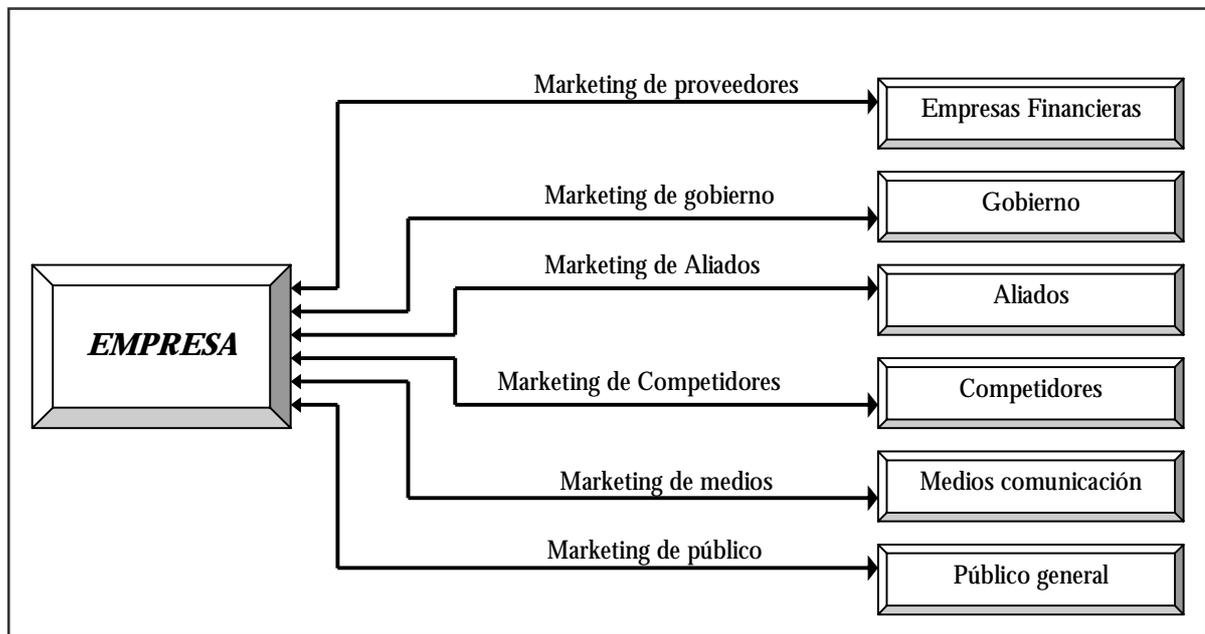
La empresa tendrá que desarrollar actividades de marketing adaptadas a cada uno de los grupos que componen el entorno.

Gráfico 2.11. *Agentes de mercado en el entorno inmediato.*



Fuente: Kotler (1992), en Peck et al. (1999), p. 13.

Gráfico 2.12. Agentes de mercado en el macroentorno.



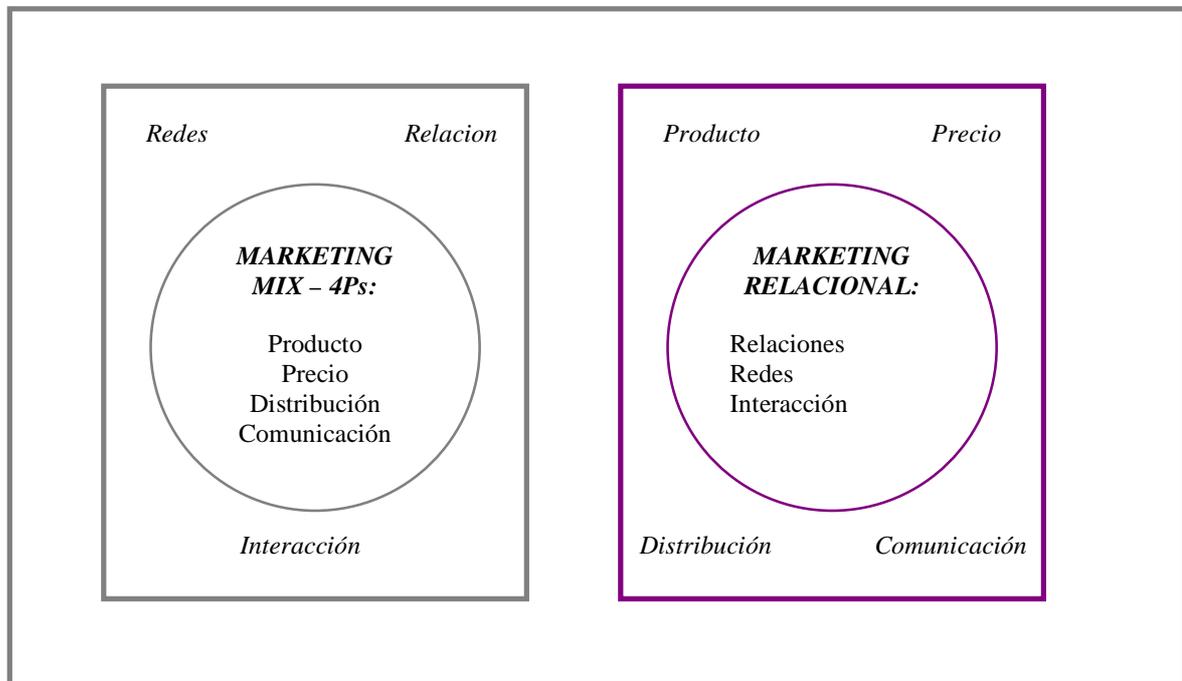
Fuente: Kotler (1992), en Peck et al. (1999), p. 13.

2.4. PRINCIPALES INFLUENCIAS DEL ENFOQUE RELACIONAL SOBRE EL PARADIGMA TRADICIONAL DEL MARKETING MIX

Tras el planteamiento de las diversas concepciones del enfoque relacional, cabe plantearnos una pregunta fundamental: Si el marketing relacional viene a ocupar el lugar de el enfoque tradicional del marketing (marketing mix), ¿qué sucede con las tradicionales 4Ps?.

Gummesson (1999) da una respuesta clara a esta respuesta: el papel de las 4Ps pasará de ocupar un lugar central (que ocuparán las relaciones) a desarrollar un papel de apoyo (ver gráfico 2.13).

Gráfico 2.13. *Ubicación de las 4Ps en el enfoque relacional.*



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

En la práctica, surgen nuevos aspectos relacionados con el diseño de las 4 Ps (Juttner y Wehrli, 1995):

✦ **PRODUCTO.**

La idea básica de la política de producto es que el valor de un producto o servicio se encuentra determinado por las interacciones desarrolladas entre comprador y vendedor (“oferta específica de relaciones”, Anderson y Narus, 1991). La complejidad de esta relación lleva a la necesidad de incorporar nuevos valores (“oferta incrementada”, Berry y Gresham, 1986; Levitt, 1983) y la integración de múltiples aspectos de servicio – incluso en los productos tangibles (McKenna, 1991).

✦ **PRECIO.**

El hecho de considerar que cada transacción individual debería ser tratada como una inversión por parte de la organización, muestra “el valor a lo largo del ciclo

de vida del cliente” (Blattberg y Deighton, 1991) como el criterio que ha de guiar la política de precios. Este concepto refleja el valor del cliente individual a lo largo del tiempo.

✦ COMUNICACIÓN.

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

✦ DISTRIBUCIÓN.

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

Este análisis de las tradicionales políticas de marketing es muy general, y han de desarrollarse adaptándose a cada sector y producto de forma particular. Pero en términos generales sí que podemos afirmar que inevitablemente este nuevo enfoque tiene implicaciones directas sobre éstas; se está produciendo un cambio en su concepción, especialmente en el caso de los productos tangibles, ya que, como podremos comprobar en capítulos posteriores, en el entorno del marketing de servicios muchos de los conceptos que ha adoptado el marketing relacional ya se habían desarrollados, desde otra perspectiva y bajo otras denominaciones en el entorno del marketing de servicios (Grönroos, 2000), que es el marco en el que se ubica el presente estudio.

Capítulo 3

El servicio de exhibición de artes escénicas

CAPÍTULO 3

EL SERVICIO DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS

3.1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING DE SERVICIOS. CONCEPTO DE SERVICIO.

El estudio de la ciencia del marketing tiene su origen en los mercados de productos tangibles. Será en los años 60 cuando algunos autores (Rathmell, 1966; Thomas, 1978; Shostack, 1977; Chase, 1978, entre otros) se plantean la necesidad de desarrollar un marketing adaptado a las características especiales que presentan los servicios, ante la poca efectividad y consecuente ineficiencia que ofrecía el enfoque tradicional del marketing para éstos. En este contexto, el artículo de Lynn Shostack (1977) *“Breaking free from product marketing”* (liberémonos del marketing de productos) supuso, según Kotler (1994), una auténtica revolución en el campo del marketing, ya que *“alteraría nuestra línea de pensamiento sobre el marketing de servicios y, muy posiblemente, sobre el marketing en general”*¹. En éste, la autora se plantea la necesidad de desarrollar un marketing adaptado a los servicios en los siguientes términos: *“¿Podría ser el propio marketing tan “miope” que resulte incapaz de crear modelos significativos para el sector servicios?. Muchos profesionales de marketing que pasan a desarrollar su actividad en el terreno de los servicios, se encuentran con que su trabajo es fundamentalmente “diferente”, y se enfrentan a diversas dificultades al descubrir que sus prioridades y conceptos han cambiado”*².

Fisk, Brown y Bitner (1993) distinguen tres fases en el desarrollo del marketing de servicios:

¹ KOTLER (1990): Prólogo de la obra de GRÖNROOS, C.(1994): *“Marketing y gestión de servicios”*, Díaz de Santos, Madrid, p. XI.

² SHOSTACK, G. L (1977): *“Breaking Free from Product Marketing”*, *Journal of Marketing* vol. 41, p. 73.

- ⊗ **Fase 1.** “*Gateando*” (1953 – 1980): Esta etapa se caracteriza por el intenso debate desarrollado en torno a la entonces cuestionable necesidad de desarrollar un marketing específico para el sector servicios. Este debate se supera cuando termina aceptándose que la naturaleza tangible / intangible del objeto comercializado influye o condiciona la práctica del marketing. En las sucesivas fases aún se va a continuar, aunque de forma mucho menos representativa, con este debate.
- ⊗ **Fase 2.** “*Aprendiendo a caminar*” (1980 – 1985): Esta etapa corresponde a un periodo en el que se muestra un entusiasmo generalizado por el marketing de servicios, desarrollándose las bases de las áreas principales de éste (marketing interno, calidad del servicio, gestión de los “momentos de la verdad”, etc.).
- ⊗ **Fase 3.** “*Caminando erguido*” (1985 – presente): En esta última etapa el marketing de servicios se convierte ya en un campo totalmente establecido dentro de la disciplina. Los estudios y publicaciones sobre los temas anteriormente mencionados maduran considerablemente.

Es en esta última fase de consolidación del marketing de servicios en la que nos encontramos. Si bien, el hecho de que los servicios cuentan con características diferentes que requieren de un tratamiento especial, distinto al del marketing de bienes tangibles es un hecho ampliamente aceptado, aún existe cierta controversia cuando se trata de definir el concepto “servicio”. En este sentido, Eiglier y Langeard (1989) afirman que “*Elaborar una definición de los servicios es algo muy difícil; muchos lo han intentado y pocos han conseguido un resultado preciso y satisfactorio.*”³, otros autores, como Gummesson (1987) refleja, en un tono jocoso, esta dificultad ofreciendo la siguiente definición: “*Los*

³ EIGLIER, P.; LANGEARD, E. (1989) : “*Servucción. El marketing de servicios*”, McGraw Hill, Madrid, p. 3.

*servicios son algo que se puede comprar y vender pero que no se puede dejar caer sobre tu pie*⁴. La dificultad de definición del servicio radica tanto en el amplio espectro de actividades que cubre como en la dificultad existente para determinar dónde se sitúa el límite que separa a un bien de un servicio. Es probablemente este hecho el que hace que en algunos casos se haya recurrido a definir los servicios de forma negativa, tal y como lo hiciera Colin Clark⁵: “*Los servicios son aquellos bienes que no son producidos por la industria o por la agricultura*”. Este tipo de definiciones no nos aportan ningún tipo de información relevante sobre las características de los servicios. A ésta le han sucedido multitud de definiciones que Aguirre (2000) agrupa en tres posturas básicas:

■ **Bienes y servicios quedan recogidos en un mismo concepto globalizador.**

Bajo este enfoque, se considera que no se comercializan ni bienes ni servicios, sino productos. Esta postura sigue la línea de pensamiento de Levitt (1986), quien considera que “*No hay, propiamente, empresas de servicios. Lo que existen son empresas cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de empresas de otros tipos. Todas, invariablemente, prestan servicios.*”⁶. Este concepto no permite estudiar la singularidad del marketing de servicios, puesto que la naturaleza del objeto de intercambio queda relegada a un segundo plano en la definición de producto.

■ **Bienes y servicios dan lugar a conceptos de producto esencialmente diferentes.**

Bajo esta perspectiva, bienes y servicios se definen partiendo de las diferencias que existen en el resultado de una transacción, en función de si el

⁴ GUMMESSON (1987): “Lip Services – A neglected Area in Services Marketing”, *Journal of Services*, nº 1, p. 22.

⁵ Citado por MAQUEDA, J.; LLAGUNO, J. I. (1995): “*Marketing Estratégico para empresas de servicios*”, Díaz de Santos S. A., Madrid, p. 77.

⁶ LEVITT, T. (1986): “Enfoque de proceso de producción para los servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 27, 3^{er} trimestre, p. 37.

objeto de intercambio es un producto tangible o intangible. En este sentido, Rathmell (1966) establece que “*un servicio es un acto, una actuación, un esfuerzo*” ⁷.

■ **Bienes y servicios están comprendidos en un único concepto continuo, con servicios puros a un extremo y bienes puros en el otro.**

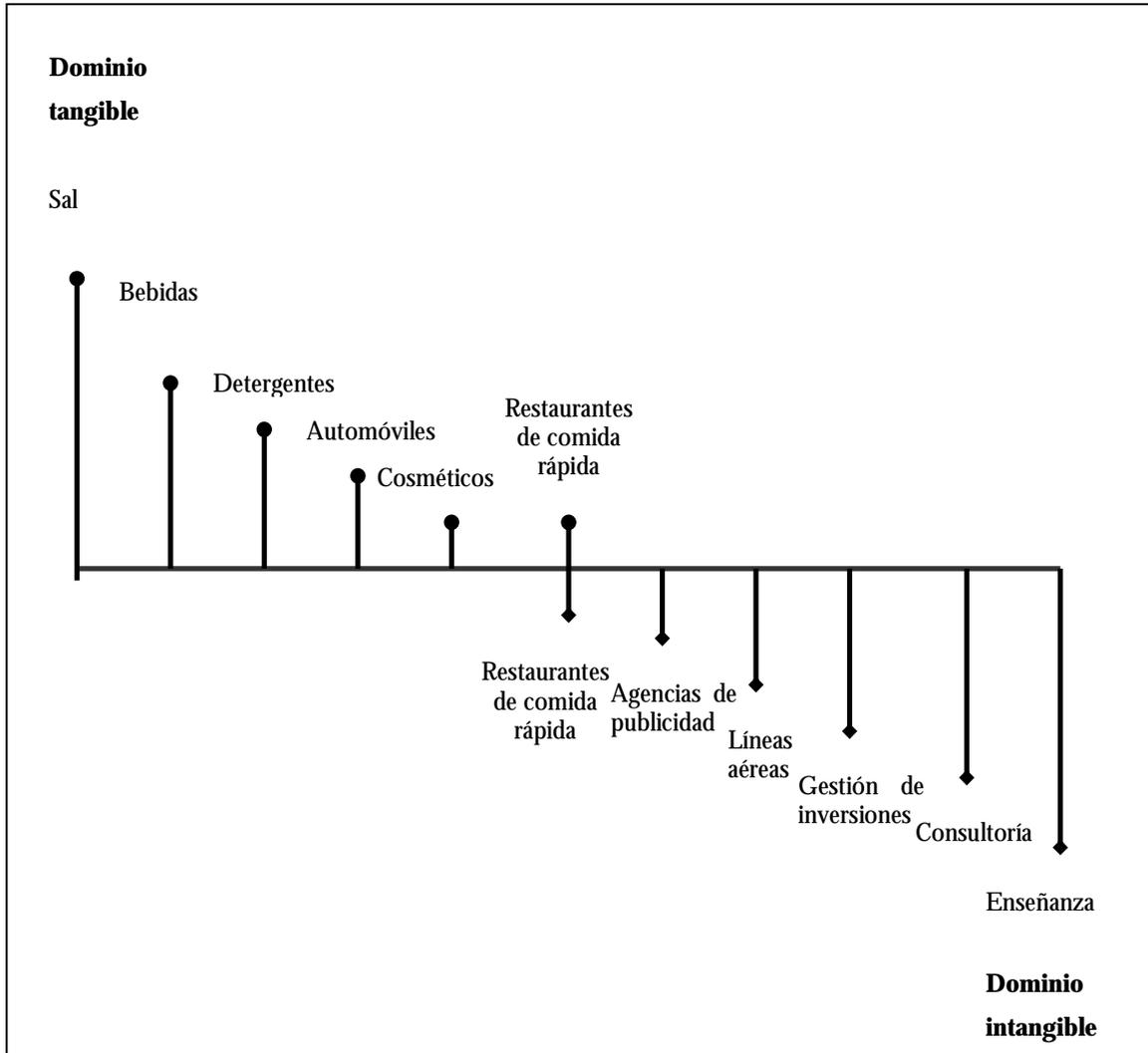
En este caso, los productos quedan situados a lo largo de una línea de continuidad, con bienes puros en un extremo y servicios puros en el otro, pero con la mayoría de ellos situados entre ambos extremos. La mayoría de los bienes, ya sean de consumo o industriales, se acompañan de servicios para incrementar su valor; de la misma forma, la mayoría de los servicios incorporan elementos tangibles que apoyan su comercialización (Shostack, 1977).

Esta perspectiva se puede considerar como integradora de las dos anteriores: por un lado, reconoce la dificultad de diferenciar bienes y servicios, y por otro, destaca la necesidad de desarrollar instrumentos y estrategias de marketing adaptadas a las peculiaridades que presentan los negocios que se desarrollan en este sector. Probablemente esta sea la razón por la cual se puede considerar como la estrategia que cuenta con un mayor nivel de aceptación en la literatura de marketing de servicios en la actualidad. El primero en introducir esta idea fue Shostack (1977), quien explica su concepción del servicio a través del autodenominado **modelo molecular**. En este modelo, equipara los productos con un compuesto químico: Al igual que la diferente combinación de los mismos componentes puede ofrecer resultados radicalmente diferentes, el lugar ocupado por el núcleo del producto va a determinar su clasificación como bien o servicio, independientemente de los bienes y servicios adicionales que lo rodean. Esta forma de concebir los servicios queda reflejada en una escala (Gráfico 3.1), en la que podemos clasificar los productos de las diferentes entidades que operan en un mercado en función de la variable “nivel de tangibilidad”. Esta escala se puede decir que ha sido generalmente aceptada por los estudiosos del marketing de servicios, y

⁷ RATHMELL (1966): “What is Meant by Services?”, *Journal of Marketing* nº 30 (Octubre), p. 35.

constituye el punto de partida en el desarrollo del concepto de servicios de muchos autores (Zeithaml y Bitner, 1996; Fisk, Grove y John, 2000; Aguirre, 2000; Gonçalves, 1998; Kotler, 2000; Grande, 1999; etc).

Gráfico 3.1. Clasificación de los productos en función del nivel de tangibilidad



Fuente: Sostack, (1977, p. 76)

Partiendo de la aceptación de esta idea, diversos autores han tratado de ofrecer una definición completa de servicio. De entre la bibliografía revisada, hemos seleccionado aquellas definiciones que consideramos más relevantes:

- Rathmell (1974): “*Un servicio es una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes*”⁸.
- AMA (1981): “*Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes*”⁹.
- Berry, Bennet y Brown (1989): “*El servicio es un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y a satisfacer al cliente. Los productos son objetos, los servicios son realizaciones*”¹⁰.
- Groonroos (1990): “*Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y / o los recursos o bienes físicos y / o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente*”¹¹.
- Zeithaml y Bitner (1996): “*Los servicios son actos, procesos y actuaciones*”¹².
- Gonçalves (1998): “*Un negocio de servicio en el que el valor percibido de la oferta para el comprador se encuentra determinado en mayor medida por el servicio adquirido que por el producto ofrecido*”¹³.
- Kotler (2000): “*Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos*”¹⁴.

⁸ Citado por COBRA, M; ZWARG, F. A. (1991): “*Marketing de servicios*”, McGraw Hill, Colombia, p. 3.

⁹ Citado por GRANDE, I. (1999): “*Marketing de los servicios*”, ESIC, Madrid, p. 26.

¹⁰ Citado por MAQUEDA, J.; LLAGUNO, J. I. (1995): “*Marketing Estratégico para empresas de servicios*”, Díaz de Santos S. A., Madrid, p. 85.

¹¹ GRÖNROOS, C. (1990): “*Marketing y gestión de servicios*”, Díaz de Santos, Madrid, p. 27.

¹² ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (1996): “*Services Marketing*”, Ed. McGraw Hill, USA, p. 5.

¹³ GONÇALVES, K. P. (1998): “*Services Marketing A Satrategic Approach*”. Prentice Hall, New Jersey, p. 1.

¹⁴ KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): “*Dirección de Marketing*”, Prentice Hall, Madrid, p. 478.

Estas definiciones nos sirven como punto de partida en el análisis de los servicios, ya que cada una aporta perspectivas diferentes de un mismo fenómeno. Esto no implica que existan contradicciones entre ellas; muy lejos de esto, la diferencia entre definiciones radica en que cada autor destaca una característica diferente de los servicios, que es la que considera tan relevante como para desarrollar una definición en torno a ella. Características como la intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero son recogidas de forma directa o indirecta en la práctica totalidad de las definiciones, del mismo modo que se recogen los conceptos de procesos, actos, valor percibido, etc. para caracterizar a los servicios. Estas y otras características y los conceptos vinculados a ellas van a ser tratadas en el apartado 3. 3.

Desde nuestra perspectiva, la definición más correcta es aquella que viene a integrar en un mismo concepto de producto a bienes y servicios, que, como hemos visto, fue desarrollada por Shostack (1977) y es de general aceptación en la literatura del marketing de servicios (Grande, 2000; Zeithaml et al, 1996; Lovelock et al., 1999; Gonçalves, 1998; Fisk et al, 2000; Maqueda et al., 1995; etc). Puede proponerse que lo que adquieren los consumidores son “*beneficios con soportes tangibles o intangibles*”¹⁵. Esta nomenclatura es más precisa que la de bien o servicio. Partiendo de este concepto, llamaremos bienes a aquellos productos en los que predominen los aspectos tangibles, y servicios a aquéllos en los que predominen los intangibles.

Partiendo de esta idea, y podemos establecer el siguiente concepto de servicio:

“Producto¹⁶ que aporta al consumidor beneficios que tienen como origen la realización de una actividad de naturaleza fundamentalmente intangible”

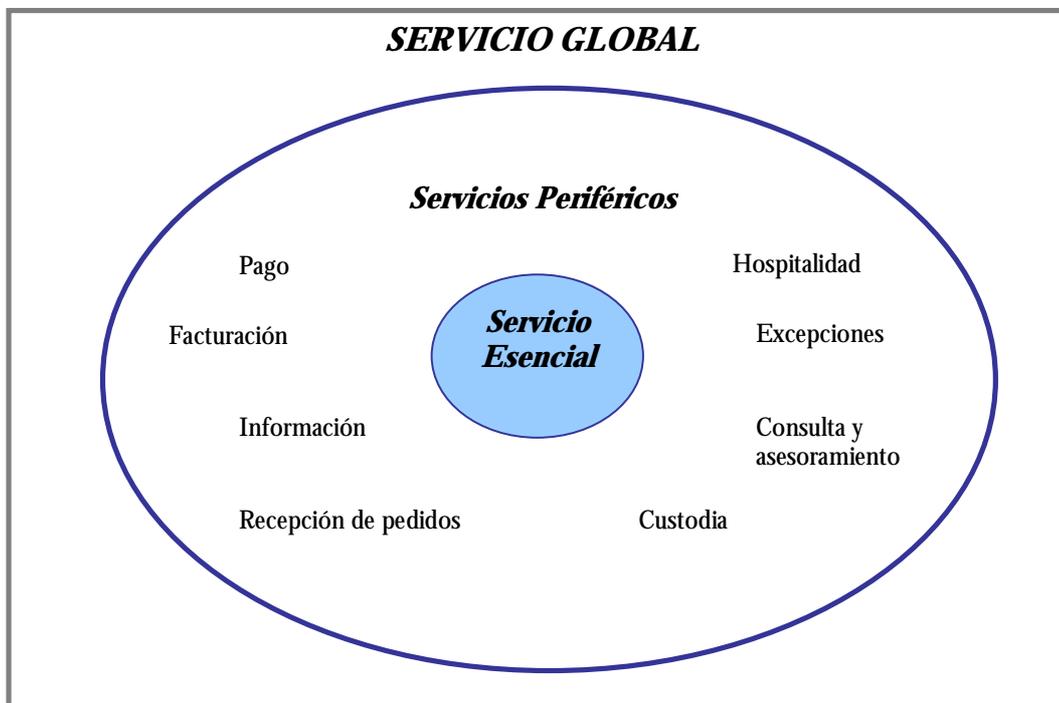
¹⁵ ENIS Y ROERING (1981), Citado por GRANDE (2000), p. 29.

¹⁶ Entendemos por producto cualquier bien, servicio o idea susceptible de ser comercializado.

Este concepto se muestra más completo si distinguimos los distintos niveles que podemos encontrar en la oferta de servicios (Lovelock et al., 1996; Gonçalves, 1998; Grande, 2000; Grönroos, 1994; Fisk et al., 2000; Norman, 2000):

- **Servicio – núcleo o servicio esencial o servicio básico:** son aquéllos que constituyen la base de la demanda de los consumidores, y aportan la parte fundamental del beneficio buscado por los consumidores en la adquisición del servicio.
- **Servicios periféricos o adicionales:** son servicios adicionales, que mejoran la oferta, y que pueden ayudar a los consumidores a elegir a la organización oferente.
- **Servicio global o paquete de servicio:** oferta conjunta de servicios esenciales y periféricos.

Gráfico 3.2. Niveles conceptuales del servicio



Fuente: elaboración propia a partir de Lovelock, Vandermeew y Lewis (1999, p. 299)

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

✦ ***Servicios de proceso o servicios facilitadores***

1. Información.

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

2. Recepción de pedidos.

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

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

3. Facturación.

Los clientes quieren facturas claras y puntuales, en las que se detallen todos los cargos. Cualquier fallo en este sentido puede crear insatisfacción en el cliente. La actividad de investigación de marketing, en este aspecto, estará dirigida a conocer el tipo de información que el cliente desea que aparezca y con qué tipo de orden desea que aparezca. Entre los elementos de facturación más habituales nos encontramos con: extractos periódicos de los estados de cuenta, facturas individualizadas, posibilidad de autofacturación , etc.

4. Pago.

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

✦ *Servicios de mejora o de apoyo*

5. Consulta.

En contraste con la información, que hace referencia a la difusión de información simple, que viene a satisfacer necesidades de conocimiento básicas y estandarizadas por parte de los clientes, ya que puede ser difundida haciendo uso de folletos, carteles, páginas web, etc.; la actividad de consulta implica el necesario

desarrollo de un diálogo que satisfaga las necesidades de los clientes a través del creación de una solución a medida. La consecución de una actividad de consulta eficiente requiere del conocimiento en profundidad de la situación de cada cliente. Entre los elementos más habituales para el desarrollo de esta actividad nos encontramos con: la realización de auditorías, servicio de asesoramiento personal, tutorización y formación para el uso del producto, etc.

6. Hospitalidad: ocuparse del cliente.

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

7. Custodia: cuidar los bienes del cliente.

Los clientes que acuden a un lugar de prestación de servicios desean, a menudo, ayuda para con sus objetos personales. En algunos casos, la prestación de este servicio puede ser crucial en la decisión de consumo del cliente. El tipo de servicios de custodia ofrecidos a los clientes puede agruparse en dos grandes ámbitos:

- Servicios destinados al cuidado de las pertenencias que los clientes traen con ellos. Como son: servicio de guardarropa, parking, cuidado de animales de compañía, cuidado de niños, depósitos de seguridad, etc.

- Servicios destinados al cuidado de los nuevos bienes adquiridos por los clientes. Como son: empaquetado, limpieza, entrega, instalación, transporte, mantenimiento preventivo, etc.

8. Excepciones. Las excepciones caen fuera de las rutinas ordinarias de la prestación de servicios. Una entidad de servicios eficiente buscará anticipar las excepciones y desarrollar planes de contingencia y líneas de acción apropiados. Esta forma de actuar permitirá a los empleados actuar de forma rápida y efectiva. Hay diversos tipos de excepciones:

- *Requerimientos especiales.* Hay muchas situaciones en las que un cliente puede demandar un mayor grado de personalización en el trato. En los servicios dirigidos a personas, pueden aparecer demandas especiales relacionadas con necesidades de los niños, alimentos especiales, servicios médicos, etc.

- *Resolución de problemas.* Hace referencia a situaciones en las que se produce algún tipo de fallo en la entrega del servicio (retrasos, pérdida de equipajes, etc.).

- *Tramitación de las quejas / sugerencias.* Esta actividad requiere del diseño previo de los procedimientos adecuados para su tramitación. Es importante ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar sugerencias así como de expresar sus quejas, y es igualmente importante incorporarlas al sistema de información de la entidad oferente, y dar una respuesta rápida.

- *Restitución.* Los clientes esperan conseguir una compensación en aquellos casos en los que se produce un fallo de funcionamiento. Esta compensación puede adoptar la forma de reparaciones bajo garantía, compensación económica o la posibilidad de obtener algún tipo de servicio gratuito.

3.2. CONCEPTO DE SERVICIO DE ARTES ESCÉNICAS

La delimitación de las actividades culturales es una misión compleja, por la dificultad que presenta la clasificación de las diversas modalidades que integra. Hasta hace unos años, era habitual establecer una primera clasificación entre artes mayores (teatro, música y pintura) y artes menores (cultura popular y de masas), que ha dado lugar al desarrollo de patrones de comportamiento radicalmente diferentes por lo que respecta a su gestión. De esta manera, las primeras se han mantenido alejadas de los principios económicos y de gestión, y caracterizadas por su concepción como “servicio público puro”, mientras que las segundas han adoptado un enfoque de mercado.

Esta imprecisa clasificación ha sido superada, y actualmente existe un cierto consenso en la clasificación de las artes atendiendo a la naturaleza de los productos ofrecidos, lo que nos permite desarrollar un análisis más detallado de las mismas. La tipología resultante (tabla 3.1.) está formada por cinco grupos principales: artes plásticas, artes escénicas, artes audiovisuales, artes gráficas y artes aplicadas.

© Las *artes plásticas* abarcan todas aquellas actividades artísticas que conjugan: singularidad creativa, generalmente certificada por la firma del autor; carácter único, al ser cada obra un producto original o ser su producción limitada; valor simbólico, al transmitir un determinado código estético; producción de naturaleza artesanal; orientación al mercado y valoración o cotización económica peculiar, al no existir una relación directa entre horas de trabajo y precio de una obra. Se trata, en función del soporte expresivo, de la escultura, la pintura, la fotografía y otras, adscritas a movimientos artísticos diferentes (clásico, vanguardias o arte contemporáneo) y cuyo consumo se realiza a través de la visita a exposiciones, la compra de obras por coleccionismo, inversión o desgravación fiscal y también por la venta de publicaciones especializadas de contenido artístico.

Tabla 3.1. Las actividades culturales según su naturaleza.

Actividades Culturales	Naturaleza
Pintura Escultura Fotografía	ARTES PLÁSTICAS
Teatro Danza Lírica Música en vivo	ARTES ESCÉNICAS
Música grabada Cine Vídeo - DVD Televisión Radio	ARTES AUDIOVISUALES
Libros	ARTES GRÁFICAS
Diseño Artesanía	ARTES APLICADAS

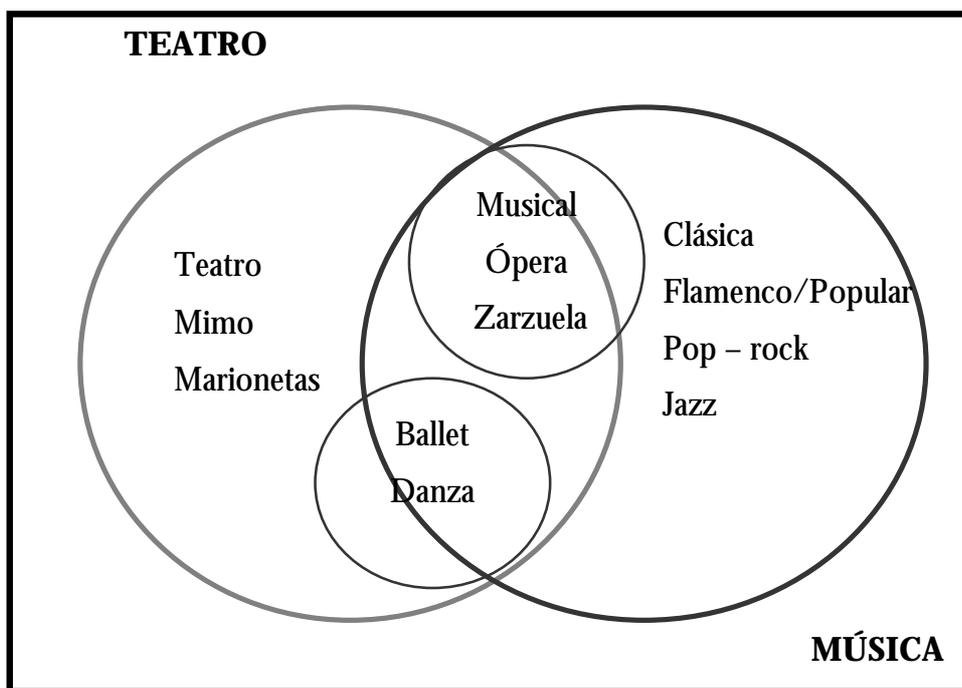
© Las **artes escénicas**: son todas aquéllas expresiones culturales que se ejecutan en vivo sobre una escena o escenario para la audiencia que las presencia. Éstas manifestaciones presentan una amplia gama de posibilidades (teatro, danza, lírica y música), y pueden clasificarse en dos grandes grupos dependiendo de su naturaleza teatral o musical.

Esta amplia definición engloba dos grandes áreas: **teatro y música**. De la intersección de estas dos grandes categorías surge un tercera, compuesta por lo que podemos denominar híbridos. Los híbridos, a su vez, pueden descomponerse en dos grandes grupos:

- Los **híbridos musicales**: que se encuentran a caballo entre la música y el teatro, primando el componente musical (Zarzuela, Musical y Ópera, entre otros).
- Los **híbridos teatrales**: que se encuentran igualmente entre las dos grandes categorías, primando el componente teatral.

Forman parte de este grupo las siguientes categorías: Danza y Ballet.

Gráfico 3.3. *Modalidades de Artes Escénicas*



Fuente: Elaboración propia a partir de CUADRADO (2000, p. 122).

Por lo que respecta a las *artes musicales*, debemos realizar una distinción entre la *música en vivo* y la *música grabada*. La primera de ellas, la música en directo, de producción y consumo simultáneos, constituye una actividad escénica de naturaleza irrepetible y de producción intensiva en trabajo, que requiere de una infraestructura adecuada. Por el contrario, la música grabada para ser reproducida masivamente con posterioridad supone un producto de la industria fonográfica. Su consumo se produce de manera privada en cualquier lugar con equipos reproductores de música, jugando los avances tecnológicos e informáticos un papel cada vez mayor en este sentido. En cuanto al género, la música puede ser clásica o moderna.

Las *artes teatrales*, como el teatro propiamente dicho, el mimo, la danza, las variedades o las marionetas, son actividades que resultan de una producción artesanal compleja, desarrolladas en nuestro país por centros públicos, compañías privadas y compañías independientes. Presentan además una naturaleza irrepetible, dada la unicidad de cada actuación.

© Las **artes audiovisuales** son aquéllas actividades que reproducen de manera mecánica un contenido cultural. Forman parte de esta tipología de actividades artísticas el cine, el vídeo, el DVD, la televisión, la radio, los discos o similares y la radio.

© Las **artes gráficas** o de la edición son aquéllas que partiendo de un acto creativo individual e irrepetible como es la escritura dan lugar a un bien, que es el libro. El libro será reproducido para su comercialización masiva por el editor. Este tipo de artes han profesionalizado su producción y han incorporado novedosas medidas tecnológicas, todo ello encaminado a favorecer su consumo, bien a través de la compra de libros o de la asistencia a bibliotecas.

© Las **artes aplicadas**, denominadas en numerosas ocasiones como artes menores por su papel secundario en relación con las tradicionalmente consideradas mayores (pintura, escultura y arquitectura) y no por suponer una categoría inferior con respecto a otras, se refieren a la cerámica, el vidrio, el grabado, los tejidos, la orfebrería, etc. Todas ellas, tradicionalmente de origen artesanal, han pasado con el tiempo a fabricarse también de manera industrial, dando paso a los bienes de diseño.

Un concepto de crucial importancia en esta misión de caracterización de las diversas modalidades de arte es el **grado de reproducción**, el cual nos va a servir para poder establecer la línea que divide dos grandes áreas que presentan características bien diferenciadas: las industrias culturales y el sector de las artes.

Las **industrias culturales** se caracterizan por la creación de productos masivos y elevado grado de reproducción. A excepción del cine, el resto de productos enmarcados bajo esta categoría reciben la calificación de bienes culturales.

El **sector de las artes** engloba a los denominados *servicios culturales*, actividades artísticas que se contemplan o consumen en el momento de su exhibición o ejecución y cuyo nivel de reproducción es bajo, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única. El espectador que las disfruta, contrariamente a lo que sucede con los bienes culturales, no posee su propiedad y las entidades que los prestan tienen principalmente una finalidad no lucrativa. Este tipo de actividades requieren el desplazamiento del espectador o visitante a un recinto escénico o área de exhibición para adquirir el producto.

Tabla 3.2. *Caracterización de los bienes y servicios culturales.*

Actividades Culturales	Naturaleza	Grado de reproducción	Sector
Pintura Escultura Fotografía	ARTES PLÁSTICAS	Servicios Culturales (bajo)	Sector de las artes
Teatro Danza Lírica Música en vivo	ARTES ESCÉNICAS		
Música grabada Cine Vídeo - DVD Televisión Radio	ARTES AUDIOVISUALES	Bienes Culturales (Alto)	Industria cultural
Libros	ARTES GRÁFICAS		
Diseño Artesanía	ARTES APLICADAS		

Fuente: Adaptado de Cuadrado (2002, p. 20)

Partiendo del concepto establecido de artes escénicas, y en concordancia con lo expuesto en el apartado anterior, podemos afirmar que el producto objeto de estudio es un servicio, ya que el beneficio buscado por el cliente, en el caso de las artes escénicas, es eminentemente intangible (aunque, como la mayor parte de los servicios, también incorporen algunos elementos tangibles en su producción).

En este caso, el beneficio básico buscado por el cliente sería el ***entretenimiento a través de la asistencia a una actividad lúdica del tipo “arte escénica”***. Este servicio básico se encuentra acompañado de diversos servicios de apoyo (facilidades para el proceso de pago, para la obtención de información sobre las actuaciones, realización de reservas, etc.) y de mejora (adecuación en el trato, asesoramiento, servicio de guardarropas, servicio de bar, etc.). Todos éstos servicios conforman el servicio global (Lovelock et al., 1999).

Esta definición del servicio básico es tan sólo una primera aproximación a la actividad objeto de estudio, y será completada a medida que avancemos en nuestra investigación. Sin embargo, nos sirve como primera aproximación a los servicios de artes escénicas. Es, sin embargo, conveniente comenzar por establecer que, aunque en términos generales, se puede decir que los clientes pueden buscar el entretenimiento a través del consumo de este tipo de actividades, es posible que este “entretenimiento” sea concebido de forma distinta por diferentes segmentos o grupos de consumidores, y que cada cuál valorará y definirá los diversos aspectos del servicio de forma diferente.

Gráfico 3.4. Niveles conceptuales del servicio de artes escénicas



Fuente: Elaboración propia

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS

Hay autores que consideran que la mejor forma de abordar la difícil tarea de definir los servicios es a través del análisis de sus características. Las peculiares características de los servicios son las que motivan que sea necesario desarrollar estrategias de marketing adaptadas a éstos.

En la actividad de análisis de los servicios, son cuatro las características que podemos considerar de general aceptación entre los estudiosos de esta materia por el alto nivel de consenso que existe en torno a ellas. Éstas son: *Intangibilidad*, *inseparabilidad*, *heterogeneidad* y *caducidad* (Zeithaml y Bitner, 1996; Grande, 2000; Larrea, 1991; Maqueda y Llaguno, 1995; Kotler, 2000; Grönroos, 1994; Martín, 1993; Aguirre, 2000; Fisk, Grove y John, 2000; Gonçalves, 1998, Lovelock et al., 1999).

▣ Intangibilidad

Las diferentes definiciones formales que acabamos de exponer del concepto servicio giran en torno a la característica de intangibilidad. Parece que ésta es la primera dimensión de diferenciación entre bienes y servicios y, aparentemente, una característica muy importante de éstos. Un servicio es una acción, un beneficio, una satisfacción, pero no algo material. Intangibilidad es sinónimo de impalpable y no corporal. Por ello, no es posible percibir la esencia de los servicios a través de los sentidos; el servicio no se puede tocar, ver oler ni degustar.

Esta característica de los servicios origina problemas de diversa índole en su comercialización:

- a) **El riesgo percibido en fases previas a la compra es mayor.** El riesgo percibido es debido a que los servicios no son tangibles como los bienes, a que frecuentemente se pagan antes de consumirlos y a que los consumidores no se muestran muy expertos en la compra de servicios, cosa que no sucede con los bienes, que aprendemos a adquirirlos desde muy pequeños. Es preciso esperar a ser adulto para adquirir regularmente servicios, mientras que los hábitos de consumo de bienes se adquieren desde edades muy tempranas. El riesgo percibido por el consumidor puede ser de dos tipos ¹⁷:
- *Riesgo física.* El temor a sufrir algún tipo de daño físico (como el que provoca el posible sometimiento a una operación quirúrgica).
 - *Riesgo psicológica.* El temor a no quedar satisfecho con el servicio adquirido, como en el caso de las artes escénicas, en las que el consumidor paga antes de conocer si el servicio va a ser de su agrado.

¹⁷ GRANDE (1999), op. cit., pp. 36.

- b) **No se pueden almacenar.** Dado que el servicio carece de presencia física, ya que es un proceso, un acto, es imposible generar inventarios. Esto implica de forma directa un alto nivel de caducidad (característica que analizaremos más adelante) y una mayor dificultad para enfrentarse a las fluctuaciones de la demanda.
- c) **No se pueden patentar.** lo que implica la existencia de una mayor dificultad para poner barreras de entrada a su sector.
- d) **Ofrecen mayores dificultades de comunicación:** Con frecuencia, las actividades de comunicación de las organizaciones están orientadas a resaltar los beneficios que el producto puede proporcionar al usuario. Un producto que no puede ser percibido por los sentidos presenta grandes dificultades a la hora de comunicar sus beneficios. ¿Cómo demostrar que una obra de teatro es entretenida antes de que el consumidor perciba, por su propia experiencia, tal sensación?. Los beneficios asociados al servicio son más difíciles de percibir por el cliente y, por lo tanto, también de ser transmitidos por la empresa.
- e) **Dificultad de fijación del precio:** La intangibilidad del servicio hace que existan menos características objetivas a valorar y, por lo tanto, es más difícil justificar los precios que se cobran por los servicios prestados. Los consumidores pagan por ver una actuación de ballet clásico o un concierto antes de saber si los artistas van a realizar una buena actuación, y, en algunos casos, sin conocer incluso la duración exacta del servicio que van a consumir.

Para enfrentarse a todas estas situaciones específicas de comercialización que presentan los servicios, se tendrá que desarrollar un programa de marketing que

permita, dentro de lo posible, facilitar el proceso de decisión de compra por parte del consumidor. Las distintas estrategias que se suelen desarrollar giran en torno a un objetivo principal, que es la tangibilización del servicio; para ello, se suele recurrir a la gestión de los elementos materiales que intervienen en la prestación del servicio así como a los elementos inmateriales que sirven para su identificación.

Entre los elementos materiales se encuentran los siguientes:

- *El local* en el que se presta el servicio, ya que permiten al cliente formarse una idea de la calidad de la prestación que espera recibir.
- *Los equipos utilizados en la prestación del servicio* también contribuyen a dar una imagen del mismo, de ahí la importancia de su consideración en una estrategia de tangibilización.
- *La información* que se transmite a clientes a través de dossiers u otro tipo de documentos permite a éste identificar el servicio y formarse una imagen de él.
- *Desarrollo de objetos físicos* que faciliten la presentación del servicio.

Entre los elementos inmateriales (que gozan de una especial relevancia en el caso de los servicios), se encuentran:

- *Dirección de la fuerza de ventas y del personal que presta el servicio.*

El personal de la organización que desempeña su trabajo en contacto directo con el cliente (“personal de contacto” o “personal de primera línea”) es el que mejor puede ayudar a la comprensión del servicio, a generar confianza y a transmitir seguridad. Todos estos constituyen una vía de tangibilización del servicio (como acabamos de ver), facilitando, de esta manera, el proceso de decisión de compra por parte del consumidor.

- *Acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa.*

La confianza en el servicio se genera, en gran medida, a partir de la confianza en la empresa que lo ofrece. En este caso, es importante saber desarrollar una correcta política de marca, como vía de tangibilización del servicio, como ya comentamos anteriormente.

▣ Inseparabilidad

Esta característica de los servicios deriva del propio proceso de producción del servicio (*servucción*¹⁸), que se caracteriza por la existencia de una interrelación entre la producción y el consumo del servicio. Mientras que los bienes son producidos y posteriormente vendidos y consumidos, los servicios primero son vendidos, independientemente de que se paguen o no, y después son producidos y consumidos, normalmente de forma simultánea. Esta característica implica que los servicios, con frecuencia, no se pueden separar de la persona del vendedor, que es quien lo produce, como sucede cuando una persona asiste a un teatro para consumir cualquier tipo de actividad artística. En este caso, la producción del servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor, ambos trabajan conjuntamente.

El hecho de que el consumidor tenga que desplazarse a la “*fábrica de servicios*”, en presencia del proveedor, para que el servicio se produzca, y en muchos casos, adopte la figura de “coproductor” añade una mayor importancia a las actividades de marketing en las organizaciones de servicios. Los especialistas de marketing de servicios deben dirigir el papel desempeñado por el consumidor en esta interacción proveedor – consumidor para que el servicio sea entregado de forma eficaz y eficiente¹⁹. En este sentido, Fisk, Grove y John (2000) afirman que “*La simultaneidad de producción y consumo también hace difícil separar el servicio del proveedor de servicio. Por ejemplo, no es fácil entender el producto – servicio*

¹⁸ Eiglier y Langeard (1989) han desarrollado el concepto “servucción” para hacer referencia al proceso de producción de los servicios en contraposición con el proceso de producción de los bienes (producción). Sobre este término volveremos en posteriores apartados.

¹⁹ Los conceptos “eficaz” y “eficiente” cuentan con connotaciones importantes en el campo del marketing relacional. Éstos ya fueron comentados en el capítulo 1, p. 47.

ofrecido por una compañía teatral, un profesor universitario, un médico o un abogado (ocio, educación, diagnóstico médico y servicio legal, respectivamente) independientemente de los proveedores. En cada uno de los casos, la persona que desempeña los roles del servicio son el propio servicio; En consecuencia, los clientes están adquiriendo las habilidades de un individuo particular”²⁰.

Los efectos derivados de la presencia de esta característica van a ser diferentes, dependiendo de las situaciones de prestación / comercialización del servicio a las que nos enfrentemos. De esta manera, podemos clasificar los posibles escenarios de prestación del servicio en las siguientes categorías:

- a) **Escenario del comprador:** existe una relación directa entre el productor y el consumidor, que se desarrolla en el lugar seleccionado por el cliente. El productor no cuenta con un lugar donde ofrecer el servicio.
- b) **Escenario del vendedor:** los consumidores se han de desplazar hasta el lugar en el que se va a producir la servucción para consumir el servicio. Es el caso de los servicios culturales como el teatro o la música.
- c) **Escenario vending:** los consumidores tan sólo tiene que entrar en contacto con una máquina para adquirir el servicio deseado.

El tipo de relaciones desarrolladas con el cliente en cada uno de los escenarios van a ser radicalmente diferentes, pero todos los casos (a excepción del último) presentan un factor común: la importancia del factor humano en la producción del servicio. En este particular aspecto de los servicios profundizaremos en posteriores apartados.

²⁰ FISK, GROVE y JOHN (2000): “*Interactive services Marketing*”, Houghton Mifflin Company, p. 7.

En definitiva, podemos establecer que las consecuencias más relevantes de la característica de simultaneidad en los servicios son las que exponemos a continuación:

- a. La interacción cliente – productor adquiere una especial relevancia.
- b. En el caso de los productos consumidos en el escenario del vendedor, el ambiente físico cuenta con una importancia crucial en la percepción del servicio por parte del cliente.
- c. El cliente desempeña un papel fundamental tanto en la producción y consumo personal, como en la producción y consumo del resto de clientes.
- d. La producción masiva puede ser más difícil.

▣ Heterogeneidad o variabilidad

La heterogeneidad o variabilidad hace referencia a la dificultad que presentan los servicios para la estandarización. Esta característica tiene como origen la necesaria interacción que se ha de producir entre el personal productor del servicio y el cliente, y su principal implicación es la dificultad que presentan para controlar y estandarizar la calidad del servicio ofrecido. La calidad del servicio va a depender de factores tan variables y difíciles de controlar como son el estado de ánimo de la persona que atiende al cliente, su empatía, su capacidad para adaptarse al nivel sociocultural de cada cliente, etc. No es posible aplicar un estricto control técnico que garantice la normalización, por ello, es más difícil lograr un estándar de calidad en la prestación de un servicio que en la fabricación de productos tangibles.

Entre las aportaciones más importantes realizadas para la resolución de este problema, podemos encontrar la de Levitt (1986), que propone la “*industrialización de los servicios*”²¹ a través de tres vías alternativas:

²¹ LEVITT, T. (1986): “*The Marketing Imagination*”, The Free Press División, New York, p. 56.

- “*Tecnologías duras*”: que implican la sustitución del factor humano por máquinas, instrumentos u otros artefactos tangibles.
- “*Tecnologías blandas*”: que consisten en sustituir servicios individuales por sistemas organizados de división del trabajo.
- “*Tecnologías híbridas*”: que consisten en combinar bienes de equipo con sistemas industriales planificados cuidadosamente para obtener eficacia, orden y rapidez en el proceso del servicio.

Murray y Schlacter (1990) analizan las diferencias existentes entre bienes y servicios por lo que respecta a la variabilidad, y llegan a la conclusión de que “*Debido a la mayor variabilidad registrada con respecto a los servicios por parte de los clientes, la estrategia de marketing – mix adaptada a los servicios demanda prestar una mayor atención a la uniformidad de los servicios. Mientras que la naturaleza de muchos servicios depende de factores como el ambiente y otros individuos en el sistema de servicio, se puede conseguir un incremento en el beneficio a través de la estandarización de los factores clave en el proceso de entrega del servicio*”²².

En definitiva, podemos establecer que las principales implicaciones de la heterogeneidad de los servicios en su gestión son las siguientes (Grande, 2000; Zeithamt y Bitner, 1996; Murray y Schlacter, 1990):

- El factor humano desempeña un papel crucial en la entrega del servicio y el nivel de satisfacción experimentado por el cliente.
- La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.
- No existe una seguridad absoluta sobre que el servicio entregado se ajuste al planificado y comunicado.

²²MURRAY, K. B.; SCHLACTER, J. L. (1990): “The Impact of services versus Goods on Consumers’ Assessment of Perceived Risk and Variability”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.18 (1), p. 62.

- El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
- La estandarización del servicio puede contribuir a disminuir el riesgo percibido por el cliente.

▣ Caducidad

El carácter perecedero de los servicios implica que los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior. Esta característica de los servicios complica y hace que tome especial relevancia la decisión de determinar la capacidad máxima del servicio con la que contar de forma permanente, ya que la oferta presenta un alto nivel de rigidez ante las variaciones que puedan producirse en la demanda.

En este contexto, se hace necesario buscar un equilibrio entre la oferta y la demanda. Para ello, Sasser (1976) propone la posibilidad de actuar sobre ambas variables ²³:

a) Actuaciones sobre la oferta.

El incremento transitorio de la capacidad del servicio se puede conseguir mediante el alquiler de locales, instalaciones y la contratación temporal de personal adicional.

b) Actuaciones sobre la demanda.

Para moderar las fluctuaciones de la demanda se suelen utilizar prácticas comerciales con efectos a corto plazo, como las discriminaciones de precios o las promociones especiales.

Eiglier y Langeard (1989) aluden a esta característica cuando tratan el tema de la importancia de la gestión de los flujos de clientes: “*Las acciones sobre la forma del ciclo son*

²³ SASSER, W.E. (1976): “Mach Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard Business Review*, noviembre – diciembre, pp. 133 – 140.

sencillas en su objetivo: consisten en descabezar las puntas de la demanda tanto como se pueda, y en trasladar esta demanda a los periodos bajos. Las técnicas que deben emplearse son bastante sofisticadas; se apoyan en análisis muy agudos de la clientela, la comprensión de las motivaciones, situaciones y comportamiento de compra de algunas categorías, y de las acciones específicas sobre el marketing puesto en términos de características del servicio, de tarificación y de comunicación” ²⁴.

No es sólo, por lo tanto, cuestión de encontrar una solución a través de la simple estrategia de precios o de adaptación de la oferta, se trata de encontrar un equilibrio que tenga como origen el conocimiento del mercado.

■ Ausencia de propiedad

Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio. Los clientes pagarán por un derecho de uso o acceso, pero no adquieren una propiedad.

Lovelock et al. (1999) añade a las características expuestas, que son las que tradicionalmente se contemplan en la literatura de marketing de servicios, otras características que, aunque pueden ser consideradas como una consecuencia directa de éstas, merece la pena contemplar de forma individual:

- Los consumidores son parte del proceso de producción.

Con frecuencia, los consumidores se encuentran fuertemente involucrados en el proceso de servucción, tanto cuando éste se desarrolla en contacto directo con personal de la organización oferente (escenario del vendedor o del cliente) como cuando se desarrolla con una máquina (escenario vending). En estas circunstancias, se hace

²⁴ EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): “Servucción. El marketing de servicios”. Mc Graw-Hill, Madrid, p. 22.

indispensable educar a los clientes para conseguir que estos sean más competentes en el proceso de producción y consumo del servicio ²⁵.

- Los clientes forman parte del producto.

En determinados tipos de servicios (los servicios de alto contacto), los clientes no sólo se van a relacionar con el personal de la organización oferente, sino que también van a entrar en contacto con otros consumidores. Esta relación con los clientes va a contar con un peso importante en el momento de producción y consumo del servicio, y va a suponer importantes implicaciones (que trataremos en posteriores capítulos) por lo que respecta a la estrategia de segmentación del mercado.

- Presentan una mayor dificultad para la evaluación por parte de los consumidores.

Zeithaml (1981) ²⁶ establece tres tipos de propiedades para caracterizar y diferenciar bienes y servicios:

- **Propiedades tangibles** (“*search properties*”): son aquellas características del producto que el cliente puede conocer de forma previa a su adquisición, tales como el color, el estilo, la forma, el precio, el tacto o el olor. Obviamente, son características propias de los productos tangibles.
- **Propiedades de experiencia** (“*experience properties*”): Este tipo de cualidades del producto tan sólo pueden ser percibidas por el cliente después de la compra o durante el proceso de consumo. Como puede ser el sabor de la comida de un restaurante o la buena

²⁵ CANZIANI, B. F. (1997): “Leveraging Customer Competency in service firms”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, nº 1, pp. 5 – 25.

²⁶ ZEITHAML, V. A. (1981): “*How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services*”, en DONNELLY, J. A. y GEORGE, W. R. (1981): “*Marketing of Services*”, American Marketing Association, Chicago, pp. 186.

ambientación, el equipo de sonido o la capacidad acústica de un teatro.

- **Propiedades subjetivas** (“*Credence properties*”): son aquellas características del producto que resultan difíciles de evaluar al consumidor aún después de haberse producido el consumo. Es el caso de muchos servicios profesionales.

- **Importancia del factor tiempo**

Los clientes actuales presentan una especial sensibilidad hacia el factor tiempo por lo que respecta al ámbito de los servicios. Dado que, la mayor parte de los servicios suelen desarrollarse en tiempo real (es decir, suelen producirse y consumirse al mismo tiempo), es absolutamente necesaria la presencia física de éstos para que se produzca la servucción. En este contexto, es necesario conocer el límite de tiempo que los clientes están dispuestos a invertir en la adquisición de un servicio, es decir, cuáles son las expectativas de los consumidores, por lo que respecta a la inversión de tiempo, para la adquisición del servicio. En este sentido Llorens y Aragón (1997) afirman que “*Las personas que han tenido algún incidente relacionado con retrasos, recuerdan intensamente la experiencia sufrida. A partir de estos sucesos, surge la insatisfacción con el servicio, independientemente de la fiabilidad, seguridad o atención recibidas. Además, dependiendo de las características de la espera, los niveles de calidad percibida se deterioran, pudiendo influir en las relaciones futuras con la empresa prestadora del servicio*”²⁷.

Como hemos podido observar, las características recogidas presentan consecuencias e implicaciones estratégicas importantes en el ámbito de los servicios de las artes escénicas (ver Tabla 3.3).

²⁷ LLORENS, F. J. ; ARAGÓN, J. A. (1997) : « Una valoración de la relación entre los tiempos de espera en los servicios y la calidad percibida por los clientes », *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , vol. 6, nº 2, p. 105.

Tabla 3.3. Características del los servicios de exhibición de artes escénicas

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

Tabla 3.3. Características de los servicios de exhibición de artes escénicas (continuación)

Características	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
CADUCIDAD	los servicios nos e pueden almacenar para su uso posterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones sobre la oferta: El incremento transitorio de la capacidad del servicio se puede conseguir mediante el alquiler de locales, instalaciones y la contratación temporal de personal adicional. • Actuaciones sobre la demanda: actuaciones comerciales con efecto a corto plazo, como las discriminaciones de precios o las promociones especiales.
AUSENCIA DE PROPIEDAD	Los clientes tan sólo adquieren un derecho de uso o acceso.	La entidad oferente de servicios de artes escénicas comercializa un derecho de acceso a un espectáculo determinado.
Los consumidores son parte del proceso de producción	Fuerte involucración de los clientes en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario incluir a los clientes en el proceso de producción. • Es necesario educar a los clientes para conseguir que éstos sean más competentes en el desarrollo del proceso.
Los clientes forman parte del producto	Las artes escénicas son servicios de alto contacto. Los clientes se relacionan con otros clientes.	La interacción de los clientes ha de incluirse en el proceso de producción.
Presentan una mayor dificultad para la evaluación por parte de los consumidores	Las "propiedades de experiencia" que caracterizan a las artes escénicas, tan sólo pueden ser percibidas por el cliente después de la compra y durante el proceso de consumo.	Recurrir a estrategias de comunicación que ofrezca información creíble del servicio (experiencias, medios de comunicación, etc.)
Importancia del factor tiempo	Los clientes presentan una especial sensibilidad hacia el factor tiempo	Es necesario conocer el límite de tiempo que los clientes están dispuestos a invertir en la adquisición del servicio de artes escénicas comercializado.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS: ESPECIAL REFERENCIA A LAS ARTES ESCÉNICAS.

La elevada complejidad que presentan los servicios, que tiene como origen el amplio número de dimensiones que presentan, hace que se hayan desarrollado innumerables clasificaciones de los mismos atendiendo a criterios muy diversos. Autores como Hunt (1976) ²⁸ y Lovelock et al. (1999) han destacado la importancia y la gran utilidad que ofrecen el desarrollo de esquemas de clasificación en la implementación del enfoque de marketing en las entidades de servicios. En este apartado vamos a desarrollar aquéllas clasificaciones que consideramos más enriquecedoras para el conocimiento y desarrollo de estrategias de marketing en la comercialización de servicios de artes escénicas.

Las múltiples clasificaciones que encontramos del sector servicios las podemos organizar en dos grandes grupos: clasificaciones monocriterio y clasificaciones multicriterio.

3.4.1. CLASIFICACIONES MONOCRITERIO

Este primer grupo se caracteriza por hacer uso de un único criterio de clasificación. Algunas de las clasificaciones enmarcadas en este grupo han sido desarrolladas en su origen en el sector de productos tangibles y posteriormente han sido aplicadas a los servicios.

a) *Criterio de clasificación 1: Comportamiento del consumidor.*

Autores: Copeland (1923) y Grande (2000).

²⁸ Citado por LOVELOCK (1992): “*Managing Services. Marketing Operations and Human Resources*”, (Segunda edición). Ed. Prentice Hall, New Jersey, p. 51.

Las clasificación originalmente desarrollada por Copeland (1923) ²⁹ y posteriormente depurada por Bucklin (1963) ha sido ampliamente difundida en la literatura de marketing, encontrando una aplicación útil y práctica para todos los sectores. Grande (2000), parte de este criterio para desarrollar su propio esquema de clasificación de los servicios, resultando las siguientes categorías ³⁰:

- **Servicios de conveniencia.** Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones ni se esfuerce en la decisión. El riesgo percibido, o consecuencias negativas, derivadas de la elección, es reducido. El proceso de compra es muy simple y rutinario, y las consecuencias de decisiones equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia.

- **Servicios de compra.** El consumidor demuestra con este tipo de bienes un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones.

- **Servicios de especialidad.** Para este tipo de servicios, los consumidores muestran un rigor aún mayor en el proceso de compra. Extremen todas las fases descritas en el apartado anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes.

²⁹ Citado por LOVELOCK (1992), ob. cit., p. 51.

³⁰ GRANDE, I. (2000): “*Marketing de los servicios*”, (Tercera edición). ESIC, Madrid, pp. 33 – 34.

- **Servicios especiales.** Son aquéllos que, dadas sus especiales características, exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para adquirirlos.

- **Servicios no buscados.** Son aquellos que no son conocidos o que, siéndolo, nos se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo.

b) Criterio de clasificación 2: Grado de contacto con el cliente.

Autor: Chase (1978).

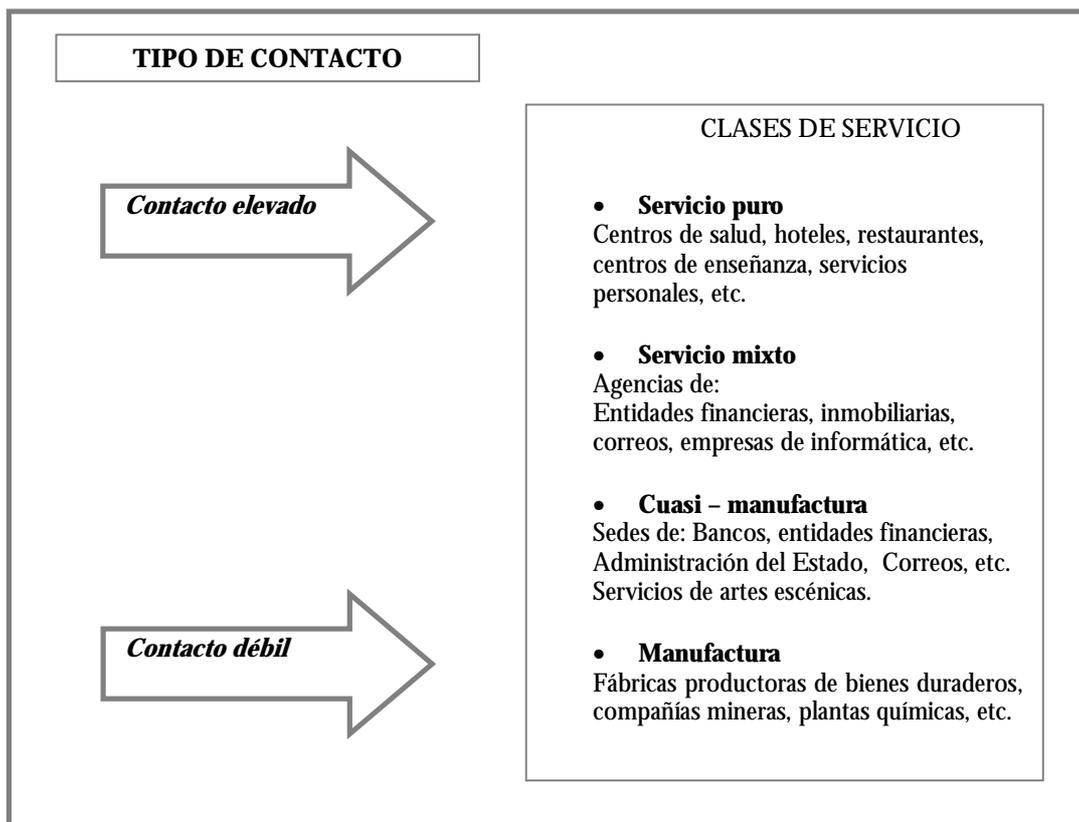
Chase (1978) desarrolla su propia clasificación de los servicios atendiendo al nivel de contacto desarrollado con el cliente. Desde su punto de vista, este concepto es crucial en el desarrollo de una estrategia de marketing eficiente, y establece que “*cuanto menos directo sea el contacto con el cliente, mayor es el potencial del sistema para lograr la eficiencia*”³¹. De este modo, reconoce que la variabilidad de los productos es más difícil de controlar en los servicios de alto contacto porque el cliente ejerce mayor influencia sobre el ritmo de la demanda y las características de los servicios, debido a su mayor implicación en el proceso de producción (servucción).

Como podemos observar en el esquema de Chase (1978), que hemos recogido en el Gráfico 3.5, a medida que se produce un desplazamiento hacia abajo, los productos suponen menos contacto con el proveedor. Según este esquema, cuanto mayor y más importante sea el contacto del cliente con el proveedor del producto, más tiende a ser un servicio. En caso contrario, tiende a ser un bien.

³¹ CHASE, R. B. (1978): “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?”, *Harvard Business Review*, Nov – Dic, p. 137.

En este esquema de clasificación, los servicios de artes escénicas pertenecerían al grupo “cuasi – manufactura”, ya que, aunque es un servicio, el contacto del personal de contacto con el cliente no cuenta con un peso tan relevante como en otros servicios.

Gráfico 3.5. Clasificación de los servicios según intensidad de contacto con los clientes



Fuente: Adaptado de Chase (1978, p.138).

c) Criterio de clasificación 3: Grado de tangibilidad

Autor: Shostack (1977)

Para Shostack ³², en los servicios existen componentes tangibles e intangibles, pero lo que interesa es conocer cómo son percibidos por el consumidor. Según esta perspectiva, los productos y los servicios se pueden clasificar desde muy tangibles hasta

³² SHOSTACK, G. L (1977): ob. cit., pp. 76.

poco o nada tangibles, estableciendo una amplia gama de posibilidades relativas sobre un eje de abscisas en el que se podrían medir los niveles de tangibilidad o intangibilidad de los diversos bienes económicos. De este modo, podemos clasificar los productos según una escala relativa de tangibilidad / intangibilidad. Este esquema de clasificación ya fue reproducido para introducir el concepto de servicio, y lo podemos encontrar en el Gráfico 3.1, del apartado 3.1. En este esquema, las artes escénicas ocuparían un lugar central, similar al de un restaurante de comida rápida (Bowen, 1990).

d) Criterio de clasificación 4 Eficiencia potencial del sistema de servucción.

Autor: Larrea (1991)

Larrea (1991) considera que la eficiencia potencial de un sistema de servucción es función del grado de contacto directo que la creación del servicio exige, respecto a la duración total del proceso.

$$\text{Eficiencia potencial del sistema} = f \left(1 - \frac{\text{Tiempo de contacto con el cliente}}{\text{Tiempo total creación del servicio}} \right)$$

Partiendo de esta premisa, presenta tres clases de servicios, cuyos valores en la función anterior van desde cero hasta la unidad:

- Servicios puros.
- Servicios mixtos
- “Quasi – manufacturing”

Cada tipo de servicio requerirá, en consecuencia, una política operacional distinta. En el acaso de las artes escénicas, nos encontramos con un servicio tipo “Quasi – manufacturing”, caracterizado por la un bajo valor de la relación: tiempo de

contacto con el cliente / tiempo total de creación del servicio. Esto nos ofrece un valor cercano a la unidad. La lectura que nos ofrece este resultado es clara: nos encontramos ante un sistema de producción de servicios que cuenta con un alto nivel de eficiencia potencial, que lo sitúan a caballo entre los productos tangibles y los servicios.

e) Otros criterios de clasificación.

Además de los esquemas de clasificación ya expuestos, es habitual recurrir a otros criterios ampliamente aceptados y aplicados tanto al ámbito de los servicios como al de los productos tangibles, estos son:

- ◆ **Durabilidad de los productos** . Este criterio nos aporta información sobre la frecuencia de uso y de compra del producto, clasificándolos en productos duraderos y no duraderos.
- ◆ **Tipo de cliente:** individual u organizacional.
- ◆ **Tipo de servicio:** servicios profesionales y servicios no profesionales.

3.4.2. CLASIFICACIONES MULTICRITERIO

La complejidad y la multitud de dimensiones que presentan los servicios ha llevado a la mayoritaria aplicación de clasificaciones multicriterio que permitan la mejor comprensión y categorización de este tipo de actividades, caracterizadas por su heterogeneidad. De entre los diversos esquemas de clasificación multicriterio hemos seleccionado los siguientes:

1. Clasificación de Lovelock (1992, 1999).

Lovelock (1992, 1999) propone cinco esquemas de clasificación basados en cómo la naturaleza de los servicios ofertados determinan la actividad de marketing de las organizaciones. Éstos esquemas giran en torno a los siguientes conceptos:

- a) Naturaleza del acto del servicio.

- b) Tipo de relación desarrollada por la organización oferente de servicios con sus clientes.
- c) Nivel de fidelización y juicio en la entrega del servicio.
- d) Capacidad de adaptación de la oferta a la demanda.
- e) Método seguido en la entrega del servicio.

1. a. Naturaleza del acto de servicio

Diversos autores han definido el servicio como un acto (Zeithaml et al., 1996; Berry, 1980). Esta característica fundamental de los servicios nos lleva a plantearnos dos cuestiones:

- ¿Sobre quién (o qué) recae el acto?.
- ¿El acto es de naturaleza tangible o intangible?.

La respuesta a estas dos cuestiones nos ofrece como resultado el esquema de clasificación que recogemos en el Gráfico 3.6 y que adopta la forma de una tabla de doble entrada, en la que el eje de abscisas contempla el concepto “receptor del servicio” y el eje de ordenadas el concepto “naturaleza de la prestación”.

En algunos casos, nos podemos encontrar con servicios que aparentemente podrían pertenecer a dos o más categorías. Es el caso de las artes escénicas, que aunque presentan características que claramente nos permiten enmarcarlos en la categoría de “servicios destinados a las mentes de las personas”, a la vez implican acciones tangibles (para asistir a una ópera o una representación teatral se hace indispensable contar con elementos tangibles como es el propio teatro). Para la clasificación de los servicios no debemos confundir, tal y como establece Gonçalves (1998), el *beneficio básico* (puramente intangible en este caso) de los *beneficios adicionales o periféricos*, que en este caso podrían ser las instalaciones del propio teatro (tangible), o el servicio de restauración que éste pueda ofrecer en el entreacto (intangible).

Gráfico 3.6. *Clasificación de los servicios atendiendo a la naturaleza y beneficiario del servicio*

Naturaleza de la prestación	Beneficiario directo del servicio	
	Personas	Cosas
<i>Acciones tangibles</i>	<p>Servicios destinados al cuerpo de las personas</p> <p>(Servicios sanitarios, transporte de pasajeros, salones de belleza, restaurantes, salones de peluquería)</p>	<p>Servicios destinados a bienes materiales</p> <p>(Reparación y mantenimiento de equipos industriales, servicio de lavandería, servicio de limpieza, servicio de seguridad)</p>
<i>Acciones intangibles</i>	<p>Servicios destinados a la mente de las personas</p> <p>(Artes escénicas, educación, programas de radio, servicio de información, museos)</p>	<p>Servicios destinados a bienes inmateriales</p> <p>(Bancos, asesoría legal, contabilidad, bolsa, seguros)</p>

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992, p. 53)

La utilidad del esquema de clasificación planteado para el estudio de las artes escénicas es importante, y nos ofrece la siguiente información:

- a) Los servicios de artes escénicas son un servicio destinado a la mente de las personas.
- b) Es absolutamente necesaria la presencia física del cliente para que se produzca la entrega del servicio (desde el principio hasta la conclusión). Esto implica que el cliente debe entrar en la “fábrica de servicios” (el teatro o centro cultural oportuno), y pasar algún tiempo en ella hasta que se termine de producir el consumo del mismo. En este caso, la satisfacción del cliente se va a ver influenciada, no sólo por el beneficio básico (que sería estrictamente la posibilidad de ser receptor de una actuación artística determinada), sino por las interacciones que puedan producirse con los empleados, los diversos

servicios de proceso y los servicios de mejora, así como por las características de los clientes que se encuentran consumiendo ese servicio simultáneamente.

1. b. Tipo de relación desarrollada entre la organización de servicios y sus clientes

En las organizaciones de servicios, con independencia del carácter individual u organizacional de los clientes, lo más habitual es que los compradores se vean en la necesidad de entrar en contacto directo con los oferentes. En este caso, la clasificación de los servicios va a girar en torno a los siguientes conceptos:

- Naturaleza de la entrega del servicio
- Tipo de relación desarrollada entre la organización de servicios y sus clientes.

El resultado de la combinación de ambos conceptos nos ofrece las categorías de producto que hemos recogido en el Gráfico 3.7.

Gráfico 3.7. *Clasificación de los servicios atendiendo al tipo de relación desarrollada con los clientes*

Naturaleza de la distribución del servicio	Tipo de relación desarrollada entre la organización de servicios y sus clientes	
	<i>Relaciones “de socio”</i>	<i>Relaciones no formales</i>
<i>Transacción continua</i>	Seguros, teléfonos, banca, asociación profesional, asociación recreativa.	Estación de radio, protección policial, alumbrado público, autopista pública.
<i>Transacción discreta</i>	Abono artes escénicas , alquiler de coches.	Artes escénicas , correos, cine, transporte público, restaurantes.

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992, p. 55)

Desde la perspectiva de los servicios de artes escénicas, esta clasificación nos ofrece una base importante para el desarrollo de estrategias de marketing relacional, al aportarnos información sobre los tipos de relación existentes entre los clientes y la organización, así como de la forma adoptada en la distribución del servicio. En este caso, vemos que, aunque siempre su distribución adopta la forma de transacción discreta, ésta se puede desarrollar en un contexto de *relación de socio* o de *relación no formal*. El primero de los casos facilita a la organización de servicios la obtención de información sobre sus clientes, y permite el desarrollo de políticas de fidelización. Esta clasificación, en el marco del enfoque relacional que hemos adoptado, nos ofrece una base para la segmentación y el mejor conocimiento de los consumidores de servicios de artes escénicas que desarrollaremos más adelante.

1. c. Clasificación de los servicios atendiendo al nivel de adaptación del servicio al cliente y nivel de influencia del personal de contacto

Las especiales características de los servicios, su necesidad de simultaneidad de producción y consumo, y la necesaria involucración del cliente en el proceso de producción en la mayoría de los casos, hacen necesario contar con un sistema que permita la adaptación del servicio a las necesidades individuales de los clientes. Como podemos ver en el Gráfico 3.8, La adaptación del servicio a las necesidades del cliente puede desarrollarse al menos en dos dimensiones. La primera es la medida en que las características del propio servicio permite esta adaptación y la segunda es el nivel de influencia de los empleados (personal de contacto, de primera línea o empleados de marketing a tiempo parcial ³³), en la definición de la naturaleza de los servicios recibidos por los clientes individuales.

³³ En el entorno del marketing de servicios, se denomina personal de contacto o de primera línea a aquéllos que entran en contacto directo con el cliente. Gummesson (1999) denomina a este tipo de empleados “personal de marketing a tiempo parcial” .

Gráfico 3.8. Clasificación de los servicios atendiendo al nivel de adaptación del servicio al cliente y nivel de influencia del personal de contacto

		Nivel de adaptación del servicio a las necesidades individuales de los clientes	
		Alto	Bajo
Nivel de influencia del personal de contacto en la adaptación del servicio a las necesidades de los clientes	Alto	Servicios sanitarios, servicios legales, agencias inmobiliarias, servicio de taxi, salón de belleza, educación (tutorías), electricista, etc.	Educación (clases magistrales) Programas preventivos de salud, etc.
	Bajo	Servicio telefónico, servicio de hotel, buenos restaurantes, etc.	Artes escénicas , transporte público, restaurante de comida rápida, cine, espectáculos deportivos, etc.

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992, p. 57)

Las artes escénicas se encontrarían ubicadas en el cuadro inferior derecho, caracterizadas por ser un servicio de baja adaptación a las necesidades individuales de los clientes, en el cual el nivel de influencia del personal de contacto en dicha adaptación es también bajo. Desde el punto de vista de la eficiencia, este hecho constituye enormes ventajas. Como ya estableciera Levitt (1986), la “industrialización del servicio” puede constituir una fuente importante de ventajas para la organización del servicios. Esta misma línea de argumentación es igualmente adoptada por otros autores (Chase, 1978; Lovelock et al., 1999). Esta industrialización del servicio puede redundar, al contrario de lo que pudiera parecer en una primera impresión, en un incremento de valor para el cliente. La mayor rapidez y el ahorro en costes (con la consecuente posibilidad de ofrecer precios más bajos) son algunas de las ventajas que puede aportar este sistema. Además, en el caso de las artes escénicas, igual que en los espectáculos deportivos, parte de la esencia del producto la constituye el hecho de compartirla con otros espectadores. Este enfoque no implica que no se puedan desarrollar determinadas actividades de adaptación. La posibilidad de reservar con

antelación entradas, y seleccionar la ubicación deseada en el lugar en el que se va a desarrollar el espectáculo son algunas de las actividades que se pueden desarrollar con el fin de transmitir una imagen de *dientización* del servicio.

1. d. Naturaleza de lo oferta y la demanda del servicio

Un cuarto marco para la clasificación de los servicios nos lo ofrece el conocimiento de las características de oferta y demanda del servicio. De este modo, en este caso la categorización de los servicios se va a realizar atendiendo a los siguientes conceptos:

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

Gráfico 3.9. *Clasificación de los servicios atendiendo al nivel de fluctuación de la demanda y flexibilidad / rigidez de la oferta.*

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

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

El análisis de esta variable nos lleva a plantearnos la necesidad de conocer las siguiente variables:

1. ¿Cuál es el ciclo típico de la demanda de las diversas modalidades de artes escénicas?. ¿es predecible?.
2. ¿Cuáles son las causas que subyacen a estas fluctuaciones de la demanda?. Hábitos de los clientes, etc.
3. ¿En qué medida puede el marketing modificar estas tendencias?.

1. e. Método de entrega del servicio

En este último esquema de clasificación que nos ofrece Lovelock (1992), éste va a llegar a la clasificación de los servicios a través de la intersección de las siguientes variables:

- Accesibilidad del servicio.
- Naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicios.

Gráfico 3.10. *Clasificación de los servicios atendiendo al método adoptado para la entrega del servicio*

Naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización de servicios	Disponibilidad del servicio	
	Lugar único de entrega	Múltiples lugares de entrega
<i>El cliente se desplaza a la organización de servicios</i>	Artes escénicas , salón de peluquería, etc.	Servicio de autobús, cadena de comida rápida, etc.
<i>La organización de servicios se acerca al cliente</i>	Taxi, tratamiento de epidemias, etc.	Correo, reparaciones de emergencia, etc.
<i>Se produce una transacción a distancia (comunicación electrónica)</i>	Compañía de tarjetas de crédito, etc.	Compañía de teléfono, etc.

Fuente: Adaptado de Lovelock (1992, p. 61)

Las artes escénicas ofrecen un lugar único de entrega y exigen que el cliente se desplace a éste para poder consumir el servicio. Aunque para la obtención del servicio básico (núcleo) no es posible la incorporación de nuevas tecnologías o la existencia de

ningún tipo de intermediarios, sino que es posible para ofrecer los servicios periféricos, como son el pago, información, etc. Las entidades oferentes de servicios de artes escénicas pueden recurrir (y lo hacen) a intermediarios (entidades financieras, por ejemplo) que le faciliten la realización de actividades complementarias como son el pago, la reserva, información, etc. Igualmente, hacen uso de las nuevas tecnologías (internet) para facilitar estos mismos servicios complementarios a sus clientes.

2. Clasificación de T. R. V. Davis (1999)

Desde la perspectiva de Davis (1999), la naturaleza del propio trabajo debería ser la base más importante para distinguir distintos tipos de empresas de servicios. Partiendo de este criterio, establece un esquema de clasificación atendiendo a dos conceptos:

- *Tipo de actividad de servicio desarrollada*: rutinaria o de conocimiento.
- *Forma de entrega del servicio*: Integrada o desintegrada.

El resultado de la combinación de ambos conceptos lo encontramos en el Gráfico 3.11.

Las organizaciones oferentes de servicios de artes escénicas se caracterizan por ofrecer un tipo de servicio rutinario y altamente integrado. La producción del servicio, en términos de Davis, “*es similar a la de una máquina*”, ofrece servicios altamente estandarizados, simples y muy poco flexibles. Las entidades oferentes de este tipo de servicios suelen contar con una clara división del trabajo, y los trabajos desempeñados suelen ser especializados a la vez que simples, fáciles de aprender. Los empleados pueden ser formados y sustituidos de manera sencilla y rápida.

Asimismo, la asignación de costes resulta fácil, debido a la naturaleza rutinaria del trabajo. Esto facilita la labor de fijación de precio y de evaluación de la rentabilidad de los servicios. Por esta misma razón, resulta más sencilla la construcción de la cadena

de valor para este tipo de servicios. Los directivos pueden ver de forma sencilla qué actividades y funciones consumen una mayor cantidad de recursos y los ingresos que produce cada producto.

Gráfico 3.11. *Clasificación de los servicios atendiendo al tipo de actividad de servicios desarrollada y forma de entrega del servicio*

Entrega del servicio	Tipo de actividad de servicio desarrollada	
	Rutinaria	De conocimiento
Desintegrada	FÁBRICA DE SERVICIOS <i>(Artes escénicas)</i>	TIENDA DE SERVICIOS
Integrada	ALMACÉN DE SERVICIOS	SERVICIOS COMPLEJOS

Fuente: Adaptado de Davis (1999, p. 24)

El elemento clave en la organización y dirección de una “fábrica de servicios” es el diseño del sistema de operaciones que regula la relación con los clientes. Ésta actividad incluye la descripción detallada de los procesos de servucción, con sus correspondientes instrucciones de procedimiento (descripción detallada de actividades, indumentaria de los trabajadores, trato al cliente, etc.). El sistema de operaciones va a determinar la calidad de los servicios producidos. Una vez diseñado el sistema, la dirección va a contar con muy poca flexibilidad para alterar los servicios ofrecidos.

Uno de los problemas habituales en la oferta de este tipo de servicios es lo poco motivadores que resultan para los trabajadores, por la naturaleza repetitiva del trabajo que desempeñan. Este factor es importante tenerlo en cuenta, ya que los trabajadores constituyen una parte importante del proceso de creación de valor para el cliente, y una actitud negativa de los mismos afectará al nivel de satisfacción del cliente.

El sistema de operaciones de una *fábrica de servicios* debe caracterizarse por su eficacia al servir las necesidades de los clientes y su eficiencia en la gestión de los recursos. Con respecto al primer objetivo, las variables fundamentales por lo que respecta a la **satisfacción y lealtad** del cliente son: **la calidad, el precio y la rapidez del proceso**. En un segundo nivel, pero también importantes, nos encontramos con los siguientes factores: apariencia física, responsabilidad, seguridad y empatía. Estos últimos, pueden ser origen de insatisfacción por parte de los clientes si no alcanzan unos niveles mínimos, pero no son los elementos clave en la determinación del nivel de satisfacción de los clientes.

3. Clasificación de Grönroos (1994)

Grönroos (1994) observa que los mismos servicios pueden ser prestados tanto a individuos como a organizaciones. Partiendo de esta premisa, distingue dos tipos de productos (servicios profesionales y otros servicios) que pueden ser ofrecidos a dos tipos de clientes (individuales y organizacionales). Las técnicas utilizadas para la comercialización de los servicios van a depender tanto del tipo de servicios comercializado como de las características de los clientes a los que se dirige la oferta.

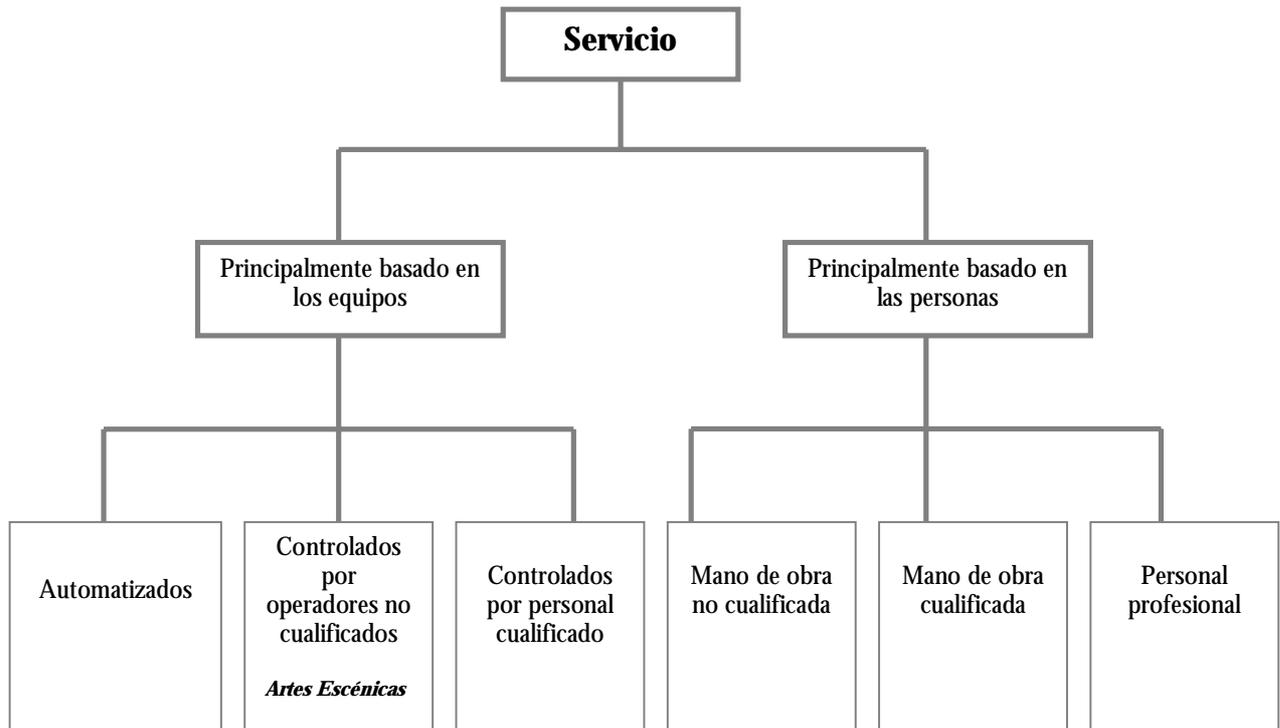
4. Clasificación de Thomas (1978)

Thomas (1978) nos ofrece un amplio espectro de organizaciones de servicios tomando como referencia el grado de intervención del factor humano en la prestación del servicio y el nivel de cualificación requerido por los recursos humanos de la organización para la prestación del servicio. El resultado es el esquema de clasificación que hemos recogido en el Gráfico 3.12.

Bajo este esquema, los servicios de artes escénicas podrían definirse como un servicio principalmente basado en equipos y controlados por operadores no cualificados. Esta clasificación está en la línea de la de Davis (1999), ya que destaca

fundamentalmente los requerimientos de conocimiento de los recursos humanos de la organización de servicios.

Gráfico 3.12. Clasificación de servicios de Thomas (1978)



Fuente: Thomas (1978, p. 161)

Existen numerosas clasificaciones de servicios (Gonçalves, 1998; Fisk et al., 2000; Bell, 1981; etc.), pero las expuestas recogen prácticamente la totalidad de criterios utilizados para la clasificación de servicios. No hemos recogido criterios clásicos como la naturaleza de los servicios (AMA, 1985), el sector de actividad (Browing y Singelmann, 1978) o la función del servicio (Cuadrado y del Río, 1993) porque no consideramos que aporten información relevante para el objetivo de nuestro trabajo. De entre las diversas clasificaciones analizadas (monocriterio y multicriterio), consideramos que las que resultan más enriquecedoras y completas son la de Lovelock (1992, 1999) y la de Davis (1999), ya que éstas, como hemos podido comprobar, nos

aportan información relevante para el conocimiento del servicio objeto de estudio (artes escénicas), y, por consiguiente, para el desarrollo de nuestro trabajo.

En la Tabla 3.4 recogemos una síntesis del trabajo realizado en el presente apartado. En ésta podemos ver el grupo de pertenencia de los servicios de artes escénicas atendiendo a los diversos criterios de clasificación considerados, lo que nos ofrece un perfil de este servicio.

En la tabla 3.5 recogemos las características que con más frecuencia han sido utilizadas en la literatura de marketing de servicios para desarrollar esquemas de clasificación (Bowen, 1990).

.

Tabla 3.4. Caracterización de los servicios de exhibición de artes escénicas a través de diferentes criterios de clasificación

Criterios de clasificación	Autor	Grupo de pertenencia de las artes escénicas
Comportamiento del consumidor	Copeland (1923) y Grande (2000)	Servicio de conveniencia. Servicios especiales (excepcionalmente, para un tipo muy concreto de servicios de artes escénicas y de clientes)
Grado de contacto con el cliente	Chase (1978)	Cuasi – manufactura.
Grado de tangibilidad	Shostack (1977)	Se situaría a nivel central en el continuum que va de los componentes tangibles a los intangibles.
Eficiencia potencial del sistema de servucción	Larrea (1991)	“Cuasi-manufacturing”
Durabilidad de los productos	Grande (2000)	No duraderos.
Tipo de cliente	Grönroos (1994)	Individual.
Tipo de servicio	Grönroos (1994)	Servicios no profesionales.
Naturaleza del acto de servicio y beneficiario del servicio	Lovelock (1992)	Servicios destinados a la mente de las personas.
Tipo de relación desarrollada entre la organización de servicios y sus clientes	Lovelock (1992)	Transacción discreta / Relaciones “de socio”. Transacción discreta / Relaciones no formales.
Nivel de adaptación del servicio a las necesidades del cliente y nivel de influencia del personal de contacto	Lovelock (1992)	Bajo nivel de adaptación del servicio a las necesidades del cliente y bajo nivel de influencia del personal de contacto en la adaptación del servicio a las necesidades de los clientes
Naturaleza de la oferta y la demanda del servicio	Lovelock (1992)	Existe un alto nivel de fluctuación de la demanda y los incrementos de demanda regularmente exceden la capacidad del oferente (oferta rígida).
Método de entrega del servicio	Lovelock (1992)	Existe un lugar único de entrega y exige el desplazamiento del cliente a este lugar para poder adquirir el servicio.
Tipo de actividad de servicios desarrollada y forma de entrega del servicio	Davis (1999)	Fábrica de servicios
Grado de intervención del factor humano en la prestación del servicio y nivel de cualificación requerido por los trabajadores para la prestación del servicio	Thomas (1978)	Servicio principalmente basado en equipos y controlados por operadores no cualificados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5. Características utilizadas para clasificar los servicios

CARACTERÍSTICAS UTILIZADAS PARA CLASIFICAR LOS SERVICIOS	Bell (1981)	Bowen y Bowers (1986)	Browning y Singlemann (1978)	Chase (1978)	Daniels (1982)	Grove and Fisk (1983)	Judd (1964)	Kotler (1984)	Langgard y Eighler (1983)	Loveloek (1992)	Mills y Margulies (1980)	Rathmell (1966)	Ryans y Wittink (1977)	Shpakit y Fisk (1985)	Stiff y Pollack (1983)	Thomas (1978)	Grande (2000)	Larrea (1991)	Shostack (1977)	Grönroos (1994)	Davis (1999)	
Nivel de habilidad de los empleados																X						X
Tamaño del público objetivo			X																			
Sistema de entrega del servicio					X					X												X
Contacto empleado - cliente	X	X		X		X				X	X			X	X							
Importancia de los empleados								X		X		X				X						
Concentración económica										X		X			X							
Lugar de entrega único o múltiple									X	X												
Habilidad para satisfacer los incrementos de demanda										X		X										
Nivel de fluctuación de la demanda										X												
Factor receptor de los servicios (personas, cosas)							X			X												
Participación del cliente														X								
Intangibilidad	X	X					X		X	X									X			
Nivel de clientización									X	X												
Diferenciación													X									
Facilidad del cliente para cambiar de proveedor								X		X			X									
Función																						
Transacciones continuas vs. transacciones discretas										X												
Importancia de las máquinas									X		X		X		X							
Comportamiento del consumidor																	X					
Durabilidad de los productos																	X					
Eficiencia potencial del sistema de servucción																		X				
Tipo de cliente																						X
Tipo de servicio																						X

Fuente: Elaboración propia a partir de Bowen (1990, pp. 44).

3.5. EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS EN LAS ARTES ESCÉNICAS

Las características de los servicios de artes escénicas, que ya hemos calificado como un “servicio fábrica”, en términos de Davis (1999), hace necesario conocer el proceso de producción de dicho servicio, ya que las características de la servucción de artes escénicas las sitúan a caballo entre los bienes y los servicios, como hemos podido comprobar en el apartado anterior del presente capítulo. Son muchos los autores que destacan las ventajas que presentan este tipo de servicios en su gestión: el papel jugado por el factor humano no cuenta con un peso tan relevante como en otros tipos de servicios, lo que implica una mayor posibilidad de industrialización del servicio (Larrea, 1991; Levitt, 1986 b; Lovelock, 1992; Maqueda et al. 1995) y de alcanzar un mayor nivel de eficiencia del sistema (Chase, 1978). Para este tipo de servicios, el diseño constituye un paso estratégico fundamental, ya que una vez superada esta fase, los imprevistos que se puedan desarrollar serán mínimos en comparación con cualquier otro tipo de servicio (Shostack, 1984; Davis, 1999; Lovelock, 1999; Fisk et al., 2000; Larrea, 1991).

Antes de adentrarnos en el análisis del proceso de servucción de los servicios de artes escénicas, debemos comenzar por analizar las características generales con las que cuentan este tipo de servicios por lo que respecta al proceso, la relación con el cliente, la relación con los empleados y a la dirección. Larrea (1991) sintetiza esta información para los distintos tipos de servicios; nosotros tan sólo hemos reproducido en la Tabla 3.6 la parte que corresponde a los servicios fábrica.

Tras perfilar los servicios que vamos a tratar, un segundo paso en el proceso de análisis de la servucción de los servicios de artes escénicas consiste en realizar el diseño del servicio. Fue Shostack (1984) la primera en destacar la importancia de diseñar los servicios, del mismo modo en que se diseñan los bienes tangibles. Muchos autores se han unido posteriormente a esta llamada (Grönroos, 1994; Fisk et al., 2000; Norman,

Tabla 3.6. Análisis de los servicios fábrica

Concepto	Servicios Fábrica
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	
<i>Intensidad de capital</i>	Alto
<i>Modelo del proceso</i>	Rígido
<i>Dependencia de la instalación</i>	Parte integral del proceso, posibilidades escasas del elección
<i>Importancia del equilibrio entre tareas e instalación de cara a regular el funcionamiento del proceso</i>	Equilibrio crítico
<i>Tolerancia en cuanto a exceso de capacidad</i>	Exceso de capacidad eliminado a toda costa
<i>Facilidad de la programación</i>	Algunas veces difícil de programar, las puntas de demanda pueden ser complicadas
<i>Economías de escala</i>	Algunas
<i>Noción de capacidad</i>	Bastante clara, algunas veces definible en términos físicos.
<i>Adiciones de capacidad</i>	Posibles incrementos variables, se debe equilibrar capital y trabajo
<i>Cuellos de botella</i>	Algunas veces repentinos, pero generalmente predecibles
<i>Naturaleza de los cambios del proceso</i>	Unas veces rutinarios (reequilibrando) y otras veces radicales (nuevas instalaciones)
CARACTERÍSTICAS RESPECTO AL CLIENTE	
<i>Importancia del atractivo del entorno físico en la estrategia de marketing</i>	Puede ser crítico
<i>Interacción del cliente con el proceso</i>	Mediana
<i>Clientización del servicio</i>	Escasa
<i>Posibilidad de gestionar los picos y valles de demanda</i>	Posible a través del precio
<i>Control de calidad del proceso</i>	Puede ser formal, de acuerdo con métodos estándar (por ejemplo, gráficos de control)
CARACTERÍSTICAS RESPECTO A LOS EMPLEADOS	
<i>Retribución</i>	Típicamente salarial
<i>Niveles de cualificación</i>	Generalmente bajo
<i>Contenido de las tareas</i>	Reducido
<i>Promoción</i>	Se adquieren responsabilidades a medida que se gana antigüedad. La promoción da lugar a cambios de departamento o de puesto
CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN	
<i>Necesidades de staff - line</i>	Staff importante para rediseño de procesos, métodos, previsión, planificación y control de producción. Críticos los niveles intermedios o de supervisión
<i>Medios de control</i>	Variables. Existencia de centros de coste o centros de beneficio

Fuente: Larrea (1991, p. 180)

2000; Levitt, 1986 b; Zeithaml et al, 1996). En este sentido, Gummesson (1989) comenta que “*aún tenemos que oír hablar de los diseñadores de servicios*”³⁴, y Eiglier y Langeard (1989) afirman que “*(...) La concepción y la realización de una servucción requieren tanta imaginación, rigor y precisión como la concepción y la realización de una fábrica; una servucción es, desde cierto punto de vista, hasta más compleja que una fábrica, ya que la empresa domina difícilmente uno de los elementos del sistema: el cliente. Esta es una razón más para incorporar aún más rigor*”³⁵. Desgraciadamente, son demasiado habituales las situaciones en las que nos encontramos servicios que no se encuentran sustentados por ningún diseño previo.

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

El sistema de producción del servicio nos permite identificar con mayor facilidad los elementos más relevantes del proceso, así como los espacios en los que puede surgir con mayor facilidad problemas, y las vías de solución de dichos problemas. Fisk et al. (2000) conciben el proceso de prestación de servicios como un teatro (metáfora usual en este ámbito), y desarrollan el que han dado en llamar *Modelo del teatro de los servicios* (Gráfico 3.13), que resulta bastante descriptivo para nuestro acercamiento al caso objeto de estudio.

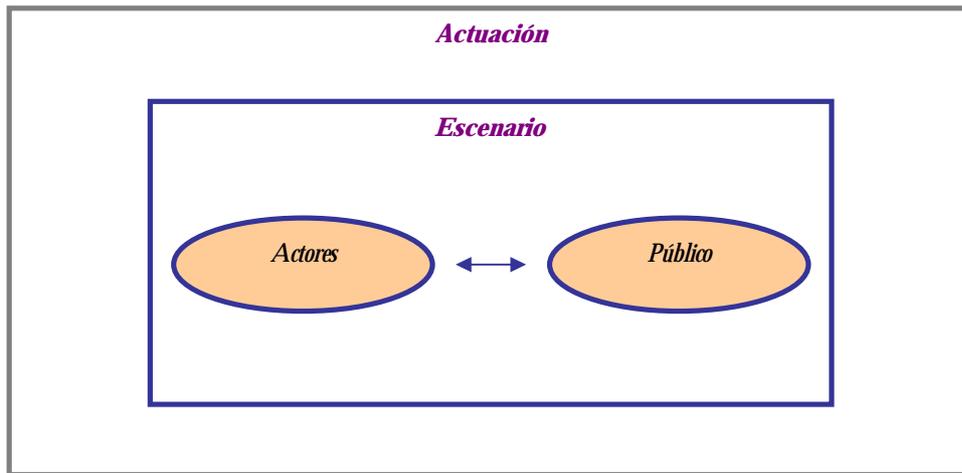
En este modelo, podemos distinguir dos zonas claramente diferenciadas: el escenario (que es la parte visible para el cliente) y los bastidores (que es la parte no visible). De la combinación de ambos surge la actuación, que sería el sistema de producción de servicios completo. Ambas zonas se encuentran separadas por la denominada *línea de visibilidad*, que separa la parte visible del sistema (parte que el

³⁴ Citado por GRÖNROOS, C. (1994): “*Marketing y gestión de servicios*”, Díaz de Santos, Madrid, pp. 57.

³⁵ EIGLIER, P. Y LANGEARD, E. (1989), ob. Cit., pp. 17.

consumidor ve) de la parte no visible (que resulta necesaria para la producción del servicio, pero resulta invisible a los ojos del consumidor). Analicemos los elementos que conforman cada una de estas áreas.

Gráfico 3.13. *El modelo del teatro de los servicios*



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

▣ **La parte visible del sistema**

La parte visible del proceso o *parte interactiva* es la que se encuentra en contacto directo con los clientes dentro del sistema de producción de servicios (ver Gráfico 3.14), y está formada por los clientes y por el resto de los recursos necesarios para la producción del servicio, con los que el cliente interactúa de forma directa. En este espacio surgen las interacciones directas comprador / vendedor en las que tiene lugar los denominados *momentos de la verdad*. Los recursos que configuran la parte interactiva, y de los que depende, consecuentemente, la obtención de un servicio de calidad son los siguientes:

- El cliente.
- Los demás clientes.
- Personal de contacto.

- Sistemas y rutinas operativas.
- Recursos físicos y equipos.

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

Eglie y Langeard (1989) establecen una distinción entre el cliente individual, y “*los demás clientes*”, entendiendo por este grupo, el conjunto de clientes que consumen un determinado servicio al mismo tiempo. Cuando se trata con servicios dirigidos a un público amplio (como es el caso de las artes escénicas) es habitual que el producto sea consumido simultáneamente por un grupo amplio de clientes. En este caso, es imprescindible tener en cuenta la influencia que el resto de clientes ejerce en el proceso de consumo y correspondiente nivel de satisfacción del cliente a nivel individual. En el caso de las artes escénicas, como en muchas otras actividades de ocio, no debemos olvidar que, en muchos casos, “los demás clientes” cuentan con una gran relevancia. Estas relaciones reciben el nombre de “*relaciones de concomitancia*” (ver Gráfico 3.15).

Los empleados que interactúan directamente con los clientes reciben el nombre de *personal de contacto, empleados de contacto, personal de primera línea o especialistas de marketing a tiempo parcial*. Las interacciones que tienen lugar pueden ser contactos cara a cara o interacciones a través del teléfono, fax, carta o correo electrónico. Frecuentemente, el personal de contacto es el recurso principal para el proveedor de servicios. Los sistemas, tecnología y recursos físicos constituyen un apoyo valioso, pero la mayoría de las empresas de servicios (entre ellas, las de servicios de artes escénicas), dependen en mayor grado de su personal de contacto que de otros medios a su alcance. Éstos se encuentran en una posición privilegiada, ya que les permite detectar los deseos y

demandas de los clientes que se plantean en los momentos de la verdad, gracias a la observación, a las preguntas y a las respuestas implícitas en la conducta de los clientes. Además, pueden repercutir en la calidad del servicio proporcionada y llevar a cabo acciones correctoras en el caso de que surjan problemas.

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

Los diferentes sistemas y rutinas inciden en la calidad de servicio percibida por partida doble. En primer lugar, *influyen directamente en la percepción de calidad que se hacen los clientes*, ya que éstos han de interactuar con los sistemas. Si se sienten a gusto con unos determinados sistemas, puede haber una orientación hacia el servicio. Si, por el contrario, se sienten obligados a adaptarse a un sistema, esta orientación brillará por su ausencia. En este último caso, el sistema destruye, o al menos deteriora, la calidad del servicio ofrecido. En segundo lugar, los sistemas y rutinas tienen una *repercusión interna sobre los empleados*. Si a un determinado sistema se le considera desfasado, complicado, o carente de orientación hacia el servicio, los empleados que han de trabajar con él se sentirán frustrados, lo que, sin lugar a dudas, repercutirá, a su vez, negativamente en sus niveles de motivación.

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

acomodadas para el descanso de los clientes en los entreactos, son ejemplos de estos recursos físicos.

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

▣ ***La parte invisible del sistema***

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

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

El más importante de todos es el *apoyo de la dirección*, que se materializa en el soporte que, como dirigentes y líderes, ofrecen a sus subordinados todos y cada uno de los directivos, altos y medios, y los supervisores. Los directivos y supervisores son los responsables de mantener la cultura, y si la organización quiere conseguir una *cultura de servicio* ³⁶, tendrán que apoyar las normas y valores de tal cultura. Son responsables de los valores compartidos y de las formas de pensar y actuar de sus grupos de trabajo y departamentos. Si se espera que los empleados sigan unas actitudes y conductas orientadas hacia el servicio, el directivo es la clave para lograrlos.

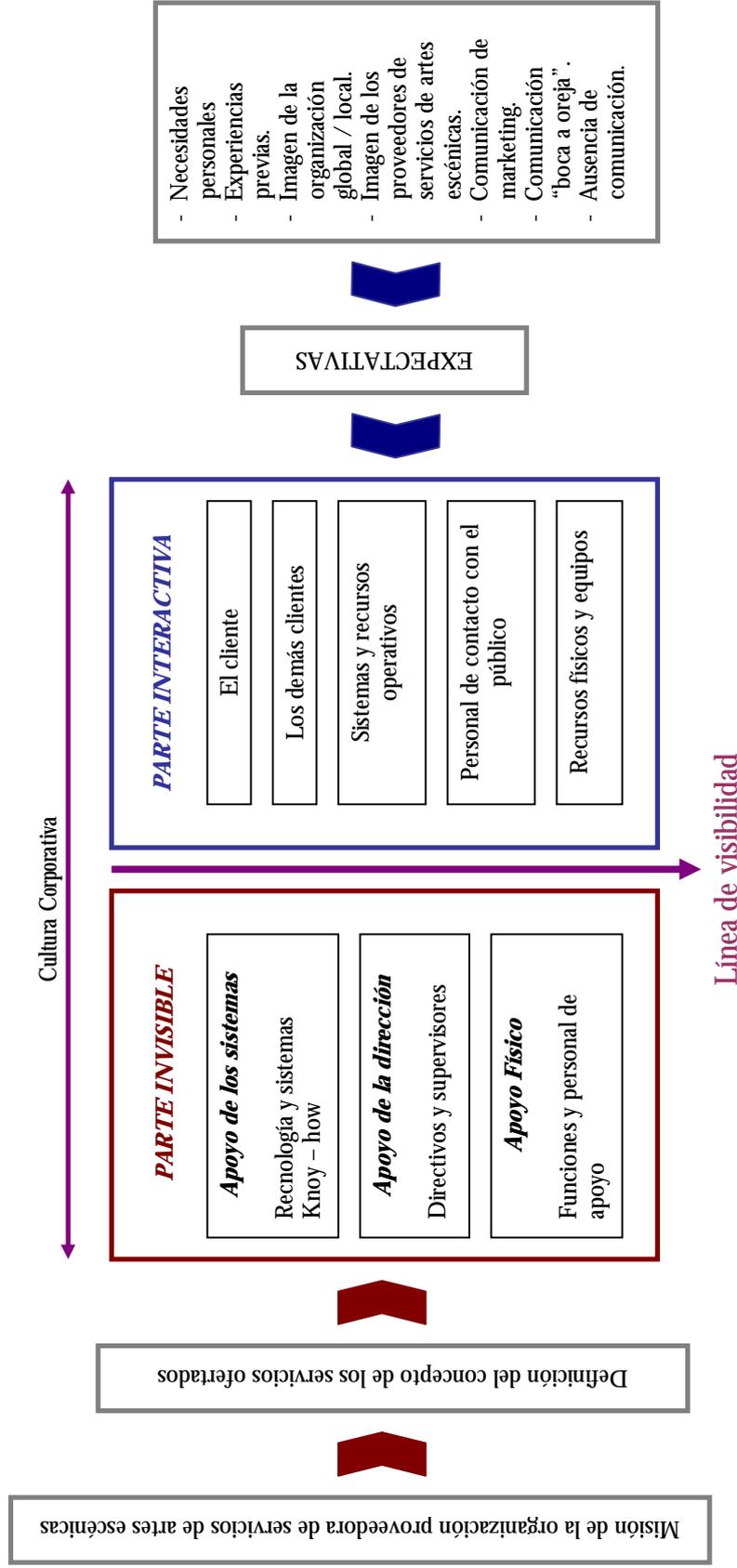
³⁶ GRONROOS (1994, p. 238) define la cultura de servicios como “*la cultura que valora el buen servicio y en la que dar un buen servicio, tanto a los clientes internos como a los clientes externos o últimos, se considera algo natural y una de las normas más importantes que deben cumplir todos*”.

El *personal de contacto* va a depender del apoyo físico proporcionado por las funciones y departamentos invisibles a los clientes. Estos *empleados de apoyo* tendrán que considerar a las personas de contacto como sus *clientes internos* ³⁷. A su vez, los empleados de apoyo tendrán que ser tratados como clientes internos por las funciones de apoyo que se encuentran más atrás, dentro del sistema de producción del servicio. Los clientes internos tendrán que ser tan bien tratados como los clientes externos, lo que implica que el servicio interno ha de ser tan bueno como el servicio externo.

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

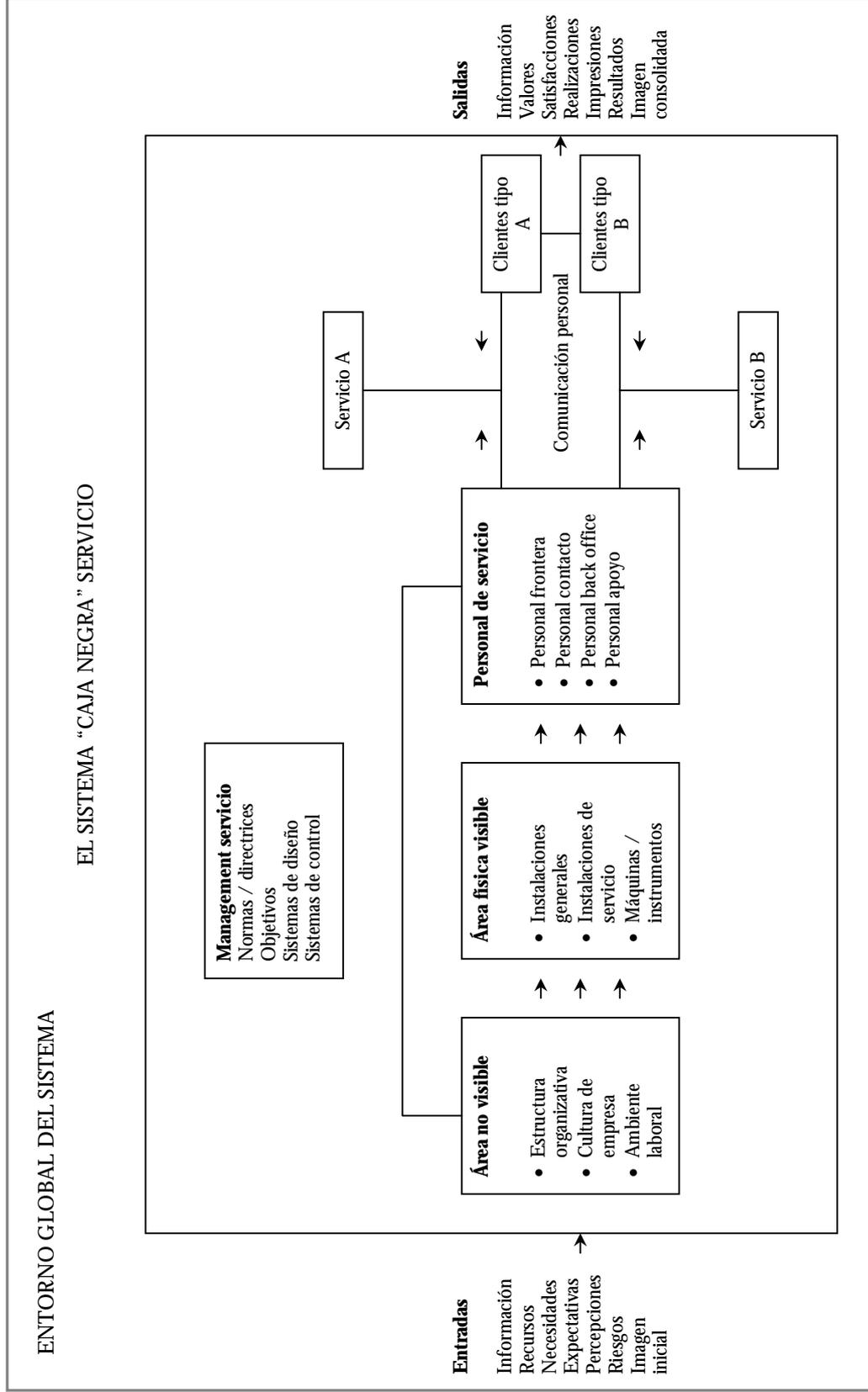
³⁷ El concepto de *cliente interno* es ampliamente tratado desde la perspectiva relacional (Gummesson, 1999; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999, entre otros), y en términos generales, consiste en la aplicación de la relación cliente – proveedor al ámbito interno de las organizaciones. La gestión del “Dominio de mercado interno” cobra una especial relevancia en el ámbito de los servicios. Ver Capítulo 1.

Gráfico 3.14. El sistema de producción de los servicios de artes escénicas



Fuente: Adaptado de Grönroos (1994, pp. 202).

Gráfico 3.15. El servicio como sistema



Fuente: Adaptado de Maqueda y Llaguno (1995, pp. 224)

3.5.1. EL DISEÑO DE LOS SERVICIOS DE ARTES ESCÉNICAS.

Como ya avanzábamos al comenzar el presente apartado, no es suficiente realizar un análisis del sistema teórico del servicio, este diseño del sistema ha de ir acompañado con un plan de producción, similar al de un bien tangible, que refleje, no sólo los elementos que resultan necesarios para la producción del servicio, sino también la relación existente entre ellos, secuencias, etc.

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

- a) *Identificar los procesos.* El primer paso para elaborar el plan consiste en trazar un esquema de los procesos que constituyen el servicio. Al identificar las fases de una tarea se apreciará qué elementos se necesitan y qué acciones se realizan, todo lo cual permite el análisis, el control y la mejora.
- b) *Aislar los puntos críticos.* Tras hacer un diagrama del proceso, el diseñador estará en condiciones de ver dónde puede fallar el sistema. Es esencial la identificación de los puntos críticos y el diseño de procesos para corregir los errores. Las consecuencias de los fallos pueden reducirse enormemente mediante el análisis de los puntos críticos en la etapa de diseño. Cuando los diseñadores y directivos consideran conjuntamente y con antelación los posibles problemas, la calidad del servicio es invariablemente más elevada.
- c) *Establecer el tiempo de ejecución.* Tras hacer un diagrama del servicio, identificar los procesos y puntos críticos, y prever medidas para los casos de fallo, el diseñador debe examinar el tiempo de ejecución.

- d) *Analizar la rentabilidad.* El diseñador del servicio debe establecer un tiempo de ejecución normal que permita evitar las actividades no rentables y mantener la productividad.

Zeithaml y Bitner (1996) parten del esquema de proyecto de producción de servicios planteado por Shostack (1984), e incorporan nuevas líneas de división y nuevas áreas tanto en la parte visible como en la parte invisible del sistema. Estas son las siguientes:

- En la parte visible, incorporan la *línea de interacción externa*, que divide dos campos:

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

De forma paralela, en este área reflejan lo que han dado en llamar *evidencia física*, que refleja los elementos tangibles y visibles para el cliente que se encuentran situados en la zona de interacción externa.

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

- *Área invisible de acciones de contacto con los empleados.* en la cual se desarrollan tanto acciones directas con lo clientes (a distancia, por

teléfono, internet, etc.) como actividades dirigidas a facilitar la actividad de los trabajadores de primera línea.

- *Sección de procesos de apoyo*. que cubre los bienes y servicios internos, actividades e interacciones que sirven de apoyo para facilitar la entrega del servicio, bien a los empleados situados en la zona visible del sistema, bien a los situados en la zona no visible, pero que resultan invisibles para el consumidor.

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

La aplicación de este esquema al ámbito de las artes escénicas, para un servicio de artes escénicas tipo, ofrecido por un proveedor – tipo, quedaría como podemos observar en el Gráfico 3.16.

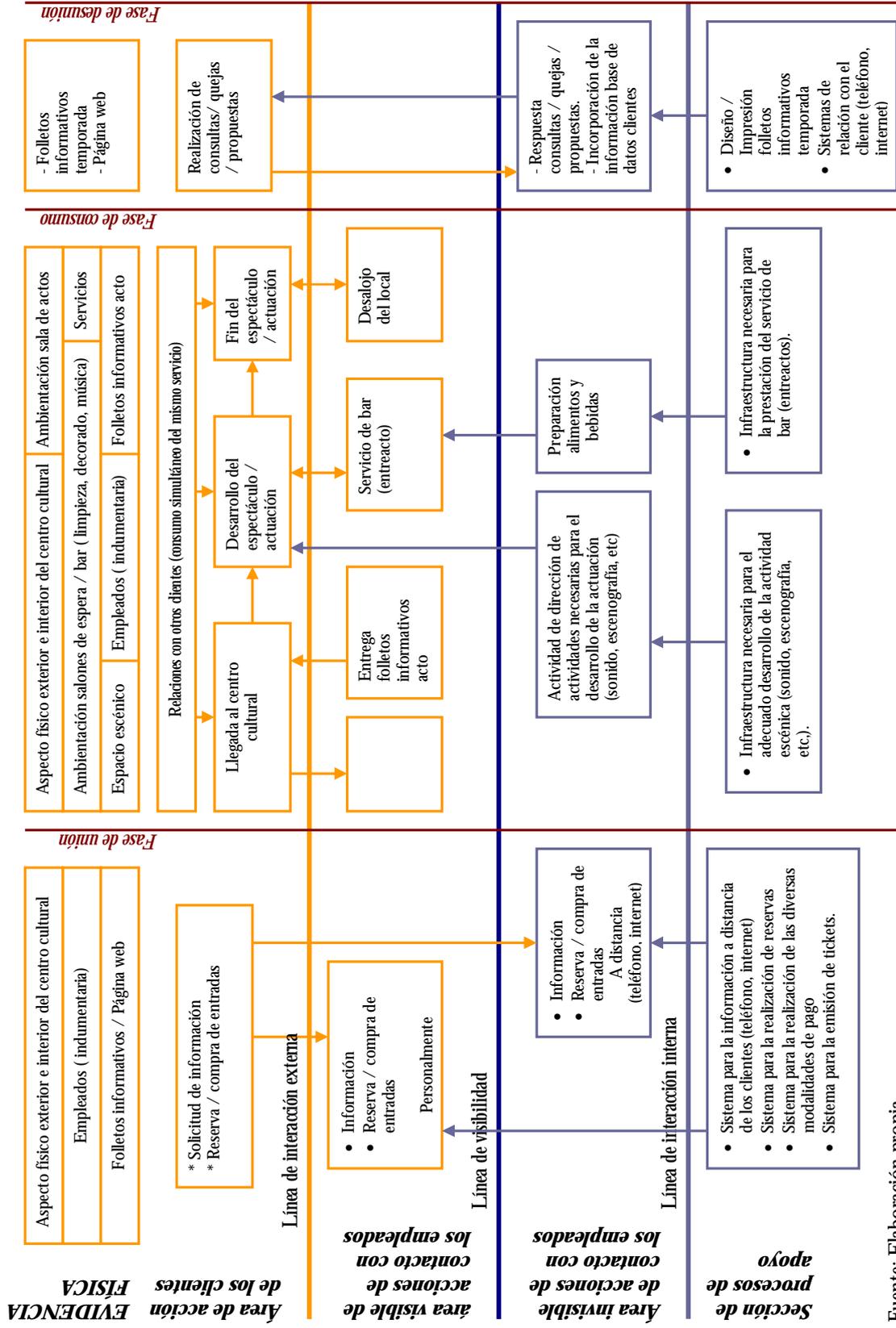
En el proyecto de producción de un servicio de artes escénicas planteado, hemos distinguido, tal y como lo hiciera Lehtinen (1983 y 1986) ³⁸ tres fases:

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

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

³⁸ Citado por Grönroos (1994), ob. cit., p. 199.

Gráfico 3.16. Proyecto para la producción de un servicio de exhibición de artes escénicas – tipo



Fuente: Elaboración propia.

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

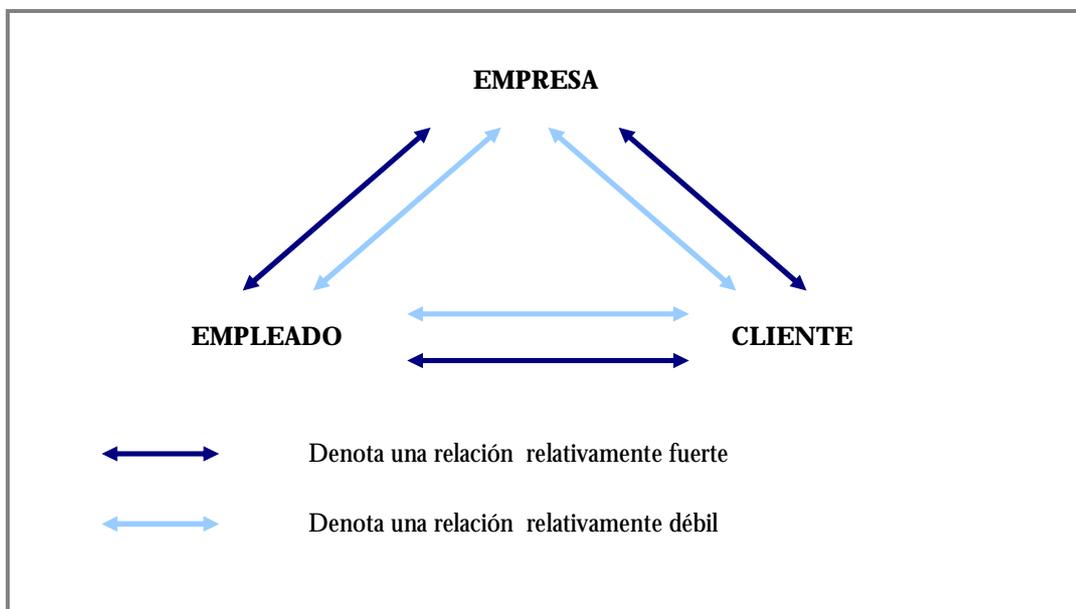
Por último, en la *fase de desunión*, el cliente abandona la “fábrica de servicios”. De nuevo, en esta fase, el cliente hará uso de servicios periféricos. En el caso de las artes escénicas, puede traducirse en la realización de propuestas de mejora, tramitación de quejas, etc.

3.5.2. LAS RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

Una vez planteado el plan de producción y el sistema de producción de servicios que subyace a dicho plan, es necesario conocer las relaciones existentes entre los distintos elementos del sistema. Es importante comenzar por realizar una puntualización: en este apartado tan sólo vamos a exponer las relaciones existentes entre los elementos del sistema. Fuera de lo que es el sistema, la organización oferente de servicios se ve involucrada en una red de relaciones amplia, que ya planteamos en el capítulo primero, dedicado al marketing relacional, y sobre las que volveremos más adelante.

El Gráfico 3.17 recoge la representación gráfica de lo que Heskett (1988) ha dado en llamar el “**triángulo del servicio**”. Tal y como se indica, todo negocio tiene una estructura triangular. Las tres relaciones aritméticamente posibles pueden ser, cada una por su lado, fuertes o débiles. Idealmente, es bueno que las tres sean fuertes. La gestión adecuada del triángulo exige, por lo tanto, reforzar la tres relaciones implicadas.

Gráfico 3.17. El “triángulo del servicio” de Heskett



Fuente: Heskett (1987, p. 137)

Partiendo de este planteamiento, Grönroos (1994) plantea una visión general de la estrategia orientada al mercado, indicando los factores que han de ser gestionados y el tipo de marketing a desarrollar para cada una de las relaciones planteadas. El gráfico 3.18 representa los elementos básicos de la gestión de los servicios y el marketing. El núcleo del proceso lo constituyen los denominados “momentos de la verdad” o “momentos de la oportunidad”, que tienen lugar en las interacciones comprador – vendedor . Es precisamente en esos espacios temporales en los que se crea el “valor” para el cliente: *“El principal centro de interés en la competencia de los servicios es la gestión de los momentos de la verdad y la creación del apoyo adecuado por parte de los directivos y de las funciones de apoyo, así como de las inversiones en tecnología y sistemas operativos y administrativos (...) Por supuesto, el cliente no aprecia todo el valor en el momento de la verdad. Es posible que gran parte de ese valor se haya anticipado como resultado del apoyo ofrecido por la organización. No obstante, desde el punto de vista del cliente, lo que sucede en los momentos de la verdad es importante. Si el cliente no*

queda satisfecho con lo que experimenta, entonces, casi todo el esfuerzo previo a la producción habrá sido en vano" ³⁹.

■ **Relación cliente – empresa (Marketing externo tradicional):**

Realizar promesas.

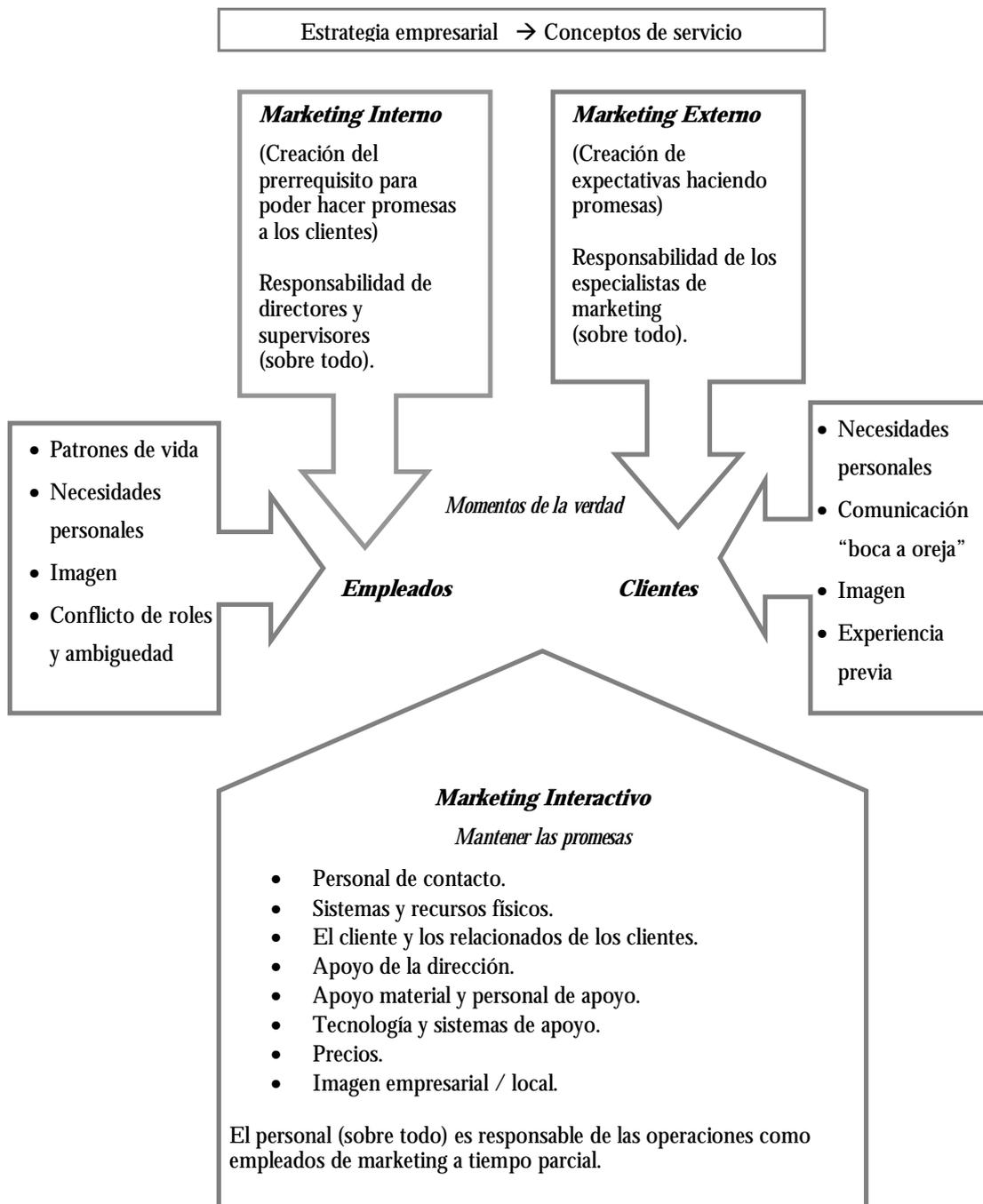
Esta relación recibe denominaciones muy diversas en el entorno del marketing de servicios y del marketing relacional: *relación clásica de mercado* (Gummesson, 1999), *relación primaria* (Eiglier y Langeard, 1989), *relación de mercado de clientes* (Peck et al., 1999).

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

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

³⁹ GRÖNROOS, C. (1994): “*Marketing y gestión de servicios*”, Díaz de Santos, Madrid, p. 253.

Gráfico 3.18. *Visión general de la estrategia orientada al mercado*



Fuente: Grönroos (1994, p. 252)

■ Relación empresa – empleado (Marketing interno):***Cumplir promesas.***

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

El enfoque relacional recoge esta perspectiva y adopta el término de *cliente interno*. Gummesson (1999) comenta que “*la noción de cliente interno lleva la relación clásica de mercado cliente – oferente dentro de la empresa*”⁴⁰. Esta idea es recogida de forma similar por diversos autores defensores del enfoque relacional; de este modo, Kotler (1992) contempla, en su esquema de marketing relacional, y a nivel de microentorno, el “*marketing de empleados*”, Morgan y Hunt (1994) y Doyle (1995) nos hablan de “*alianzas internas*”, Peck et al. (1999) analizan el “*mercado interno*”, etc.

Éste concepto de cliente interno no constituye una aportación nueva por parte del marketing relacional. Antes de que surgiera este nuevo enfoque, ya se utilizaba en el ámbito del marketing de servicios el concepto de *marketing interno*. Berry y Parasuraman (1993) define el marketing interno del siguiente modo: “*Marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y capacitar empleados cualificados con trabajos – productos que satisfagan sus necesidades. Marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como a clientes internos – en realidad de “cortejar “ a los empleados (...)”- y es la estrategia de proyectar trabajos – productos que se ajusten a las necesidades humanas.*”⁴¹.

⁴⁰ GUMMESSON, E. (1999): “Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4 Ps to 30 Rs”, Butterworth – Heinemann, Oxford, p. 153.

⁴¹ BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): “Marketing de servicios. La calidad como meta”. Ed. Parramon, Barcelona,

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

Para el desarrollo de una correcta estrategia de marketing interno es necesario contemplar las relaciones existentes entre todas las funciones de la empresa. El conjunto de funciones conforman la *cadena de valor para el cliente*, y se debe impedir que se produzcan “cadenas rotas”, que constituyen un “competidor invisible”, que puede ser más nocivo para una organización que los competidores visibles ⁴².

Fisk et al. (2000) encuentran que las claves para asegurar la excelencia en el funcionamiento de los empleado reside en los siguientes cuatro aspectos :

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

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

⁴² McKENNA, R. (1985), citado por GUMMESSON (1999), ob. cit., p. 154.

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

Esta política también tendrá implicaciones importantes a nivel de costes:

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

En conclusión, podemos afirmar que en el ámbito de los servicios, los empleados constituyen un factor clave para la producción y entrega del servicio, para conseguir la satisfacción del cliente y por lo tanto desempeñan un papel fundamental en la implementación de una estrategia de marketing relacional.

■ **Relación empresa – cliente (Marketing inteactivo):**

Cumplir promesas.

Se puede decir, como ya avanzábamos en apartados anteriores, que es precisamente esta relación la que va a incidir de forma directa en la satisfacción del cliente. Grönroos (2000) ⁴³, en una introducción a la perspectiva relacional en la Escuela Nórdica, afirma que antes de que se empezase a hablar de marketing relacional

⁴³ GRÖNROOS, C. (2000), en SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): “*Handbook of Relationship Marketing*”. Sage Publications, California, p. 95.

en otros ámbitos, en la literatura de marketing de servicios ya se hablaba de “relaciones con el cliente”, “la naturaleza relacional del marketing de servicios”, “interacciones cliente – proveedor”, “relaciones interactivas” y “marketing interactivo”. Por lo que ya hemos podido observar en lo que respecta a las características de los servicios, no es de extrañar que esto sea así. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados en su trato con los clientes. El cliente juzga la calidad del servicio no sólo por su *calidad técnica* sino también por su *calidad funcional*⁴⁴ o cómo se prestó el servicio (Kotler, 2000). De este modo, podemos afirmar que cumplir promesas en los momentos de la verdad generados en las interacciones comprador – vendedor es uno de los principales aspectos de la función de marketing interactivo. Las personas de contacto suelen ser la clave del éxito. Sin embargo, los sistemas operativos y los recursos físicos, así como los mismos clientes y sus relaciones influyen también en los resultados del marketing interactivo.

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

⁴⁴ GRÖNROOS (1994): ob. cit., p. 38. establece las siguientes distingue dos tipos de calidad:

- *Calidad técnica*: lo que el cliente recibe de sus interacciones con la empresa.
 - *Calidad funcional*: la forma en que el cliente recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo.
-

En un estudio reciente, Bove y Jonson (2000) demuestran que “*la existencia de fuertes relaciones entre clientes y personal de una empresa de servicios llevan al desarrollo de actitudes positivas en torno al personal que serán transferidas de forma directa a la empresa*”⁴⁵.

Esta relación es ampliamente tratada desde el ámbito del marketing relacional, como ya pudimos comprobar en el Capítulo 2.

⁴⁵ BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. (2000): “A Customer – Service Worker Relationship Model”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 5, p. 491.

Capítulo 4

El mercado de las artes escénicas en España

CAPÍTULO 4

EL MERCADO DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

4.1. LA INDUSTRIA DE LA CULTURA Y EL OCIO EN ESPAÑA.

Las artes escénicas constituyen un subgrupo dentro del sector de la cultura y el ocio. Resulta, por tanto, conveniente desde el punto de vista metodológico, comenzar por conocer el escenario en el que se ubica nuestro trabajo para, en un segundo paso, descender al conocimiento del mercado de las artes escénicas. Esta actividad resulta especialmente importante en un entorno que adolece de amplias lagunas por lo que respecta a producción de información. Esta desatención no se corresponde en absoluto con la importancia que las actividades culturales y de ocio que lo integran muestran a nivel económico. Probablemente, la falta de interés mostrada hacia el conocimiento del sector cultural (tanto desde el ámbito público como desde el privado) se deba a la concepción tradicional de la cultura como un terreno únicamente público y político que es necesario preservar de la “contaminación” de la industria, el comercio, y en general de la economía. Parece que el concepto cultura ha sido concebido como una actividad incompatible con la economía y aún más con las actividades de marketing. Esto ha llevado a que el sector cultural, desde el punto de vista económico, sea un gran desconocido, lo cual no está justificado ni por el propio interés del tema ni por su trascendencia económica, ya que éste es un sector que se caracteriza por ser generador de empleo y fuente de riqueza, ocupando una posición destacada en los ámbitos nacional e internacional.

Para analizar el sector cultural es necesario comenzar por aportar una definición de “industria de la cultura y el ocio”. Éste concepto es complejo, y susceptible de caracterizarse a distintos niveles (antropológico, social, económico, etc.). Bustamante y Zallo (1988) adoptan una perspectiva económica: “*Un conjunto de ramas, segmentos y*

*actividades auxiliares productoras y distribuidoras de bienes y servicios con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social*¹; es decir, el contenido específico de los productos culturales, su función social, antropológica y política, no son incompatibles con el hecho de que las actividades relacionadas con la cultura se hayan constituido en un sector más de la producción industrial y mercantil.

Una vez precisado el concepto, debemos tener en cuenta que las iniciativas en este campo tienen su origen, bien en el sector privado, o bien resultan provistas por el sector público (administración central, autonómica y local), por consiguiente, tenemos que analizar tanto el papel desempeñado por la iniciativa empresarial como el de las administraciones públicas en la producción de cultura en España.

4.1.1. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y DE OCIO EN EL ÁMBITO PRIVADO.

La importancia de las actividades culturales y de ocio se constata fácilmente sin más que observar la mayor parte de las actividades humanas de las que la cultura es un denominador común. Los productos culturales forma parte, cada vez más de lo que se denomina, de forma genérica “calidad de vida” y su consumo aumenta con el desarrollo económico; Tanto es así que el número de cines, teatros o museos existentes en una ciudad han sido utilizadas como variables indicadoras del nivel de calidad de vida ².

Tradicionalmente, tanto la cultura como sus manifestaciones concretas e individuales han sido consideradas como actividades sociales sin cuota de mercado, cuya provisión dependía, casi exclusivamente del sector público. Actualmente esta perspectiva se ha visto modificada, y resulta innegable la consideración del sector

¹ BUSTAMANTE, E. y ZALLO, R. (1988): “*Las industrias culturales en España*”, Akal / Comunicación, Barcelona, p. 88.

² MARTÍN, L. (2001): “Las ciudades con mejor calidad de vida de España”, *Capital*, Julio, pp. 96 – 109.

cultural como sector productivo, en el que las actividades culturales y de ocio se intercambian y difunden en el mercado, ordenado por los principios de la oferta y la demanda, y donde cuentan con una importante cuota de mercado.

Es en este contexto en el que el sector privado adquiere una relevancia significativa desde el punto de vista económico, dejando a la iniciativa pública la provisión de aquellas actividades que cuentan con un mayor carácter social, que no encuentran sustento en la demanda del mercado.

El último estudio realizado sobre la industria de la cultura y el ocio en España (García, Fernández y Zofío, 2000), viene a analizar la evolución de diferentes agregados relacionados con la producción de bienes y servicios culturales y de ocio: valor añadido, valor de ventas, exportaciones e importaciones, y con el mercado de trabajo: número de empresas, número de asalariado y retribuciones de asalariados.

Cabe puntualizar que este estudio se ha desarrollado en un contexto caracterizado por un elevado número de limitaciones para la obtención de información. Las actividades que han sido consideradas para la realización de este estudio son muy diversas, y recoge tanto aquellas actividades que se encuentran relacionadas directamente con la industria cultural y de ocio como las que presentan una relación indirecta.

La relevancia y repercusión económica de la industria de la cultura y el ocio de origen privado en el contexto de la actividad económica nacional se constata en la tabla 4.1., donde se muestra la evolución de los diferentes agregados relacionados con la producción de bienes y servicios: valor añadido, valor de ventas, exportaciones e importaciones, y con el mercado de trabajo: número de empresas, número de asalariados y retribuciones de asalariados.

Tabla 4.1. Evolución de las variables relevantes del sector cultural privado.

Millones de pesetas corrientes y constantes (Base 1986)

Concepto (millones de pesetas)	Año	1992	1993	1994	1995	1996	1997
VAB pm	Pta. corr.	1.576.680	1.245.360	1.415.716	1.738.666	2.043.264	3.020.148
	Pta. Ctes. ₈₆	1.129.069	849.127	933.282	1.099.308	1.262.514	1.834.578
Retribuciones	Pta. corr.	ND	899.812	1.008.102	1.073.912	1.121.543	1.282.792
	Pta. Ctes. ₈₆	ND	548.554	594.765	608.755	610.540	674.900
Valor ventas	Pta. corr.	4.951.189	5.181.708	6.182.437	6.920.509	7.922.309	9.066.350
	Pta. Ctes. ₈₆	3.545.572	3.533.057	4.075.642	4.375.642	4.895.123	5.507.323
Valor exportaciones	Pta. corr.	ND	301.483	527.474	584.634	734.489	812.077
	Pta. Ctes. ₈₆	ND	277.133	560.902	559.667	676.878	776.586
Valor importaciones	Pta. corr.	ND	575.224	932.194	1.137.326	1.253.032	1.392.370
	Pta. Ctes. ₈₆	ND	536.499	873.310	1.160.382	1.151.099	1.402.244
Número							
Empresas		67.166	80.929	84.854	85.709	89.871	92.642
Asalariados		516.569	527.333	573.075	608.452	642.139	702.156
Empresas exportadoras		ND	3.271	3776	4.982	5.691	6.219
Empresas importadoras		ND	4.503	5.338	6.262	6.825	5.576
Porcentaje							
VABpm / PIBpm	Pta. corr.	2,67	2,04	2,18	2,49	2,77	3,88
	Pta. Ctes. ₈₆	2,81	2,14	2,30	2,64	2,96	4,15

Fuente : García, Fernández y Zofío (2000, p. 55).

El análisis del **VABpm** nos indica la evolución del valor de los bienes y servicios culturales y de ocio que se han producido en la economía. Como se observa, esta magnitud presenta una tendencia creciente a lo largo del periodo considerado, lo que se manifiesta en un incremento interanual medio del 10,1 % en términos de pesetas constantes (13,9 % en pesetas corrientes). En cinco años, este agregado se ha multiplicado por 1,6 en pesetas constantes (1,9 en pesetas corrientes), lo que nos indica que la producción de bienes y servicios culturales casi se ha duplicado en estos cinco años, mientras que el PIBpm de nuestra economía, con un crecimiento interanual medio del 1,9 % en pesetas constantes (5,7 % en pesetas corrientes), lo hace por 1,1 (1,3 en corrientes). Este comportamiento procíclico del VABpm cultural respecto al PIBpm, en términos corrientes y constantes, viene a reflejar la gran sensibilidad de los bienes y servicios culturales y de ocio a la evolución de la economía.

Hay que destacar la importante caída que experimentó el VABpm en 1993 (un 24,8 % respecto a 1992), como consecuencia de la crisis generalizada de la economía, así como el gran incremento registrado en 1997 (45,3% respecto a 1996), que se explica por la coyuntura de expansión económica del momento. Estos datos nos revelan la existencia de una estrecha correlación entre la evolución del sector objeto de estudio y la actividad económica nacional.

Por lo que respecta al valor de las ventas, podemos observar un crecimiento del 55,3 % en pesetas constantes (83,1 % en pesetas corrientes), lo que supone un incremento interanual medio del 9,1 % en pesetas constantes (12,8 % en pesetas corrientes). Estos datos nos revelan la existencia de una fuerte influencia de las tasas de inflación en este agregado.

A diferencia del VABpm, se observa que las ventas no se ven afectadas de forma importante por la contracción económica de 1993, experimentando un descenso del 0,4 % en pesetas constantes. Esta ligera caída es considerablemente inferior a la experimentada por el PIBpm. Sin embargo, sí que se acusan los efectos expansivos acaecidos en 1997, registrándose un aumento del 12,5 % en pesetas constantes. Estos hechos nos llevan a interpretar que existe una rigidez a la baja de la demanda de bienes y servicios culturales, así como una gran sensibilidad al alza de los mismos, lo que delata la importancia que estos bienes y servicios tienen para los consumidores y su calidad de vida.

Por lo que respecta al comercio exterior (exportaciones e importaciones), podemos observar que el valor monetario de ambos se ha elevado desde 1993 hasta 1997 de forma significativa. Así, las exportaciones han experimentado un crecimiento interanual medio del 29,4 % en pesetas constantes (28 % en pesetas corrientes). Las importaciones, en la misma línea, han experimentado un crecimiento interanual medio del 27,1 % en pesetas constantes (24,7 % en pesetas corrientes).

Con respecto a estos valores, cabe destacar que los crecimientos en términos constantes son superiores a los corrientes. Esta mejora real, debida a la disminución en los índices de precios considerados, viene a indicar la primacía del efecto volumen sobre el efecto precio en el aumento de estas magnitudes. En último lugar, debemos resaltar el significativo crecimiento de las exportaciones, que casi llegan a triplicarse en el periodo considerado, lo que refleja una creciente aceptación de nuestros bienes y servicios culturales en el exterior.

Además de los agregados relacionados con la producción de bienes y servicios culturales y de ocio, resulta interesante recoger algunas características del mercado de trabajo que ha participado en el proceso productivo. En este sentido, se observa que la retribución de asalariados ha experimentado, desde 1993 hasta 1997, un incremento del 23 % en pesetas constantes (42,6 % en pesetas corrientes), lo que supone un crecimiento interanual medio, en pesetas constantes del 5,3 % (9,4 % en pesetas corrientes), muy por encima del incremento medio anual que muestra esta variable para el conjunto de la economías (4,9 % en pesetas corrientes, según fuentes de Contabilidad Nacional).

Por lo que respecta al número de asalariados preceptores de las retribuciones comentadas, se constata que su evolución, en el periodo considerado, sigue una tendencia creciente que se manifiesta en un crecimiento medio interanual del 6,3 %, pasando de 516.569 asalariados en 1992 a 702.156 asalariados en 1997.

En cuanto al número de empresas, éstas han pasado de 67.166 en 1992, hasta 92.642 en 1997, lo que supone un crecimiento interanual medio del 6,7 %. La evolución vinculada de estos conceptos nos muestra la estabilidad del número de asalariados por empresa y nos indica, en principio, la ausencia de cambios en la intensidad del factor trabajo del sector para el periodo temporal considerado.

En lo referente a las empresas que comercian con el exterior, debemos destacar el gran incremento producido en el número de empresas exportadoras, que en tan sólo cuatro años se ha multiplicado por 1,9, lo que corrobora la evolución de las exportaciones ya comentada.

En resumen, podemos decir que la evolución de las variables descritas anteriormente ponen de manifiesto de forma general el peso económico de la industria de la cultura y el ocio de carácter privado tiene en nuestra economía. Este peso se refleja en la aportación creciente que esta industria realiza al PIBpm. Así, se constata que la participación en el PIBpm ha pasado del 2,7 % en 1992 hasta el 3,9 % en 1997 en términos corrientes, frente a la aportación en términos reales del 2,8 % y 4,2 % del PIBpm, respectivamente.

4.1.2. VALORACIÓN ECONÓMICA DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES Y DE OCIO EN EL ÁMBITO PÚBLICO.

La Constitución Española establece la necesidad de intervención de los poderes públicos en la cultura como uno de los rasgos característicos de la nueva etapa democrática. Los poderes públicos deben garantizar la conservación, promoción y engrandecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico. Asimismo, al establecerse el sistema autonómico, las diferentes autonomías, en función de sus estatutos, asumieron las competencias correspondientes al fomento de la cultura, y el Estado, aún considerando el servicio de la cultura como “deber y atribución esencial”, pasó a reservarse un papel de fomento y coordinación de esa actividad.

Las manifestaciones culturales consideradas en este epígrafe pueden definirse como provisiones públicas, no tanto porque su demanda se manifieste de forma colectiva, sino porque satisfacen y proveen actividades para múltiples consumidores sin que su disfrute sea exclusivo o privativo de uno de ellos. Esta característica de bien

público explica la reticencia de los consumidores para financiar de forma voluntaria actividades cuyo beneficio social puede ser claro. De esta forma, los grandes eventos nacionales e internacionales que adoptan el adjetivo cultural exigen fuertes inversiones públicas para la creación de museos, auditorios, etc., y una labor incentivadora que, aunando esfuerzos con la iniciativa privada, busque la cofinanciación de proyectos con objeto de garantizar su realización.

En el ámbito nacional debemos destacar el éxito del Plan Nacional de Auditorios promovido desde el año 1984 por el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM) con el objeto de crear una red de teatros y auditorios de titularidad pública. El nivel de desarrollo alcanzado por este proyecto ha llevado a la constitución, en 1997 de la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, que adopta la forma de asociación cultural, y que se encuentra vinculada, bajo convenio de colaboración, con el INAEM y con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

Desde la perspectiva del marketing relacional, ésta entidad juega un papel muy importante como coordinadora de las relaciones entre entidades escénicas, ya que a ella se encuentran asociados gran parte de los espacios escénicos más importantes de España. Sobre su estructura y su papel como ente coordinador en el mercado de las artes escénicas aportaremos más información en el capítulo cuarto.

Por lo que respecta al entorno europeo, la decisión nº 508/2000/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de febrero de 2000, viene a establecer el Programa “Cultura 2000”, como único instrumento de financiación y programación para la cooperación cultural, abarcando el periodo 1 de enero de 2000 – 31 de diciembre de 2004, y que cuenta con un presupuesto de 167 millones de euros.

En el ámbito internacional destacan las acciones desarrolladas por la UNESCO para la promoción de actividades culturales concretas, como el Año Internacional de la Cultura por la Paz en el 2000, la protección del patrimonio de la humanidad, etc.; las exposiciones universales, que se iniciaron en 1851 en el Crystal Palace de Londres con objeto de rendir homenaje al progreso científico, y que a comienzos del siglo XXI se han convertido en foros culturales de gran relevancia.

Una vez realizadas las consideraciones relativas a la cultura como bien social, el papel económico que el sector público desempeña dentro de las actividades culturales y de ocio queda resumido en la tabla 4.2. En ésta podemos observar el VABpm generado por los distintos sectores institucionales que constituyen el sector público desde 1992 hasta 1997. Analizando la evolución de estos agregados, se observa que el VABpm generado presenta una ligera tendencia positiva, con un crecimiento del 19,7 % en pesetas constantes (38,1 % en pesetas corrientes), lo que supone un incremento medio interanual del 3,7 % en pesetas constantes (6,7 % en pesetas corrientes).

Sin embargo, esta evolución no es homogénea si se desagrega por sectores institucionales, ya que la tasa de variación media interanual del VABpm generado por el Estado es de tan sólo un 1,3 %, mientras que la administración territorial se eleva al 7,9 %. Estas tasas de crecimientos medios suponen una variación del VABpm a lo largo del periodo del 6,9 % en el Estado, frente al 46,3 % de la Administración Territorial. Estos datos ponen de relieve la importancia de las comunidades autónomas en el impulso económico de las actividades culturales y de ocio en nuestro país.

Dentro de la administración territorial destaca, en consonancia con lo descrito, el crecimiento medio interanual que experimenta el VABpm generado por las comunidades autónomas, que alcanza una cifra del 12,1 %, frente al de las corporaciones locales, que se sitúa en tan sólo el 4,6 %. Estas cifras representan un crecimiento a lo largo del periodo del 76,7 % y del 25,3 % respectivamente. Con

relación a la subdivisión del VABpm de las corporaciones locales en ayuntamientos diputaciones más cabildos, la evolución de estos últimos agregados es muy similar, con incrementos medios interanuales del 4,6 % y 4,8 %.

Tabla 4.2. Evolución del VABpm del sector público en cultura y ocio por sectores institucionales.
Millones de pesetas corrientes y constantes (Base 1986)

		1992	1993	1994	1995	1996	1997
Millones de pesetas							
Total sector público	Pta. corr.	189.571	200.065	199.300	232.873	253.456	261.801
	Pta. Ctes. ⁸⁶	114.538	114.017	113.665	128.616	134.283	137.134
Estado + OO.AA.		39.314	39.668	39.283	41.148	42.404	42.019
AA.TT. + OO.AA.		150.257	160.397	160.017	191.724	211.052	219.783
CC.AA. + OO.AA.		60.942	67.341	69.564	92.363	107.810	107.700
CC.LL. + OO.AA.		89.315	93.055	90.453	99.361	103.241	112.083
Ayuntamientos		69.031	74.475	70.818	77.894	79.215	86.477
Diputaciones + Cabildos		20.284	18.581	19.635	21.467	24.027	25.606

Fuente : García, Fernández y Zofío (2000, p. 88).

En términos generales, podemos observar que el peso del Estado sobre el conjunto del VABpm pasa de representar el 20,7 % en 1992 al 16,0% en 1997. Sin embargo, la participación de la administración territorial se ha incrementado, pasando del 79,3 % en 1992 al 84 % en 1997, lo que supone un incremento del 5,9 %. Ahora bien, dentro de ese último agregado institucional, la evolución de las comunidades autónomas y de las corporaciones locales ha sido opuesta, al incrementarse el peso de las primeras en un 28,0 %, mientras que las segundas ven reducida su participación en un 9,13 %. Con relación a las corporaciones locales, es debemos destacar el peso de los ayuntamientos frente a las diputaciones y cabildos, al representar estas últimas, en términos medios para el periodo considerado, el 28,3 % del VABpm generado por los primeros.

De los datos aportados se derivan dos conclusiones claras:

- El VABpm generado por el conjunto del sector público en el desarrollo de las actividades culturales es relativamente escaso, alcanzando una participación media de tan sólo el 11,3 % del VABpm total, con una tendencia ligeramente positiva desde 1992.
- Destaca la relevancia creciente que dentro del sector público van adquiriendo las comunidades autónomas en detrimento de la Administración Central.

Este análisis quedaría incompleto si no matizamos la información aportada con su nivel de significación con respecto al conjunto de la actividad económica nacional, con el objetivo de determinar si el VABpm generado por el sector público en el desarrollo de actividades culturales adquiere mayor o menor relevancia. La tabla 4.3. muestra la participación porcentual que sobre el Producto Interior Bruto a precios de mercado de España tiene el VABpm público. Del análisis de estos datos debemos destacar dos aspectos:

- La aportación del sector público es considerablemente reducida frente a la actividad privada, situándonos en el 0,3 % del PIBpm (tanto en pesetas corrientes como constantes). Tal participación apenas sufre alteraciones en el periodo considerado, mostrando una gran estabilidad.
- Esta participación se corresponde fundamentalmente con la Administración Territorial, que alcanza una media del 0,28 % del PIBpm, frente al 0,05 % del Estado.

Tabla 4.3. Participación del VABpm del sector público en cultura y ocio sobre el PIBpm.

Pesetas corrientes y constantes (Base 1986). En %.

		1992	1993	1994	1995	1996	1997
Porcentaje							
Total sector público	Pta. corr.	0,32	0,33	0,31	0,33	0,34	0,34
	Pta. Ctes. ⁸⁶	0,29	0,29	0,28	0,31	0,31	0,31
Estado + OO.AA.		0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05
AA.TT. + OO.AA.		0,25	0,26	0,25	0,27	0,29	0,28
CC.AA. + OO.AA.		0,10	0,11	0,11	0,13	0,15	0,14
CC.LL. + OO.AA.		0,15	0,15	0,14	0,14	0,14	0,14
Ayuntamientos		0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11
Diputaciones + cabildos		0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

Fuente : García, Fernández y Zofío (2000, p. 91).

4.2. EL MERCADO DE LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA.

La información existente sobre el consumo cultural, en general, y sobre el consumo de artes escénicas en particular se caracteriza, no sólo por su escasez, sino por la heterogeneidad de los datos recabados y procesados así como por la inexistencia de datos históricos que permitan analizar la evolución de un mercado determinado. Los escasos informes existentes sobre el mercado cultural han venido fundamentalmente de la mano de la Sociedad General de Autores y Editores (de carácter privado) y del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, además de alguna aportación esporádica del Centro de Investigaciones Sociológicas.

4.2.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA.

4.2.1.1. LAS ENTIDADES ESCÉNICAS: TIPOLOGÍA.

Las entidades escénicas son aquéllas que se caracterizan por exhibir mayoritariamente actividades artísticas de artes escénicas (teatro, danza, lírica y música

en vivo). Es habitual que este tipo de organizaciones den cabida a otro grupo de actividades culturales como son la exhibición cinematográfica, seminarios o conferencias, lo que nos lleva a la necesidad de establecer una clasificación de éstas tomando como criterio el tipo de actividad ofertada. Atendiendo a este criterio, podemos contemplar tres tipos de entidades escénicas (tabla 4.4):

Tabla 4.4. Clasificación de las entidades escénicas
Concepto: actividades ofertadas.

Entidades escénicas	Clasificación	Actividades
<i>Especializadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Espacios teatrales</i> - <i>Espacios musicales</i> (salas de concierto) 	<p>Teatro, danza, lírica.</p> <p>Música en vivo</p>
<i>Polivalentes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Polivalentes escénicos</i>: ofrecen una amplia variedad de actividades escénicas. - <i>Polivalentes multiuso</i>: ofrecen una amplia variedad de actividades escénicas y no escénicas (cine, seminarios, conferencias, etc.) 	<p>Teatro, música en vivo, danza, lírica.</p> <p>Teatro, música en vivo, danza, lírica, cine, seminarios, conferencias, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- ***Entidades escénicas especializadas***: hacen referencia a aquellos recintos que, aunque dando cabida a varias actividades escénicas, se caracterizan porque en su oferta predomina fuertemente una determinada modalidad de las mismas, lo que lleva a una subdivisión de las mismas en *espacios teatrales* y *espacios musicales*. Es el caso de el Teatro Real de Madrid o el Teatro Lliure de Barcelona. Este tipo de entidades constituyen una minoría en el mercado español.

- **Entidades escénicas polivalentes:** son aquellas entidades culturales que acogen actividades culturales diversas en su programación. Es el caso de la mayoría de los teatros existentes en nuestro país, así como de los centros culturales y casas de la cultura. En el caso de ofertar exclusivamente actividades escénicas, hablaremos de *polivalentes escénicos*, y si incorporan otros tipos de actividades no escénicas, las denominaremos *polivalentes multiuso*.

Esta primera clasificación de las entidades escénicas ha de ser cumplimentada con un segundo criterio de clasificación: la cobertura de la programación. Atendiendo a este criterio, nos podemos encontrar con cuatro tipos de espacios escénicos:

- **Espacios escénicos de programación continua,** cuya actividad cubre prácticamente la totalidad del año (entre 10 y 12 meses).
- **Espacios escénicos estables:** que se caracterizan por ofrecer programación que abarca la mayor parte del año (entre 6 y 9 meses).
- **Espacios escénicos estacionales:** que se caracterizan porque la programación que ofrecen no alcanza a cubrir la mitad del año (menos de 6 meses).
- **Espacios escénicos eventuales:** son todos aquellos recintos con posibilidad ocasional de albergar manifestaciones escénicas. Se corresponden con recintos al aire libre y los denominados marcos incomparables o edificios de valor histórico – artístico – arquitectónico. Es el caso de los jardines del Generalife (Festival de Danza de Granada), así como las plazas de toros y campos de fútbol que puntualmente y mayoritariamente en época estival, acogen actuaciones y conciertos en nuestro país.

Tabla 4.5. Clasificación de las entidades escénicas.
Concepto: cobertura de la programación anual.

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

Fuente: Elaboración propia.

Desde la misma perspectiva de la cobertura de la programación, también podemos clasificar los espacios escénicas atendiendo al número de días a la semana que ofertan programación. Desde esta perspectiva, podemos distinguir tres tipos de entidades:

- **Entidades de programación reducida:** si, durante el periodo activo, su programación cubre uno o dos días a la semana.
- **Entidades de programación intensa:** si, durante el periodo activo, su programación cubre tres o cuatro días a la semana.
- **Entidades de programación completa:** si, durante el periodo activo, su programación cubre más de cinco días a la semana.

Tabla 4.6. Clasificación de las entidades escénicas.
Concepto: cobertura de la programación semanal.

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

Fuente: Elaboración propia.

Un tercer criterio para la clasificación de las entidades escénicas nos lo ofrece las propias características del recinto en el que tienen lugar las representaciones escénicas. La tabla 4.7. recoge las categorías existentes atendiendo a este concepto (SGAE, 2001).

Éste ha sido el criterio seleccionado por la SGAE para estructurar el análisis del equipamiento de espacios escénicos en España, y dado que se trata de la única entidad que produce este tipo de información, es el criterio que nosotros hemos adoptado en el presente estudio para abordar el análisis de la oferta.

Tabla 4.7. Tipología de recintos escénicos.

Recintos Cubiertos	Recintos al aire libre
<p>- Salas cubiertas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Teatros Salones de actos Salas de fiestas / discotecas Cines <p>- Lugares cubiertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones cubiertas permanentes Instalaciones cubiertas temporales Iglesias / catedrales / monasterios Espacios históricos cubiertos Centros comerciales Otros cubiertos 	<p>- Salas al aire libre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Auditorios / teatros / anfiteatros Kioscos de música Cines <p>- Lugares al aire libre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones permanentes deportivas / taurinas Espacios públicos e históricos Otros al aire libre

Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales, 2001.

Por último, cabe la posibilidad de clasificar los espacios escénicos atendiendo al tamaño de los mismos. El único antecedente que existe a este respecto es el de Hyde y Lovelock (1980), que toman el presupuesto de la entidad como única referencia para organizar las entidades culturales en grandes (> 200.000 \$) y pequeñas (< 200.000 \$). A este criterio podemos aportar otros como el aforo, número de trabajadores, número de espectadores y número de representaciones anuales. Conceptos similares han sido utilizados en organizaciones pertenecientes a otros sectores, pero no tienen precedentes en el entorno de las artes escénicas.

Todos los criterios analizados constituyen variables determinantes en el desarrollo de perfiles de gestión de entidades escénicas, tanto por lo que respecta al diseño de la oferta (servucción) como por el perfil de consumidores al que se dirigen.

4.2.1.2. INFRAESTRUCTURA.

Para abordar el análisis de los recintos destinados a la actividades escénica en España contamos tan sólo con dos estudios desarrollados a nivel nacional. En el ámbito público, el último estudio completo data de 1995. En esta fecha, el entonces denominado Ministerio de Cultura publicó el Mapa de Infraestructuras, Operadores y Recursos Culturales (MIOR) y el Mapa de Necesidades en Infraestructuras y Operadores Culturales (MANECU), en el que se dejaba constancia de la situación existente por lo que respecta a la infraestructura de recintos escénicos así como las políticas a desarrollar desde el ámbito público. Desde entonces no se ha desarrollado ningún otro estudio desde el sector público con el fin de analizar la evolución de dichas políticas. Ha sido el sector privado, y concretamente la Sociedad General de Autores y Editores, la que ha venido a cubrir parcialmente este déficit de información.

Para el análisis de las infraestructuras, vamos a contemplar los siguientes campos:

- Tipos de recintos que registraron representaciones escénicas.
- Distribución por comunidades autónomas.
- Distribución por las dimensiones de las poblaciones (número de habitantes).
- Principales espacios escénicos en el año 2000.

■ Recintos destinados a la actividad escénica.

Como podemos observar en la tabla 4.8, se registra una tendencia creciente en el número de recintos que albergan actividades escénicas en los últimos cuatro años, hasta situarse, en 5.106 en el año 2002.

Las proporciones de los tipos de locales y recintos en los que se celebran funciones escénicas se mantiene estable en el periodo analizado. Casi dos tercios de la totalidad de espacios son recintos cubiertos, básicamente teatros (16,3 %) y salones de actos (28,9 %). Además, se cuentan más de dos centenares de instalaciones cubiertas permanentes no pensadas para la actividad cultural específicamente, pero que se han empleado para representaciones escénicas.

Tabla 4.8. Recintos que registraron representaciones escénicas. 1998 – 2001.

Tipo de recinto	1998		1999		2000		2001	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total	4.567	100	4.973	100	4.721	100	5.106	100
Recintos cubiertos	2.989	65,4	3.059	61,5	2.757	58,4	3280	64,2
Salas cubiertas	2.727	59,7	2.571	51,7	2.061	43,7	2.600	50,9
Salas de conciertos	111	2,4	117	2,4	94	2,0	106	2,1
Teatros	1.253	27,4	977	19,6	852	20,2	832	16,3
Salones de actos	1.129	24,7	1.228	24,7	1.019	21,6	1.447	28,9
Salas de fiestas / discotecas	152	3,3	171	3,4	129	2,7	113	2,2
Cines	82	1,8	78	1,6	67	1,4	72	1,4
Lugares cubiertos	216	5,7	488	9,8	596	12,6	680	13,3
Instalaciones cubiertas permanentes	90	2,0	186	3,7	219	4,6	258	5,1
Instalaciones cubiertas temporales	65	1,4	111	2,2	95	2,0	134	2,6
Iglesias / catedrales / monasterios	44	1,0	74	1,5	79	1,7	78	1,5
Espacios históricos cubiertos	12	0,3	22	0,4	44	0,9	58	1,1
Centros comerciales	17	0,4	20	0,4	12	0,3	8	0,2
Otros cubiertos	34	0,7	75	1,5	147	3,1	144	2,8
Recintos al aire libre	1.249	27,3	1.914	38,5	1.994	42,2	1826	35,8
Salas al aire libre	54	1,2	100	2,0	117	2,5	136	2,7
Auditorios / teatros / anfiteatros	51	1,1	89	1,8	102	2,2	121	2,4
Cines	3	0,1	6	0,1	8	0,2	9	0,2
Kioscos de música	-	-	5	0,1	5	0,2	6	0,1
Lugares al aire libre	1.195	26,2	1.814	36,5	1807	38,3	1.690	33,1
Instalaciones permanentes deportivas / taurinas	52	1,1	96	1,9	89	1,9	100	2,0
Espacios públicos e históricos	1.143	25,0	1.471	29,6	1.371	29,0	1.570	30,7
Otros al aire libre	-	-	247	5,0	417	8,8	20	0,4
Total de salas	2.781	60,9	2.671	53,7	2.278	50,4	2730	53,6
Total de lugares	1.457	31,9	2.302	46,3	2.443	49,6	2370	46,4
Total de salas y lugares	-	-	4.973	100	4.721	100	5106	100
Sin información	329	7,2	-	-	-	-	0	0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.42).

Los recintos al aire libre representan un tercio del total de espacios escénicos. En este grupo son los espacios públicos e históricos los que ocupan un lugar más destacado (30,7 %). Si bien, la importancia cuantitativa de estos espacios no es tan relevante desde el punto de vista de la oferta de actividades escénicas, ya lo más habitual es que sean espacios escénicos eventuales, y que no cuenten con una programación estable.

■ **Distribución geográfica.**

Con respecto a la distribución geográfica de los espacios escénicos en España, resulta llamativo el hecho de que el porcentaje de recintos localizados en cada comunidad autónoma guarde poca relación con la población de cada una. Así, Andalucía y Madrid representan un porcentaje sobre el conjunto del país muy inferior a su peso demográfico, aunque por razones diferentes. En Andalucía este hecho es reflejo de la baja tasa de asistencia; en Madrid es debido a la existencia de una consolidada oferta de locales estables. En sentido inverso, Cataluña, Comunidad Valenciana, Aragón y Castilla y León disponen de gran cantidad de recintos en los que hubo actividades escénicas, en parte por el empleo de su abundante patrimonio histórico y monumental como escenario (tabla 4.9.).

Tabla 4.9. Recintos en los que se han celebrado representaciones escénicas (2001).

CC.AA y provincias						
Tipo de recinto	T. Recintos		Salas		Lugares	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	5.106	100	2.736	100	2.370	100
Andalucía	410	8	224	8,2	186	7,8
Aragón	630	12,3	221	8,1	409	17,3
Asturias	181	3,5	129	4,7	52	2,2
Baleares	154	3,0	55	2,0	99	4,2
Canarias	69	1,4	51	1,9	18	0,8
Cantabria	124	2,4	66	2,4	58	2,4
Castilla – La Mancha	279	5,5	191	7,0	87	3,7
Castilla y León	656	12,8	357	13,0	299	12,6
Cataluña	577	11,3	345	12,6	232	9,8
Comunidad Valenciana	573	11,2	317	11,6	256	10,8
Extremadura	202	4	71	2,6	131	5,5
Galicia	281	5,5	171	6,3	110	4,6

La Rioja	48	0,9	20	0,7	28	1,2
Madrid	310	6,1	219	8,0	91	3,8
Murcia	86	1,7	66	2,4	20	0,8
Navarra	179	3,5	77	2,8	102	4,3
País Vasco	339	6,6	151	5,5	188	7,9
Ceuta y Melilla	3	0,1	2	0,1	1	0,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.43).

■ Distribución de recintos según el tamaño de las poblaciones.

Como podemos observar (tabla 4.10.), en las zonas metropolitanas y urbanizadas predomina el equipamiento cubierto o más o menos acondicionado (salas), en tanto que en las zona rurales predominan los “lugares” no específicamente acondicionados para la actividad escénica.

Las poblaciones de menos de 5.000 habitantes representan un porcentaje muy significativo del total de recintos, más de un tercio. En tanto que alrededor de un 40 % se distribuye en poblaciones entre 5.000 y 200.000 habitantes, en las áreas metropolitanas sólo quedan algo más del 20 % de estos recintos.

Como es fácilmente comprensible, esta distribución tiene, en realidad, poco que ver con la distribución por espectadores y de la recaudación, que analizaremos en posteriores apartados.

Tabla 4.10. *Distribución de recintos donde se han celebrado representaciones escénicas (2001)*

Tipo de recinto	T. Recintos		Salas		Lugares	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	5.106	100	2.736	100	2.370	100
Zonas metropolitanas	1.031	20,2	681	24,9	350	14,8
De 30.000 a 200.000 habitantes	872	17,1	521	19,0	351	14,8
De 10.000 a 30.000 habitantes	806	15,8	455	16,6	351	14,8
De 5.000 a 10.000 habitantes	625	12,2	346	12,6	279	11,8
Menos de 5.000 habitantes	1.772	34,7	733	26,8	1.039	43,8

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p. 43).

4.2.1.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE REPRESENTACIONES.

4.2.1.3.1. DEFINICIONES PREVIAS.

El análisis de la oferta de representaciones vamos a realizarlo de forma parcial, para cada uno de los géneros que abarca el sector de las artes escénicas: teatro, danza, lírica y música en vivo.

Antes de descender a analizar cada uno de los géneros, debemos comenzar por definir cada uno de ellos, para lo cual vamos a hacer uso de la conceptualización desarrollada por la Sociedad General de Autores y Editores (2001):

- Dentro del grupo **Teatro** se recogen las representaciones de teatro clásico, cómico, dramático y otras manifestaciones escénicas heterogéneas (lecturas dramatizadas, mimo, marionetas, títeres, etc.).
- Dentro del grupo **Danza** se recogen el ballet, la danza contemporánea y otras formas de danza popular como los bailes regionales o el flamenco.
- Dentro del grupo **Lírica** se recogen los datos de óperas y zarzuelas.
- Dentro del grupo **“música en vivo”** se recogen todas las manifestaciones musicales desarrolladas en vivo en un espacio escénico.

A su vez, el análisis de la música en vivo se va a estructurar en dos grandes grupos:

- **Música clásica en vivo**, que se encuentra integrado por:
 - **Música sinfónica**, a cargo de grandes orquestas.

- **Música de cámara y solistas.** Bajo este concepto se recogen una amplia gama de conciertos que va más allá de la definición estricta, pudiendo considerarse más bien como música clásica interpretada sin el acompañamiento de una orquesta sinfónica.
 - **Música coral.**
 - **Bandas y rondallas,** que abarcan desde los conciertos de las grandes bandas municipales y militares (a veces con niveles de calidad y repertorio escasamente diferenciables de las orquestas sinfónicas) hasta las pequeñas rondallas.
- **Música popular en vivo.** Se entiende por música popular en vivo a todo aquél espectáculo que se ofrece ante el público en el que el elemento dominante o esencial es la música, si bien cabe que en el concierto se integren, de forma complementaria y subordinada, facetas procedentes de otras manifestaciones artísticas como, por ejemplo, coreografías. Bajo este concepto se agrupan corrientes musicales diversas, como pop, rock, jazz, flamenco, folk, étnica, etc., que no se identifican convencionalmente con la música clásica. Quedan excluidas de este grupo la música ambiental y las actuaciones de grupos o conjuntos musicales y charangas para amenizar verbenas y bailes.

La información existente para el análisis de esta modalidad artística se estructura en tres tipos de eventos musicales:

- **Grandes festivales:** que se desglosan en macrofestivales, festivales de asistencia masiva y festivales de larga duración.
- **Grandes recitales y macroconciertos,** considerándose como tal aquéllos con más de 2.500 espectadores.

- **Recitales normales**, considerándose como tal aquéllos con menos de 2.500 espectadores.

En este punto, cabe realizar una puntualización más: se considera **concierto** al repertorio musical que un artista determinado, sea grupo o solista, ofrece en un auditorio concreto, independientemente de si el recinto es al aire libre o cerrado. Si este mismo espectáculo se ofrece en otro recinto o local, se trata de un concierto diferente. Cada una de las veces que un concierto tiene lugar en el mismo local o recinto recibe el nombre de recital. En el caso de que un artista ofrezca un solo recital, el concepto coincidiría con el de concierto.

Por lo que respecta al tipo de compañías, la SGAE (2001) distingue dos categorías:

- **Profesionales**: aquéllas que han actuado durante el año pasado en locales y salas cuya programación normalmente es profesional.
- **Aficionadas o semiprofesionales**: aquéllas que no han accedido durante el pasado año a ninguna de las salas cuya programación regular es profesional.

Con respecto a esta clasificación, la SGAE realiza reiteradas alusiones a la dificultad de su clasificación, que proviene de la gran heterogeneidad que caracteriza al sector.

Estos conceptos nos van a servir como base para la estructuración del análisis del mercado de las artes escénicas, tanto desde el lado de la oferta como desde el lado de la demanda.

4.2.1.3.2. ANÁLISIS GLOBAL.

En el año 2001 tuvieron lugar en España 136.492 representaciones escénicas, lo que constituye un leve crecimiento con respecto al año anterior. En general observamos una tendencia creciente en la oferta, que, como veremos más adelante, no se corresponde con la disminución registrada en la demanda en el último año.

Analizando la oferta de actividades escénicas desde una perspectiva global, observamos que dentro del grupo de actividades que componen el concepto de arte escénica, es la música popular la que cuenta con un mayor peso, representando un 52,9 % de la oferta total de actividades escénicas; a ésta le sigue en importancia el teatro (31,1 %) y la música clásica en vivo (13,2 %). A este primer grupo les siguen, a gran distancia, la danza (1,7 %) y la lírica (1,1 %). Estas proporciones se mantienen estables para el periodo de tiempo analizado.

Tabla 4. 11. Número de representaciones escénicas 1999 – 2001

Modalidad	1999		2000		2001	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Teatro	38.745	32,7	37.563	28,5	42.390	31,1
Danza	4.362	3,7	4.175	3,2	2.287	1,7
Lírica	1.265	1,1	1.039	0,8	1.543	1,1
Total Teatro, Danza, Lírica	44.372	37,5	42.777	32,5	46.220	33,9
Música clásica en vivo	17.150	14,5	17.704	13,5	17.996	13,2
Música popular en vivo	56.845	48,0	71.045	54,0	72.276	52,9
Total Música en vivo	73.995	62,5	88.749	67,5	90.272	66,1
Total Artes Escénicas	118.367	100	131.526	100	136.492	100

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales.

En los siguientes apartados vamos a profundizar en el análisis de cada una de las categorías que integran el sector de las artes escénicas, con el fin de conocer las peculiaridades que presenta la oferta en cada una de ellas.

4.2.1.3.3. EL TEATRO.

Durante el año 2001 se celebraron en España 42.390 representaciones teatrales, esto es, 4.827 más que en el año 2000, lo que supone un incremento de un 11,4 % en la oferta de este tipo de actividad escénica. Del total de funciones representadas, el 64,9 % correspondieron a compañías profesionales y 35,1 % a compañías semiprofesionales o aficionadas. Ambas vertientes registraron un incremento de un 8,1 % y un 22,8 % respectivamente respecto al año 2000.

Como refleja la tabla 4.12., el repertorio teatral se encuentra fuertemente marcado por la comedia; el teatro contemporáneo cómico viene a suponer el 38,7 % del total de funciones representadas, tanto en la vertiente profesional como en la semiprofesional. A esta categoría le sigue el teatro dramático contemporáneo, que acapara el 17,3 % de la oferta de representaciones; este repertorio es más frecuente en las compañías profesionales(19,0 %) que en las semiprofesionales (14,0 %).

Tabla 4. 12. Funciones de teatro celebradas según género y tipo de compañía (2001).

Modalidad teatral	Total		Profesional		Aficionado	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	42.390	100	27.509	100	14.881	100
Teatro clásico	2.152	5,1	1.649	6,0	503	3,4
Teatro dramático contemporáneo	7.317	17,3	5.234	19,0	2.083	14,0
Teatro cómico contemporáneo	16.410	38,7	11.181	40,6	5.229	35,1
Teatro experimental contemporáneo	846	2,0	333	1,2	513	3,4
Expresiones escénicas no convencionales	3.019	7,1	1.612	5,9	1.407	9,5
Teatro infantil	3.058	7,2	2.059	7,5	999	6,7
Revista musical	1.087	2,6	763	2,8	324	2,2
Variedades	726	1,7	335	1,2	392	2,6
Lecturas dramatizadas	551	1,3	145	0,5	405	2,7
Otros	6.248	14,7	3.353	12,2	2.895	19,5
Ópera rock	978	2,3	845	3,1	131	0,9

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.46).

Por lo que respecta a la distribución geográfica, la oferta de teatro se mantiene bastante estable, especialmente en su vertiente profesional (tabla 4.13.). Más del 50 %

de esta última se encuentra concentrada en Madrid y Cataluña; aunque zonas como Valencia, Andalucía, Aragón y el País Vasco (básicamente sus grandes ciudades), son también centros sobre los que gravita la actividad escénica profesional. El teatro semiprofesional está más descentralizado, como es lógico, ya que el peso de Madrid y Barcelona en él es sensiblemente menor.

La información anterior ha de completarse con el análisis de la oferta de funciones de teatro según el tamaño de la población. En la tabla 4.14. podemos observar cómo la actividad teatral profesional se concentra en las grandes ciudades y áreas metropolitanas, quedando apenas la tercera parte en el resto del país.

Tabla 4. 13. Funciones de teatro celebradas por comunidades autónomas.

CC.AA y provincias	Total			Profesional			Aficionado		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Total	38.745	37.563	42.390	28.259	25.446	27.509	10.486	12.117	14.881
Andalucía	6,9	7,9	7,7	7,0	7,6	7,5	6,8	8,5	8,0
Aragón	5,8	5,8	5,9	5,4	5,5	5,2	7,1	6,5	7,2
Asturias	2,1	2,6	2,7	2,0	2,3	2,5	2,5	3,3	2,9
Baleares	1,7	2,1	2,3	1,3	1,7	0,8	2,7	2,9	5,2
Canarias	1,6	2,0	1,6	0,8	0,9	0,8	3,6	4,2	3,1
Cantabria	1,1	1,0	1,1	0,8	0,7	1,0	2,1	1,7	1,5
Castilla – La Mancha	2,5	2,7	3,8	2,7	2,9	4,5	2,0	2,3	2,5
Castilla – León	6,0	6,4	7,7	4,0	5,2	6,1	9,4	9,0	10,7
Cataluña	19,0	21,4	18,6	18,7	24,7	22,1	19,6	14,4	12,1
Comunidad Valenciana	9,7	8,3	10,3	8,4	5,6	6,8	13,1	14,0	16,8
Extremadura	1,3	1,5	1,7	1,2	1,6	1,7	1,6	1,4	1,7
Galicia	2,5	2,5	3,6	2,4	1,3	2,1	2,8	5,0	6,3
La Rioja	0,8	0,8	0,8	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Madrid	31,6	26,8	24,1	36,4	33,1	32,1	18,8	13,7	9,3
Murcia	1,4	1,5	1,3	1,5	1,0	1,1	1,0	2,5	1,8
Navarra	1,6	1,5	1,7	1,2	1,0	0,9	2,6	2,5	3,1
País Vasco	4,2	5,2	4,8	4,5	4,3	3,9	3,4	7,0	6,6
Ceuta y Melilla	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.45).

Tabla 4. 14. Funciones de teatro según tamaño de la población

	Total			Profesional			Aficionado		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Total	38.745	37.563	42.390	28.254	25.446	27.506	10.486	12.117	14.881
Zonas metropolitanas	61,2	61,0	56,2	68,2	74,5	66,3	42,3	32,7	37,5
De 30.001 a 200.000 habitantes	16,6	16,3	18,0	16,1	12,9	16,1	17,9	23,6	21,6
De 10.001 a 30.000 habitantes	10,5	9,6	10,7	7,9	5,5	8,1	17,6	18,2	15,6
De 5.001 a 10.000 habitantes	4,6	5,1	5,5	3,8	3,1	4,0	6,9	9,4	8,3
Menos de 5.000 habitantes	7,0	8,0	9,6	4,0	4,1	5,5	15,2	16,1	17,1

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.46).

Otro dato relevante sobre la oferta teatral lo ofrece la forma de financiación. Con respecto al año 2000, se observa un cambio en los patrones de financiación de las funciones, tal y como refleja la tabla 4.15. Si el año 2000 suponía un cambio en la tendencia hacia la financiación a cargo de los espectadores, en el año 2001 observamos un incremento relativo considerable en la oferta de espectáculos total y parcialmente subvencionados así como una disminución de los espectáculos financiados sólo por los espectadores.

En este aspecto, observamos, como es lógico, diferencias considerables entre compañías profesionales y semiprofesionales o aficionadas. Mientras que en las primeras alrededor de la mitad de la oferta se financia exclusivamente con las entradas pagadas por los espectadores, en las segundas un tercio de la oferta lo constituyen espectáculos totalmente subvencionados.

Tabla 4. 15. Funciones según forma de financiación

	Total			Profesional			Aficionado		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Financiadas sólo por los espectadores	40,5	49,1	37,7	52,0	66,4	51,7	9,4	12,9	11,8
Parcialmente subvencionadas	26,1	19,9	24,8	27,5	18,8	25,6	22,5	22,4	23,2
Totalmente subvencionadas	33,4	30,9	37,5	20,5	14,8	22,7	68,1	64,7	64,9

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.47).

Para terminar con el análisis de la oferta en el sector teatral, tan sólo nos queda por analizar las pautas de promoción y subvención de las obras de teatro, que vienen recogidas en la tabla 4.16. En ésta observamos que la promoción del teatro profesional gravita sobre la iniciativa privada; el 46,1 % de los espectáculos ofertados fueron promovidos por entidades privadas, lo que supone una disminución de un 20 % con respecto al año 2000. El sector público viene a financiar alrededor del 40 % de los espectáculos (especialmente los ayuntamientos). En cuanto a la actividad semiprofesional o aficionada, una vez más nos encontramos con un perfil radicalmente diferente. En este caso, los ayuntamientos son los que aparecen como sostén principal, con un 63,2 % de las funciones programadas por ellos, y un 75,6 % subvencionadas. Podemos afirmar, por lo tanto, que la actividad semiprofesional o aficionada se sustenta gracias al soporte de las instituciones públicas, especialmente los ayuntamientos y, en menor medida, las cajas de ahorros.

Tabla 4. 16. Promoción y Patrocinio de las funciones de teatro

	Promoción			Patrocinio		
	Total	Profesional	Aficionado	Total	Profesional	Aficionado
Total	42.390	27.509	14.881	27.509	13.305	14.204
Privado / comercial	34,1	46,1	11,9	9,7	10,9	8,5
SGAE	0,3	0,2	0,5	0,7	0,7	0,7
Cajas de ahorro	2,7	2,6	2,7	10,1	11,0	9,1
Casas regionales	1,2	0,5	2,6	1,9	1,1	2,7
Asociaciones de música	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2
Asociaciones líricas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Asociaciones teatrales	1,6	0,7	3,3	1,5	0,8	2,2
Otras fundaciones privadas	0,3	0,3	0,4	0,7	0,5	0,9
Instituciones académicas	1,2	0,6	2,3	2,4	2,0	2,8
Ministerios	1,0	1,5	0,0	0,8	1,3	0,3
Comunidades Autónomas	3,2	3,5	2,8	14,9	18,5	11,4
Diputaciones	2,9	2,2	4,3	16,4	16,8	16,1
Ayuntamientos	47,2	38,6	63,2	74,4	73,2	75,6
Otras asoc. de tit. Pública	5,1	4,7	5,7	6,9	6,8	7,0
Otros	5,5	5,0	6,2	0,3	0,4	0,2
Sin información	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.48).

4.2.1.3.4. LA DANZA

Uno de los principales problemas que presentan los estudios en sectores artísticos es la dificultad para catalogar representaciones que se caracterizan por su gran heterogeneidad. La única información existente sobre la oferta de danza en España es, una vez más la de la Sociedad General de Autores y Editores, la cual parte de un concepto amplio de danza, que abarca “*manifestaciones que van desde el ballet clásico hasta los tablaos flamencos, pasando por la danza moderna y contemporánea y las danzas regionales*”³.

Partiendo de esta definición, podemos puntualizar que en los datos que recogemos conviven informaciones procedentes de actos y compañías cuyas producciones son el resultado de largos años de preparación técnica con otras cuyo arte enraíza con la inspiración hondamente popular, entroncada con el folklore popular de las diversas comunidades, entre las que destaca ampliamente Andalucía como proveedora de gran parte de estas funciones. Esta convivencia resulta inevitable desde el momento en que es preciso agrupar datos de orígenes muy diversos con objeto de realizar un análisis que permita conocer mejor la realidad. Esta “convivencia” hace que la danza resulte ser la rama de las artes escénicas en la que mayor presencia e importancia tienen las compañías semiprofesionales o aficionadas.

Como podemos observar en la tabla 4.17, existe una marcada tendencia hacia la disminución de la oferta de representaciones de danza que ha afectado especialmente a las compañías semiprofesionales o aficionadas. Entre 1999 y 2001 la oferta ha registrado un descenso de un 47,7 %. Este fuerte descenso ha afectado especialmente a las compañías semiprofesionales o aficionadas, lo cual nos lleva a deducir que esta tendencia puede tener su origen en una reducción de la financiación pública de este tipo de actividades, ya que las compañías de danza semiprofesionales o aficionadas dependen fuertemente de la financiación pública para su sustento.

³ Anuario SGAE 2001 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2001, pp. 50).

Tabla 4.17. Representaciones de danza según género y tipo de compañía.

	1999	2000	2001		
	Total	Total	Total	Flamenco Danza Regional	Ballet Danza
Compañías profesionales	2.063	1.677	1.440	491	949
Compañías semiprofesionales o aficionadas	2.299	2.498	847	495	352
TOTAL	4.362	4.175	2.287	986	1.301

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p. 53).

Por lo que respecta a la distribución geográfica de las funciones, debemos destacar la concentración de la oferta en Madrid, Andalucía y Cataluña, comunidades que acaparan el 66,7 % de la totalidad de funciones ofertadas en España, como podemos observar en la tabla 4.18.

Tabla 4.18. Funciones de danza por comunidades.

	1999	2000	2001
Total	4.362	4.175	2.287
Andalucía	11,2	26,6	21,8
Aragón	9,8	10,1	3,4
Asturias	1,4	1,1	1,8
Baleares	0,6	0,2	1,1
Canarias	3,3	8,9	1,4
Cantabria	1,5	1,0	1,0
Castilla – La Mancha	1,3	1,4	2,1
Castilla – León	5,8	5,5	5,4
Cataluña	20,3	6,5	14,5
Comunidad valenciana	6,2	5,0	5,6
Extremadura	1,5	1,7	2,9
Galicia	2,8	4,5	2,2
La Rioja	1,4	1,5	1,0
Madrid	25,9	16,4	30,4
Murcia	0,8	0,9	0,8
Navarra	3,2	3,1	2,1
País Vasco	2,9	5,5	2,4
Ceuta y Melilla	0,0	0,0	0,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p. 54).

El análisis territorial por comunidades autónomas ha de completarse con el estudio de la oferta de funciones de danza según el tamaño de la población. Al igual que

pudimos observar en el caso del teatro, se detecta una gran concentración de la oferta en las zonas metropolitanas. Dicha concentración resulta mucho más extrema en el caso de las compañías profesionales, cuya oferta se concentra en zonas metropolitanas tanto en las modalidades de ballet danza (75,4 %) como en el flamenco / regional (72,5 %). En el caso de las compañías aficionadas, al igual que sucediera en el teatro, presenta una mayor desconcentración, especialmente en la modalidad de flamenco / regional.

Tabla 4. 19. Funciones de danza según tamaño de la población

	1999	2000	2001
Total	4.362	4.175	2.287
Zonas metropolitanas	46,9	39,9	60,4
De 30.001 a 200.000 habitantes	14,8	12,0	15,2
De 10.001 a 30.000 habitantes	22,7	32,3	7,0
De 5.001 a 10.000 habitantes	3,1	2,5	2,6
Menos de 5.000 habitantes	12,4	13,3	14,8

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.55).

Por lo que respecta a la forma de financiación de los espectáculos de danza, como podemos observar en la tabla 4.20, es en el sector de las compañías aficionadas donde encontramos un mayor porcentaje de funciones totalmente subvencionadas (73,4 % en el año 2000), mientras que este mismo concepto registra un valor de tan sólo el 12,5 % en el caso de las compañías profesionales.

Tabla 4. 20. Forma de financiación de las funciones

Forma de financiación	Total			C. Profesional			C. Aficionada		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Sólo por los espectadores	30,1	36,4	43,0	52,2	66,5	60,8	10,2	16,2	12,9
En parte subvencionadas	20,3	16,4	22,0	31,1	25,2	26,7	10,5	10,4	14,0
Totalmente subvencionadas	49,6	47,2	35,0	16,7	8,3	12,5	79,3	73,4	73,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.54).

4.2.1.3.5. EL GÉNERO LÍRICO.

Dentro de la categoría “género lírico” se recogen las representaciones de ópera clásica, opereta y zarzuela, excluyéndose los recitales de este tipo de música carentes de

apoyo escenográfico, que forman parte del concepto “música clásica” siguiendo la clasificación de la SGAE.

La característica más relevante por lo que respecta a la oferta de esta modalidad de arte escénica es la alta inestabilidad que presenta: si en el periodo 1999 – 2000 registró un descenso de un 17,9 % por lo que respecta a la oferta de representaciones, en el periodo 2000 – 2001 ha registrado un incremento de un 48,5 %. En opinión de la SGAE (2002), la explicación de este cambio radica en que la oferta de representaciones de lírica depende fundamentalmente del impulso de programadores independientes, más que de una demanda estable.

En la tabla 4.21 podemos observar la fuerte profesionalización existente en el sector lírico, en el que el 73,4 % de las funciones corresponden a compañías profesionales, especialmente en la ópera (63,6 %).

Tabla 4.21. Representaciones de género lírico según género y tipo de compañía.

	1999	2000	2001		
	Total	Total	Total	Ópera	Zarzuela
Compañías profesionales	961	709	1.133	720	189
Compañías semiprofesionales o aficionadas	304	330	410	412	221
Total	1.265	1.039	1.543	1.132	410

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.61).

Por lo que respecta a las funciones de género lírico ofertadas por comunidades, una vez más nos encontramos con una fuerte concentración de la oferta en Madrid y Cataluña; estas comunidades vienen a representar el 53,6 % de la oferta total nacional. Esta centralización se hace mucho más patente en el caso de las compañías profesionales (en las que Madrid y Cataluña vienen a representar el 67,6 %) que en las no profesionales, en las cuales el valor de estas comunidades desciende considerablemente (9,5 % y 5,1 % respectivamente) para dar cabida, al mismo nivel, a otras comunidades como Valencia (14,9 %), Canarias (14,4 %) y País Vasco (12,9 %).

Siguiendo el mismo esquema que aplicamos en el análisis del teatro y la danza, vamos a completar el análisis territorial con un estudio de la oferta de funciones de género lírico atendiendo al tamaño de la población. Como podemos observar en la tabla 4.23., nos encontramos con una fuerte concentración de la oferta en zonas metropolitanas; dicha concentración se acentúa en el caso de las compañías profesionales (85,6%) y se debilita en el caso de las compañías aficionadas (61,9 %).

Tabla 4.22. Representaciones de género lírico según género y tipo de compañía.

Comunidad Autónoma	1999	2000	2001
Andalucía	7,7	7,4	6,2
Aragón	3,4	5,2	3,2
Asturias	3,4	5,7	3,4
Baleares	1,0	0,4	2,1
Canarias	2,8	5,9	4,5
Cantabria	0,8	2,2	1,1
Castilla – La Mancha	5,0	4,3	4,4
Castilla – León	5,2	6,5	4,0
Cataluña	12,7	17,8	25,3
Comunidad Valenciana	6,9	9,0	5,9
Extremadura	0,7	0,7	0,9
Galicia	3,3	2,4	2,1
La Rioja	0,9	1,1	0,8
Madrid	36,8	24,4	28,3
Murcia	1,7	0,9	1,4
Navarra	2,0	1,3	1,0
País Vasco	5,5	4,8	5,4
Ceuta y Melilla	0,0	0,0	0,0

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.62).

Tabla 4.23. Funciones de género lírico según tamaño de la población (2001).

	1999	2000	2001
Total	1.265	1.039	1.543
Zonas metropolitanas	68,5	68,9	70,7
De 30.001 a 200.000 habitantes	18,1	16,4	15,9
De 10.001 a 30.000 habitantes	8,4	7,9	7,7
De 5.001 a 10.000 habitantes	2,3	2,0	2,2
Menos de 5.000 habitantes	2,8	4,8	3,4

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p. 61).

4.2.1.3.6. LA MÚSICA CLÁSICA EN VIVO.

En términos generales podemos afirmar que la música clásica en vivo se mantiene prácticamente estable por lo que a números de espectáculos ofertados, espectadores y recaudación se refiere.

Concretamente en el año 2001 tuvieron lugar en España 17.996 conciertos de música clásica, lo que supone un leve crecimiento con respecto al año anterior (17.704). Desde 1997 el crecimiento en la oferta de esta tipo de conciertos ha crecido ininterrumpidamente, tanto aquéllos con entrada de pago como los de entrada gratuita, aunque cabe destacar que el crecimiento experimentado por los segundos ha sido algo superior. Es importante resaltar que actualmente la proporción de conciertos de entrada de pago y los conciertos de entrada gratuita está en 25,2 % y 74,8 % respectivamente, y que esta desproporción tiende a acentuarse desde el año 1997 hasta la actualidad.

Por lo que respecta a la distribución por géneros, observamos que en el año 2001, siguiendo la misma tónica del año 2000, la distribución ha sido la siguiente: la música sinfónica acapara un 54,1 % de la oferta total, seguida de la música coral y las bandas y rondallas, que abarcan el 19,3 y el 18,3 % respectivamente; el último lugar lo ocupa la música sinfónica, que supone tan sólo el 8,1 %.

En cuanto a la distribución geográfica de la oferta de funciones de música clásica en vivo, probablemente el aspecto más relevante, que contrasta con la tendencia que hemos podido observar en el teatro, la danza y la lírica es la descentralización. En este caso nos encontramos con una oferta mucho más dispersa, mejor distribuida entre las diferentes comunidades. La comunidad que acapara un mayor porcentaje de la oferta es la Comunidad Valenciana (12,7 %), seguida de Madrid, Cataluña (11,8 %), Castilla – León (10,4 %), Andalucía (9,7 %) y País vasco (8,4 %).

Si analizamos la distribución de la oferta en función del tamaño de la población, una vez más observamos una tendencia a la concentración de la misma en zonas metropolitanas (40, 8 %) y poblaciones grandes (tabla 4.25), aunque el nivel de concentración registrado es considerablemente menor que el que pudimos observar en las anteriores modalidades escénicas analizadas previamente.

Tabla 4.24. Distribución de los conciertos de música clásica en vivo por CC.AA.

Comunidad Autónoma	1999	2000	2001
Total	17.150	17.704	17.996
Andalucía	9,3	9,9	9,7
Aragón	5,2	4,5	4,9
Asturias	4,4	5,3	4,6
Baleares	2,1	3,0	3,3
Canarias	2,9	2,9	2,6
Cantabria	2,2	1,7	1,9
Castilla – La Mancha	2,5	2,8	3,5
Castilla – León	9,3	9,5	10,4
Cataluña	12,7	12,0	11,8
Comunidad Valenciana	15,2	14,4	12,7
Extremadura	1,9	1,7	2,7
Galicia	6,4	6,6	7,6
La Rioja	0,9	0,7	0,9
Madrid	0,1	13,8	12,5
Murcia	1,3	1,2	1,1
Navarra	2,2	1,9	1,7
País Vasco	7,4	7,8	8,4
Ceuta y Melilla	0,0	0,1	0,1

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.102).

Tabla 4.25. Distribución de los conciertos de música clásica según tamaño de la población.

	1999	2000	2001
Total	17.150	17.704	17.996
Zonas metropolitanas	44,5	44,0	40,8
De 30.001 a 200.000 habitantes	23,2	21,8	23,4
De 10.001 a 30.000 habitantes	14,7	15,7	16,5
De 5.001 a 10.000 habitantes	6,3	6,6	6,9
Menos de 5.000 habitantes	11,3	12,0	12,4

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.103).

4.2.1.3.7. LA MÚSICA POPULAR EN VIVO.

En el año 2001 se registraron un total de 72.276 eventos de música popular en vivo (grandes festivales, grandes recitales y recitales normales), lo que supone un leve crecimiento (1,7 %) con respecto al año 2001. Este bajo nivel de crecimiento contrasta con el registrado el año anterior, que alcanzó el 25 % para el periodo 1999 – 2000.

Por lo que respecta a la oferta, no existen más datos de esta modalidad escénica, por lo que no podemos profundizar en el análisis tal y como lo hemos hecho para el teatro, la danza, la lírica y la música clásica en vivo.

4.2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Como ya comentamos al inicio del presente capítulo, con el paso de los años, el tiempo invertido a la práctica de actividades de ocio, entre las que se encuentran las actividades culturales, se ha visto incrementado considerablemente. Sin duda, los cambios acaecidos en la sociedad española en los últimos veinte años han llevado a que el denominado “tiempo libre” posea cualidades diferentes al que disfrutaron generaciones anteriores. Entre tales cambios, Alonso (2000) y Valls et al. (1998) vienen a destacar los siguientes:

- La tendencia al envejecimiento de la población.
- El incremento de la educación en todos los niveles del sistema educativo.
- El incremento de las horas de ocio de los españoles.

Estos son algunos de los factores que han motivado un cambio en el consumo de actividades de ocio en general. En el presente siglo nos encontramos con consumidores con un mayor poder adquisitivo, un mayor nivel cultural y que disponen

de más horas de ocio, lo que se ha traducido en un profundo cambio en el comportamiento del consumidor que le lleva hacia un cambio de valores y hacia el mayor consumo de actividades de ocio. Tanto es así que diversos autores ya comienzan a analizar específicamente diversos perfiles de consumidores de ocio (Valls et al. 1998).

Todos estos cambios producidos en el entorno han afectado muy positivamente al sector en el que se enmarca nuestro trabajo (el sector de las artes escénicas) y las tendencias nos permiten especular sobre un futuro aún mejor para éstas.

Por lo que respecta al consumo cultural específicamente, la tabla 4.26. refleja, a rasgos generales, la evolución registrada en el consumo de este tipo de actividades en los últimos 20 años.

Como podemos observar, el 7,8 % de los españoles asiste al teatro al menos una vez al año. Este valor asciende a 18,8 % en el caso de la asistencia a conciertos. Éstos valores son considerablemente bajos si los comparamos con otras actividades culturales como ir al cine o visitar museos, que registran valores de 50,7 % y 27,9 % respectivamente.

Tabla 4.26. Consumo cultural de los españoles

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>1978 (%)</i>	<i>1985 (%)</i>	<i>1991 (%)</i>	<i>1998 (%)</i>
Asistencia al teatro	10,7	16,0	13,9	7,8
Asistencia a conciertos	11,7	13,3	12,8 (1)	18,8 (1)
Ir al cine	46,3	37,0	39,1	50,7
Visitas a museos	15,5	20,0	27,9	27,9
Leer libros	36,2	46,0	-	50,9
Visitar monumentos	-	14,5	35,6	14,0 (2)
Leer prensa	-	58,0	-	67,0
Leer revistas	-	56,0	-	45,0

1. Se refieren exclusivamente a conciertos de pop - rock.
2. En los último tres meses.

Fuente: elaboración propia a partir de: MINISTERIO DE CULTURA (1986, 1993) y SGAE, 2000.

4.2.2.1. EL CONSUMO DE ACTIVIDADES ESCÉNICAS EN ESPAÑA.

El estudio del mercado de las artes escénicas en España quedaría incompleto si el análisis de la oferta no se complementa con un el análisis de la demanda, del comportamiento de los consumidores, que ha de constituir la piedra angular para el desarrollo de estrategias de marketing.

El objetivo perseguido en este apartado, es, por lo tanto, doble:

1. Conocer los datos sobre el consumo actual de las diversas modalidades de artes escénicas en España.
2. Conocer el comportamiento de los consumidores en las diversas modalidades que presentan las artes escénicas.

Estos objetivos son los que van a servir como esquema para la estructuración del presente apartado.

4.2.2.2. ANÁLISIS GLOBAL.

Siguiendo el mismo esquema que empleamos para el análisis de la oferta, vamos a comenzar por realizar un análisis global de la demanda de actividades escénicas para posteriormente descender a analizar las peculiaridades que presenta la demanda en cada una de las formas de arte escénica.

En el año 2001 el número de espectadores de actividades escénicas ha registrado una bajada de algo más de medio millón hasta situarse en 39.748.197. Este dato supone una disminución de un 1,3 % con respecto al año anterior.

Tabla 4. 27. Número de espectadores en las distintas modalidades escénicas.

	1999		2000		2001	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Teatro	9.736.735	25,6	10.294.020	25,6	9.643.093	24,3
Danza	1.764.042	4,6	1.488.230	3,7	895.302	2,2
Lírica	793.448	2,1	823.025	2,0	1.109.639	2,8
Música clásica en vivo	5.632.275	14,8	5.255.583	13,0	5.396.040	13,6
Música popular en vivo	20.105.944	52,9	22.420.506	55,7	22.704.123	57,1
Total	38.032.444	100	40.281.364	100	39.748.197	100

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p. 103).

Las modalidades escénicas sobre las que ha recaído este descenso han sido la danza y, en menor medida, el teatro. La primera de ellas ha visto disminuido el número de espectadores en un 49,2 % entre 1999 y 2000. Este dato se corresponde directamente con la disminución registrada en la oferta para el mismo periodo de tiempo. Por lo que respecta al teatro, la caída en la demanda se ha producido en el periodo 2000 – 2001, y ha sido de algo más de medio millón de espectadores, lo que supone una caída de un 6,3 %.

En el caso de la danza, la caída de la demanda se encuentra ligada a una caída de la oferta de proporciones similares (45,2 %); sin embargo en el caso del teatro nos encontramos con que, en el periodo 2000 – 2001 la oferta se vio incrementada en un 12,8 %. En ambos casos, el descenso en el número de espectadores afectó, fundamentalmente a las funciones de pago. La SGAE (2002) atribuye parte de la causa de este descenso a la evolución sufrida por el precio medio de las entradas para los espectáculos escénicas, que se ha visto incrementada entre 2000 y 2001 en un 15,2 %, pasando de 13,46 euros a 15,5. Este incremento afectó especialmente al teatro comercial, cuyas funciones se financian básicamente por las entradas de los espectadores. En este caso, las entradas subieron un 30,9 %, manteniendo una trayectoria en los últimos años claramente por encima de la inflación. Sin embargo, las entradas a funciones parcialmente subvencionadas registraron un leve descenso.

Si a este factor añadimos el hecho de que el crecimiento experimentado por la demanda en los últimos años parecía estar explicado por una intensificación de los asistentes (y no por la captación de nuevos públicos), el razonamiento expuesto resulta aún más lógico, ya que podemos deducir que los consumidores siguen invirtiendo la misma cantidad de dinero en el consumo de este tipo de actividades, pero al verse incrementado el precio de los servicios, la asistencia resulta ser menor.

Tabla 4.28. Número absoluto de espectadores por CC AA y modalidades escénicas en 2001.

	Teatro		Danza		Lírica		M. Clásica		M. Popular	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total	9.643.094	100	895.302	100	1.109.639	100	5.396.040	7,9	22.704.123	100
Andalucía	719.299	7,5	138.990	15,5	59.510	6,7	428.404	4,0	3.543.569	15,6
Aragón	573.502	5,3	34.795	3,9	17.191	1,9	214.925	4,0	753.658	3,3
Asturias	243.985	2,5	13.950	1,6	48.380	5,4	213.473	4,0	773.487	3,4
Baleares	191.434	2,0	14.723	1,6	13.269	1,5	88.262	1,6	476.579	2,1
Canarias	165.104	1,9	44.021	4,9	42.728	4,8	196.098	3,6	2.152.324	9,5
Cantabria	127.222	1,3	11.154	1,2	25.418	2,9	109.434	2,0	355.148	1,6
Castilla – La Mancha	360.858	3,7	18.013	2,0	26.706	3,0	148.474	2,8	1.234.175	5,4
Castilla – León	907.528	9,2	39.801	4,4	28.493	3,2	472.353	8,8	1.469.508	6,5
Cataluña	1.320.751	13,9	138.944	15,5	277.712	19,7	732.360	13,6	3.630.905	16,0
C. Valenciana	1.228.525	12,5	56.276	6,3	46.411	5,2	690.701	12,8	1.865.045	8,2
Extremadura	226.692	2,3	22.320	2,5	12.545	1,4	93.257	1,7	807.474	3,6
Galicia	314.101	3,2	19.513	2,2	16.496	1,9	370.217	6,9	1.232.000	5,4
La Rioja	139.021	1,4	8.307	0,9	7.923	0,9	55.075	1,0	160.972	0,7
Madrid	2.257.221	23,9	274.349	30,6	358.495	27,2	931.445	17,3	2.104.771	9,3
Murcia	183.314	1,9	9.052	1,0	10.423	1,2	89.157	1,7	367.289	1,6
Navarra	165.489	1,7	12.004	1,3	7.938	0,9	73.762	1,4	300.571	1,3
País Vasco	512.854	5,4	39.090	4,4	110.181	12,4	483.003	9,0	1.460.848	6,4
Ceuta y Melilla	6.194	0,1	0	0,0	0	0,0	5.361	0,1	15.800	0,1

Fuente: Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2002, p.103).

Las restantes modalidades de artes escénicas han registrado leves crecimientos en el periodo 2000 – 2001. El más importante de ellos ha sido el registrado por el género lírico, que ha visto incrementada su demanda en un 34,8 %, a éste le siguen de lejos la música clásica y la música popular en vivo, con un 2,7 % y 1,3 % respectivamente.

En cuanto a la distribución de la demanda por comunidades autónomas, tal y como ya pudimos observar en el análisis de la oferta, el primer rasgo que debemos destacar es la alta concentración que presenta la misma en las comunidades de Cataluña y Madrid en todas las modalidades escénicas, tal y como podemos observar en la tabla 4.28.

4.2.2.3. EL CONSUMIDOR DE ACTIVIDADES ESCÉNICAS EN ESPAÑA.

Para analizar las características que presentan los consumidores de actividades escénicas en España nos encontramos, una vez más, con una única fuente de información reciente: el “Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural” realizado en 1998 y publicado en el año 2000.

4.2.2.3.1. EL CONSUMIDOR DE TEATRO.

El primer dato que llama la atención al analizar el consumo teatral en España es la baja tasa de asistencia. El 75,4 % de los españoles declara no ir nunca al teatro. Esto significa que el público actual español supone tan sólo un 24,4 % de la población. Este reducido porcentaje de asistentes se distribuye de la siguiente forma: el 8 % va 2 o 3 veces al año, el 7,8 % va una vez al año y el 5,4 % asiste al teatro menos de una vez al año. Tan sólo un 3 % de la población consume este tipo de actividades con cierta asiduidad: el 1,7 % , 4 ó 5 veces al año y el 1,3 % , 6 veces o más al año.

Si introducimos las variables edad, sexo, nivel de estudios, clase social y población en el análisis, podemos obtener la caracterización sociológica de la asistencia al teatro. En la tabla 4.29 recogemos los sectores más consumidores para cada uno de estos aspectos.

Por lo que respecta a estas variables, los datos más destacados son los siguientes:

• **El sexo.**

La proporción de mujeres que acuden al teatro es superior a la de hombres. El 3,3 % de éstas dicen acudir al teatro más de cuatro veces al año, y el 17 % dicen hacerlo entre una y tres veces. Este dato se corresponde el mayor interés mostrado por éstas con respecto a esta actividad, que es de 3,83 puntos en una escala de 1 a 6.

En la misma línea, nos encontramos con que el menor interés mostrado por los hombres con respecto al teatro (3,27, en una escala de 1 a 6) se corresponde con su menor tasa de asistencia: tan sólo el 2,8 % dicen asistir al teatro con cierta asiduidad (más de cuatro veces al año), y el 14,7 % dicen hacerlo entre una y tres veces.

Tabla 4.29. Caracterización sociológica de la asistencia al teatro (1998)⁴.

SECTORES QUE MÁS VAN AL TEATRO	SECTORES QUE MENOS VAN AL TEATRO
Sexo	Sexo
Las mujeres (3,3 %)	Los hombres (2,8)
Edad	Edad
De 25 a 34 años (5,1 %)	De 14 a 19 años (1,7)
De 35 a 44 años (4,4 %)	De 20 a 24 años (2,5)
	Mayores de 65 años (1,2)
	Entre 55 y 65 años (2,0)
Nivel de estudios	Nivel de estudios
Con estudios universitarios superiores (13,1 %)	Sin estudios (0,6)
Con estudios universitarios medios (7,7)	Estudios primarios y EGB (1,5)
Población	Población
Residentes en zonas metropolitanas (3,1)	Residentes en pueblos de menos de 5000 hab. (1,9)
De 5.000 a 200.000 habitantes (3,5)	
Clase social	Clase social
Clase social alta y media alta (9,6)	Clase social baja (1,2)
Clase social media (5,0)	Clase social media baja (2,0)
Comunidad Autónoma	Comunidad Autónoma
Cataluña (17 %)	Galicia (6 %)
País Vasco (16,6 %)	Castilla – León (6,4 %)
La Rioja (15,9 %)	Andalucía (7,6 %)

Fuente: Elaboración propia a partir de *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural* (2000).

⁴ Los porcentajes responden a la proporción de consumidores que van al teatro más de cuatro veces al año. La media se sitúa en 3,0 %.

- **La edad.**

Por lo que respecta a esta variable, los grupos que más asisten al teatro son los comprendidos entre 25 y 44 años, y los que menos los mayores de 55 años y los jóvenes entre 14 y 24 años.

Este dato sobre la baja asistencia de los jóvenes resulta especialmente preocupante, ya que cabe conjeturar que se esté incubando una ruptura con el teatro en las generaciones más jóvenes, socializadas en un marco de predominio de lo audiovisual. Para ellas, el teatro constituye un espectáculo poco vistoso para una generación que ha crecido en una sociedad dominada por la televisión y el vídeo.

Esta ruptura puede traducirse en problemas graves en el corto plazo, básicamente por tres razones:

1. Podemos deducir de esta información que es posible que este resultado sea consecuencia de un sistema educativo y un entorno que no ha aprendido a valorar este tipo de arte.
2. La educación es una variable importante en la predicción del comportamiento futuro de consumo en el mercado de las artes escénicas.
3. Debemos tener en cuenta que los jóvenes actuales serán los adultos del futuro, y de su correcta educación en la cultura va a depender la evolución del mercado de las artes escénicas, tanto por lo que respecta a su propio consumo como por la educación que transmitirán a sus futuros hijos.

- **Nivel educativo.**

El nivel educativo constituye una de las variables más determinantes en la descripción del comportamiento del consumidor de artes escénicas. De esta manera, observamos cómo, mientras en los grupos sociales con estudios universitarios medios y superiores han acudido al teatro en los tres últimos meses en un 16,6 % y un 19,5 %

respectivamente, en los grupos sin estudios, con estudios primarios y con bachiller (o similares), este mismo concepto ha registrado valores de 3,1 %, 5,1 % y 8,3 % respectivamente.

Ya comentamos en el anterior apartado la importancia de ésta variable para la modificación del comportamiento de los consumidores presentes y futuros.

- **Clase social.**

Existe una relación directa entre la clase social y el nivel de asistencia al teatro. La proporción de consumidores que han asistido al teatro en las clases alta y media alta es del 9,6 %, y del 5,0 % en la clase media, mientras que las clases media baja y baja registran valores de 2,0 y 1,2 respectivamente.

- **Población.**

Las tasas de asistencia al teatro son superiores en las ciudades intermedias que en las zonas metropolitanas. Es más, si sólo se tienen en cuenta las localidades en las que hay teatros o espacios para representaciones, la tasa de asistencia en las ciudades menores de 30.000 habitantes también es superior a la de las zonas metropolitanas. Esto hace suponer que en este tipo de ciudades acudir al teatro continúa siendo un acontecimiento social, en especial para clases más acomodadas, mientras que la oferta de otras actividades de ocio es más limitada y el tiempo de acceso al teatro es menor, lo que facilita la asistencia.

- **Comunidad Autónoma.**

Si analizamos el consumo de actividades teatrales por comunidades autónomas tomando como concepto la “asistencia al teatro en más de dos ocasiones en el último

año”, observamos que las comunidades que presentan un mayor nivel de consumo son: Cataluña (17 %), País Vasco (16,6 %), La Rioja (15,9 %), Navarra (14,1 %), Castilla – La Mancha (13,9 %), Madrid (12,6 %) y Aragón (12,6 %); las comunidades que ocupan un lugar intermedio por lo que respecta al nivel de consumo son: Asturias (11,4 %), Baleares (10,7 %), Cantabria (10,5 %), Valencia (9,8 %), Canarias (8,1 %) y Extremadura (8,1 %); y las comunidades que registran niveles más bajos de asistencia al teatro son Galicia (6 %), Castilla – León (6,4 %), Andalucía (7,6 %) y Murcia (7,8 %).

Como podemos comprobar, la distribución que presenta la asistencia al teatro no se corresponde con la distribución que observamos al analizar la oferta y el número de espectadores, tanto por lo que respecta a las comunidades autónomas como por el tamaño de la población. Esto se debe, entre otros factores, a que, en los primeros análisis sólo tuvimos en cuenta los datos absolutos, y no los tamaños de las poblaciones, a lo que hay que añadir las diferencias en los hábitos culturales y educacionales.

Como es lógico, los diferentes niveles de asistencia al teatro se corresponden directamente con los niveles de interés por el teatro mostrado para cada una de las variables analizadas.

En términos generales, el interés mostrado por el género teatral por la población española, es de 3,55 (en una escala de 1 a 6). Tomando como referencia esta misma escala, se observa que los géneros que registran una mayor puntuación son la comedia de humor (3,62), musical y variedades (2,98) y teatro clásico (2,97), siendo el teatro dramático contemporáneo y el experimental los que registran valores más bajos (2,89 y 2,35, respectivamente). Si descendemos en este análisis, observamos que existen gustos diferenciados en la audiencia de teatro. Entre los universitarios, la asistencia al teatro clásico alcanza el 24,6 % (de los consumidores de teatro). La comedia es vista sobre

todo por las personas de más edad, menores niveles culturales y en las ciudades más pequeñas.

Tabla 4.30. Factores que podrían influir en incrementar la asistencia al teatro según frecuencia de asistencia⁵.

	<i>Factores que influirían mucho</i>			
	Van más de 4 veces al año	Van 2 - 3 veces al año	Van esporádicamente	No van nunca o casi nunca
Que hubiera más ofertas del tipo de obras que a mí me gustan	44,4	47,7	44,8	23,3
Que hubiera más oferta de teatro, más representaciones y obras	51,7	47,2	46,2	21,4
Que los precios de las entradas fueran más bajos	34,8	41,0	36,8	22,3
Que tuviera más tiempo	35,3	30,1	29,6	21,8
Que estuviera más cerca, que fuera más fácil llegar	27,7	28,5	31,3	20,7
Que hubiera más divulgación del teatro: programas en la tele, críticas, que se hablara más de teatro,	26,8	20,9	17,8	11,4
Que se anunciara más, que se supiera mejor las obras que se representan	16,4	19,7	19,3	9,5
Que fuera más fácil conseguir entradas	18,5	14,3	15,1	7,2
Que no tuviera costes añadidos: buscar a alguien para dejar a los niños o persona que cuidar, coger taxis, pagar parking, etc.	9,2	8,4	9,3	7,8
Que tuviera más calidad la representación (intérpretes, puesta en escena, etc.)	15,2	18,1	13,7	5,9
Que fuéramos menos y no saliera tan caro	11,4	9,6	9,6	6,4

Fuente: *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural* (2000, p. 63).

Por último, es importante conocer los factores que podrían influir en incrementar la asistencia al teatro. Éstos factores vienen recogidos en la tabla 4.30, según la frecuencia de asistencia al teatro. En términos generales, llama la atención el hecho de que, en general, los diferentes conceptos recogidos ejercen una mayor influencia en los consumidores cuanto mayor es su consumo de teatro. Además,

⁵ Posible respuesta múltiple.

observamos que los factores más influyentes provienen básicamente de la demanda de una mayor oferta y una oferta diferente de obras, lo que nos hace pensar en la necesidad de adaptar mejor la programación a los gustos de los consumidores. A éstos conceptos les siguen otros como el precio, la falta de tiempo, la incomodidad del desplazamiento y la necesidad de conseguir una mejor divulgación de la oferta.

Éstos factores no vienen a representar grandes diferencias por lo que respecta al sexo; sin embargo, por lo que respecta a la edad, nos encontramos con que, entre los menores de 20 años, ninguno de los conceptos recogidos podrían influir mucho para incrementar su asistencia al teatro, lo que nos lleva a plantear de nuevo la necesidad de análisis de la desconexión existente con esta generación.

4.2.2.3.2. EL CONSUMIDOR DE DANZA.

La danza constituye, junto con la lírica y, en menor medida la música clásica, el sector de consumo minoritario dentro de las artes escénicas. La información disponible sobre la asistencia a este tipo de actividades escénicas nos permiten calificarlas de actividades para minorías, casi exclusivista y con tintes de elitismo, concentradas en sectores muy concretos: personas de posición social acomodada, con edades comprendidas entre 25 y 65 años.

Por lo que respecta a la frecuencia de asistencia a este tipo de actividad escénica, debemos comenzar por destacar el altísimo porcentaje de personas que no han acudido nunca a un espectáculo de ballet / danza, que se sitúa en el 97 %. En cuanto al 3 % restante, el 0,9 % ha acudido menos de una vez al año; el 1 % una vez al año, y el 1 % 2 o más veces al año (datos de 1998).

Esta bajísima tasa de asistencia es la que puede haber provocado la fortísima caída que, como pudimos comprobar en anteriores apartados, ha registrado la oferta entre 1999 y 2001.

A pesar del bajo nivel de consumo que caracteriza a la danza, resulta curioso que el nivel de satisfacción que muestran sus consumidores es muy alto, y supera con creces a otras modalidades como el teatro, de consumo muy superior. En una escala de 1 a 6, los consumidores de esta modalidad artística puntúan con un 5,14 la última representación

4.2.2.3.3. EL CONSUMIDOR DE GENERO LÍRICO.

Según datos de 1998, el 93,9 % de los españoles no ha asistido nunca a una actividades del género lírico. el 2,1 % consume este tipo de actividades con una frecuencia inferior al año, el 2,1 % una vez al año, y el 1,8 % más de dos veces al año.

Las dos formas que integran el género lírico (ópera y zarzuela) se reparten casi al 50 % los valores comentados, por lo que no consideramos necesario descender al análisis individualizado de cada una de ellas, por lo que respecta a la frecuencia en la asistencia.

Uno de los factores que pueden explicar la baja tasa de consumo que registra el género lírico es la alta concentración que presenta la oferta, que hace que el 62,2 % de los consumidores de ópera y el 60,9 % de los espectadores de zarzuela hayan declarado haber tenido que desplazarse de localidad para asistir al último concierto.

Por último, cabe destacar el alto nivel de satisfacción que muestran los consumidores del género lírico, que han puntuado en 5,22 de media el último espectáculo al que asistieron (en una escala de 1 a 6).

4.2.2.3.4. EL CONSUMIDOR DE MÚSICA CLÁSICA.

Dentro de los géneros minoritarios, se puede decir que éste es el que registra un mayor número de consumidores, aunque según datos de la SGAE (2000), en 1998 el 90,5 % de los españoles declararon no haber asistido nunca a un concierto de música clásica. Por lo que respecta a la intensidad de consumo del resto de la población, el 1,7 % asiste con una frecuencia inferior al año; el 2,9 % asiste una vez al año y el 4,8 % asiste más de 2 veces al año.

Es importante destacar que en este tipo de modalidad escénica es relativamente habitual que el consumidor asista sin pagar entrada (43 %), lo que hace suponer que, de no ser así, el consumo de este tipo de actividades caería considerablemente. El precio constituye un factor importante fundamentalmente para los consumidores de este tipo de actividades, más que para el público general, que alega como factor principal su desconocimiento con respecto a este tipo de música; tras esta respuesta late la consideración de la música clásica como una actividad para minorías iniciadas, que no concierne a gran parte del público.

Por último, cabe comentar el alto nivel de satisfacción que expresan los consumidores de este tipo de actividades, quienes, en una escala de 1 a 6, valoran en 5,34 el último concierto de música clásica al que asistieron.

4.2.2.3.5. EL CONSUMIDOR DE MÚSICA POPULAR.

La música popular es, de las diversas modalidades de artes escénicas, la que cuenta con una mayor demanda, como pudimos comprobar en apartados anteriores. El análisis de los hábitos de consumo para la música popular lo vamos a estructurar en

torno a cuatro estilos musicales: pop – rock, jazz, flamenco y otro folklore, siguiendo el esquema planteado por la SGAE (2000).

- ***Conciertos de pop – rock.***

A pesar de ser el estilo musical que cuenta con una mayor aceptación y demanda en el mercado español, el 76,7 % de los españoles declaran no haber asistido nunca a un concierto de esta modalidad musical. En cuanto a los consumidores (23,3 %), el 3,4 % declara haber asistido a este tipo de conciertos con una frecuencia inferior al año, el 8,4 % una vez al año, y el 11,5 % más de dos veces al año. Como podemos observar, en concordancia con los datos aportados sobre el número de espectadores en apartados anteriores, este tipo de espectáculo es el que cuenta con un mayor interés para los consumidores actuales.

El perfil sociológico de los asistentes a este tipo de conciertos, tomando como concepto de referencia el porcentaje de quienes dicen asistir más de una vez al año, es el de jóvenes (de 14 a 19 años, 42,2 %; de 20 a 24 años, 50,5 %; de 25 a 34 años, 50,4 %), de clase social alta (28 %) y con estudios universitarios superiores (28,7 %).

Los sectores que menos asisten son los adultos (de más de 55 años, 0,6 %; de 45 a 55 años, 5,4 %; de 35 a 44 años, 14,8 %) de clase social baja (13,5 %).

Como podemos observar, al igual que sucediera con el teatro, las variables edad, clase social y nivel de estudios juegan un papel determinante en la definición de los perfiles.

Es muy frecuente que para asistir a conciertos de pop – rock los espectadores se desplacen desde otras localidades, así, el 54,2 % afirman que el último concierto al que asistieron se realizó en la localidad de su residencia, pero el 27,8 % fue a conciertos que

tuvieron lugar en una ciudad cercana, y un 17 % tuvieron que desplazarse a una localidad lejana.

La mayoría de los asistentes a este tipo de conciertos pagaron su entrada (63,9 %), un 7 % se beneficiaron de invitaciones o descuentos, y un 28 % asistieron a espectáculos gratuitos.

Esta modalidad musical es la que menos emplea promociones en el precio para atraer asistentes a sus conciertos. La asistencia gratuita suele producirse fundamentalmente en localidades intermedias (de 5.000 a 200.000 habitantes), en las que un tercio de los asistentes no pagaron, lo que nos indica que se trata de conciertos organizados con ocasión de fiestas locales, patronales, etc.

En cuanto al nivel de satisfacción que expresan los consumidores de esta modalidad de arte escénica, nos encontramos con una puntuación de 4,85 en una escala de 1 a 6, lo que nos indica un alto nivel de satisfacción con el servicio.

- ***Conciertos de Jazz.***

El 96,2 % de los españoles declaran no haber asistido nunca a un concierto de jazz. Por lo que respecta a los consumidores, el 0,7 % declaran haber asistido a este tipo de actividades con una frecuencia inferior al año, el 1,4 % una vez al año, y el 1,6 % más de dos veces al año.

El perfil de los asistentes a este tipo de conciertos, tomando como concepto el porcentaje de personas que asisten más de una vez al año, lo ocupan básicamente dos tramos de edad: 20 – 34 años (5,3 %) y 35 – 54 años (3,1 %), de clase social alta (8,9 %) y con estudios universitarios superiores (10,3 %).

La mayoría de los asistentes a conciertos de jazz no tuvieron que desplazarse fuera de su localidad (68,3 %). Tan sólo un 19,9 % tuvo que viajar a una localidad cercana, y un 11,8 % a otra lejana.

Más de la mitad de los asistentes a este tipo de conciertos no pagaron entrada (55,6 %), bien por contar con invitaciones (10,5 %), bien por acudir a locales en los que la entrada es gratuita (43,3 %).

En cuanto al nivel de satisfacción, nos encontramos con que los consumidores de esta modalidad musical ofrecen una valoración similar a los asistentes a conciertos de pop-rock, valorando en 4,80 (en una escala de 1 a 6) el último concierto al que asistieron.

- ***Conciertos de música flamenca.***

El 93,4 % de los españoles declara no haber asistido nunca a un espectáculo de flamenco. De los que han asistido alguna vez, el 1,5 % lo ha hecho con una frecuencia inferior al año, el 2,5 % una vez al año, y el 2,4 % más de 2 veces al año.

La asistencia a conciertos de flamenco cuenta con un fuerte componente regional. Tomando como unidad de medida el porcentaje de personas que dicen asistir más de una vez al año a este tipo de espectáculos, observamos que comunidades como Andalucía, Extremadura y Castilla – La Mancha registran valores de 16 %, 13,6 % y 8,0 % respectivamente, lo que las sitúa a un nivel muy superior a la media nacional (5,0 %). En cuanto a los sectores de edad, son los jóvenes entre 20 y 35 años los que más acuden a conciertos de esta modalidad, y los mayores de 65 años los que menos (0,9 %).

La gran mayoría de los asistentes a este tipo de conciertos residen en la misma localidad en la que tuvo lugar el espectáculo, (70, 5 %); tan sólo un 15,5 % se desplazó desde una localidad cercana y un 13,2 % viajó desde una localidad lejana.

Tan sólo un 42,6 % de los asistentes a conciertos de flamenco pagaron entrada completa; el 43,8 % fueron a conciertos gratuitos y el 12,4 % obtuvieron invitaciones o descuentos. En comunidades como Andalucía la gratuidad llega a alcanzar el 52,3 %.

La satisfacción de los espectadores de esta modalidad artística es muy elevada, situándose en un 5,35 (en una escala de 1 a 6) la puntuación dada al último concierto al que asistieron.

- ***Conciertos de otro folklore (no flamenco).***

El 93,9 % de los españoles dicen no haber acudido nunca a conciertos de otro folklore. El 1,1 % declara hacerlo con una frecuencia inferior al año, el 1,9 %, una vez al año, y el 3 % más de dos veces al año.

En este caso nos encontramos de nuevo con un fuerte componente regional, de manera que, tomando como medida el porcentaje de personas que dicen asistir más de una vez al año, la asistencia se eleva considerablemente por encima de la media en comunidades con identidades muy marcadas, como son: Canarias (19,9 %), Navarra (18,7 %), La Rioja (14,0 %), Cataluña (10,9 %) y País Vasco (9,3 %). Al igual que en el caso del flamenco, las diferencias sociales o generacionales quedan difuminadas en la asistencia a estos conciertos, si bien, destacan levemente los jóvenes entre 20 y 34 años (6,5 %) y los habitantes de localidades menores de 5.000 habitantes (9,8 %).

La mayoría de los asistentes a estos conciertos son residentes de la localidad en la que se desarrolla el evento (68,2 %), tan sólo el 20,9 % tuvo que desplazarse desde una localidad cercana, y un 10 % desde localidades lejanas.

De todas las modalidades musicales analizadas, ésta es la que presenta mayores facilidades de acceso para los espectadores, ya que un 76,3 % de los asistentes no pagaron la entrada. Esto nos indica que gran parte de estos conciertos se celebraron con ocasión de festivales locales, periodos vacacionales, etc., a cargo de artistas locales dedicados a mantener vivo el folklore regional y financiados por entidades públicas que destinan parte de su presupuesto al mantenimiento de las raíces regionales o locales.

Este tipo de conciertos ocupan un segundo lugar, dentro de la música popular, por lo que respecta al nivel de satisfacción alcanzado por los consumidores, que otorgan una puntuación de 5,15 (en una escala de 1 a 6) al último concierto al que asistieron. Es de suponer que esta alta valoración debe estar fuertemente influida por la gratuidad que caracteriza a estos eventos.

Tabla 4.31. Motivos para la asistencia a espectáculos musicales modernos entre jóvenes de 15 a 25 años.

<i>MOTIVOS</i>	<i>1993 (%)</i>	<i>1998 (%)</i>
La música en sí	57	61
El ambiente	39	46
Ir con amigos	37	30
El espectáculo	31	30
La / el cantante, el grupo	31	27
Estar con gente como yo	19	30
Distraerme sin más	12	12
La libertad que se vive	12	11
Puedo hacer lo que me dé la gana	6	6
Otras	1	1
NS / NC	5	4

Fuente: GONZÁLEZ (1999, p. 254)

Es importante destacar que, la música popular rompe con un esquema de consumo en el que los jóvenes parecen no haber encontrado un lugar; tal es el caso del

las distintas modalidades de artes escénicas, analizadas anteriormente. En la música popular, y especialmente en la modalidad pop – rock, lo jóvenes juegan un papel muy importante como consumidores. La tabla 4.31. refleja los motivos que los jóvenes aducen para asistir a espectáculos de música moderna; en ésta observamos que el principal motivo es “la música en sí” (61 %), seguida por “el ambiente” (46 %), “ir con amigos” (30 %), “estar con gente como yo” (30 %) y “el espectáculo” (30 %).

4.3. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LA AUDIENCIA CULTURAL.

El análisis del mercado de las artes escénicas ha de completarse con una revisión de los criterios de segmentación utilizados en el entorno cultural, con el fin de arrojar luz para el posterior desarrollo de estrategias de marketing. Si bien los criterios más utilizados en los estudios desarrollados sobre el mercado español son en su gran mayoría criterios objetivos (generales y específicos), otros estudios vienen a segmentar el mercado atendiendo a criterios cuya medición es más compleja, pero que resultan altamente enriquecedores (estilos de vida, grado de implicación, etc).

En la tabla 4.32 hemos recogido los criterios que han sido utilizados para la segmentación del mercado cultural en ámbitos diversos (museos y artes escénicas en su mayoría). De los diversos criterios utilizados, destacan, tanto por su frecuencia de uso como por la utilidad que aportan al trabajo que estamos desarrollando los siguientes:

- Beneficios buscados.
- Frecuencia de asistencia.
- Grado de relación con la organización.

Tabla 4. 32. Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural.

AUTORES	CRITERIO	TIPOLOGÍA
Belk y Andreasen (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes intensos • Asistentes marginales u ocasionales • Asistentes improbables
	Previsión de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes • No asistentes
Peterson (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Suscriptores y asistentes perennes • Asistentes infrecuentes u ocasionales • Asistentes aislados
Strang y Gutman (1980)	Preferencia artística	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro • Danza • Lírica • Música clásica • Música contemporánea
	Grado de implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiastas • Interesados • No asistentes
Steinberg, Miaoulis y Lloyd (1982)	Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • No asistentes • Asistentes
Mayaux (1987)	Valoración de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuales: cultura como realidad social. • Burgueses: cultura como tradición. • Aspirantes: cultura como diferenciación de clase.
Kelly (1987)	Experiencias culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionales: cultura como disfrute. • Tecnológicos: cultura como estereotipo.
Walshe (1992)	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes actuales (regulares u ocasionales). • Asistentes potenciales.
	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados en las artes. • No interesados.
Hodgson (1992)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes regulares. • Asistentes ocasionales. • Asistentes pasados. • Nuevas audiencias. • No asistentes.
Kotler y Sheth (1997) SGAE (2000) Cuadrado (2002)	Geográficos Demográficos Socioculturales	Suelen utilizarse varios de estos criterios simultáneamente para la descripción de los segmentos. Entre ellos destacan, como criterios más discriminantes: el sexo, la edad, la cultura y la clase social.
Alliance of Resident Tetares (1993)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Usuarios frecuentes: asistieron diez o más veces durante el último año. • Usuarios ocasionales: asistieron entre 4 y 9 veces durante el último año. • Usuarios infrecuentes: asistieron entre una y 3 veces en el último año.

Tabla 4.32. *Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural (Continuación).*

AUTORES	CRITERIO	TIPOLOGÍA
Diggle (1994)	Área de alcance, comportamiento, actitud y tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Audiencia disponible. • Audiencia no disponible.
Bregada y Nyeck (1995)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aquéllos que buscan entretenimiento. • Aquéllos que buscan diferenciación social. • Aquéllos que buscan estimulación intelectual. • Aquéllos que buscan interacción social.
National Endowment for the Arts (1997)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo cultural: su principal motivo de asistencia es el acto cultural en sí. • Grupo socialmente activo: el acto cultural es una actividad más de ocio, una forma de relacionarse.
Cuadrado (1998)	Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> • Aspirante. • Aficionado. • Entusiasta. • Indiferente.
Garbarino y Johnson (1999b)	Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientados hacia el enriquecimiento (cultural, educacional, emocional). • Orientados hacia el ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos). <p>Las categorías establecidas no son excluyentes, pudiendo darse diferentes combinaciones entre los dos extremos.</p>
Garbarino y Johnson (1999a)	Formas de relación con la organización (satisfacción, compromiso y confianza)	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores de bajo nivel de relación. • Consumidores de alto nivel de relación.

Fuente: Elaboración propia.

• **Beneficios buscados**

Los estudios realizados en torno a este concepto tienen su origen en campos actividades culturales muy diversas, entre las que la asistencia a actividades escénicas y a museos ocupan un lugar predominante. La tabla 4.33 recoge las principales aportaciones realizadas por diversos autores en este terreno.

Cuadrado (2000), en un estudio realizado en España, concretamente en la ciudad de Valencia en 1998 sobre “los beneficios buscados como criterio de segmentación en

el sector de las artes escénicas”, incorpora a este concepto clasificatorio, otros mencionados anteriormente como el nivel de estudios y la edad. De este modo, llega a definir cuatro tipos de consumidores:

- *El aspirante* que considera las actividades escénicas como un modo de entretenimiento personal y de aprendizaje principalmente, no asistiendo a las mismas por fines de relación social. Carece además de afición definida por el hecho escénico, por la nula atracción que los artistas y directores representan en su visita a las entidades escénicas. Sin embargo, tiene gran afición por otras actividades culturales, como la lectura que realiza con elevada frecuencia así como por los conciertos de música pop – rock. Asiste a representaciones escénicas con una frecuencia media de nueve veces al año, mayoritariamente en sesión de noche y lo hace principalmente a teatros con programación variada y algo alternativa. En cuanto a sus características demográficas, destaca por su juventud, su nivel de estudios universitarios y además está en activo, desempeñando empleos tanto públicos como privados.

- *El aficionado* asiste a espectáculos escénicos motivado fundamentalmente por un elevado interés educativo y un gran deseo de ver obras y artistas preferidos, por lo que frecuenta principalmente espacios musicales y teatrales de programación conocida. Realiza en gran medida una elevada cantidad de actividades culturales. En este sentido, es quien más acude a conciertos de música clásica y de cámara, exposiciones de pintura contemporánea, actuaciones corales, recitales de poesía y actuaciones de ballet. Su frecuencia de asistencia a actividades escénicas es mayor, rozando las veintidós veces anuales, siendo su sesión preferida la de la noche. Respecto a su perfil demográfico, posee también estudios universitarios, aunque es el de más edad, por lo que ya no está en la etapa de formación académica, sino trabajando, bien para la Administración Pública o de manera privada, donde el trabajo por cuenta propia es más característico que en otros grupos.

- ***El entusiasta:*** se caracteriza en primera instancia por otorgar mayor valoración a los diferentes beneficios buscados en la asistencia a actividades teatrales y musicales. Entre éstos, valora en primer lugar la búsqueda de entretenimiento, seguido del desarrollo intelectual así como de la existencia de una cartelera conocida. Además, parece disfrutar en cierta medida con la atmósfera social, propia de este tipo de manifestaciones culturales. Entre sus prácticas culturales más regulares se encuentran la asistencia a exposiciones de pintura clásica, al cine y a tertulias y conferencias, así como la contemplación de obras por televisión. Su frecuencia de asistencia a actividades escénicas es de diecinueve veces al año, una actividad que realiza por igual en sesiones vespertinas y nocturnas. Su edad es mayor que la del aspirante y similar a la del aficionado. El nivel de estudios es, sin embargo, mayoritariamente no universitario y no desempeña actividad laboral remunerada alguna. En este grupo se encuentra el mayor porcentaje de jubilados y amas de casa.

- ***El indiferente:*** se caracteriza por ser una persona algo apática, que asiste a las actuaciones escénicas buscando solamente algo de entretenimiento. Además, realiza prácticas culturales con poca intensidad. Es, de los diferente perfiles, el que consume actividades escénicas en menor medida, alrededor de siete veces al año, y lo hace principalmente de noche y en entidades con programación de renombre. Es un individuo moderadamente joven, con estudios de rango no universitario pero algo más elevados que el entusiasta. Aunque en su mayoría, los pertenecientes a este grupo están empleados, cuenta con un gran número de desempleados.

Cuadrado (2002), en un intento de ampliar el ámbito de aplicación del criterio anterior al mercado cultural reagrupa los beneficios buscados por la audiencia de servicios culturales en tres:

- ***Beneficios formativos:*** que se refieren a la búsqueda de fines educativos y valores de enriquecimiento personal.

- **Beneficios sociales:** se encuentran relacionados principalmente con el alcance de prestigio y relación social.
- **Beneficios de disfrute:** que se corresponden con la consecución de entretenimiento, diversión, placer y relajación.

Peterson y Kern (1996) consideran que los diferentes tipos de beneficios buscados no son excluyentes, y que la combinación de los mismos, en diferentes proporciones, dan lugar a la aparición de perfiles de consumidores diferentes. Así, nos encontramos con el “*omnívoros cultural*”, que registra altos niveles de interés tanto por la actividad cultural en sí como por los beneficios sociales que ésta le ofrece, y el “*snob*”, que se muestra muy interesado por el acto cultural en sí, sin dar a penas importancia al carácter social del mismo.

Tabla 4.33. Beneficios buscados en la asistencia a actividades culturales.

Beneficios buscados	Autores
Entretenerse, divertirse, disfrutar	Kelly (1987), Blattberg y Broderick (1991), McCart (1992), Walshe (1992) y Cooper y Tower (1992)
Alcanzar prestigio o estatus social	Levy (1980), Kelly (1987) y Mayaux (1987)
Recibir una formación, Educarse, apreciar el producto cultural	Blattberg y Broderick (1991) y Cooper Tower (1992)
Alcanzar placer, excitación	Levy (1980) y McCart (1992)
Conseguir relajación	McCart (1992) y Cooper y Tower (1992)
Buscar informalidad / espontaneidad	
Obtener valores, enriquecerse	McCart (1992) y Walshe (1992)
Por realidad social	Mayaux (1987)
Por tradición	
Combatir aburrimiento	Cooper y Tower (1992)
Relación social	
Estética	
Transformación	
Entretenimiento	Bergadaà y Nyeck (1995)
Diferenciación social	
Estimulación intelectual	
Interacción social	
Enriquecimiento (cultural, educacional, emocional).	Garbarino y Johnson (1999b)
Ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos).	
Beneficios formativos	Cuadrado (2002)
Beneficios sociales	
Beneficios de disfrute	

Fuente: Elaboración propia.

- **Frecuencia de asistencia.**

La frecuencia de asistencia es probablemente uno de los factores más utilizados para la segmentación del mercado cultural, debido básicamente a que diferentes intensidades de asistencia define perfiles diferentes de relación con la entidad, y por lo tanto, requiere de estrategias de relación con el consumidor diferentes.

Los diversos autores que hacen uso de este criterio (Kotler y Scheff, 1997; Hodgson, 1992; Cuadrado, 2002; Peterson, 1980) vienen a establecer tres grupos básicos de consumidores:

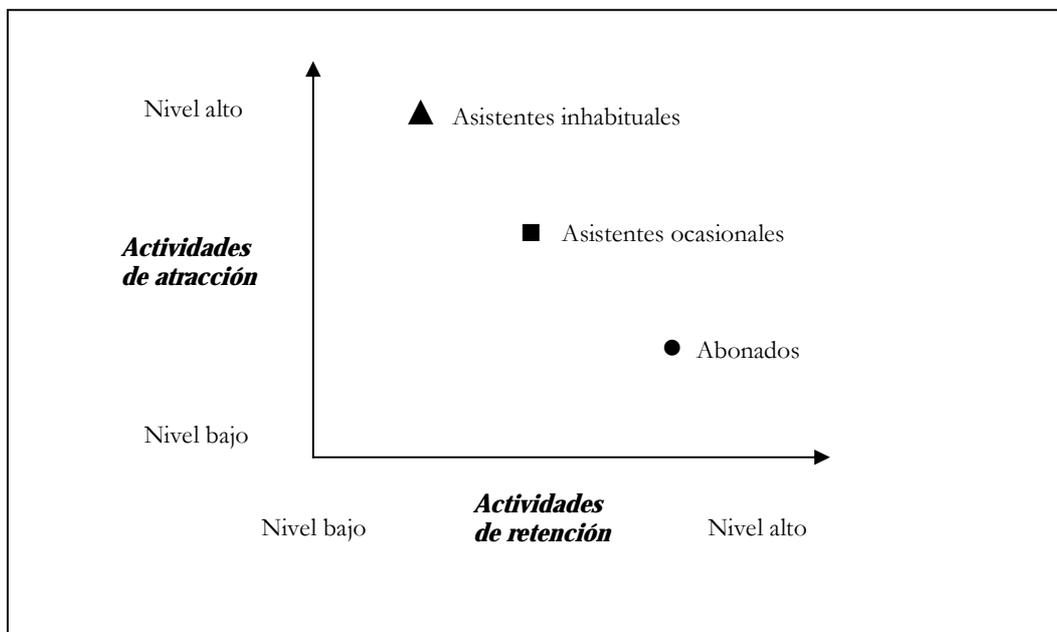
- *Asistentes inhabituales*: individuos cuyo nivel de asistencia es inferior a un espectáculo por temporada.
- *Asistentes ocasionales*: aquéllos que acuden a un número de actuaciones por temporada inferior a la mitad del total.
- *Asistentes intensos*: son aquéllos que son altamente fieles a la entidad, y o bien cuentan con bonos para la temporada (máximo nivel de vinculación) o asisten con una frecuencia muy elevada.

Para cada uno de estos grupos, las estrategias a desarrollar por parte de la organización serán diferentes. Partiendo de esta configuración de la audiencia, Peterson (1980) establece que la entidad escénica tendrá que desarrollar tres estrategias de marketing simultáneamente: estrategia de retención para los asistentes intensos, estrategia de atracción / retención para los asistentes ocasionales y estrategia agresiva de atracción para los asistentes inhabituales.

La importancia de esta variable en el entorno cultural es tal que se considera una de las mejores predictoras de la futura asistencia de los consumidores (Kotler y Scheff, 1997).

Ryans y Weinberg (1978), a través de un análisis de los consumidores del American Conservatory Theatre de San Francisco durante un periodo de cinco años, llegan a la creación de un modelo que demuestra que el patrón de comportamiento de los abonados a una entidad escénica responde al siguiente proceso: el consumidor asiste al teatro en una o dos ocasiones durante el primer año; durante el segundo año, la asistencia se incrementa considerablemente hasta que el tercer año optan por abonarse.

Gráfico 4.1. Estrategias de marketing en las entidades escénicas.



Fuente: Adaptado de Peterson (1980, p. 185)

Éste criterio se encuentra íntimamente relacionado con el criterio “tipo de relación desarrollado con la entidad”, que vamos a comentar a continuación, y que justifica, desde la perspectiva de la demanda, el enfoque dado a nuestro trabajo en cuanto a su ubicación en la perspectiva relacional.

- **Tipo relación desarrollada con la entidad.**

Aunque en los estudios realizados en torno al consumo de actividades escénicas, al igual que en los servicios en general, resulta bastante habitual destacar la importancia de las relaciones que giran en torno a la producción del servicio (Langeard y Eiglier, 1980; Kotler y Scheff, 1997), son pocos los autores que han decidido analizar dichas relaciones como criterio de segmentación concretamente en el mercado de las artes escénicas.

Garbarino y Johnson (1999b) desarrollan un estudio sobre consumidores de artes escénicas que enmarcan dentro de la teoría de marketing relacional. Los resultados de la investigación les lleva a la distinción de dos modelos diferentes para la predicción de las futuras intenciones de los consumidores, tomando como criterio de segmentación el tipo de relación que el cliente mantienen con la entidad. De esta manera, distingue dos tipos de clientes:

- Clientes de alto nivel relacional (suscriptores fieles).
- Clientes de bajo nivel relacional (asistentes y suscriptores ocasionales).

Los modelos que describen el comportamiento de cada uno de los grupos (gráficos 4.1 y 4.2) viene a demostrar que, mientras en el primer grupo el compromiso y la confianza son los constructos mediadores entre los componentes del producto y las futuras intenciones, para los clientes que registran un bajo nivel relacional, la satisfacción global se configura como la variable mediadora entre los componentes y los constructos “compromiso”, “confianza” y “futuras intenciones” (Gráficos 4.2 y 4.3).

En estudios posteriores los autores Johnson y Garbarino (2001), partiendo de la teoría del continuum relacional propuesta por Grönroos (1995) analizan las diferencias entere ambos segmentos de consumidores para concluir que los clientes que presentan

una mayor vinculación con la entidad escénica demandan un tipo de intercambio relacional, mientras que los consumidores inhabituales y esporádicos adoptan una orientación transaccional en sus intercambios. Las diferencias en el tipo de relación desarrollada con la entidad va a influir además en dos aspectos importantes:

- *Influencia de los diversos instrumentos de comunicación.*

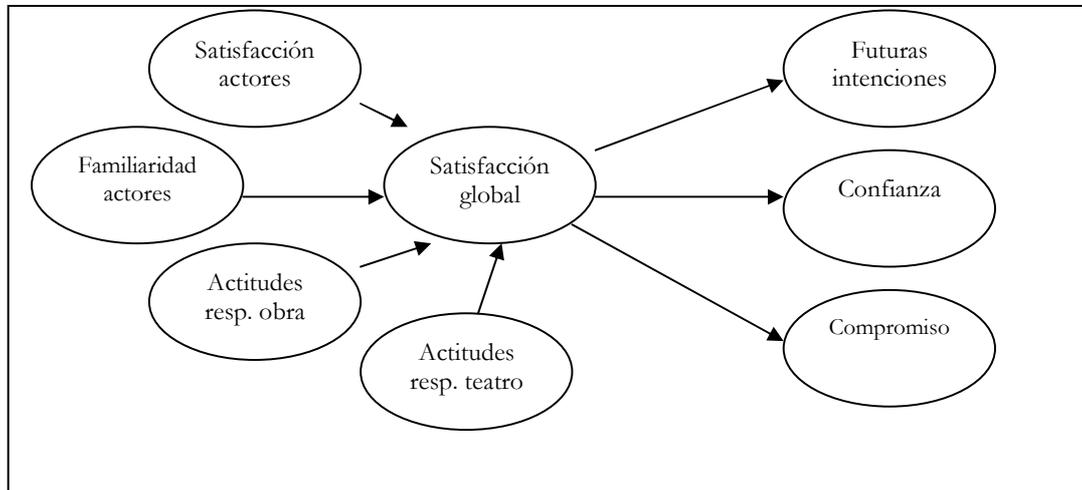
Los clientes de bajo nivel de relación (clientes transaccionales) ofrecen un alto nivel de importancia en general a todos los instrumentos de comunicación, mientras que los clientes con un alto nivel de relación (clientes relacionales), por el contrario, no ofrecen gran importancia a ninguno de las formas de comunicación analizadas.

- *Valor percibido.*

En general los clientes relacionales (abonados) registran un mayor valor percibido del servicio, que puede tener como origen, entre otros factores, la reducción en el precio de la que se benefician.

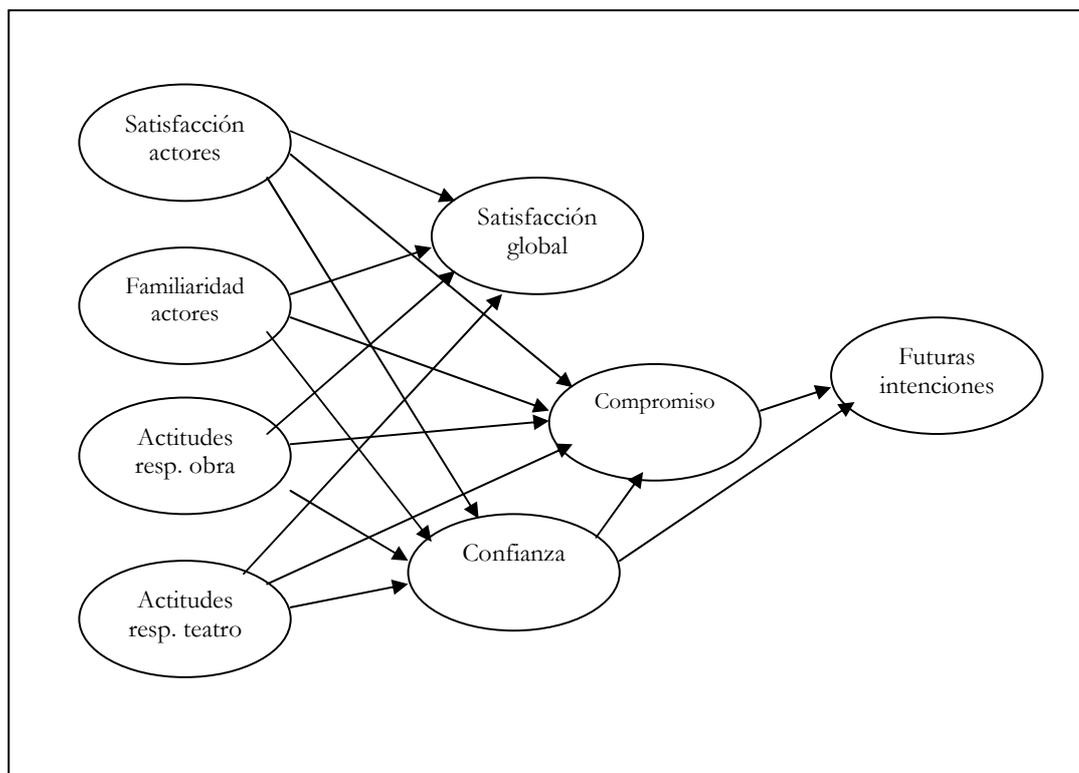
Los autores Johnson y Garbarino (2001) afirman que, aunque es indiscutible que existen diferencias por lo que respecta a factores de segmentación tradicionales como son el nivel de educación, el sexo o el nivel de ingresos, las diferencias relacionales resultan mucho más importantes en el caso concreto del mercado de artes escénicas.

Gráfico 4.2. *Cientes de bajo nivel de relación: Modelo de la satisfacción global mediadora.*



Fuente: Garbarino y Johnson (1999 b, p. 75).

Gráfico 4.3. *Cientes de alto nivel de relación: Modelo del compromiso y la confianza mediadores.*



Fuente: Garbarino y Johnson (1999 b, p. 75).

4.4. LA ORIENTACIÓN DE MARKETING EN LAS ENTIDADES ESCÉNICAS.

Si los estudios realizados sobre la audiencia de actividades escénicas son muy limitados, cuando hablamos de entidades, la literatura existente al respecto es mucho más escasa. Resulta, además, curioso que la poca bibliografía existente al respecto versa, en muchos casos, no sólo sobre la aplicación del concepto de marketing en un mercado tan peculiar, sino que busca casi exclusivamente justificar la necesidad y la compatibilidad del concepto de marketing con el ámbito artístico (Laczniak, 1980; Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980; Kasilag, 2001), llegando en algunos casos a determinar que la aplicación del concepto de marketing resulta inaplicable al sector de las artes (Hirschman, 1983).

No procede remontarnos a un debate que actualmente no presenta ningún tipo de controversia en el entorno académico, pero sí que conviene puntualizar que nos enfrentamos a un sector en el que tradicionalmente no sólo no se han aplicado las fórmulas de gestión de marketing como en otros sectores, sino que diversos estudios demuestran la reticencia de los gestores de entidades escénicas a adoptar una perspectiva de marketing en sus organizaciones (Permut, 1980; Yorke y Jones, 1984; Mayaux, 1987; Capaul, 1988; Evrad, 1992; McLean, 1994), consecuencia de la falta de conocimiento de esta disciplina (Cowel, 1981; Evrad, 1992; Ministerio de Cultura, 1995), que se ha traducido en muchos casos en la atribución de connotaciones negativas otorgadas al concepto de marketing. Entre ellas destaca de manera sobresaliente la pérdida de prestigio de la cultura como consecuencia de la aplicación de dicho concepto.

Cuadrado (2001), en un estudio desarrollado en 47 entidades escénicas de la Comunidad Valenciana, analiza el uso dado por las entidades escénicas para cada una de las cuatro políticas tradicionales de marketing (producto, precio, distribución y

comunicación). El resultado de dicho estudio, fue la aparición de tres perfiles de gestión⁶:

- **Los neutrales:** presentan un grado de implicación intermedio con las herramientas y funciones de marketing, y cuentan con una programación escénica variada, dirigida a todos los públicos. La asistencia a sus instalaciones la contemplan generalmente a través del pago de una entrada y conceden cierta importancia al objetivo de aumentar la audiencia. No se caracteriza por ser un tipo de entidad gestora determinada, dada la elevada posibilidades de gestión que albergan.

- **Los implicados:** compuesto por entidades que muestran una mayor aceptación del concepto de marketing, valorando en gran medida las diferentes funciones. Se caracterizan por ofrecer conferencias junto a las actividades escénicas en su programación principal. Se dirigen de manera casi absoluta a todos los públicos, con una programación variada que casi siempre es de pago. Además son las entidades que más utilizan la información de la audiencia, el entorno y la competencia para la toma de decisiones. Responden casi exclusivamente a los ayuntamientos, para quienes elevar el número de asistentes es un propósito relativo.

- **Los aparentes:** compuesto en su mayoría por entidades dirigidas a todos los públicos con programación única y con entrada gratuita en la mayoría de los casos. En cuanto a la modalidad de gestión de sus componentes, la gestión privada y la gestión pública alcanzan una

⁶ CUADRADO, M. (2001): "Gestión de Marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica". *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 86.

proporción similar, si bien es el grupo que más particulares integra. Consecuencia de la entrada gratuita, los ingresos por venta son escasos. Además, ninguna de éstas entidades consideró el objetivo de aumentar el número de espectadores, pues su razón de ser primordial no está orientado hacia los espectadores, sino hacia la sociedad.

El autor concluye el estudio afirmando que las entidades oferentes de actividades escénicas utilizan herramientas de marketing pero de manera anárquica, es decir, incidiendo en algunas de ellas pero sin una coordinación adecuada.

La importancia de este estudio radica fundamentalmente en la innovación, ya que no tiene precedentes en el mercado español, pero las limitaciones que ofrecen tanto el tamaño muestral como el ámbito de aplicación hacen inconsistentes los resultados, como el mismo autor afirma. Además, el contenido de la información olvida la incursión de otras políticas de marketing fundamentales en un sector como el de los servicios de artes escénicas: las personas (Kotler y Scheff, 1997; Langeard y Eiglier, 1980), además de otras variables de relación a las que hemos hecho referencia en otros apartados y que constituyen uno de los elementos centrales de nuestro trabajo de investigación.

Hyde y Lovelock (1980) analizan, en un estudio realizado sobre las organizaciones artísticas de la ciudad de Boston, las implicaciones del tamaño de las entidades en el desarrollo de la estrategia de marketing, llegando a la conclusión de que los problemas de gestión de marketing de las entidades artísticas se encuentran más influidas por características organizacionales comunes que por similitudes en los productos que comercializan. De este modo, analizan las implicaciones que el tamaño

de la entidad tiene desde la perspectiva de la gestión de marketing, llegando a las siguientes conclusiones ⁷:

- ***Implicaciones de marketing para organizaciones grandes (presupuesto superior a 200.000 \$).***
 - La estructura de dirección se encuentra mucho más institucionalizada, y la figura personal en la dirección de la organización resulta menos determinante en la gestión. Las grandes organizaciones artísticas son capaces de desarrollar compromisos y de involucrarse en proyectos a largo plazo.
 - No presentan problemas financieros tan fuertes como las pequeñas organizaciones.
 - Cuentan con una audiencia mayor, lo que implica una mayor probabilidad de contar con clientes que realicen compras de repetición.
 - Cuentan, con más frecuencia, con una plantilla fija, lo que le permite más fácilmente desarrollar compromisos y proyectos a largo plazo.
 - Maximizan mejor el uso de sus instalaciones (de las que, por lo general, son propietarios), intentando cubrir lo mejor posible sus altos costes fijos.
 - Debido al gran tamaño de su audiencia, han de posicionarse en un contexto mucho más amplio de entidades oferentes de actividades de ocio, que incluye ir al cine, a una actividad deportiva, etc.

- ***Implicaciones de marketing para organizaciones pequeñas (presupuesto inferior a 200.000 \$).***

⁷ HYDE, P. Y LOVELOCK, C. (1980): “*Organizational Size and its Implications for Marketing Strategy in the Arts*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 80 - 82.

- La gestión de la entidad es mucho más personal.
- Por lo general, la estructura financiera es muy débil.
- Presentan estructuras denominadas “clónicas” por la similitud que presentan tanto en su modelo organizativo como en la forma de operar en el mercado.
- Muchas son creadas específicamente para el desarrollo de productos innovadores.
- Su principal vía de comunicación es el boca a oreja.
- Su público objetivo representa un segmento relativamente pequeño.
- Su cartera de productos es muy reducida. Por lo general, crean un estilo y se mantienen en él.

Aunque el estudio presenta amplias limitaciones, las conclusiones que aporta resultan importantes como referencia para el estudio que proponemos.

Sin llegar a realizar un estudio de segmentación, Voss y Voss (2000) analizan, para entidades oferentes de servicios teatrales sin ánimo de lucro, tres orientaciones de gestión alternativas establecidas previamente por Gatignon y Xuereb (1997) y su relación con el rendimiento de la organización de artes escénicas. Éstas son:

- ***Orientación al cliente***: definida como el compromiso de la organización para integrar las preferencias del cliente en el desarrollo del producto y el proceso de marketing.
- ***Orientación a la competencia***: compromiso de la organización para integrar el conocimiento de los competidores en el desarrollo del producto y en el proceso de marketing.
- ***Orientación al producto***: compromiso de la organización de integrar la innovación en el proceso de desarrollo de productos y en el proceso de marketing.

En este sentido, Holbrook y Zirlin (1985) consideran que aunque las organizaciones artísticas sin ánimo de lucro tiendan a adoptar una orientación al producto dirigida a una audiencia de alto nivel cultural, es necesario mantener una cierta orientación al cliente, con el fin de conseguir una cierta viabilidad económica. Ésta afirmación implica que las organizaciones que operan en el sector de las artes pueden mejorar su rendimiento a través de la orientación al cliente.

El resultado del estudio deja ver que en el entorno artístico, lo que los clientes realmente desean podría resultar imposible de detectar desde la perspectiva tradicional de orientación al cliente. La programación artística basada en la opinión de los consumidores no satisface a la mayoría de asistentes al teatro. Por lo tanto, en el desarrollo de una estrategia de orientación al cliente, el director / gerente de este tipo de entidades debería ofrecer diferentes producciones, dirigidas a segmentos diferentes e intentando que no se solapen los distintos públicos.

Los autores concluyen que en lugar de adoptar una orientación al cliente, los directores de entidades culturales deberían adoptar una orientación a la competencia, analizando las tácticas para el desarrollo de audiencias de otras organizaciones, mejor que especular sobre las preferencias de los clientes. Ésta observación está en la misma línea que la realizada por Scheff y Kotler (1996b), que vienen a establecer que las organizaciones artísticas deberían buscar la colaboración estratégica con otras organizaciones del mismo sector y de sectores diferentes, ya que ésta vía puede permitirles mejorar la calidad, incrementar la audiencia y reducir costes.

Los autores terminan proponiendo que el papel del marketing en este contexto debería centrarse principalmente en las actividades de promoción, precio, packaging y servicio al cliente, poniendo un especial énfasis en el desarrollo de fuertes relaciones con los clientes más fieles.

Ésta última idea que atribuye a la función de marketing un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de relaciones, especialmente con cliente fieles es compartida por multitud de autores concretamente en el sector cultural (Bhaattacharaya, Rao y Glynn, 1995; Voss y Voss, 1997; Kotler y Scheff , 1997; Langeard y Eiglier, 1980).

Además de éstos estudios, las aportaciones realizadas desde la literatura de marketing al entorno de las artes escénicas, por lo general buscan y defienden la aplicación de los conceptos y los esquemas tradicionales de marketing al entorno cultural (Dawson, 1980; Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980; Kasilag, 2001; Cuadrado, 2001; Searles, 1980; Kotler y Scheff, 1997; Langeard y Eiglier, 1980). Las principales diferencias que hemos podido encontrar en dicha actividad radica básicamente en la importancia dada tradicionalmente a las relaciones con los clientes en este sector, mucho antes de que se empezara a difundir el enfoque relacional (Langeard y Eiglier, 1980; Peterson, 1980), probablemente por el carácter predominante de servicio del producto que estamos tratando. Además de las relaciones con clientes, cada vez más se difunde la idea de que las peculiaridades que presenta el sector de las artes escénicas hace más apropiada el desarrollo de estrategias relacionales con otras entidades (Kotler y Scheff, 1996b, 1997).

Capítulo 5

Estructura de la red de exhibición para las artes escénicas en España

CAPÍTULO 5

ESTRUCTURA DE LA RED DE EXHIBICIÓN PARA LAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA

5.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años estamos asistiendo, por lo que respecta al servicios de exhibición de artes escénicas, a una fuerte reestructuración, característica que está facilitando la distribución de este tipo de servicios en el mercado español.

El traspaso realizado por el gobierno central a las autonomías de la mayor parte de las competencias por lo que respecta al ámbito cultural, ha tenido un reflejo inmediato en el sector de las artes escénicas, que se ha traducido en la organización de redes, en las distintas autonomías, que facilitan la distribución, tanto a nivel regional como nacional. De esta manera, en la actualidad la mayoría de las comunidades autónomas cuentan con sus propias redes o circuitos de exhibición. La únicas autonomías que por el momento no han adoptado esta fórmula han sido: Baleares, Cantabria, La Rioja y Navarra.

A otro nivel se sitúa la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, elemento de crucial importancia en la estructuración del escenario que estamos describiendo, y cuyo papel vamos a desarrollar más profundamente a continuación.

5.2. REDES Y CIRCUITOS TEATRALES PÚBLICOS.

5.2.1. El Circuito de Andalucía.

Las redes de distribución de espectáculos en la comunidad andaluza empezaron a funcionar como tal y de manera provisional en el último cuatrimestre de 1993.

Sus objetivos fueron:

- Poner en marcha un sistema racional de entendimiento entre las corporaciones locales y la Consejería de Cultura que cubriera dos funciones:
 1. Ayudar a programar los teatros de la Comunidad, interviniendo en la oferta de los mismos.
 2. Programar producciones andaluzas en los teatros, favoreciendo esta demanda.
- Estudiar con esta puesta en marcha el sistema operativo de la red antes de dar lugar a las órdenes constituyentes.
- Crear el entendimiento entre los directores y/o programadores andaluces con el equipo de gestión central de la red.
- Conseguir introducir este sistema en aquellos teatros aún reticentes a la adopción de dicho sistema.

Durante el año 1993 tan sólo funcionaron 9 teatros (Algeciras, Almería, Cádiz, Granada, Huelva, Jaén, Málaga, Moguer y Utrera), organizándose, dentro de este sistema, 56 funciones, con un coste total de 34.850.686 pesetas, de las cuales el 48 % fue aportación de la Consejería, y el 52 % restante, de los teatros.

Después de esta positiva experiencia, en 1994 se va a buscar oficializar el sistema. Con este fin, la Consejería de Cultura estimó necesario crear dos nuevas fórmulas de actuación coordinada de las actividades escénicas:

- La Red de Espacios Escénicos Andaluces (REDAN), de la que forman parte todos los espacios escénicos de grande y mediana capacidad,
- La Red de Espacios Escénicos Andaluces Complementarios (REDAC), de la que forman parte aquellos espacios escénicos de poca capacidad pero que cuentan con las condiciones técnicas mínimas.

Las dos redes fueron creadas el 28 de enero de 1994 a través de dos órdenes publicadas por la Consejería de Cultura, que regulan su constitución, su funcionamiento, la forma de adhesión de los espacios escénicos a las mismas, las condiciones generales de actuación, la publicidad y el protocolo.

La normativa es prácticamente idéntica para las dos redes, exceptuando pequeñas diferencias referentes a las características de los espacios escénicos.

Con respecto a el objetivo de su constitución, las dos redes se crean con el fin de fomentar la difusión y distribución de las artes escénicas y de la música. Con este fin, se crea asimismo, el 20 de abril de 1993, la empresa pública de gestión de programas y actividades culturales y deportivas, con el objeto de llevar a cabo las tareas técnicas y económicas para el desarrollo y ejecución de programas y actividades culturales. Se establece, de esta manera, que la empresa pública coordinará la distribución de las ofertas del mercado cultural a través de las dos redes.

Las características más relevantes que se establecen para los espacios escénicos que quieran ser partes de las redes son las siguientes:

- Estar situadas en municipios de más de 20.000 habitantes.

- Ser de titularidad pública (aunque los de titularidad privada podrán hacerlo en aquellos núcleos en los que no exista equipamiento escénico público, siempre que acepten las condiciones de integración a cualquiera de las redes o en colaboración con la administración local).
- Han de ser espacios escénicos estables.
- Su programación se ha de corresponder con la distribuida a través de la REDAN o la REDAC.
- La programación de la REDAN y la REDAC tiene que estar integrada en la programación anual ofertada por el espacio escénico.
- En cualquier caso, se deberán aplicar los conceptos económicos y funcionales de la REDAN y la REDAC.
- Quedan excluidos de la REDAN los equipamientos no permanentes: auditorios, espacios escénicos estivales u otros similares, por su falta de infraestructura o idoneidad y aquellos que no cuenten con el equipamiento escénico requerido.

El balance de la implantación de este sistema ofreció resultados muy positivos: en el marco de la REDAN se desarrollaron en 1994, 238 funciones, con un coste total de 211.399.247 ptas. Por lo que respecta a la REDAC, el balance fue de 187 actuaciones y 76.615.521 ptas de costes totales.

Desde esta fecha, esta tendencia hacia la cooperación ha seguido creciendo. Actualmente, de los 769 municipios que tiene Andalucía, son atendidos a través de las redes constituidas 62 de ellos, por tener una población de más de 20.000 habitantes o contar con infraestructura escénica. Los 707 municipios restantes dependen directamente de las diputaciones provinciales, las cuales, por lo general, tienen establecida la figura de estos circuitos.

5.2.2. El Circuito de Aragón.

El circuito de Artes escénicas, Musicales y Plásticas en Aragón fue creado en 1992 en respuesta, como en el caso anterior, a la necesidad de organizar programaciones de carácter estables y de periodicidad anual y con el fin de conseguir una racionalización de los recursos y una mayor coherencia en las programaciones elaboradas por los ayuntamientos.

Los objetivos del circuito son:

- Elevar el interés cultural de los ciudadanos a través de programaciones estudiadas a tal efecto.
- Estabilizar las programaciones en los municipios para que se realicen periódicamente y repartidas de forma congruente a lo largo del año, y no con carácter estacional u ocasional.
- Aumentar el número de asistentes a las actividades programadas utilizando técnicas y estrategias tendentes a la motivación de los ciudadanos.
- Profundizar en la coordinación entre instituciones públicas, conseguir mayor rentabilidad económica y aunar esfuerzos técnicos y políticos.

Los municipios que participan en este circuito deben contar con más de 1000 habitantes y reunir una serie de condiciones como una infraestructura adecuada, una inversión mínima municipal para hacer frente al coste del circuito, una programación coherente y el cobro de un precio por entrada o localidad.

Las entidades participantes y su aportación son las siguientes: Diputación General de Aragón (30 %), Diputaciones provinciales de Huesca, Teruel y Zaragoza (30

% cada una en su provincia), y los ayuntamientos (40 %). Existe también la posibilidad de participación de entes privados que aporten capital para las programaciones.

En la aportación coordinada se incluyen los gastos de contratación de grupos y artistas, los del transporte y comunicación. Los demás gastos (derechos de autor, equipos humanos, infraestructura, etc.) corresponden a los ayuntamientos, que pueden reservarse los ingresos generados por la actividad.

Las diputaciones provinciales aportan su parte proporcional, de acuerdo con el número de núcleos de su provincia y el grado de participación de éstos.

Con el fin de conseguir una buena coordinación y un buen funcionamiento del circuito, se ha creado un convenio para las instituciones participantes.

5.2.3. La Red de Teatros Públicos de Cataluña.

La Red de Teatros Públicos de Cataluña es un consorcio de ayuntamientos creado a mitad de los años 80.

En sus inicios, ésta red funcionaba como una mera coordinadora de técnicos municipales, hasta que en 1987 se constituye como consorcio con entidad jurídica propia que, a través de sus dos órganos de organización – el consejo plenario y el consejo ejecutivo - rige las decisiones que se toman de forma colectiva. En un principio, se pensaba mantener una oficina de gestión que sirviera para dar apoyo a todos los municipios pertenecientes a la Xarxa (Circuito), pero los problemas de financiación y otros surgidos en la última legislación municipal provocaron una cierta crisis de organización de la cual, en estos momentos, sus miembros intentan salir.

La formación de los órganos de gestión se realiza de una forma asamblearia, entre los representantes de todos los municipios, y con una clara voluntad de representación tanto territorial como política. El presidente es un alcalde y los dos vicepresidentes son concejales de Cultura. Al igual que el resto de miembros del Consejo Ejecutivo, éstos representan equitativamente a las fuerzas políticas que gobiernan en los ayuntamientos y que pertenecen a la Red.

En la actualidad forman parte del consorcio un total de 43 localidades que asumen los principios de la Xarxa: programar anualmente una temporada estable de espectáculos de teatro y danza profesionales. Durante los últimos años se han ido incluyendo otros aspectos de las artes escénicas, como la música, constituyéndose de esta manera un bloque homogéneo de programación en todas las localidades de la Red.

Si bien los miembros de la Red son 43, la oficina asegura que los que verdaderamente cumplen los mínimos que la Xarxa marca son 23 municipios. Entre éstos se encuentra prácticamente la totalidad de las ciudades importantes y medianas de Cataluña, así como otras más pequeñas que, a pesar de los problemas económicos existentes, mantienen su programación.

El sistema de trabajo es individual para cada ayuntamiento, cada miembro es libre de programar a su propio gusto, realizándose desde la oficina de coordinación las propuestas de contratación conjunta si existen suficientes poblaciones interesadas en algún espectáculo en concreto.

La oficina de contratación, al no tener financiación, se organiza con los propios servicios de cultura del ayuntamiento del cual el presidente del consorcio es el alcalde, y las pocas funciones que tiene son las de realizar la coordinación y generar información útil y constante a todos los miembros. También intentan negociar las ayudas con organismos superiores – gobierno autónomo y diputaciones -.

5.2.4. La Red de Teatros de Castilla y León.

La Red de Teatros de Castilla y León fue presentada a opinión pública en febrero de 1993. Se trata de un proyecto de colaboración institucional para la programación conjunta que pretende la integración de las diversidades de cada una de las entidades locales que la forman.

En 1994 se publica la orden por la que se establece el sistema de colaboración de la Red de Teatros de Castilla y León, planteándose los siguientes objetivos:

- Fomentar la formación del público en el ámbito de las artes escénicas.
- Mostrar las producciones teatrales y musicales que tengan su origen o guarden relación con la Comunidad.
- Garantizar la calidad y estabilidad en la programación de los teatros públicos.
- Aunar y racionalizar esfuerzos y recursos de los distintos agentes intervinientes en la actividad teatral.
- Contribuir a la integración y competitividad nacional y europea del sector de las artes escénicas de castilla y León.
- Facilitar a los ciudadanos de la comunidad el disfrute de las representaciones escénicas de mayor calidad artística, técnica y profesional.
- Propiciar la dotación de los recursos técnicos y humanos necesarios para el logro de los objetivos anteriores.

También pueden ser parte del sistema de colaboración las entidades locales de la comunidad que sean titulares de teatros públicos, así como las que tengan una

población de más de 20.000 habitantes y dispongan de un espacio apropiado para las representaciones.

Por ahora el circuito consta de doce teatros de titularidad pública y otras siete entidades locales que alquilan coyunturalmente teatros privados donde se realiza la programación.

La aportación de la consejería de cultura consiste en el abono de una parte del caché u honorarios correspondientes a las actuaciones de las compañías que se han designado para desarrollar la programación. La aportación de la consejería por dicho concepto no puede exceder del 50 % del caché, pudiendo aplicarse hasta el 65 % cuando se trata de artistas residentes en la Comunidad o procedentes de intercambios con otras comunidades autónomas. El convenio suscrito por la Comunidad Autónoma es de carácter interadministrativo. En él se establece la programación semestral, aspectos metodológicos y acuerdos generales de funcionamiento, como son los porcentajes de cachés aportados, gastos que asumen cada una de las entidades, precios máximos y mínimos de las localidades y aspectos publicitarios.

Entre los objetivos de la Red está la potenciación de la producción propia. En este sentido, se considera fundamental amortizar la producción y distribución de espectáculos de la comunidad; con este fin, la fórmula que están intentando desarrollar es la de incentivar a la empresa privada a producir aquellos espectáculos que por su interés y oportunidad vean facilitada su distribución por la Red de teatros de Castilla y León.

El público de esta comunidad parece haber acogido positivamente la programación teatral de la red, a juzgar por el incremento registrado en el número de espectadores, que se ha visto sensiblemente e ininterrumpidamente incrementado desde 1993, lo que ha permitido dotar de un carácter estable a las programaciones.

5.2.5. Circuito de Teatros de Castilla – La Mancha.

El Circuito de Teatros de Castilla – La Mancha viene funcionando desde el año 1994, cuando la Junta de la citada Comunidad asumió las competencias en materia de cultura. En tan sólo tres años, el circuito comenzó a consolidarse, encontrándose constituido por diez poblaciones. Desde ese momento, el trabajo se centró en dos campos: evolucionar en la programación hacia espectáculos más variados, actuales y arriesgados y construir espacios escénicos.

El Circuito Autonómico de Castilla – La Mancha está integrado en la Red nacional de teatros, participando de sus actuaciones y manteniendo una relación con los circuitos del resto de las autonomías.

Consolidado el circuito teatral, los proyectos que se propone la Consejería de Cultura van encaminados a establecer un convenio con los ayuntamientos para dotar a los teatros que lo precisen de medios técnicos. Actualmente la Red está formada por unos treinta ayuntamientos que participan en la programación de la consejería en un porcentaje del 40 % al 60 %. El presupuesto que la consejería aporta a la Red es de 100 millones de pesetas, dividido en las campañas teatrales de invierno, primavera y otoño, con alrededor de 250 actuaciones anuales.

El jefe de la sección de cultura de la Junta se ocupa de evaluar, seleccionar y proponer a la Dirección general los espectáculos para su definitiva incursión en las respectivas campañas de teatro. El método seguido es el de visionar, evaluar y proponer. Los programas varían según la oferta, pero siempre estructurados en tres bloques: formato grande, mediano y pequeño, con el fin de poder adaptarlos a todos los espacios de la red.

El público ha respondido muy positivamente al trabajo desarrollado desde la Red, llegando a alcanzar en las últimas campañas una ocupación media del 80 % del aforo de los espacios escénicos.

El 8 de marzo de 1995 la consejería de Educación y Cultura, mediante orden de la misma fecha publicada el 17 de marzo creó la Red de Teatros y Auditorios de Castilla – La Mancha como instrumento que sirve de coordinación entre las diferentes administraciones para un mejor servicio de la cultura en la región.

5.2.6. Circuito de Teatros de la Comunidad Canaria.

El circuito de la Comunidad Canaria tiene su origen en el Festival de las Nacionalidades. Éste Festival nació en 1994, con la idea de mostrar en Canarias las producciones de teatro y danza de las distintas comunidades autónomas de España. Sus principales objetivos fueron:

- Aproximación conjunta a lo que se produce en España, dentro y fuera de los circuitos comerciales.
- Contribuir a la normalización del fenómeno teatral en Canarias, colaborando en el desarrollo de la profesión en las islas y su proyección en el exterior.
- El incremento de la demanda en todo el archipiélago canario.

Se puede decir que el balance de la primera edición del Festival fue bastante positivo, ya que estuvo presente en todas las islas y tuvo una muy buena acogida, ya que en sólo un mes se realizaron 75 funciones, en las que participaron 15 compañías.

El Festival fue organizado por la Sociedad canaria de Artes Escénicas (SOCAEM), La Consejería de Turismo, los Cabildos insulares, así como el Instituto

Nacional de las Artes Escénicas y de la Música y la Red nacional de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

Uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta el circuito para mostrar en las siete islas los trabajos teatrales que se hacen fuera de canarias, así como la presentación de los espectáculos desarrollados dentro de su propia comunidad, son los gastos de desplazamiento, por lo que los programadores se encuentran con la necesidad de resolver un problema añadido que es el coste de insularidad, que no sólo se refiere al traslado de los montajes, sino también a la compensación económica de las compañías por el tiempo que se necesita invertir en el traslado en barco del material escénico. Éste problema ha llevado a el circuito a negociar con diversas compañías de transporte con el fin de desarrollar convenios de colaboración que permitan abaratar costes.

5.2.7. Circuito de Teatros de Extremadura.

El Circuito de Teatros de Extremadura se encuentra integrado por un total de veinte entidades escénicas. La Consejería de Cultura de la Junta de Extremadura busca utilizar este Circuito como vía para incrementar la oferta de espectáculos tanto de otras comunidades españolas como de la propia región.

La Consejería, a través de su Dirección General de promoción Cultural, pone en marcha cada verano un amplio programa de actividades culturales en colaboración con los diferentes municipios de la Comunidad en función del número de habitantes de las mismas.

Durante los meses de julio, agosto y septiembre, para municipios menores de 2.000 habitantes, se celebra la campaña de escenarios móviles, dirigida a cincuenta municipios con tres actividades diferentes en cada localidad: música, folk, teatro,

flamenco o pop – rock. En esta actividad participan solamente compañías y grupos de la Comunidad Extremeña.

En el caso de municipios con un número de habitantes entre 2.000 y 6.000, la consejería realiza una actividad conocida como Programa II, donde participan sólo compañías extremeñas con actividades de teatro y música popular.

El Programa III está destinado a municipios que tengan entre 6.000 y 50.000 habitantes, y se realiza conjuntamente con subvención de la Consejería de Cultura y los municipios.

Las programaciones de la Red de Teatros suelen tener dos periodos, el de otoño y la primavera, y es un punto de referencia, tanto para las compañías de Extremadura como para las nacionales.

5.2.8. Circuito Teatral de Galicia.

En la Comunidad de Galicia, la Consejería de Cultura, a través de su Dirección General y de las Delegaciones Provinciales, puso en marcha a principios del año 94 lo que hoy son los Circuitos culturales. También participan en él los municipios, que tienen como objetivo una mejor coherencia de las ofertas que se contratan.

Aparte de la programación que organiza la xunta de Galicia, existen una serie de poblaciones donde habitualmente hay programación central: Santiago, La Coruña, Lugo, Vigo y Orense.

5.2.9. Red de Teatros de la Comunidad de Madrid.

La Red de Teatros de Madrid comenzó en 1.987 con 16 teatros. Su funcionamiento se regula mediante un convenio que suscriben el Consejero de Cultura de la Comunidad de Madrid y el Alcalde de cada municipio adherido.

Los principales objetivos de la Red son:

- Contribuir a la asistencia de programaciones estables a lo largo del año en los municipios.
- Cooperar con los teatros adscritos para incrementar los recursos destinados a las artes escénicas.
- Fomentar la creación madrileña, en especial la subvencionada por la Comunidad, es decir, que tienen prioridad las compañías concertadas.
- Incrementar el grado de eficacia y de eficiencia de la programación.
- Realizar ciclos temáticos con conocimiento del número de espectadores.
- Favorecer proyectos que contribuyan a una mejora de la gestión de los teatros adscritos.

5.2.10. Circuito de Teatro de la Región de Murcia.

El Circuito de la Región de Murcia comenzó a principios de 1994. Las principales medidas adoptadas por la Consejería de Cultura en esta materia son las siguientes:

- La creación de una Red de salas (A y B) atendiendo al nivel de estabilidad de su funcionamiento. Esta Red se articula en la Red

Nacional de Teatros y conlleva la creación de Mesas de Programadores que intercambian información, organizan giras concertadas, deciden coproducciones y sugieren montajes.

- Formación de programadores. En marzo de 1.994 se celebró el primer curso de programadores de teatro y espacios públicos.
- Búsqueda de nuevos públicos a través de campañas en centros educativos.

En la Red de Salas A se mantiene una coordinación y sus componentes son: en Murcia, el Teatro Romea; en Cartagena, Teatro Circo; en Lorca, Teatro Guerra; en Yecla, Teatro concha Segura y en Jumilla, Teatro Vico.

Cuando la Consejería de Cultura decide que un espectáculo va a recorrer las cinco ciudades antes mencionadas, ésta aporta el 50 % del caché de la compañía y el otro 50 % lo aportan lo municipios.

5.2.11. Circuito Teatral de la Comunidad Valenciana.

El Circuito Teatral de la Comunidad valenciana se creó en 1986. en esos momentos se disponía en dicha Comunidad de algunas salas teatrales con condiciones mínimas de infraestructura. Pero realmente no se hace un diseño de circuito hasta el año 1.988. En las primeras reuniones se va a discutir sobre la necesidad de elaborar un estatuto interno del circuito que recogiera las aspiraciones teatrales de cada municipio y velara por los derechos y deberes de todos los participantes. Dos años más tarde, se había logrado integrar 30 salas, más de 200 representaciones en una temporada y un capital económico cercano a los 250 millones de pesetas.

La formalización legal del circuito se va a realizar en 1995, a través de la Orden del 17 de febrero del mismo año, constituyéndose así el Circuito Teatral Valenciano.

El Circuito Teatral de Valencia es un organismo impulsado por la Consejería de Cultura a través del Organismo Autónomo “Teatros de la Generalitat”, el cual actúa como coordinador y miembro, tanto de la Junta Directiva como de la asamblea general.

El circuito, como tal, no cuenta con estatuto jurídico propio, y se ampara en el estatuto de Teatros de la Generalitat y de los ayuntamientos de los municipios miembros.

Para pertenecer como miembro se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Disponer de una sala o teatro adecuado para las representaciones de teatro o danza. La idoneidad de la sala la decide el personal técnico de los teatros de la Generalitat.
- Contar con un gestor cultural responsable de la programación teatral que será el que asista obligatoriamente a las reuniones de la Asamblea General.
- Realizar una programación estable a lo largo del año, de septiembre a junio, y destinar un presupuesto suficiente como para poder afrontar dicha programación.
- Incluir en esa programación un mínimo de diez compañías profesionales diferentes, teniendo en cuenta diversas propuestas teatrales.
- Programar, del mínimo obligatorio, un 60 % de compañías profesionales valencianas.

Cada uno de los programadores conforma su programación con absoluta autonomía, opinando y participando en las asambleas de programación, donde se

deciden los acuerdos referentes a las giras coordinadas. Es necesario que ocho municipios se pongan de acuerdo en una compañía para coordinar una gira.

Los diferentes municipios cuentan con una ayuda global a la programación que se hace mediante el pago directo a las compañías, sin sobrepasar el 50 % del caché, cada vez que la sala lo pide. Para las compañías valencianas siempre se puede solicitar ayuda, y para las compañías de fuera de la Comunidad, siempre que exista una gira continuada. La ayuda aportada por la Comunidad supone alrededor de un 28 % de la inversión global del Circuito Teatral de Valencia.

Todas las propuestas de espectáculos recibidas, bien sean institucionales, privadas, nacionales o extranjeras, se distribuyen a los programadores. Los miembros del circuito intentan ver la mayoría de las producciones ofertadas mediante la asistencia al lugar del estreno o a través de la organización de bolos pilotos, para procurar que se vea el espectáculo el mayor número posible de programadores.

5.2.12. Circuito de Teatro Vasco.

El Circuito de Teatro vasco es un organismo impulsado por el Departamento de cultura del Gobierno Vasco y los departamentos de cultura de las Diputaciones Forales de cada territorio histórico, en el que actúa como coordinador, y cuyos objetivos son:

- Posibilitar y potenciar las artes escénicas, en especial el teatro y la danza.
- Consolidar temporadas de teatro en los municipios vascos.
- Coordinar las diferentes actividades.
- Mejorar y aprovechar los recursos.

Para ello, el circuito organiza las siguientes acciones: contratación conjunta de espectáculos, coproducciones conjuntas y colaboraciones en las políticas de generar público.

El Gobierno vasco se encarga de proporcionar el personal necesario para la coordinación de la Red. Los costes de funcionamiento son financiados por los ayuntamientos y las diputaciones. Cada municipio integrante del circuito debe programar al año al menos doce funciones, seis de las cuales serán a través de las ofertas del circuito.

Los integrantes de la red (alrededor de treinta municipios) tienden a homogeneizar, dentro de lo posible, criterios de contratación y política de precios.

El funcionamiento de la Red de Teatros del País Vasco es el siguiente:

- Los diferentes integrantes de la Red se reúnen periódicamente de cara a realizar programaciones y contrataciones conjuntas.
- El coordinador se encarga de proporcionar información sobre los diferentes espectáculos, y realiza la labor de mediación y coordinación de las programaciones.
- Tanto el coordinador de la Red como cualquier integrante de la misma pueden proponer espectáculos a contratar o coproducir.
- La Red, como tal, nunca contrata, ya que no tiene entidad jurídica propia. Su función es la de coordinar y facilitar la labor. Los espectáculos son contratados directamente por los interesados.
- No es obligatorio que todos los integrantes de la Red contraten el espectáculo.

5.2.13. Autonomías sin Circuitos Teatrales.

Existen algunas comunidades autónomas en las que no hay circuitos teatrales, éstas son: Baleares, Cantabria, La Rioja y Navarra.

En la Comunidad de Baleares se programa habitualmente en el Teatro principal y en el Auditorium de Palma de Mallorca y en el Teatro Borne de Menorca.

El caso de la Comunidad de Cantabria es distinto. No goza de un circuito autónomo, pero disfruta de una programación estable en el Palacio de Festivales de Santander. Tienen también una destacable y estable programación la Obra Cultural de la Caja de Ahorros de Cantabria y el Festival de Invierno de Torrelavega.

En la comunidad de La Rioja existe una gran tradición teatral, pero sólo cuenta con una programación estable su capital, Logroño, en el Teatro Bretón de los Herreros. Desde que fue remodelado, este teatro alberga, además de su continuada programación, un festival en el mes de octubre.

En Navarra existen algunos municipios que mantienen programaciones estables de teatro, como son Pamplona, Tudela, Olite, etc. En ésta última, durante los veranos, se desarrollan los Festivales de Navarra.

5.3. REDES DE TEATROS PRIVADOS.

El fuerte componente público que caracteriza a los servicios de exhibición de artes escénicas ha llevado a que el papel desempeñado por este sector sea muy poco representativo (se estima que alrededor del 10 % en el año 2000). Para el análisis de este sector vamos a diferenciar dos grandes grupos:

- Los **teatros privados tradicionales**, que presentan características similares a los espacios escénicos públicos por lo que respecta al contenido de su programación.
- Las **salas alternativas**, que presentan un amplio espectro de características diferenciales por lo que respecta al contenido, de su programación, instalaciones, y organización.

5.3.1. Teatros Privados Tradicionales.

Es habitual que en una amplia proporción de este tipo de recintos tan sólo se programe en fechas señaladas – generalmente correspondientes a las fiestas locales -, aunque tienden, en su mayoría, a poder desarrollar una programación más estable. Es el caso del Teatro Alameda de Málaga, el Teatro Fleta de Zaragoza, el Teatro Bretón de Salamanca, y el Teatro Zorrilla de Valladolid, entre otros.

Algunos teatros privados han conseguido establecer una programación continua con un resultado positivo, como es el caso de más de diez teatros de la ciudad de Barcelona, trece teatros de Madrid, el teatro Olimpia de Valencia y el Teatro Imperial de Sevilla.

En el sector privado es muy frecuente encontrarse con la figura de espacios escénicos polivalentes, en los que se combine el servicio de exhibición de artes escénicas con otros como la proyección de películas de cine, exposiciones, conferencias, etc. que permiten maximizar el uso dado a las instalaciones.

Es importante destacar, en este entorno, la creación, en 1979 de la Asociación de Empresarios de Teatro (ADETMA), integrada por trece teatros de Madrid, uno de Valencia y uno de Málaga.

Los fines perseguidos con esta asociación son:

- Promover y ejecutar ante los tribunales o cualesquiera otros organismos y entidades públicas y privadas las acciones que proceda con arreglo a las leyes.
- Adherirse y participar en la constitución de federaciones y confederaciones de empresarios teatrales y del espectáculo en general.
- Organizar actividades de carácter asistencial y establecer servicios de asesoramiento e información en beneficio de sus asociados.
- Representar, gestionar y defender los intereses profesionales de los empresarios asociados, pudiendo intervenir y participar en la celebración de convenios, pactos y acuerdos.

Pueden integrarse en esta asociación todos aquellos empresarios que voluntariamente lo deseen, siempre que sus actividades se desarrollen dentro del ámbito nacional.

En colaboración con la Asociación Española de Productores de Espectáculos Teatrales, esta asociación obtuvo, como primer logro importante a nivel autonómico, la creación del Consorcio del Plan de rehabilitación y Equipamiento de Teatros Privados de Madrid. El convenio de este consorcio, firmado el 19 de abril de 1994, está formado por el Ministerio de Cultura, La Comunidad y el Ayuntamiento de Madrid. Fue esta la primera vez que las tres grandes administraciones se unieron para la firma de un convenio de esta envergadura.

5.3.2. Red de Salas Alternativas.

A finales de los años 80 y principio de los 90, irrumpe con fuerza en el panorama español una modalidad de espacio escénico que, con el paso de los años ha sabido ganarse un lugar en el mercado de las artes escénica a través de la configuración

de un tipo de espectáculo que se sale de los cánones tradicionales de esta modalidad artística para dar respuesta a una demanda que, aunque aún sigue siendo minoritaria, ha registrado un importante e ininterrumpido crecimiento, a juzgar por el constante incremento que este tipo de salas ha registrado en las distintas comunidades autónomas hasta nuestros días.

Las salas alternativas han adoptado la misma tendencia asociacionista que, como hemos visto, caracteriza a este sector, constituyéndose en 1992 la Coordinadora Estatal de salas Alternativas, marcándose los siguientes objetivos:

- Buscar una más directa comunicación entre realizadores y espectadores.
- Prioridad de la idea de proceso frente a los resultados.
- Desarrollo de un proyecto cultural distinto en sentido al desarrollado por las empresas productoras.

En el año 2002, tras diez años de existencia, esta organización cambia su nombre por el de Red de Teatros Alternativos, y establece entre sus nuevos objetivos los siguientes:

- Generar vínculos que permitan el intercambio artístico y el mestizaje cultural.
- Encontrar los nexos, combatir el aislamiento y luchar por aunar el esfuerzo de muchos de los creadores, actores, directores, técnicos, escenógrafos y demás sectores implicados.

No es posible cuantificar la magnitud de este fenómeno, ya que no existe una base de datos que recoja la totalidad de espacios escénicos que pueden ser clasificados como salas alternativas. Sí que contamos con los datos sobre la evolución registrada por

lo que respecta a los asociados a la Red. Como podemos observar en la tabla 5.1., la tendencia ha sido creciente.

Tabla 5.1. Evolución de asociados a la Red de Teatros Alternativos

Año	Número de salas pertenecientes a la Red
1992	19
1993	18
1994	21
2002	32

Fuente: www.redteatrosalternativos.com

Por lo que respecta a la distribución regional de los asociados, al igual que sucedía con los espacios escénicos tradicionales, nos encontramos con una especial concentración en las comunidades de Madrid y Cataluña. Del total de asociados en el año 2002, el 53,1 % se encuentra concentrado en éstos núcleos geográficos.

5.4. LA RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS Y CIRCUITOS DE TITULARIDAD PÚBLICA.

En el año 1992, auspiciada por el Ministerio de Educación y Cultura, a través del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música, nace la Red española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Comunidades Autónomas. La idea fundamental era la creación de un instrumento esencial para los equipamientos públicos, con el que racionalizar y optimizar el trabajo de coordinación de las artes escénicas en España.

Con el transcurso del tiempo y ante la experiencia acumulada, se empezó a detectar la posibilidad de que la Red fuera algo más que un instrumento de relación para las programaciones y en 1995 la Asamblea dio luz verde para la creación de una Comisión permanente que comenzó a sistematizar el trabajo y a caminar hacia nuevas propuestas que ampliaban el horizonte de los objetivos.

En el año 1999, la asamblea Plenaria celebrada en Las Palmas, decidió dejar en suspenso los órganos de gestión y nombrar una Comisión de trabajo con carácter ejecutivo para determinar la fórmula de personalidad jurídica a adoptar. Este sería el inicio de la última etapa de la transición a la constitución de la actual asociación.

En febrero de 2000, en el Auditorio de San Marcos del Ministerio de Educación y Cultura, se celebró la Asamblea Constitutiva que daría vida a la actual Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

Actualmente esta institución cuenta con un convenio de colaboración con el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música y con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Su estructura jurídica es la de asociación cultural, y forman parte de la misma 87 espacios públicos y 9 circuitos de Comunidades Autónomas, que suman aproximadamente 400 espacios escénicos.

Los requisitos mínimos exigidos para poder pertenecer a esta red son los siguientes:

- Titularidad pública.
- Disponer de una persona permanente responsable de la programación.
- Disponer de una infraestructura técnica suficiente para acoger espectáculos profesionales.
- Ofrecer una programación regular y estable.
- Disponer de un aforo mínimo de 250 localidades.

Los principales objetivos son:

- Fomentar y potenciar la creación de públicos en el ámbito de las artes escénicas en España.
- Garantizar la calidad y estabilidad en la programación de los teatros y auditorios de titularidad pública, potenciando la cooperación y colaboración entre ellos, así como con los circuitos de las Comunidades Autónomas.
- Impulsar y promover una estrecha, permanente y enriquecedora cooperación entre los diferentes teatros, auditorios circuitos y redes (públicos y privados), tanto nacionales como internacionales.
- Establecer vías de comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el desarrollo de las políticas sectoriales del teatro, la música y la danza (creadores, productores, distribuidores y gestores culturales) en la perspectiva del mantenimiento y consolidación del sector.
- Promover mecanismos de comunicación y colaboración con el sector escénico y de la música de los países que conforman la Comunidad Europea y los países Iberoamericanos.
- Auxiliar a las administraciones públicas en el desarrollo técnico de la intervención y gestión en el ámbito de las artes escénicas y musicales.
- Facilitar la investigación e intercambio de información sobre las artes escénicas.

5.4.1. Las relaciones de la Red.

Como podemos deducir, a raíz de los objetivos que marcan el funcionamiento de la Red, ésta pretende ser nexo de unión para los diversos sectores que conforman el mercado de las artes escénicas en España. Si bien, el origen de la misma se limitaba a aunar esfuerzos entre sus asociados (entidades escénicas de carácter público),

progresivamente esta entidad ha ido ampliando sus relaciones, para tratar de incorporar a su gestión un enfoque de marketing relacional que le lleva a incluir en su planificación a un amplio espectro de entidades, tanto públicas como privadas con las que pretende desarrollar relaciones de cooperación del tipo ganador – ganador.

Los principales grupos de interés de la red son:

- Sus asociados (teatros, auditorios y circuitos de titularidad pública).
- Productores y compañías.
- El público general.
- Teatros privados.
- Otras instituciones, entre las que destaca el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y la Sociedad General de Autores y Editores.

a) Relaciones con los asociados.

Debemos comenzar por puntualizar que, dada la estructura de funcionamiento de esta institución, hablar de los asociados es lo mismo que hablar de la Red, ya que todos las instituciones pertenecientes a esta entidad tienen su representación directa en el órgano de gobierno más importante, que es la Asamblea General.

La organización interna de la Red está compuesta por tres órganos:

- La **Asamblea General**: es el órgano supremo de tutela y decide, mediante deliberaciones y votaciones, el funcionamiento y organización de la Asociación. Está compuesta por las instituciones gestoras de carácter público, de todos los teatros, auditorios, circuitos y redes, miembros de la Asociación en cada momento, quienes actúan en la misma a través de representantes – con delegación expresa – de los órganos de gobierno competentes de dichas instituciones gestoras.

- La **Junta Directiva**: está formada por un Presidente, un vicepresidente, un secretario y hasta cinco vocales. Ninguno de los cargos que componen la Junta Directiva está retribuido. La Asamblea General elige a los miembros de la Junta Directiva, y los propios miembros de la Junta directiva deciden el reparto de los cargos.

La Junta Directiva es el órgano que representa, coordina y administra la Asociación, en relación con las atribuciones que le otorgan los Estatutos y las actividades encomendadas por la Asamblea General.

- **Oficina de Coordinación**: que funciona como un órgano profesionalizado de gestión sin carácter directivo, creada para el soporte administrativo, de información y coordinación de la Asociación.

Desde la Oficina de Coordinación, la Red desempeña su papel de coordinación entre sus asociados, produciendo y difundiendo información relevante para una más eficiente gestión de sus entidades.

Entre las funciones más relevantes desempeñadas por la Red, destaca la de intermediario entre la oferta realizada por compañías y productores y la demanda de espectáculos por parte de los asociados. Este papel de intermediario confiere a la Red un lugar primordial: según la encuesta realizada por la Red con datos de 1995, el conjunto de los teatros públicos adscritos mueven para programación, aproximadamente unos 18 millones de euros anuales, lo que sitúa a esta entidad como el primer grupo inversor en el entorno de las artes escénicas.

Pero las ambiciones de la Red superan, como pudimos comprobar a través de sus objetivos, la mera intermediación en la compra – venta de espectáculos, y, por lo que respecta a sus asociados, se preocupa por conocer sus necesidades y desarrollar

fuerzas relaciones con ellos. Prueba de ello es el trabajo desarrollado en noviembre de 2001 y titulado “*Planificación participada en la Red*”, que buscaba conocer las expectativas, intereses y dificultades que los asociados planteaban con respecto a la Asociación. Para ello se realizaron siete mesas de trabajo en las que participaron representantes de 55 centros asociados (auditorios, teatros y circuitos). Las conclusiones del estudio quedan recogidas en la Tabla 5.2., y sirven como prueba de que los propios asociados buscan en esta entidad mucho más que la mera intermediación.

Tabla 5.2. Resultados de la investigación “Planificación participada en la Red”(2001).

Preguntas	Conclusiones
Define las expectativas e intereses fundamentales que tienes (como institución) para pertenecer y participar en la Red.	<ul style="list-style-type: none"> A. Filosófico – Político: la Red como vínculo Inter. – territorial; apoyo institucional; defensa del teatro público como concepto compartido. B. Servicios y gestión: optimización de los recursos propios; creación de nuevos públicos; información contrastada; coordinación de giras; formación. C. Relaciones con el exterior; lobby a todos los niveles.
Define las principales dificultades que encuentras para programar y trabajar en una red de ámbito estatal, teniendo en cuenta el funcionamiento interno de tu institución.	<ul style="list-style-type: none"> A. La diversidad de realidades en estructuras de gestión y funcionamiento, necesidad de detectarlas para atenderlas. Territorialidad, distancia geográfica, idioma, formas de trabajo. B. Cadencias de calendarios en general y en especial de los circuitos y auditorios. C. Falta de tiempo para dedicar a la Red. D. Necesidad de código deontológico aprobado por todos para poder trabajar en Red.
Desde tu punto de vista, ¿qué criterios de programación debería priorizar la Asociación?	<ul style="list-style-type: none"> A. Impulsar calidad, pero apoyar proyectos de difícil comercialización como innovación / vanguardia. B. Apoyar programación con proyectos de creación de nuevos públicos. C. Reflexionar sobre aspectos de la programación actual. D. Pervivencia de compañías consolidadas. E. Producciones o co-producciones propias de la asociación. F. Debate: unos grupos opinan que la asociación debe trabajar en base a criterios y otros grupos prefieren que no sea así.
¿Qué acciones crees que puede emprender la Asociación para apoyar y mejorar tu trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> A. Lobby (que la Red actúe como grupo de presión por los intereses comunes de los asociados a nivel interno y externo). B. Búsqueda de recursos.

	<p>C. Proyectos comunes: co – producciones. D. Creación de nuevos públicos. E. Marketing y apoyo en publicidad. F. Internacional.</p>
--	--

Fuente: Trabajo de investigación “Planificación participada en la Red”, Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, documento interno (inédito), Madrid, noviembre de 2001.

b) Relaciones con productores y compañías.

Desde la perspectiva de la Red, los productores y compañías constituyen el sector más relevante por lo que respecta al desarrollo y mantenimiento de relaciones de cooperación: “*Son nuestros compañeros naturales y, por tanto, los que pueden deparar más amores y riñas. Hay que buscar, pues, los puntos de acuerdo en los que debemos trabajar juntos, e intentar resolver aquéllas diferencias que hasta ahora nos han marcado*”¹.

Por lo que respecta a su relación con este grupo de interés, la Red destaca el beneficio mutuo que pueden encontrar ambos a través de la colaboración. Con este fin, se plantea los siguientes objetivos:

- a) Facilitar a las compañías y productores una explotación coherente de sus productos, concentrando al máximo el tiempo de exhibición, la distancia entre actuaciones, la seriedad de los compromisos, posibles adelantos de los cachets para facilitar los montajes sin adeudarse, etc. Ello permitirá una mejor negociación con los productores y permitirá a éstos a matizar sus gastos de montaje y explotación.
- b) Promover entre los asociados la realización de las programaciones con un mayor tiempo de adelanto, así como la homogeneización de las temporadas, en la medida en que sea posible.

¹ Documento interno de la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública referente a unas jornadas de trabajo desarrolladas en Jerez el 29 de Abril de 1997, pp. 16.

- c) Se plantea la posibilidad de primar, en las giras por la Red, a aquellos teatros a los cuales no les importa programar en días de la semana considerados como “no interesantes” (martes, miércoles, etc.).
- d) Presionar a los poderes públicos para conseguir créditos blandos de las instituciones bancarias para las compañías y productores.

Para que esta relación de cooperación sea efectiva, la Red también solicita, por parte de las compañías:

- a) Que faciliten la actividad de programación a las entidades escénicas a través de la aportación de la mayor información posible sobre sus espectáculos, fundamentalmente en dos facetas: técnica y artística.
Dado que muchos teatros hacen uso de empresas de servicios para el personal auxiliar, hay que obligar a las compañías a matizar al máximo, tanto las fichas técnicas (luz, sonido, etc.) como sus necesidades de personal y horario de trabajo (carga y descarga, montaje, desmontaje, etc.), pues hay ocasiones en que este apartado supone más gastos que el propio cachet.
- b) Seriedad en el mantenimiento de las fechas pactadas.
- c) Seriedad en el mantenimiento de los repartos ofrecidos que, en caso de variar, deberían renegociarse con los teatros, así como la variación económica que dicho cambio puede conllevar.

A corto plazo, la Red se plantea la posibilidad de dar un paso más en su relación con los productores y compañías a través de la **coproducción**, es decir, la realización de proyectos de producción – distribución con compañías o productores.

Esta labor no pretende introducirse en terrenos cubiertos ya por el sector privado, lejos de ello, busca desarrollar proyectos que cubran las carencias que presenta la oferta escénica.

La coproducción abordada desde la Red permite que, desde su arranque, al concepto de producción se incorpore el de gira, lo cual implica unas ventajas decisivas de coste y explotación que sólo se obtiene a través del carácter colectivo del proyecto.

b) Relaciones con el público.

La Red contempla entre sus principales preocupaciones el escaso nivel de consumo del que adolecen las artes escénicas en general en la sociedad española. Éste problema se torna mucho más grave para el caso de los jóvenes (especialmente los de edades comprendidas entre los 16 y los 22 años).

Ante esta situación, considera imprescindible involucrar a otros sectores en el desempeño de esta empresa:

- Al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, por sus posibilidades de interlocución con los medios de comunicación, como la televisión, radio, prensa, revistas, etc., para que haga un esfuerzo para que las artes escénicas no comerciales lleguen al gran público en forma de programas especiales, entrevistas, etc.
- A los teatros, para desarrollar una información y promoción exhaustiva en su ciudad: programas adelantados, medios de comunicación, abonados, carteles, etc.
- A las compañías y las productoras, para que desarrollen una buena información literaria y fotográfica del espectáculo y mantengan buenas relaciones con el personal de los medios de comunicación.

Además de estas políticas, se plantean la urgente necesidad de fomentar entre sus asociados la necesidad de desarrollar programaciones adaptadas a nuevos públicos, como el juvenil y el infantil.

5.4.2. WWW.REDESCENA.NET: Instrumento clave en el desarrollo de relaciones.

Para el mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los diversos grupos de interés de la Red, se encuentra desarrollando el proyecto www.redescena.net, una completa aplicación para ser utilizada a través de internet combinando tecnologías de última generación en el desarrollo y funcionamiento de una oficina virtual y portal público.

Los públicos objetivo son:

- Espacios escénicos.
- Profesionales, compañías, managers, etc.
- Público general.

Cada uno de ellos tiene su lugar en el que pretende ser el más importante portal de las artes escénicas a nivel nacional.

Aunque aún se encuentra en pleno desarrollo, éste portal ya se encuentra activo, y actualmente es utilizado por un alto porcentaje de los socios de la Red para informarse sobre las ofertas realizadas por productores y compañías a través de la Red así como mantener una comunicación más rápida y directa con ésta.

A través de www.redescena.net, se proporciona información sobre:

- Programación de teatro, música y danza en teatros públicos y privados.
- Información de compañías, grupos, artistas, etc.
- Información sobre los espacios escénicos de Ayuntamientos y Redes.
- Información general por temas de interés para las artes escénicas.

La Red define la estructura de www.redescena.net como sigue:

www.redescena.net = Portal Artes Escénicas (público y privado) + Oficina virtual (privado) + Sistema de trabajo y comunicación (privado).

Toda la información y sistema de trabajo se basa en una estructura de bases de datos relacionales que incluyen archivos de imágenes, audio y vídeo.

El potencial que presenta este instrumento de relación es muy importante para los diferentes grupos de interés de la Red, especialmente para:

- **Los asociados:** a los que les permite disponer de información en tiempo real sobre las propuestas realizadas por productores y compañías (con los correspondientes aspectos técnicos y artísticos), además de toda otra información de interés sobre el sector.
- **Las compañías y productores:** que también tienen su lugar específico y a los que se le concede la posibilidad de realizar propuestas directas a la Red, incorporando y demandando toda la información que sea necesaria de forma directa y rápida.
- **El público general:** al que se le ofrece información sobre la cartelera a nivel nacional de teatros públicos y privados, además de tener acceso a información sobre artes escénicas que puede ser de su interés.

Desde el punto de vista de la gestión interna, www.redescen.net supone un salto radical en la forma de gestión de la información, ya que permite trabajar con información en tiempo real, facilitando enormemente su función de intermediario entre las propuestas realizadas por las compañías y las demandas de los teatros, además de permitir el acceso fácil, rápido y directo a sus asociados, compañías y productores y consumidores.

5.5. OTRAS ASOCIACIONES DEL SECTOR.

Como hemos podido comprobar en apartados anteriores, existe una marcada tendencia asociacionista en el mercado español de artes escénicas. Pero esta característica no es exclusiva de las entidades de exhibición, ya que los restantes sectores (producción, artistas, consumidores, etc.) han encontrado en esta fórmula la mejor vía para reivindicar necesidades comunes, especialmente ante la administración pública. Aún hoy, las reclamaciones y las necesidades de estas asociaciones siguen siendo, en parte, las mismas, pero es innegable que el frente común creado ha dado sus frutos. Son muchas y muy diversas las asociaciones existentes dentro del sector de las artes escénicas en España. En éste a apartado vamos a recoger aquéllas que por su volumen, actividad e importancia, desempeñan un papel más significativo.

5.5.1. Asociaciones de compañías y empresas productoras.

A. Asociación Española de Productores de Espectáculos Teatrales (AEPET).

Ésta es la primera asociación de profesionales privados de teatro en nuestro país. Fue creada en el año 1985, y sus asociados son en su mayoría productores de teatro de Madrid (aproximadamente el 80 %), lo cual resulta lógico si tenemos en cuenta que las diferentes comunidades españolas se nutren, en una proporción importante, de

producciones realizadas en esta comunidad. El elevado nivel de producción de esta asociación, que está en torno a las 45 y las 50 producciones anuales), conlleva la contratación de cientos de actores, personal técnico y especialistas dependientes de las empresas auxiliares que rodean la industria del teatro.

La AEPET está formada por productores de Teatro, y algunos de sus miembros tienen la doble condición de productores y empresarios de local.

Entre los fines de la asociación se encuentran:

- Replanteamiento de las políticas adoptadas por parte de la administración por lo que respecta a las ayudas destinadas al teatro.
- Desarrollo del teatro de iniciativa privada en cualquiera de sus diversas manifestaciones.
- Promoción y difusión sociocultural del teatro, con objeto de ofrecer a la sociedad una opción teatral plural, libre e independiente.
- Creación de cauces y procedimientos que faciliten y estimulen la labor de sus asociados y su representación en toda clase de organismos públicos.
- La defensa profesional y sindical de los intereses tanto económicos como sociales y artísticos de sus asociados.
- La discusión de convenios colectivos.

B. Asociación de Empresas Productoras de Artes Escénicas de la Comunidad de Madrid (ARTEMAD).

ARTEMAD es una asociación de empresas productoras de la Comunidad de Madrid que inicia su andadura como asociación en el año 1996 con el fin de avanzar hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejora de la producción, la distribución y la calidad de los espectáculos, e incremento de la profesionalización del sector teatral en mediano formato en la Comunidad de Madrid.
- Representación de los asociados en foros políticos, organizativos y de gestión a todos los niveles.
- Promoción e información de cualquier movimiento político, cultural y social con incidencia en el sector.

Entre las actividades más destacadas realizadas por esta asociación se encuentran las siguientes:

- Presencia como interlocutor en las mesas de los planes de teatro del INAEM y de la Comunidad de Madrid.
- Mantenimiento de contactos y diálogo permanente con la Comunidad de Madrid y su Red de Teatros.
- Edición de una revista sobre artes escénicas (*El Pateo*), nacida a finales de 1999, y que actualmente cuenta con una tirada de 2.000 ejemplares.
- Mantenimiento de la página web *Artemad*, orientada a la difusión y distribución de los trabajos de las compañías asociadas, inaugurada en junio de 2002.
- Organización de Madrid Escena, encuentro de teatro madrileño abierto al público y a programadores dentro del festival Escena Contemporánea.
- Distribución de información directa a sus asociados (subvenciones, ayudas, etc.).
- Servicios diversos a sus asociados: descuentos en algunas empresas relacionadas con el sector, intercambio de material e información técnica, organización de cursos de reciclaje, etc.

C. Asociación de Compañías de Teatro Profesional de Cataluña (CIATRE).

CIATRE es una asociación de compañías de teatro profesional creada en el año 1996 y que agrupa 17 compañías catalanas.

Los objetivos de CIATRE son:

- Salvaguardar el teatro de creación independiente, que es un bien cultural de primera magnitud para la sociedad.
- Establecer una plataforma de diálogo con los agentes públicos de la cultura.
- Defender unos espacios y unas políticas teatrales que permitan el crecimiento y consolidación de nuevas compañías.
- Establecer contactos e intercambiar información con asociados similares a CIATRE a nivel de Europa y del resto del mundo.
- Hacer circular información entre los miembros de la asociación sobre todo lo que compete al sector: convenios laborales, normativas, ayudas, etc.

D. Asociación Valenciana de Empresas Productoras de Teatro y Danza (AVETID).

AVETID es una organización empresarial creada en septiembre de 1992, con el fin de coordinar y defender los intereses comunes de sus asociados (empresas productoras de teatro y danza de la comunidad valenciana).

Entre sus principales objetivos se encuentran:

- La defensa de las aspiraciones y objetivos comunes de sus asociados como empresas privadas dedicadas a la producción de espectáculos de

teatro y danza, así como el reconocimiento y la protección de sus asociados.

- Participación en el establecimiento de una política teatral coherente.
- La investigación, promoción y difusión del teatro y la danza como una forma de comunicación, educación y cultura.
- La representación, coordinación, gestión, fomento y defensa de los intereses de sus asociados ante la Administración Pública y organismos privados en los diferentes ámbitos (municipal, provincial, autonómico, estatal e internacional) en todo aquello relacionado con la consecución de los objetivos de la organización.
- Establecer y mantener relaciones de cooperación y comunicación con otras asociaciones con objetivos similares y fomentar la vinculación de estas asociaciones en estructuras federativas.
- Propiciar, en colaboración con las instituciones públicas, la formación de profesionales .
- La creación y afianzamiento de canales de distribución para los productos artísticos generados en la asociación.
- La dignificación del teatro y la danza así como el fomento de una mejor productividad y calidad de los productos artísticos.
- Cualquier otro factor que vaya en beneficio del teatro y la danza en general.

Las actividades desarrolladas por AVETID pueden estructurarse en tres grupos:

1. Relaciones con las Administraciones Públicas y otros organismos privados en defensa del sector.

2. Promoción de los socios y, por extensión, del teatro y la danza valencianos en ferias, muestras y festivales de ámbito autonómico, nacional e internacional.
3. Creación y coordinación de actividades dirigidas a servir a sus socios en diferentes ámbitos: asesoramiento económico, formación, producción y difusión de información, etc.

E. Asociación Andaluza de Empresas de Compañías de Teatro (ACTA).

ACTA nace en 1991 como iniciativa de un grupo de compañías con el fin, como en los casos expuestos anteriormente, de unir al sector y dinamizarlo para su supervivencia. Actualmente son veinticuatro las compañías que conforman la asociación (2 de Almería, 2 de Córdoba, 5 de Granada, 2 de Huelva, 1 de Jaén, 4 de Málaga y 8 de Sevilla).

Sus fines son: organizar, coordinar, representar y defender los intereses empresariales y comunes de la profesión en toda Andalucía.

No vamos a descender a exponer los objetivos de esta asociación, ya que presentan, como es de esperar, grandes similitudes a los ya expuestos para otras asociaciones.

F. Asociación de Empresas Teatrales de Euskadi (ESKENA).

ESKENA se creó en 1995, con el objetivo de ayudar a estructurar el mundo del espectáculo y potenciar a las compañías profesionales vascas. Actualmente son dieciséis las compañías que pertenecen a esta entidad, y sus objetivos presentan, como es lógico, grandes similitudes con las restantes asociaciones de productores escénicos ya expuestas.

G. FEDERACIÓN ESTATAL DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE TEATRO Y DANZA.

Ésta asociación viene a cubrir la necesidad asociacionista que, como hemos visto, resulta ser característica común en los objetivos expuestos por las distintas asociaciones de empresas productoras en España. No en vano, a ella pertenecen las asociaciones que hemos analizado, además de otras de características similares pertenecientes al resto de comunidades autónomas de nuestro país. Concretamente, las organizaciones que la conforman son: Asociación de Empresas Teatrales de Euskadi (ESKENA), Asociación de Empresas Teatrales de Cataluña (ADETCA), Compañías de Teatro de Cataluña (CIATRE), Asociación de Empresas Teatrales de la Comunidad Valenciana (AVETID), Asociación de Empresa Productoras de artes Escénicas de la Comunidad autónoma de Madrid (ARTEMAD), Asociación de Compañías de castilla y León (ARTESA), Asociación de Compañías de Castilla – La Mancha, asociación de Compañías de Extremadura, asociación de Compañías de Asturias y Asociación Española de Productores de Espectáculos Teatrales (AEPET – Comunidad de Madrid).

Los motivos por los que se crea esta asociación se encuentran estrechamente vinculados a los fines de la misma, que, según los estatutos son los siguientes:

- Velar por la subsistencia, desarrollo, promoción y difusión del teatro y la danza de iniciativa privada.
- La defensa de sus aspiraciones y los objetivos comunes de los asociados.
- La realización de todas aquéllas actividades y programas que favorezcan la consecución de los fines de la Federación, ya sean de carácter laboral, artístico o de infraestructuras.
- La defensa de los intereses económicos, sociales, artísticos y culturales de las asociaciones miembro.

- El debate de convenios, contratos y protocolos de los que puede ser parte interesada la Federación.
- La colaboración para la creación y desarrollo de nuevas empresas de producción de teatro y danza.
- La participación en la regulación y perfeccionamiento de la libre competencia en el mercado, para eliminar los obstáculos que favorezcan la competencia desleal y las prácticas restrictivas, asumiendo el arbitraje a instancias del miembro perjudicado o bien de oficio, cuando lo considere conveniente la Federación.

En las diferentes reuniones de trabajo que han tenido lugar dentro de este grupo, se plantean los siguientes objetivos como prioritarios:

- Conseguir una adecuada fiscalidad.
- Desarrollo de relaciones cordiales y estrechas entre el teatro público y el privado.
- Desarrollo de las redes autonómicas y de la red nacional.
- Promoción del teatro a nivel estatal y en cada comunidad autónoma.
- Desarrollo de relaciones estables y continuas entre la federación y sus asociaciones con la sociedad general de Autores y Editores.
- Proponer una nueva articulación de las aportaciones públicas al sector privado.
- Plantear una nueva personalidad jurídica para las empresas de las artes escénicas, con menores exigencias jurídicas, administrativas y fiscales.
- Potenciar las artes escénicas dentro de los programas de educación nacional.
- La creación de un fondo común de información sobre entidades, estudios, actividades e infraestructuras de las artes escénicas.

G. Otras Asociaciones de empresas productoras.

Las entidades expuestas en los apartados anteriores son una muestra del carácter asociacionista que se ha desarrollado en el sector de la producción, como hemos podido comprobar, a unos niveles muy similares a los alcanzados en el sector de la exhibición, con la peculiaridad de que, en la mayoría de los casos, estamos hablando de un sector empresarial privado.

No hemos considerado conveniente profundizar en las características específicas de otras asociaciones del mismo sector, ya que, la muestra seleccionada nos deja ver cómo estas asociaciones comparten, en la mayoría de los casos, tanto los objetivos como la estructura de funcionamiento.

No queremos, sin embargo, terminar el presente apartado sin enumerar algunas otras asociaciones que existen en otras comunidades españolas dentro de este mismo sector de actividad. Éstas son:

- Artes Escénicas asociadas de Castilla y León (ARTESA):
- Asociación de Compañías de Teatro profesionales de Asturias (ACPTA).
- Asociación de productores de Teatro, Música, danza y Empresarios de espacios Escénicos (APTEMDE).
- Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya. (ADETCA).
- Asociación de Compañías Escénicas de Extremadura (ACEDEX).
- Associació Balear d'Empreses Productores de Teatre (ABET).
- Asociación de Empresas de Artes Escénicas de Aragón (ARTEAR).

5.5.2. Asociaciones de espectadores.

Las asociaciones de espectadores son muchas y muy diversas, por lo que nos vamos a limitar a enumerar, como muestra, algunas de las asociaciones más relevantes por el papel desempeñado en sus respectivas comunidades, éstas son:

- Asociación Independiente de Teatro de Alicante (AITA).
- Asociación de Espectadores de Basuri (Amigos / as del Social – Socialaren Lagunak).
- Asociación de Espectadores de Teatro de Reus (AET – Reus).

5.5.3. Asociaciones de profesionales.

Aunque no es objeto directo de nuestro estudio, consideramos importante dejar testimonio, en último lugar, de algunas de las asociaciones existentes en el campo de los profesionales relacionados con las artes escénicas. No es nuestra intención cubrir el amplio espectro de asociaciones que se han desarrollado en este entorno, pero sí dejar testimonio de su existencia, enumerando aquéllas que, por el papel desempeñado, resultan más representativas del panorama asociacionista en el sector de profesionales de las artes escénicas; éstas son:

- Asociación de Directores de Escena.
- Federación de la Unión de Actores del Estado Español.
- Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya.
- Unión de Actores de la Comunidad de Madrid.
- Asociación de Actores, Directores y Técnicos de escena de Galicia.
- Associació d'Actors del País Valencia.
- Unión de Actores Vascos.
- Unión de Actores de Castilla y León.
- Unión de Actores de Málaga.

- Asociación Galega de Profesionalis da Danza.
- Asociación de Profesionales de la Danza de Castilla – La Mancha.
- Associació de Professionals de la dansa de la Comunitat València.
- Asociación de Profesionales de la Danza de Extremadura.
- Asociación de Profesionales de la Danza de la Rioja.
- Asociación de Profesionales de la Danza de Madrid.
- Associació de Escenògrafs de Catalunya.
- Asociación de Autores de Iluminación (AAI).

5.6. FERIAS, FESTIVALES Y MUESTRAS: PUNTO DE ENCUENTRO ENTRE PROFESIONALES.

El lugar de encuentro más importante entre los profesionales del sector de las artes escénicas adoptan la forma de ferias, festivales y muestras, y se desarrollan a lo largo y ancho de la geografía española a lo largo de todo el año. Éstos eventos constituyen el auténtico mercado de las artes escénicas en España, ya que ofrece la posibilidad de relación directa entre programadores, compañías y productores, tan importante para la comercialización de un servicio tan peculiar como son los espectáculos escénicos.

Es habitual que cada Comunidad Autónoma organice sus propias ferias y muestras con el fin de exhibir, en muchos casos casi exclusivamente, producciones desarrolladas en su autonomía. Es el caso de la Feria del Teatro de Aragón (que tiene lugar en Huesca) o la Mostra de Teatre D'Alcoi. En otras ocasiones, las ferias tienen una orientación nacional, como es el caso de la Feria de Castilla – La Mancha (que varía su punto de reunión cada año, otorgando a la autonomía que la organiza la exclusividad en la presentación de los montajes) o la Feria de Palma del Río (Córdoba). En muchos casos se busca el desarrollo de relaciones a nivel internacional, convocando para ello a

programadores y agentes de teatro de todo el mundo, como es el caso de la Feria de Tárrega (Lérida).

Capítulo 6

Modelo teórico de la investigación e hipótesis

CAPÍTULO 6

MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

6.1. PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE MARKETING RELACIONAL PARA ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.

El trabajo de investigación que presentamos se desarrolla en el marco del enfoque relacional. Los dos axiomas fundamentales de este enfoque son los siguientes (Sheth y Parvatiyar, 2000):

1. ***El marketing relacional propone la cooperación mutua (en oposición a la competencia y el conflicto) para la creación de valor;*** argumentando que la competencia es inherentemente destructiva, mientras que la cooperación es inherentemente productiva.
2. ***La cooperación que implica la mutua interdependencia se traducirá en una reducción de los costes de transacción, incremento del nivel de calidad y creación de un mayor valor para el cliente.***

Las diferentes teorías desarrolladas dentro de la perspectiva de marketing relacional pueden ser catalogadas en dos grandes grupos:

- ***Perspectiva estrecha***, que considera que el dominio del marketing relacional ha de centrarse en el desarrollo de programas y actividades de cooperación y colaboración con intermediarios y clientes finales (Sheth y Parvatiyar, 2000; Sheth,

Sisodia y Sharma, 2000; Shani y Chalasani, 1992; Peppers y Rogers, 1993; Jackson, 1985).

- **Perspectiva amplia**, que extiende el dominio de este enfoque para incorporar un amplio espectro de agentes implicados, sin dejar de otorgar a los clientes un lugar preferente en el proceso de planificación y desarrollo de relaciones (Barroso y Martín, 1999; Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999; Grönroos, 1997; Gummesson, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Kotler, 1992).

El enfoque adoptado en nuestro estudio se ubica en el segundo grupo, por considerar que las peculiares características que presentan los servicios de exhibición de artes escénicas en España (tanto públicos como privados) hacen que en la gestión de dichas entidades deban incorporarse un amplio espectro de grupos de relación, como son: la audiencia escénica (actual y potencial), organismos públicos, centros educativos, organizaciones privadas, competencia y relaciones internas.

Este enfoque no implica, en ningún caso, relegar a un segundo plano las relaciones con clientes, que ocupan un lugar central en nuestro estudio.

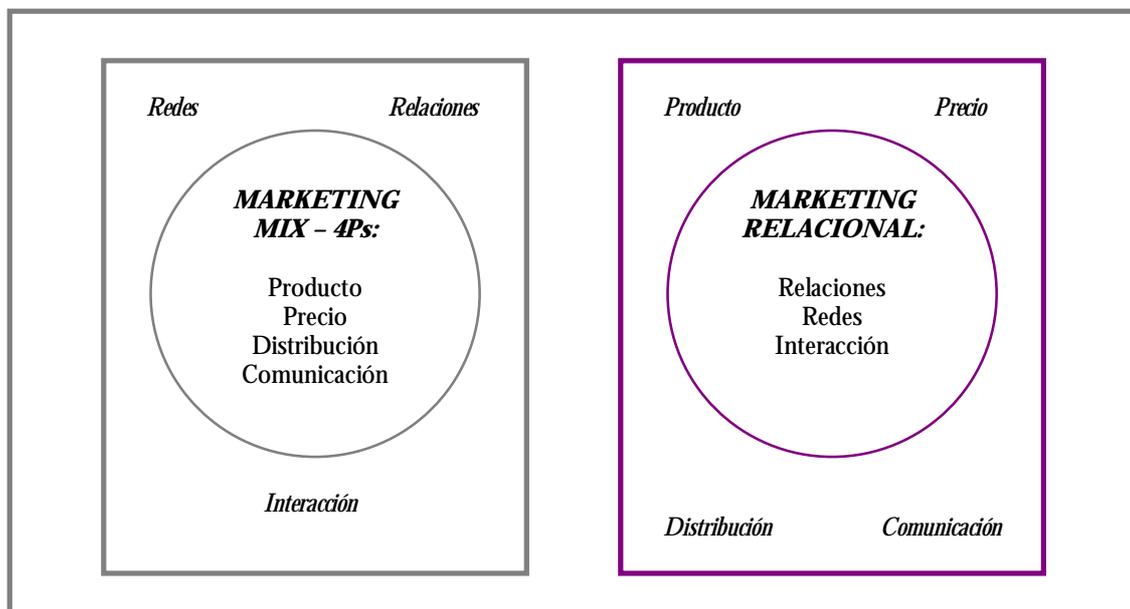
Tras delimitar el dominio del enfoque relacional en nuestra investigación, se hace necesario desarrollar un concepto del mismo que sea consistente con la perspectiva adoptada. De esta manera, entendemos que:

“El marketing relacional es el proceso de identificar y planificar relaciones con clientes y otros agentes implicados, con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas a través del desarrollo de relaciones beneficiosas para todos”

Entre las teorías desarrolladas dentro de esta línea de pensamiento, es lógico pensar que las que más se ajustan al entorno que pretendemos analizar son las desarrolladas en el marco de la Escuela Nórdica y la aproximación anglo – australiana; no en vano, estamos tratando de analizar entidades que comercializan un servicio, y éstos dos grupos de investigadores se introducen en el terreno del marketing relacional tras una larga trayectoria investigadora en esta categoría de productos.

Para completar el análisis del enfoque relacional en las entidades escénicas consideramos la necesidad de incorporar a nuestra investigación los cuatro instrumentos tradicionales de marketing, basándonos en el esquema propuesto por Gummesson (1999) en el que se integran la teoría del marketing mix y el enfoque relacional (gráfico 6.2.).

Gráfico 6.1. *Ubicación de las 4Ps en el enfoque relacional.*



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

La integración de enfoques que propone este autor nos lleva a plantearnos la redefinición de los conceptos tradicionales de estas políticas, de manera que los cuatro instrumentos del marketing mix, adoptando el enfoque relacional, los hemos denominado relaciones de producto, precio, distribución y comunicación. Éstos nuevos conceptos incorporan dos variables nuevas en el diseño de dichas políticas: creación de valor para el cliente y desarrollo de estrategias de relación adecuada a las demandas relacionales de la audiencia escénica y de los diferentes agentes implicados en su utilización.

Por lo que respecta a los grupos de relación, partiendo de las características de los servicios de exhibición de artes escénicas (que desarrollamos en el capítulo 3), las características de dicho mercado (que desarrollamos en el capítulo 4) y la revisión de la literatura existente sobre marketing en las artes escénicas, consideramos que han de incorporarse los siguientes:

- ***Relaciones con la audiencia escénica.***

Las diferentes teorías de marketing relacional desarrolladas, tanto en la vertiente amplia como en la estrecha, coinciden en situar al cliente (más comúnmente denominada audiencia escénica en el entorno de las artes escénicas) en el centro de la planificación de las relaciones. Si tenemos en cuenta que uno de los objetivos fundamentales del marketing relacional es la ***creación de valor para el cliente***, resulta lógico pensar que el desarrollo de las restantes relaciones de la organización van a venir determinadas en gran parte por éste.

Para el análisis de este tipo de relaciones, hemos partido de una clasificación de la audiencia escénica basada en uno de los criterios de segmentación más utilizados y contrastados en este entorno: la frecuencia de asistencia (Belk y Andreasen, 1980;

Peterson, 1980; Steinberg, Miaoulis y Lloyd (1982; Hodgson, 1992; Garbarino y Johnson, 1999), llegando a establecer tres tipos de clientes:

- Asistentes intensos (de alto nivel relacional).
- Asistentes ocasionales (de bajo nivel relacional).
- No asistentes.

- **Relaciones con la competencia.**

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

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

La revisión de la literatura existente sobre artes escénicas nos lleva a considerar que, según estudios realizados en otros países, entre las entidades culturales en general y entre las entidades de exhibición de artes escénicas en particular, no es habitual el desarrollo de relaciones de competencia y sí de relaciones de colaboración, ya que es frecuente que los consumidores de arte sean aficionados a diferentes expresiones artísticas, como pudimos ver en el capítulo 4, existiendo fuertes interrelaciones entre los grupos de consumidores de las diferentes modalidades de arte.

Teniendo en cuenta este planteamiento, es más probable que la auténtica relación de competencia de las entidades escénicas resida más en otras entidades oferentes de actividades de ocio que entre las propias entidades escénicas (Kotler y Scheff, 1997).

- **Relaciones con organismos públicos.**

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

- **Relaciones con centros educativos.**

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

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

- **Relaciones con otras organizaciones.**

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

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

- **Relaciones con proveedores.**

La amplitud de este grupo de relaciones nos ha llevado, como dicta la teoría de marketing relacional, a la necesidad de centrarnos en aquellos grupos que, partiendo de la revisión bibliográfica realizada, consideramos más relevantes; éstos son:

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

- **Relaciones internas.**

Éste grupo de relaciones constituye un elemento clave en una entidad de servicios como la que estamos analizando. La importancia y envergadura de esta red de relaciones no nos ha permitido incorporarla a nuestro estudio empírico, pero el enfoque adoptado para la misma ha sido extensamente desarrollado en los capítulos 2 y 3.

Ésta integración de la teoría del marketing mix en un enfoque relacional para el caso específico de las entidades oferentes de servicios de exhibición de artes escénicas en España nos lleva al planteamiento de un ***modelo de marketing relacional para entidades de exhibición de artes escénicas***, que recogemos en el gráfico 6.2., y que constituye el punto de partida de nuestro trabajo.

La estructura propuesta responde a una integración de las diversas teorías desarrolladas en el marco de la perspectiva amplia de marketing relacional en su aplicación al servicios de exhibición de artes escénicas, y los grupos de relaciones expuestos responden al proceso de planificación e identificación de grupos de relaciones en el contexto concreto en el que se desarrolla nuestra investigación.

Gráfico 6.2. Modelo de marketing relacional para entidades de exhibición de artes escénicas.



Fuente: Elaboración propia.

En la estructura propuesta podemos identificar dos grandes grupos de relaciones:

1. **Relaciones instrumentales:** que agrupa a los instrumentos del marketing mix incorporando a éstos el enfoque relacional (relaciones de producto, precio, distribución y comunicación).
2. **Relaciones de grupo:** que responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con colectivos.

6.2. HIPÓTESIS.

Las hipótesis planteadas en nuestra investigación las hemos estructurado en torno a los ámbitos en los que se enmarca su planteamiento. Las tablas 6.1., 6.2, 6.3 y 6.4 recogen la formulación de las mismas.

Tabla 6.1. Hipótesis formuladas en el ámbito de las características de la oferta.

Características de la oferta (I)	
Ambito	Hipótesis
Tipo de actividades ofertadas	H₁ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen adoptar formatos polivalentes por lo que respecta al diseño de su programación.
Producción de espectáculos	H₂ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no realizan actividades de producción propia de espectáculos.
	H₃ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión pública realizan menos actividades de producción que las entidades de gestión privada.
Formación del gestor	H₄ Los gestores de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adolecen de una formación específica en el terreno de la gestión cultural.
Obtención de recursos	H₅ El sector público desempeña un papel fundamental como financiador por lo que respecta al servicio de exhibición de artes escénicas.
	H₆ Los ingresos de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no provienen exclusivamente de la venta de entradas por sus servicios a los consumidores.
Comportamiento en el mercado	H₇ La gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por su clara orientación social, tanto en el ámbito de la gestión pública como en el de la privada.
	H₈ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas cuentan con un elevado grado de libertad por lo que respecta a su actuación en el mercado.
Enfoque de marketing	H₉ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas identifican el concepto de marketing con la realización de actividades de comunicación con el mercado.
Estrategia de segmentación	H₁₀ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una estrategia de segmentación diferenciada por lo que respecta al diseño de su programación.

Tabla 6.2. Hipótesis formuladas en el ámbito de las relaciones instrumentales.

<i>Relaciones instrumentales</i>		
Ambito	Nº	Hipótesis
Estrategia de producto	H₁₁	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una orientación hacia el producto por lo que respecta al diseño de su programación.
Relaciones de precio	H₁₂	La estrategia de precios desarrollada por la entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por la creación de valor social.
Relaciones de distribución	H₁₃	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan la estrategia de distribución indirecta para facilitar la compra de entradas a sus clientes.
Relaciones de comunicación	H₁₄	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas recurren a instrumentos de ámbito local como vía de comunicación con la audiencia escénica.

Tabla 6.3. Hipótesis formuladas en el ámbito de las relaciones de grupo (I).

Relaciones de grupo (I)		
Ambito	Nº	Hipótesis
Relaciones con la audiencia escénica	H 15	La captación de clientes nuevos constituye el objetivo principal de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
	H 16	El grupo de clientes que presenta un menor interés para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas son los asistentes esporádicos.
	H 17	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas centran sus actividades de fidelización de clientes en la audiencia habitual.
Relaciones con la competencia	H 18	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no consideran competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio.
	H 19	La orientación hacia la cooperación es el tipo de relación más frecuente entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.
	H 20	El desarrollo de relaciones de cooperación ofrece elevados niveles de satisfacción para las entidades que optan por esta orientación.
Relaciones con organismos públicos	H 21	Existe un elevado nivel de asociacionismo entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel regional y nacional.
	H 22	Existen relaciones de cooperación entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y organismos públicos.

Tabla 6.4. Hipótesis formuladas en el ámbito de las relaciones de grupo (II).

Relaciones de grupo (II)		
Ámbito	Nº	Hipótesis
Relaciones con centros educativos	H₂₃	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.
Relaciones con organizaciones no públicas	H₂₄	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.
	H₂₅	Las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas ofrecen altos niveles de satisfacción a las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
Relaciones con proveedores	H₂₆	Las coproducciones se perfilan como estrategias de relación satisfactorias para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que cuentan con dicha experiencia.
Relaciones de grupo	H₂₇	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo.

PARTE III
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Capítulo 7

Metodología de la investigación empírica

CAPÍTULO 7

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

7.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El planteamiento de los objetivos específicos lo hemos estructurado en torno a dos grande bloques, que van a servir para estructurar o guiar el posterior análisis de los resultados:

1. El mercado de los servicios de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la oferta.
2. El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

A) EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA.

- **Fórmula de gestión.**
- **O₁** Conocer la fórmula de gestión adoptada por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas por lo que respecta al carácter público / privado de las mismas tanto en su propiedad como en su gestión.
- **O₂** Conocer los formatos más habituales entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas por lo que respecta a su denominación formal, al tipo de actividades que albergan y dimensiones de las mismas (capacidad del espacio escénico, número

de trabajadores, tamaño de la audiencia y número de representaciones anuales ofertadas).

- **Actividades de producción propia de espectáculos.**

- **O₃** Conocer el nivel de incursión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en el terreno de la producción.

- **La figura del gestor.**

- **O₄** Conocer el nivel y el campo de formación de los directores / gerentes de entidades escénicas.

- **Obtención de recursos.**

- **O₅** Conocer la medida en que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas dependen del mercado como vía para la obtención de recursos.
- **O₆** Conocer sus principales fuentes de financiación.
- **O₇** Conocer la medida en que las entidades públicas y privadas difieren en este aspecto.

- **El comportamiento de las entidades en el mercado.**

- **O₈** Conocer la finalidad y objetivos generales de gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

- **O₉** Conocer el nivel de control de la administración pública sobre las entidades, por lo que respecta a su gestión, en dos vertientes: gestión pública y gestión privada.
- **O₁₀** Conocer la libertad de actuación en el mercado de las entidades de carácter público.
 - **El comportamiento de las entidades en el mercado.**
- **O₁₁** Conocer las modalidades de artes escénicas más ofertadas.
- **O₁₂** Conocer el comportamiento de la demanda de servicios de exhibición de artes escénicas.
 - **Conceptualización y valoración del enfoque de marketing.**
- **O₁₃** Conocer el contenido otorgado al concepto de “marketing”, desde la perspectiva de los gestores de las entidades escénicas.
- **O₁₄** Conocer el lugar concedido al marketing en la organización.
- **O₁₅** Conocer la importancia concedida a las técnicas de marketing.
 - **La investigación comercial.**
- **O₁₆** Conocer la medida en que es utilizada la investigación comercial y el ámbito de aplicación de la misma.
- **O₁₇** Conocer la valoración de los directores / gerentes de entidades escénicas de las técnicas de investigación comercial.

- **Criterios y estrategias de segmentación de mercados.**

- **O₁₈** Conocer las variables consideradas como más influyentes en el comportamiento de la audiencia escénica.
- **O₁₉** Análisis de la estrategia de segmentación a través de la programación.

B) EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL EN ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.

B.1. RELACIONES INSTRUMENTALES.

- **Relaciones de producto.**

- **O₂₀** Conocer y describir el área visible del proceso de servucción.
- **O₂₁** Conocer los criterios seguidos para la elaboración de la programación.

- **Relaciones de precio.**

- **O₂₂** Conocer los criterios que determinan el diseño de la estrategia de relaciones de precio.
- **O₂₃** Conocer las modalidades de descuento ofrecidas por las entidades.

- **Relaciones de distribución.**

- **O₂₄** Conocer la medida en la que las entidades escénicas suelen hacer uso de otras entidades intermediarias para la venta de entradas.

- **O₂₅** Conocer el tipo de entidades que desempeñan la función de intermediación.
- **O₂₆** Conocer la información que ofrecen las entidades intermediarias sobre los clientes.
- **O₂₇** Conocer el nivel de satisfacción de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas con respecto a su relación con las entidades intermediarias.
 - **Relaciones de comunicación.**
- **O₂₈** Conocer qué instrumentos de comunicación son considerados como más efectivos para desarrollar relaciones de comunicación con la audiencia escénica, desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades.
- **O₂₉** Conocer los instrumentos de comunicación más utilizados por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

B.2. RELACIONES DE GRUPO.

- **Relaciones con la audiencia escénica.**
- **O₃₀** Conocer los grupos de clientes que constituyen los objetivos prioritarios de las entidades.
- **O₃₁** Conocer las estrategias relacionales desarrolladas por las entidades hacia la audiencia escénica actual.
- **O₃₂** Conocer la valoración de los gerentes / directores de dichas entidades por lo que respecta a la efectividad de dichas estrategias.

- **Relaciones con la competencia.**

- **O₃₃** Conocer las actividades consideradas como competidoras de los servicios de exhibición de artes escénicas.
- **O₃₄** Analizar las relaciones entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.
- **O₃₅** Analizar las relaciones entre entidades a nivel regional y nacional.
- **O₃₆** Conocer las fuentes de creación de valor desde la cooperación entre entidades.
- **O₃₇** Conocer la valoración de los beneficios que puede reportar una relación de cooperación con otras entidades escénicas.

- **Relaciones con organismos públicos.**

- **O₃₈** Conocer el tipo de relación predominante en las relaciones entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y el sector público.
- **O₃₉** Conocer las organizaciones públicas con las que las entidades mantienen una relación más fuerte.
- **O₄₀** Conocer los ámbitos a los que afecta dicha relación.
- **O₄₁** Conocer el nivel de satisfacción de las entidades por lo que respecta a sus relaciones con el sector público.

- **Relaciones con centros educativos.**

- **O₄₂** Conocer la importancia concedida a las relaciones con centros educativos.

- **O₄₃** Conocer las actividades concretas en las que se materializan dichas relaciones para cada uno de los niveles educativos: educación infantil, primaria, secundaria y universitaria.
 - **Relaciones con otras organizaciones.**
- **O₄₄** Conocer las entidades no públicas con las que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación.
- **O₄₅** Conocer las actividades en las que se concreta dicha relación.
- **O₄₆** Conocer el nivel de satisfacción que ofrece cada grupo de entidades.
- **O₄₇** Conocer la medida en que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas consideran que la colaboración con otras organizaciones no públicas y no relacionadas con el mercado de las artes escénicas podría servir como política para mejorar la gestión de la entidad.
 - **Relaciones con proveedores.**
- **O₄₈** Conocer las dimensiones de las producciones públicas y privadas en la programación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
- **O₄₉** Conocer la frecuencia con la que se realizan coproducciones y la satisfacción que ofrece a las entidades de exhibición de artes escénicas dichas relaciones.
- **O₅₀** Conocer las dimensiones con las que cuenta la subcontratación de servicios relacionados con la gestión en las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y los niveles de satisfacción que ofrecen dichas relaciones a las entidades.

7.2. MÉTODO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

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

1. Que la proporción asignada a cada Comunidad Autónoma fuera proporcional a la oferta de espectáculos escénicos (SGAE, 2001).
2. Que tuvieran representación entidades de todas las provincias españolas.
3. Que las entidades seleccionadas fueran entidades de programación continua o estable (más de seis meses al año).
4. Que las entidades seleccionadas fueran de programación intensa o completa (más de cuatro días a la semana).

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

Los criterios de programación tenían como fin eliminar las entidades de servicio de exhibición de artes escénicas que, por su menor actividad programadora, podemos considerar como menos representativos de la actividad de exhibición de artes escénicas en España, al alcanzar a un menor volumen de audiencia.

Una de los principales problemas a los que nos enfrentamos en el desempeño de esta tarea fue la inexistencia de fuentes que nos pudieran ofrecer información suficiente para la selección.

Las fuentes de información utilizadas fueron:

1. Información proporcionada por la Red Española de teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública sobre las entidades más representativas (de carácter público y privado) de una importante proporción de provincias, elaborada específicamente para nuestro estudio.
2. Mapa Informatizado de Recintos Escénicos (SGAE, 2002): que aporta información sobre espacios escénicos en España: localización, dirección, teléfono e información sobre el espacio escénico.
3. Mapa de infraestructuras, operadores y recursos culturales (Ministerio de Cultura, 1995); que proporcionaba información sobre la localización, dirección, teléfono y aforo.

La información que resultó de mayor utilidad fue sin duda la proporcionada por la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, aunque la amplitud de la muestra nos llevó a ampliar dicha aportación con las restantes fuentes.

La distribución final de la misma por comunidades autónomas y provincias queda recogida en la tabla 7.1.

En el desarrollo del trabajo de campo nos vimos obligados, dada la escasez de entidades escénicas con las características que requería nuestro estudio, a alterar moderadamente las distribuciones originales, manteniendo siempre la proporción por Comunidades Autónomas, a excepción del País Vasco, en el que no se pudo completar la muestra seleccionada de siete entidades, viéndose reducida a cinco, al no poder ampliar la muestra. Las Comunidades Autónomas de Aragón y Castilla León vieron incrementada levemente su representación como consecuencia de dicha coyuntura.

La relación de entidades que han colaborado en el trabajo de campo queda recogida en el anexo II.

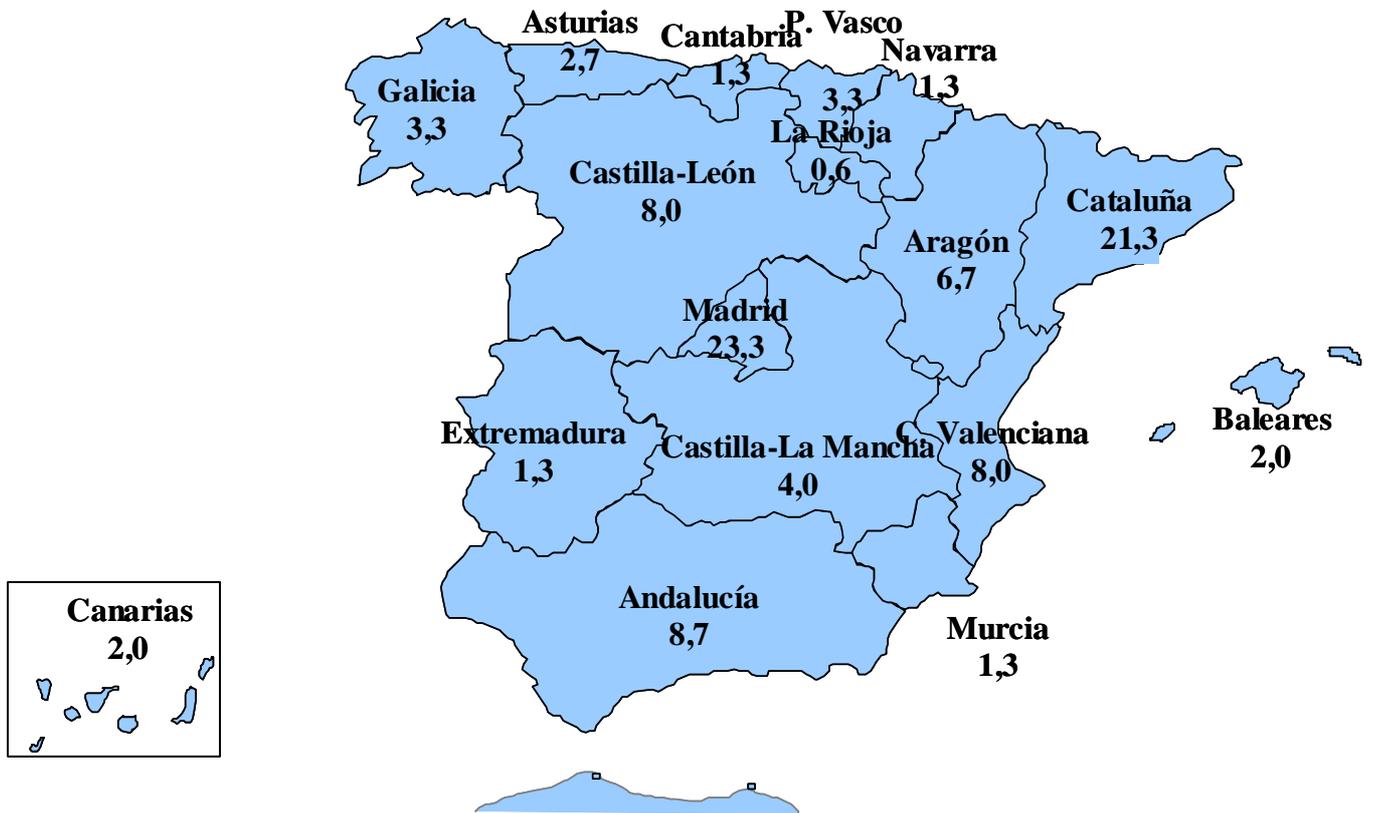
Tabla 7.1. Distribución geográfica de las entrevistas a directores /gerentes (I).

Comunidad Autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
Andalucía		13	8,7
	Almería	1	0,6
	Cádiz	1	0,6
	Córdoba	1	0,6
	Granada	3	2,0
	Huelva	0	0
	Jaén	2	1,3
	Málaga	2	1,3
	Sevilla	3	2,0
Aragón		10	6,7
	Huesca	1	0,6
	Jaca	1	0,6
	Teruel	1	0,6
	Zaragoza	7	4,6
Asturias		4	2,7
	Oviedo	1	0,6
	Gijón	3	2,0
Baleares		3	2,0
	Mallorca (Palma)	3	2,0
Canarias		3	2,0
	Las Palmas	2	1,3
	Tenerife	1	0,6
Cantabria		2	1,3
	Santander	2	1,3
Castilla - La mancha		6	4,0
	Ciudad Real	1	0,6
	Cuenca	1	0,6
	Guadalajara	1	0,6
	Toledo	1	0,6
	Albacete	2	1,3
Castilla - León		12	8,0
	Ávila	1	0,6
	Burgos	1	0,6
	León	1	0,6
	Palencia	2	1,3
	Salamanca	1	0,6
	Segovia	1	0,6
	Soria	1	0,6
	Valladolid	2	1,3
	Zamora	2	1,3
Cataluña		32	21,3
	Barcelona	23	15,3
	El Prat	2	1,3
	Girona	1	0,6
	Lleida	3	2,0
	Tarragona	2	1,3
	Sabadell	1	0,6
	Tarrasa	1	0,6

Tabla 7.1. Distribución geográfica de las entrevistas a directores /gerentes (II).

Comunidad Autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
Extremadura		2	1,3
	Badajoz	1	0,6
	Cáceres	1	0,6
Galicia		5	3,3
	A Coruña	1	0,6
	Ourense	1	0,6
	Pontevedra	1	0,6
	Lugo	1	0,6
	Santiago	1	0,6
La Rioja		1	0,6
	Logroño	1	0,6
Madrid		35	23,3
	Madrid	26	17,3
	Getafe	1	0,6
	Móstoles	1	0,6
	Alcorcón	1	0,6
	Torrejón	1	0,6
	Parla	1	0,6
	Alcobendas	1	0,6
	Las Rozas	1	0,6
	Torrelodones	1	0,6
	Fuenlabrada	1	0,6
Murcia		2	1,3
	Murcia	1	0,6
	Cartagena	1	0,6
Navarra		2	1,3
	Pamplona	2	1,3
Pais vasco		5	3,3
	San Sebastián	2	1,3
	Guetxo	1	0,6
	Eibar	1	0,6
	Tolosa	1	0,6
Comunidad Valenciana		12	8,0
	Valencia	9	6,0
	Castellón	2	1,3
	Gandía	1	0,6
Total		150	100

Gráfico 7.1. Distribución geográfica de la muestra.



7.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Para el diseño del cuestionario (Anexo II), consideramos apropiado la estructuración del mismo en cinco bloques, con el fin de facilitar al entrevistado el proceso de respuesta del mismo.

Los bloques identificados fueron los siguientes:

Bloque 1. Características generales de la entidad.

Bloque 2. Gestión de la entidad.

Bloque 3. Análisis de la oferta y la demanda.

Bloque 4. Análisis del enfoque de Marketing.

- 4.1. Concepto de marketing y ubicación del mismo en la organización.
- 4.2. Análisis de la orientación de marketing.
- 4.3. Investigación comercial.
- 4.4. Segmentación de mercados.
- 4.5. Diseño del producto y sistema de servucción
- 4.6. Estrategias de precio.
- 4.7. Estrategias de distribución.
- 4.8. Estrategias de comunicación.

Bloque 5. El enfoque relacional en la organización.

- 5.1. Relaciones con otras entidades escénicas.
- 5.2. Relaciones con organismos públicos.

- 5.3. Relaciones con centros educativos.
- 5.4. Relaciones con otras organizaciones.
- 5.5. Relaciones con la audiencia escénica.
- 5.6. Relaciones con proveedores.

Asimismo, introdujimos algunos comentarios explicativos en aquellos bloques en los que considerábamos que podían surgir dudas por parte del encuestado.

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

Siguiendo los criterios de clasificación de Grande (1999), las preguntas introducidas en el cuestionario contienen las siguientes características:

- En función de la ***libertad de elección de las respuestas***, el cuestionario recoge preguntas abiertas, cerradas y semicerradas,
- Atendiendo a la ***cantidad de respuestas y su relación***, dicotómicas, respuesta múltiple y baterías de respuestas.
- Atendiendo a los ***finés de las preguntas***, se recogen preguntas filtro.
- Por lo que respecta a la ***forma de realizarse***, el cuestionario incorpora preguntas directas e indirectas.

Las respuestas resultantes de las preguntas abiertas (p.30 y p. 73) fueron categorizadas posteriormente, con el fin de facilitar el tratamiento de la información incorporadas en las mismas.

Asimismo, las respuestas de las preguntas semiebiertas fueron categorizadas en aquellos casos en los que se consideró que la información resultaba relevante para nuestro estudio. Las categorías incorporadas por los entrevistados durante la entrevista se han indicado en el análisis de resultados, porque consideramos que el menor valor de las mismas puede deberse en algunos casos a la no introducción en el cuestionario original de los conceptos recogidos.

La amplia representación con la que cuentan en el cuestionario las preguntas semiabiertas se debe a la limitación que supone la inexistencia de información secundaria sobre los aspectos recogidos en el mismo, en el sector de las artes escénicas.

Tabla 7.2. *Clasificación de las preguntas incorporadas al cuestionario.*

Criterio de clasificación	Tipos de preguntas
Libertad de elección de las respuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Abiertas. • Cerradas. • Semicerradas.
Cantidad de respuestas y su relación	<ul style="list-style-type: none"> • Dicotómicas. • Respuesta simple. • Respuesta múltiple.
Fines de las preguntas	<ul style="list-style-type: none"> • Filtro.
Forma de realizarse	<ul style="list-style-type: none"> • Directa. • Indirecta.

El cuestionario quedó conformado por 114 preguntas que pueden ser clasificadas atendiendo al criterio de libertad de elección en las respuestas en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. *Clasificación y frecuencia de las preguntas incorporadas al cuestionario.*

Criterio de clasificación	Tipos de preguntas	Frecuencia
Libertad de elección de las respuestas	• Abiertas.	2
	• Cerradas.	86
	• Semicerradas.	26

7.4. VARIABLES Y ESCALAS DE MEDIDA.

Las variables introducidas en el análisis pueden clasificarse en cuatro grupos:

1. Variables cualitativas en escala nominal.

Las variables cualitativas en escala nominal fueron las más utilizadas en el cuestionario, ya que los aspectos de clasificación predominan significativamente en nuestro estudio (tipo de relación desarrollada, tipos de actividades realizadas, etc).

2. Variables cualitativas en escala ordinal.

Las variables cualitativas en escala ordinal fueron las menos utilizadas en nuestro estudio (Nivel de formación académica de los directores / gerentes de entidades).

3. Variables cuantitativas en escala de intervalo.

Las variables cuantitativas en escala de intervalo fueron ampliamente utilizadas para medir opiniones, valoraciones y nivel de satisfacción de los encuestados.

4. Variables cuantitativas en escala de razón.

Las variables cuantitativas en escala de razón fueron ampliamente utilizadas para medir conceptos como: número de representaciones anuales ofertadas, meses al año y días a la semana que la entidad ofrece programación.

El tratamiento previo de las variables para su posterior incorporación al análisis multivariable fue el siguiente:

1. Las variables categóricas fueron recodificadas en variables *dummy*.
2. Las variables cuantitativas en escala de intervalo o de razón, en los casos de no respuesta, fueron sustituidos por la media, calculando el valor medio sobre todas las respuestas válidas. La utilización de esta técnica presenta tres desventajas:
 - Invalida las estimaciones de la varianza derivadas de las fórmulas estándar de la varianza para conocer la verdadera varianza de los datos.
 - La distribución real de los valores se encuentra distorsionada por la sustitución de los datos ausentes por la media.
 - Modifica la correlación observada, porque todos los datos ausentes tendrán un valor único constante.

A pesar de las desventajas expuestas, que tenemos que tener en cuenta para la interpretación de los datos, la utilización de esta técnica resultó imprescindible, por considerar que las desventajas que aporta son ampliamente compensadas con las ventajas que nos puede aportar el desarrollo de análisis de tipo multivariable (Hair et. Al., 2001).

7.5. TRABAJO DE CAMPO.

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

Tan sólo e 10 de los casos, la entrevista tuvo que realizarse a través de teléfono, por deseos del entrevistado. En estos casos, se realizó en envío del cuestionario al entrevistado unos días antes de la realización de la entrevista, con el fin de facilitar el desarrollo de la misma.

La ficha técnica del trabajo de campo queda recogida en la tabla 7.3.

Tabla 7.3. *Ficha técnica de la investigación.*

Universo	<i>Entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.</i>
Ámbito	<i>España</i>
Fecha del trabajo de campo	<i>Julio – Octubre de 2002</i>
Tamaño de la muestra	<i>150</i>
Método de muestreo	<i>Muestreo no probabilístico por juicio.</i>
Método de recogida de información	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrevistas personales: 93 %</i> • <i>Entrevista telefónica: 7 %</i>

7.6. SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para el análisis de la información hicimos uso del paquete estadístico SPSS versión 11.0. para Windows.

Se utilizaron técnicas de análisis estadístico de tipo univariable, bivariable y multivariable.

7.6.1. ANÁLISIS CLUSTER.

Por análisis cluster designamos un conjunto de técnicas dentro de los métodos denominados interdependientes, cuyo propósito es formar grupos a partir de un conjunto de elementos. Tales grupos deben estar compuestos por elementos parecidos entre sí (homogeneidad interna) y a la vez lo más parecidos que sea posible entre grupos (heterogeneidad entre grupos).

Las principales características del análisis cluster son (Luque, 1999):

- No hay distinción entre variables dependientes e independientes.
- Se persigue establecer grupos homogéneos internamente y heterogéneos entre ellos.
- Se trata de técnicas descriptivas, no de técnicas explicativas.
- Implícitamente se admite que en la población o conjunto de elementos a agrupar existe la posibilidad de clasificar.

Las características del análisis cluster realizado en nuestro trabajo son las siguientes:

- Procedimiento: Jerárquico.
- Medida de similitud: Distancia euclídea al cuadrado.
- Medida de asociación: Vinculación de Ward.

a) Procedimientos jerárquicos.

Dada una población, se trata de establecer una jerarquía de partes, delimitando un número de subconjuntos de forma que entre ellos no tengan elementos comunes (sean disjuntos) y que cada subconjunto esté incluido en otro (jerarquía). El número de grupos detectados depende de la secuencia en la que se detenga el proceso.

Dentro de los procedimientos jerárquicos podemos distinguir entre:

- *Ascendentes*: que se caracterizan por comenzar por tantos grupos como individuos, formando grupos entre los individuos más parecidos según un determinado criterio y termina con un único grupo que integra a todos los elementos de la población.
- *Descendentes*: que se caracterizan por partir, de forma inversa al anterior, del conjunto poblacional e ir dividiendo en subconjuntos hasta llegar al elemento individual.

b) Medida de similitud: Distancia euclídea al cuadrado.

Para medir la similitud entre los elementos existen diversas medidas de distancias. Nosotros hemos optado por la distancia euclídea al cuadrado.

La distancia euclídea entre dos puntos es la longitud de la hipotenusa de un triángulo rectángulo, y es utilizada para calcular medidas específicas tales como la distancia euclídea al cuadrado, que es la suma de las diferencias al cuadrado sin tomar la raíz cuadrada. La distancia euclídea al cuadrado tiene la ventaja de no tener que tomar la raíz cuadrada, lo que acelera notablemente los cálculos.

c) Medida de asociación: Método de Ward.

En el método de Ward, la distancia entre dos grupos o conglomerados es la suma de los cuadrados entre dos conglomerados sumados para todas las variables. En cada paso del procedimiento de aglomeración, se minimiza la suma del cuadrado dentro del conglomerado para todas las particiones (el conjunto completo de conglomerados disjuntos o separados) obtenida mediante la combinación de dos conglomerados en un paso previo. Este procedimiento tiende a combinar los conglomerados con un número reducido de observaciones y está sesgado hacia la producción de conglomerados con un mismo número aproximado de observaciones.

7.6.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.

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

$$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

- **VARIABLES CUALITATIVAS EN EL ANÁLISIS DISCRIMINANTE.**

Si entre las variables independientes se encuentra alguna variable cualitativa, sus valores deben ser recodificados, mediante la creación de nuevas variables (variables *dummy*), a valores numéricos que correspondan en algún sentido a las categorías originales. En el caso de variables con dos categorías, sus valores se pueden recodificar a valores 0 y 1. El valor 1 indicará la presencia de la cualidad correspondiente a una de las dos categorías, y el 0, la ausencia de dicha cualidad (en consecuencia, la presencia de la otra). Cuando la variable presente más de dos categorías, deberán generarse tantas variables como el total de categorías menos uno. Cada nueva variable tomará valor 1 para una determinada categoría y 0 en el resto, de tal forma que los individuos en una misma categoría tomarán valor 1 en una misma variable y 0 en el resto. La categoría no considerada o categoría de referencia, estará representada por el valor 0 en todas las nuevas variables. Mediante este esquema de codificación, los coeficientes de las nuevas variables reflejarán el efecto de las categorías representadas respecto al efecto de la categoría referencia.

- **UTILIDAD DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE.**

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

- *Reclasificador*: partiendo de unos grupos definidos, se desea recomponer esa partición. Éste es el caso cuando se desea una clasificación orientada al reconocimiento o se busca una mejor interpretación de los grupos.

- *Explicativa*: con la intención de cuantificar la contribución relativa de cada una de las variables independientes en la clasificación correcta de los individuos considerados dentro de los distintos grupos objeto de estudio. De esta manera se intenta probar el poder discriminante de cada una de estas variables, en muchos casos con la finalidad de seleccionar el suconjunto que mejor discrimina los grupos.

- **Recomendaciones respecto a la muestra .**

Con el fin de cerciorarse sobre que las conclusiones que obtengamos derivadas de los resultados del análisis son válidas, es necesario tener en cuenta una serie de recomendaciones (Luque, 1999; Hair et al., 2001):

- La muestra debe ser representativa de cada uno de los grupos que estén constituidos a priori. Sin embargo, no es necesario que el tamaño de la muestra de cada grupo sea el mismo.
- Las variables deberán ser elegidas de manera que puedan definir y discriminar los grupos.
- Debe haber un mínimo de 20 observaciones en cada grupo de la variable dependiente.
- El grupo más pequeño en miembros debería exceder al número de variables independientes.
- Conviene disponer de unas 20 observaciones por cada variable independiente.

- **Selección del método para la obtención de las funciones discriminantes.**

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

- **Evaluación de la significación de las funciones discriminantes.**

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

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

- **Punto de corte.**

El punto de corte en el análisis discriminante sirve para determinar la frontera en la asignación de individuos a grupos.

Para los casos en que nos encontremos con dos categorías o grupos de diferente tamaño en la variable dependiente, su determinación se realizaría de la siguiente manera:

$$P_0 = \frac{n_a C_a + n_b C_b}{n_a + n_b}$$

P_0 : Punto de corte óptimo

C_a : centroide del grupo A.

C_b : centroide del grupo B.

- **Capacidad de clasificación.**

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

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

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

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

Una de las alternativas que se ofrecen es el *método del jackknife o dejar uno fuera* (validación cruzada), consistente en calcular sucesivamente funciones discriminantes dejando cada vez un caso fuera de la estimación de dichas funciones, caso que posteriormente será clasificado basándose en las mismas. Así se pretende determinar si las funciones discriminantes son verdaderamente estables. Este procedimiento es

bastante sensible al tamaño de la muestra, por lo que se recomienda que el tamaño del grupo más pequeño utilizado en el análisis sea la menos tres veces superior al número de variables independientes.

Capítulo 8

Análisis de resultados y contrastación de hipótesis

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

8.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

8.1.1. EL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OFERTA.

8.1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.

El servicio de exhibición de artes escénicas en España presenta una estructura heterogénea, en la que tienen cabida entidades muy diversas. Por esta razón, consideramos de crucial importancia, en el diseño de nuestro trabajo, la fase dedicada a la selección de la muestra, ya que, para que los resultados fueran representativos de la oferta de este tipo de servicios a nivel nacional, resultaba imprescindible que en ella tuvieran cabida la práctica totalidad de formatos existentes para la prestación de este servicio. Para la descripción de las entidades que han formado parte de nuestro estudio, consideramos conveniente empezar por conocerlas, y para ello, hemos considerado apropiado comenzar por su descripción través de los siguientes conceptos:

- a) Cobertura de la programación.
- b) Fórmula de gestión.
- c) Tipo de entidad.
- d) Dimensiones.
- e) Ubicación urbana.

Esta primera descripción nos va a servir como marco de referencia para la posterior interpretación de los resultados.

8.1.1.1. Cobertura de la programación.

La cobertura de la programación, en sus dos dimensiones (anual y semanal) constituye un requisito fundamental por lo que respecta a la selección de la muestra, ya que nuestro estudio buscaba centrarse en aquellas entidades que ofrecen programación estable (la mayor parte del año) y un elevado número de días a la semana, con el fin de eliminar un amplio espectro de entidades cuya oferta es mucho más reducida y cuya representatividad, por lo que respecta a la oferta, es mucho menor en el escenario que pretendemos describir. Por lo que podemos comprobar en las tablas 8.1 y 8.2, los resultados han sido satisfactorios:

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

Tabla 8.1. *Número de meses al año que la entidad ofrece programación.*

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

Tabla 8.2. Número de días a la semana que la entidad ofrece programación.

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

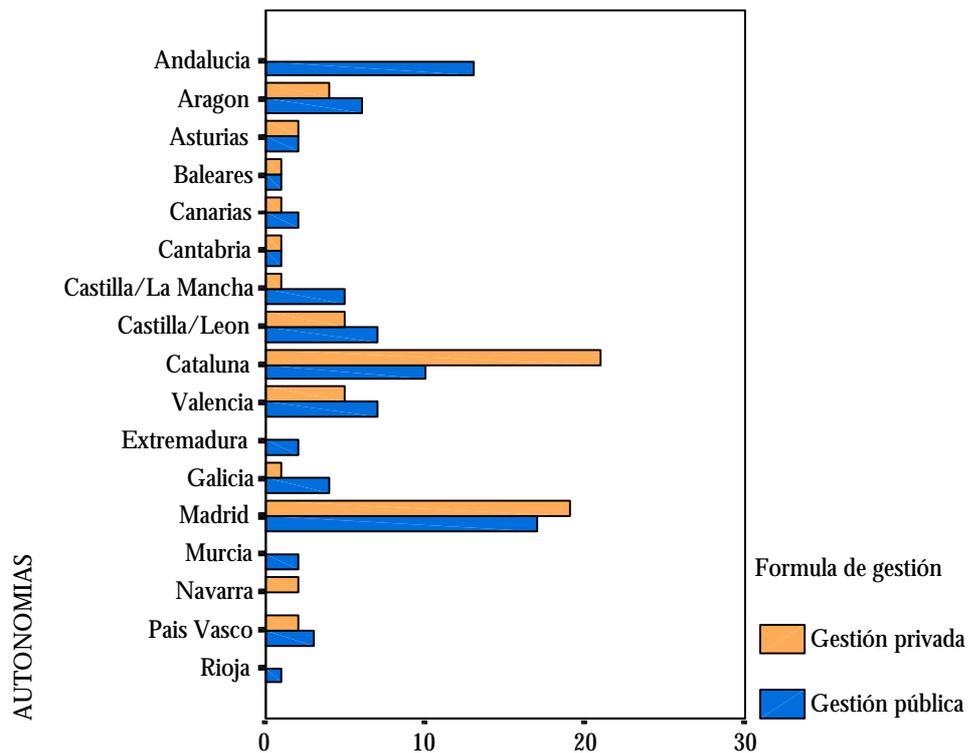
Estos primeros resultados nos aseguran que las entidades participantes en el estudio cubren la mayor parte de la oferta realizada a nivel nacional. Si a este resultado le unimos que en ella tienen cabida la totalidad de provincias españolas, podemos considerar que los resultados obtenidos en el presente estudio son altamente representativos de la realidad que tratamos de describir.

8.1.1.1.2. Fórmula de gestión.

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

caracteriza por un mayor dinamismo, dando cabida a la iniciativa privada con gran fuerza.

Gráfico 8.1. *Fórmula de gestión predominante por Comunidades Autónomas.*



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

La distribución final de las entidades de la muestra atendiendo a la fórmula de gestión es la que podemos observar en las tablas 8.3 y 8.4. En ellas podemos observar cómo la fórmula de gestión predominante es la de “propiedad pública y gestión pública” (46,0 %), seguida de la combinación “propiedad privada y gestión privada” (34 %). Por lo que respecta a la titularidad, el Ayuntamiento aparece como figura predominante (41,3 %), seguido de la empresa privada (34 %).

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

Tabla 8.3. Fórmula de gestión.

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

Tabla 8.4. Titularidad de la entidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Comunidad Autonoma	12	8.0
Diputacion	6	4.0
Ayuntamiento	62	41.3
Empresa privada	51	34.0
Fundacion	12	8.0
Consortio publico-privado	7	4.7
Total	150	100.0

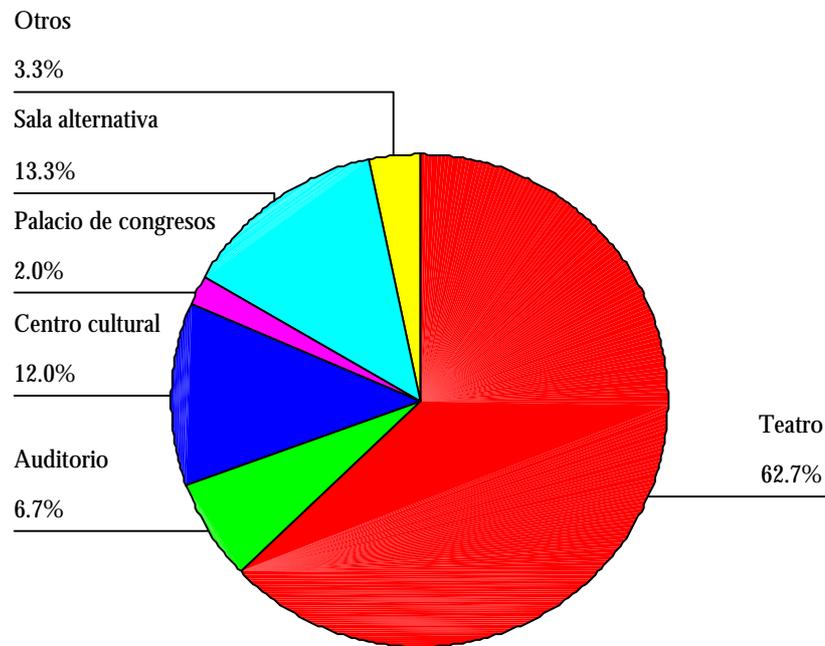
8.1.1.1.3. Tipo de entidad.

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

- **Denominación formal de la entidad.**

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

Gráfico 8.2. *Tipos de entidades que componen la muestra.*
Concepto: denominación formal.



- **Tipo de actividades que albergan.**

Podemos observar cómo la modalidad más habitual en este entorno es la de “polivalentes escénico” (41,3 %), seguido de “espacio teatral” (30 %), “polivalente multiuso” (18,7 %) y “espacio musical” (8 %). Esta tendencia hacia la adopción de fórmulas polivalentes se encuentra plenamente justificada desde la literatura del marketing de servicios como una estrategia para el mayor aprovechamiento de los recursos de la organización. Es habitual encontrarse, en el ámbito que tratamos, con entidades que combinan la oferta de actividades escénicas con otras (como la proyección de cine, realización de conferencias, congresos, etc), con el fin de maximizar el uso dado a los recursos. Éste es el caso de los denominados “polivalentes multiuso”.

Tabla 8.5. *Tipos de entidades que componen la muestra.*
Concepto: tipo de actividades que albergan.

	Frecuencia	Porcentaje
Especializada del tipo "espacio teatral"	45	30.0
Especializada del tipo "espacio musical"	12	8.0
Polivalentes escenicos	62	41.3
Polivalente multiuso	28	18.7
Total	147	98.0
NS / NC	3	2.0
Total	150	100.0

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

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

Este dato nos sirve para confirmar la primera de las hipótesis propuestas:

H₁: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen adoptar formatos polivalentes por lo que respecta al diseño de su programación.

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

Aunque nuestro estudio se limita a el servicio de exhibición, resulta importante conocer la medida en que las entidades escénicas suelen combinar el servicio de exhibición con la actividad de producción de espectáculos. Como podemos observar en la tabla 8.6., no es habitual la asunción de este papel por parte de las entidades escénicas: el 74,4 % de ellas se debate entre la exhibición pura o mayoritaria.

Tabla 8.6. *Nivel de incursión en el terreno de la producción .*

	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
100% exhibicion	49	32.7	32.7
Mayoritariamente exhibicion	63	42.0	74.7
50% exhibicion - 50% produccion	27	18.0	92.7
Mayoritariamente produccion	8	5.3	98.0
100% produccion	3	2.0	100.0
Total	150	100.0	

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

Las tablas 8.7 y 8.8 recogen los resultados de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación V de Cramer, que nos permiten contrastar la distinción existente entre ambas fórmulas de gestión en este sentido.

Gráfico 8.3. La actividad de producción en función de la fórmula de gestión.

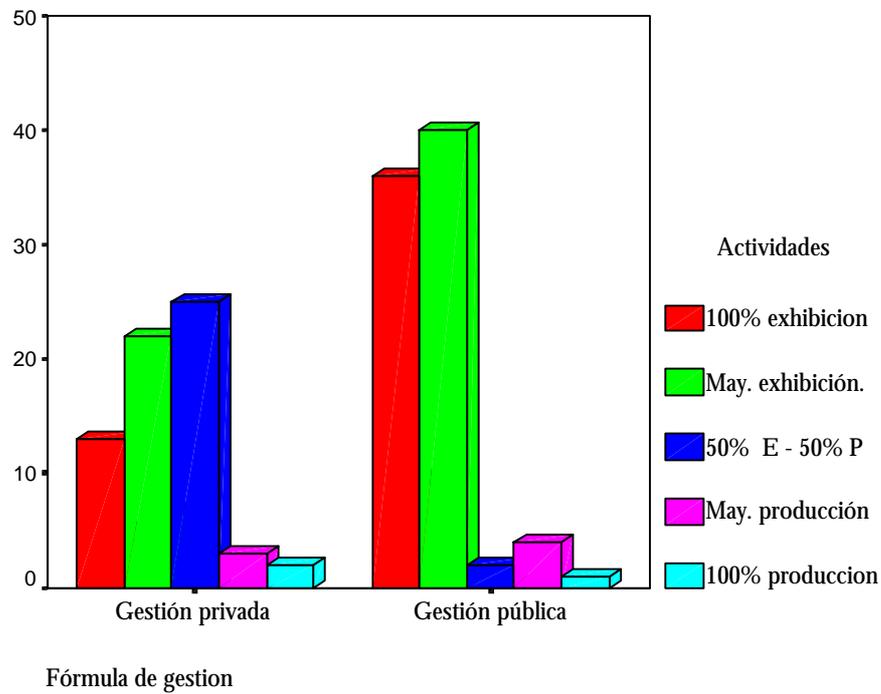


Tabla 8.7. Valoración de relación entre el tipo de gestión y nivel de producción.

	Valor	Sig. aproximada
V de Cramer	.482	.000
N de casos válidos	148	

Tabla 8.8. Contraste de independencia tipo de gestión – nivel de producción.

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

Los datos expuestos nos permiten confirmar las siguientes hipótesis planteadas:

H₂: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no realizan actividades de producción propia de espectáculos.

H₃: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión pública realizan menos actividades de producción que las entidades de gestión privada.

8.1.1.1.4. Dimensiones de las entidades.

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

- **Capacidad del espacio escénico (aforo).**

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

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

Tabla 8.9. Distribución de las entidades por número de localidades (aforo).

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

Por lo que respecta a la vinculación existente entre el tamaño y el tipo de entidad, podemos destacar las siguientes apreciaciones:

- Las salas alternativas optan mayoritariamente por los microespacios (75 %).
- Los teatros se debaten entre los espacios pequeños (34,4 %) y medianos (40,2 %).
- Los centros culturales cuentan mayoritariamente con espacios pequeños (44,4 %) o microespacios (22,2 %).
- Los auditorios y los palacios de congresos son las entidades que cuentan con instalaciones de mayores dimensiones, contando con macroespacios en el 50 % y 33 % de las ocasiones, respectivamente, y con espacios medianos en el 40 % y 66,7 %, respectivamente.

- **Número de trabajadores.**

La distribución de las entidades, por lo que respecta al número de trabajadores es la que podemos observar en la tabla 8.10. El 47,7 % de las entidades cuentan con una plantilla superior a 12 empleados, el 26 % entre 7 y 12, y el 26 % restante, menos de 6.

Tabla 8.10. Número de trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 a 3	13	8.7	8.7	8.7
	4 a 6	26	17.3	17.4	26.2
	7 a 9	18	12.0	12.1	38.3
	10 a 12	21	14.0	14.1	52.3
	Mas de 12	71	47.3	47.7	100.0
	Total	149	99.3	100.0	
	NS / NC	1	.7		
Total		150	100.0		

- **Tamaño de la audiencia.**

Tal y como podemos observar en la tabla 8.11., la muestra de entidades escénicas seleccionada cuenta con una amplia diversidad por lo que respecta a tamaños de audiencia, que, como es lógico, se encuentra íntimamente relacionada con la diversidad de formatos escénicos recogidos.

Tabla 8.11. Tamaño de la audiencia (número de asistentes anuales).

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

- **Número de representaciones anuales ofertadas.**

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

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

Tabla 8.12. *Número de representaciones anuales.*

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

8.1.1.1.5. Ubicación urbana.

Por lo que respecta a esta característica, podemos observar cómo las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se ubican en la zona centro de las ciudades en el 80,7 % de los casos.

Tabla 8. 13. *Ubicación urbana de las entidades escénicas.*

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

8.1.1.2. LA FIGURA DEL GESTOR.

Los escasos trabajos realizados sobre la figura del gestor cultural dejan patente la necesidad de combinar para el desempeño de dicho cargo habilidades que requieren de una formación interdisciplinar (Ministerio de Cultura, 1995; Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, 1996). Dado que nuestro estudio ha sido realizado a los directores o gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, consideramos importante conocer el nivel y el campo de formación de éstos, por el nivel de incidencia que pudiera tener en la perspectiva aportada a la gestión de la entidad.

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

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

Tabla 8.14. Nivel de formación de los gestores

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

Tabla 8.15. Campo de formación de los gestores.

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

Esta información nos permite confirmar la siguiente hipótesis:

H₄: Los gestores de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adolecen de una formación específica en el terreno de la gestión cultural.

Las razones de dicha disparidad de campos, así como las escasez de directores / gerentes con titulaciones específicas en gestión cultural, podría residir en el escaso espacio dedicado por parte de las entidades públicas a la formación del gestor cultural. Las primeras iniciativas en este terreno vinieron de la mano de administraciones territoriales de ámbito local y provincial. En este sentido, la iniciativa del Centre D'Estudis i Recursos Culturals puede considerarse pionera y motor del desarrollo de la formación del gestor cultural en otras comunidades. A ésta iniciativa le han seguido otras como la Diputación de Cádiz, Diputación Foral de Navarra, Diputación de Zaragoza y Diputación de Málaga, entre otras.

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

Se trata de los primeros casos en que una institución académica oficial responde a una nueva realidad profesional en el terreno de la formación en la gestión cultural. A partir de aquí se abre un proceso de incorporación de la universidad a este campo. En la actualidad existen diferentes proyectos en este sentido que hacen prever que, en un futuro próximo, existirá una oferta formativa más amplia en el campo del postgrado, dirigida a los profesionales que trabajan o se quieren incorporar al ámbito de la gestión cultural. Universidades como la Complutense de Madrid, Alcalá de Henares, Asturias,

Valencia y las Islas Baleares están trabajando en la organización de formaciones de este tipo.

8.1.1.3. LA OBTENCIÓN DE RECURSOS.

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

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

Para medir la dependencia del mercado como fuente de financiación de las entidades, hemos hecho uso de dos variables: “obtención de recursos” e “ingresos por venta de entradas en el año 2001”. Los resultados, recogidos en los gráficos 8.4.y 8.5, nos dejan ver cómo la mano del sector público está fuertemente presente en el 70 % de las entidades, quedando un escaso 14 % de entidades que actúan en el mercado sin ningún tipo de financiación por parte de la administración, y un 15,3 % de entidades que se financian mayoritariamente con los recursos obtenidos en el mercado.

Éstos datos nos llevan a confirmar la hipótesis planteada a este respecto:

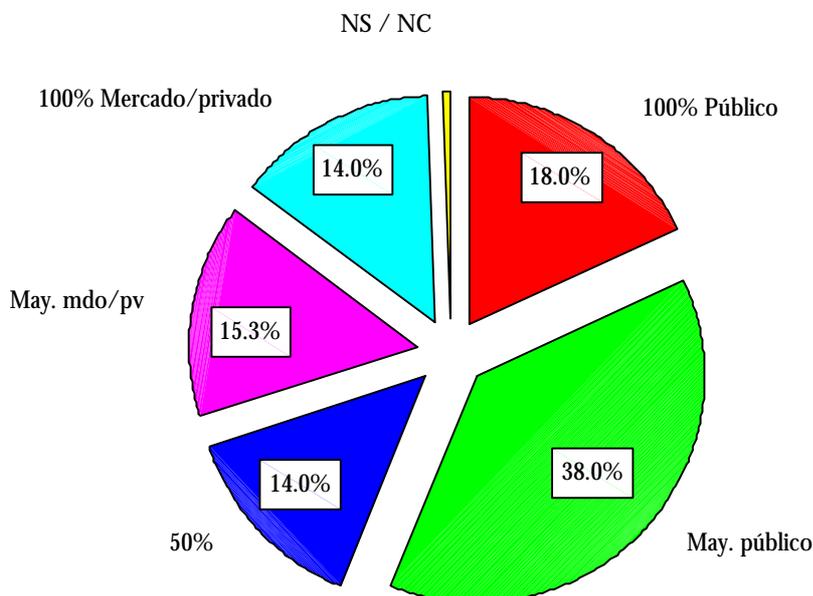
H₅: El sector público desempeña un papel fundamental como financiador del servicio de exhibición de artes escénicas.

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

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

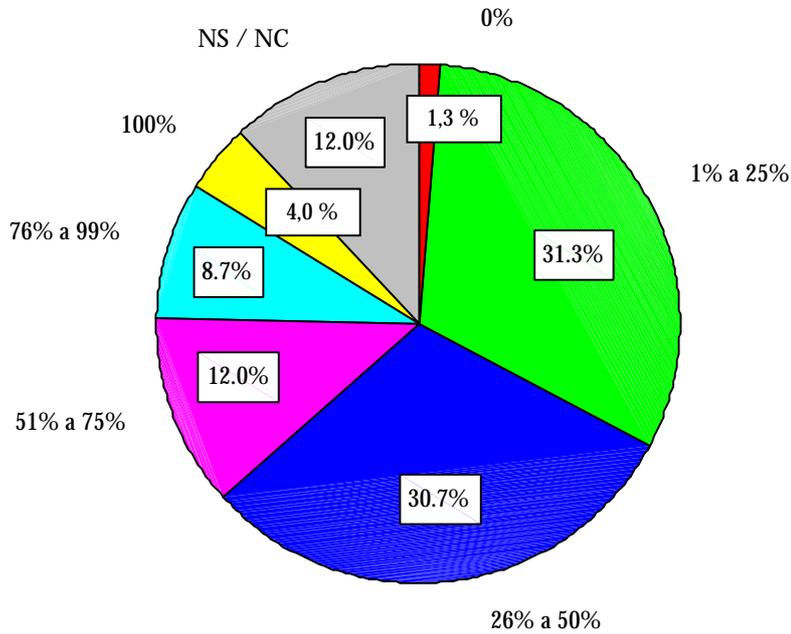
Por lo que respecta a los consorcios público – privados, el 71,4 % se caracteriza por una obtención de recursos mayoritariamente públicos, y el restante 28,6 % ofrece un mismo valor por lo que respecta a los recursos públicos y privados.

Gráfico 8.4. Origen de los recursos de las entidades escénicas.



Además del sector público, es habitual que las entidades de servicios de exhibición recurran a otras entidades para buscar financiación, por lo que, con el fin de afinar en el conocimiento de la dependencia del mercado de este tipo de entidades, consideramos conveniente completar el análisis con información referente a los ingresos por venta de entradas en el año 2001. Los resultados nos dejaron ver que tan sólo el 4 % de las entidades funciona exclusivamente con los ingresos provenientes de la venta de entradas. En el otro extremo, tan sólo el 1,3 % no obtiene ningún tipo de ingresos por venta de entradas. En una situación intermedia, nos encontramos con que el caso más frecuente es el de entidades que obtienen menos del 50 % de sus recursos a través de las entradas (62 %), quedando un nada despreciable 20,7 % de entidades que se financian mayoritariamente con los ingresos obtenidos con la venta de entradas.

Gráfico 8.5. Ingresos por venta de entradas en el año 2001.



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

Tabla 8.16. Porcentaje de ingresos por concepto de venta de entradas en las entidades escénicas.

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

H₆: Los ingresos de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no provienen exclusivamente de la venta de entradas por sus servicios a los consumidores.

En la tabla 8.17 podemos profundizar en el conocimiento de las fuentes de ingreso de las diferentes entidades escénicas tomando como referencia el porcentaje de ingresos que constituye cada una de ellas sobre el total de ingresos de la entidad. Para ello, hemos calculado el porcentaje medio de ingreso para cada categoría. Los resultados más destacables son los siguientes:

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

Tabla 8.17. Fuentes de ingreso de las entidades escénicas
(%medio sobre el total de ingresos)

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

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

Las aportaciones del sector privado destacan por su escasez, manteniéndose en la tónica que ya podíamos observar en el último estudio realizado sobre el patrocinio empresarial de la cultura en España (Ministerio de Cultura, 1992). A este respecto, cabe citar las declaraciones realizadas por Viviane Reding, Comisaria Europea de Educación, Cultura y Deportes: “*Actualmente el mecenazgo desempeña un papel importante en la financiación de la cultura. La acción de los poderes públicos, tanto comunitarios como nacionales, debe estar dirigida a fomentar una visión más favorable del mecenazgo en Europa, en particular del mecenazgo transnacional*”¹. Con este fin, se ha creado el Comité Europeo para la Aproximación de la Economía y de la Cultura (CEREC) – agrupación de asociaciones nacionales para el mecenazgo de empresa -.

En la línea marcada por esta iniciativa, que aún no ha llegado a dar sus frutos, consideramos que el mecenazgo puede constituir una vía adecuada para completar la indispensable intervención de los poderes públicos en el ámbito de las artes escénicas.

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

8.1.1.4. EL COMPORTAMIENTO DE LAS ENTIDADES EN EL MERCADO: ¿LIMITACIÓN PÚBLICA O LIBERTAD DE ACCIÓN?

En el contexto de servicio público que caracteriza a las actividades de exhibición de servicios de artes escénicas, resulta fundamental conocer la postura adoptada por entidades públicas y privadas por lo que respecta a su actuación en el mercado. Con este fin, consideramos la necesidad de conocer los siguientes aspectos:

- a) Finalidad y objetivos generales de gestión.
- b) Nivel de control de la administración pública sobre las entidades, por lo que respecta a su gestión, en dos vertientes: gestión interna y gestión externa.
- c) Forma de actuación en el mercado.

Con el análisis de estos conceptos, pretendemos conocer la medida en que el carácter público de estos servicios tiene un reflejo en la forma de actuación en el mercado de las entidades, así como el nivel de libertad del que disponen los gestores de dichas entidades por lo que respecta a su actuación en el mercado de las artes escénicas. Éstos conceptos pueden constituir un elemento importante por lo que respecta a la planificación y desarrollo de relaciones con los diferentes agentes implicados.

a) Finalidad y objetivos generales de gestión.

El planteamiento de este análisis lo realizamos, como no podía ser de otra manera, partiendo de la división de la muestra en dos grupos: entidades de gestión pública y entidades de gestión privada.

Para la medición de los conceptos expuestos, optamos por una escala de likert de cinco puntos, que hemos recogido en la tabla 8.18.

Tabla 8.18. Escalas de medida de la finalidad y objetivos de las entidades escénicas.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>				
Indique la finalidad que busca en la gestión de su entidad en una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como “interés público” y el valor 5 como “beneficio económico”.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Interés público</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Beneficio económico</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5</td> <td></td> </tr> </table>	<i>Interés público</i>	<i>Beneficio económico</i>	1 2 3 4 5	
<i>Interés público</i>	<i>Beneficio económico</i>				
1 2 3 4 5					
Indique los criterios determinantes en la definición de los objetivos de su entidad sobre una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como “objetivos político – sociales” y el valor 5 como “criterios económicos”.	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="text-align: center;"><i>Político - sociales</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Económicos</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1 2 3 4 5</td> <td></td> </tr> </table>	<i>Político - sociales</i>	<i>Económicos</i>	1 2 3 4 5	
<i>Político - sociales</i>	<i>Económicos</i>				
1 2 3 4 5					

Los resultados de dicho análisis nos permiten reconocer una clara orientación social en las entidades escénicas, tanto públicas como privadas, en su gestión. Si bien, como era de esperar, ésta característica se acentúa en el caso de las entidades de gestión pública y se atenúa en las privadas.

Tabla 8.19. Finalidad y objetivos de gestión en las entidades escénicas: *Gestión pública vs gestión privada.*

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

Los resultados expuestos nos llevan a la confirmación de la siguiente hipótesis:

H₇: La gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracterizan por su clara orientación social, tanto en el ámbito de gestión pública como en la privada.

b) Nivel de control de la administración pública sobre las entidades, por lo que respecta a su gestión, en dos vertientes: gestión interna y gestión externa.

Partiendo del conocimiento de que la provisión de servicios de artes escénicas es realizada mayoritariamente por entidades de titularidad pública, consideramos importante conocer la libertad con la que cuentan los gestores de dichas entidades para organizar y dirigir las mismas. Para ello planteamos tres tipos de variables (tabla 8.20), que recogían los siguientes aspectos:

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

Tabla 8.20. Escalas de medida de la libertad de gestión.

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

Aunque la medición de dichas escalas tan sólo tendría sentido, en principio, para entidades de titularidad pública, la heterogeneidad existente en la fórmula de gestión de este tipo de entidades, la amplia variedad de formatos que adoptan y el nivel de incursión del sector público incluso en entidades de carácter privado (fundaciones, consorcios y empresas privadas) a través de subvenciones u otras vías similares, nos llevó a considerar que era apropiado analizar dichos conceptos en todas las entidades, aunque consideramos la necesidad de abordar su estudio partiendo de la división de la muestra en dos grupos: entidades de gestión pública y entidades de gestión privada. Este planteamiento nos permite, asimismo, realizar comparaciones entre ambas fórmulas de gestión.

Tabla 8.21. *Control de gestión, estructura interna y forma de actuación en el mercado : gestión pública vs gestión privada.*

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

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

Por lo que respecta a la forma de actuación en el mercado, debemos destacar que las entidades públicas se sitúan mucho más cerca de las privadas. Los valores de la media, mediana y moda resultantes (3,5, 4 y 5, respectivamente) nos dibujan un perfil de entidad escénica que cuenta con un elevado nivel de libertad por lo que respecta al desarrollo de estrategias de comercialización en el mercado de las artes escénicas, no presentando grandes limitaciones provenientes de su carácter público.

Éstos resultados nos llevan a la confirmación de la siguiente hipótesis:

H₈: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas cuentan con un elevado grado de libertad por lo que respecta a su actuación en el mercado.

8.1.1.5. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

Las características de la demanda, en una entidad de servicios como la que estamos analizando, constituye un factor altamente determinante en el desarrollo de estrategias. No existen estudios previos a nivel nacional que nos permitan otorgar a este análisis una perspectiva longitudinal, por lo que nos debemos limitar a la información recogida en el estudio.

Los objetivos que nos planteamos para abordar el conocimiento de este amplio concepto se dirigieron en dos sentidos:

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

a) Modalidades de espectáculos escénicos.

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

Los resultados (tablas 8.22 y 8.23) nos permitieron reconocer una clara tendencia hacia la programación de teatro (que, como pudimos ver, es la modalidad escénica preferida por los consumidores, después de la música popular en vivo). El hecho de que la música popular en vivo, la más consumida, según datos de la SGAE (2001), no encuentre tal nivel de representación en nuestros resultados se debe a que la oferta de este tipo de espectáculo escénico no suele realizarse en las modalidades de espacio que estamos analizando de forma tan significativa y frecuente como en espacios eventuales (campos de fútbol, plazas de toros, etc.), que quedan fuera de los objetivos de nuestro estudio.

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

Tabla 8.22. *Tipos de espectáculos tradicionales ofertados.*

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

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

Tabla 8.23. *Tipos de espectáculos alternativos ofertados.*

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

El hecho de que el teatro sea la modalidad más ofertada y consumida en el mercado de las artes escénicas, se debe, entre otra amplia variedad de factores, a los menores requisitos que demanda por parte de los espectadores para su comprensión, como dejaba ver el Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural (SGAE, 1998).

b) Comportamiento de la demanda de servicios de exhibición de artes escénicas.

La demanda de servicios de exhibición de artes escénicas tiende a concentrarse en las estaciones de otoño e invierno. Un porcentaje importante de las entidades analizadas (43,3 %) coinciden en considerar el mes de noviembre como uno de los picos de demanda del año. A éste mes le siguen los meses de invierno, sin presentar grandes diferencias entre ellos. Como es lógico, los meses de demanda baja y de ausencia de demanda tienen comienzo en la primavera, para alcanzar su máximo en el periodo estival.

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

- Disminución de la población, como consecuencia del periodo vacacional.

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

El periodo de otoño – invierno se configura, por las mismas razones, como el más apropiado para el consumo de actividades escénicas en espacios cubiertos: la población es mayor, por lo general y además el número de actividades lúdicas disminuye, reduciéndose de esta manera la competencia.

Tabla 24. *Comportamiento de la demanda de servicios de exhibición de artes escénicas. (% sobre muestra)*

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

El análisis de los factores que influyen en el incremento temporal de la demanda de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas nos llevó a conocer cómo, además de los factores generales expuestos previamente, existían otros que podían influir positivamente en que se produzca un cambio de tendencia. Éstos son: la organización de festivales u otro tipo de eventos (73,2 %), incremento de la población motivado por elementos ajenos a la entidad (45,7 %), disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales (39,4 %). Otros motivos menos representativos, que introdujeron los encuestados, son: el propio espectáculo (16,5 %),

que los artistas sean conocidos (0,8 %), la programación (7,9), la difusión dada al programa (1,6 %) y la época del año (3,1 %).

Tabla 8.25. Factores influyentes en el incremento temporal de la demanda.

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

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

8.1.1.6. EL ENFOQUE DE MARKETING.

8.1.1.6.1. CONCEPTUALIZACIÓN Y VALORACIÓN DEL ENFOQUE DE MARKETING.

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

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

a) Análisis del concepto “Marketing”.

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

Los resultados nos dejaron ver cómo el contenido dado al concepto de marketing gira fundamentalmente en torno a las actividades de comunicación (tabla 8.26); las actividades más mencionadas fueron: relación con la prensa y medios de comunicación (24,7 %), publicidad (40 %) y promociones (16 %).

Éste resultado nos lleva a la confirmación de la hipótesis:

H₉: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas identifican el concepto de marketing con la realización de actividades de comunicación con el mercado.

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

Tabla 8.26. Dimensiones del concepto de marketing desde la perspectiva de los gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

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

b) Lugar concedido al marketing en la organización.

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

Por lo que respecta a la primera cuestión, observamos que el 71,3 % de las entidades escénicas no cuentan con departamento de marketing. La tabla de contingencia del análisis conjunto de esta variable con las dimensiones de la entidad (medida como tamaño de la audiencia) nos permitió observar cómo el escaso número de entidades que cuentan con un departamento específico de marketing aumenta con el tamaño de la misma. Dicha relación fue confirmada con la prueba Chi – cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta (Tablas 8.27 y 8.28). Por lo que respecta al valor adoptado por la medida Eta, observamos que la relación existe, pero es de carácter leve.

Gráfico 8.6. Relación entre el tamaño de la audiencia y la existencia de departamento de marketing en las entidades escénicas

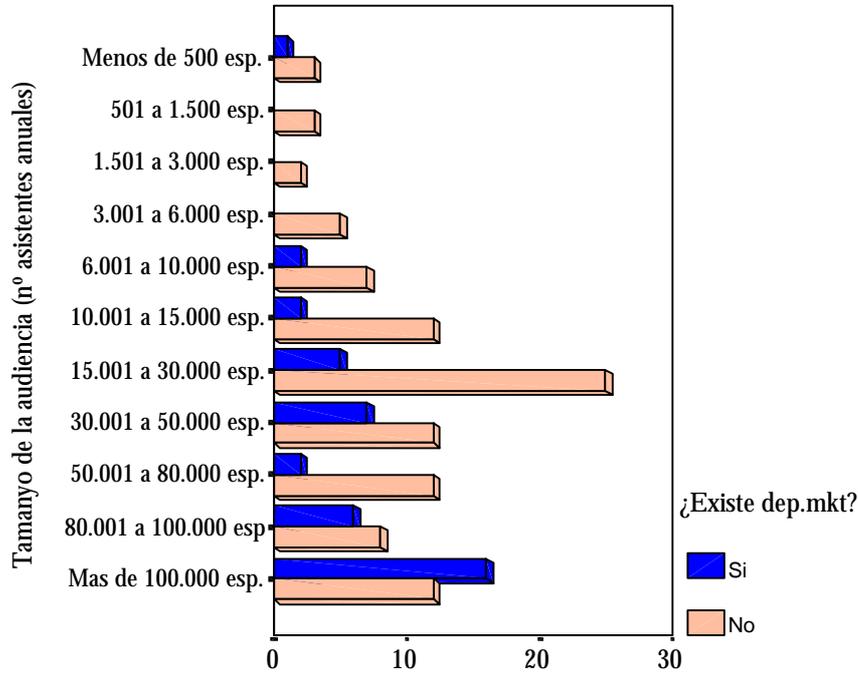


Tabla 8.27. Contraste de independencia entre el tamaño de la audiencia y la existencia de departamento de marketing

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

Tabla 8.28. Valoración de la relación entre el tipo de gestión y el nivel de producción.

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

La mayoritaria identificación del concepto de marketing con las actividades de comunicación volvió a confirmarse al analizar, en aquéllas que no cuentan con un departamento específico de marketing, el área que desarrolla dichas funciones. Exceptuando un 20,6 % que atribuía a la dirección dichas funciones, el resto de respuestas fueron: gabinete de prensa (15 %), departamento cultural (13,1 %), publicidad, promoción y distribución (11,2 %), administración (10,3 %), programación (4,7 %), producción y realización (2,8 %) y ninguno (8,4 %).

Tabla 8.29. *Departamentos que desarrollan las actividades de marketing en las entidades que no cuentan con departamento específico.*

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

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

c) Importancia concedida a las técnicas de marketing.

Para evaluar la valoración concedida a las técnicas de marketing por los directores / gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, optamos por la introducción de sentencias que relacionaban dichas técnicas con la mejora de la oferta, conocimiento del mercado y pérdida de calidad en la oferta,

solicitando el nivel de acuerdo / desacuerdo con respecto a las mismas sobre una escala de likert de cinco puntos (tabla 30).

Tabla 8.30. Escalas de medida de valoración de las técnicas de marketing

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

El análisis de los resultados lo realizamos tanto a nivel global como desde la clasificación de las entidades en función del carácter público / privado de su gestión (tabla 8.31). Los resultados, que han de ser interpretados desde la óptica otorgada por los gerentes a dichas técnicas, nos descubrieron una elevada valoración y aceptación de dichas técnicas en las diferentes dimensiones contempladas: como instrumento capaz de facilitar la mejora de la oferta (3,9) y como vía para mejorar la satisfacción del público (4,1).

Por lo que respecta a la relación entre las técnicas de marketing y la aplicación de criterios de mercado, se puede decir que, aunque no es compartida por la mayoría, el nivel de desacuerdo sobre la misma no es tan elevado (2,7), lo que nos deja ver una leve pero cierta reticencia del colectivo analizado a este respecto.

El análisis de las diferencia entre gestión pública y privada nos permitió observar que, dentro de la cercanía que presentan las valoraciones de ambos, es el grupo de

gestión privada el que menos valora éstas técnicas, concediendo valores levemente inferiores en las tres vertientes analizadas.

Tabla 8.31. *Valoración de las técnicas de marketing*

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

8.1.1.6.2. LA INVESTIGACIÓN COMERCIAL.

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

1. Conocer la medida en que es utilizada la investigación comercial y el ámbito de aplicación de la misma.
2. Valoración de la investigación comercial.

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

Partiendo de la premisa de que una de las principales utilidades de la investigación comercial es su dimensión como instrumento de conocimiento del mercado, consideramos la necesidad de plantear nuestro estudio en este ámbito desde la autovaloración de los directores / gerentes de las entidades sobre el nivel de conocimiento de su mercado, para después conocer los medios utilizados para conocer a sus clientes, frecuencia con que realizan este tipo de investigaciones, fines de

conocimiento de las mismas, así como las razones alegadas por los que no utilizan este instrumento para no hacerlo.

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

Los resultados nos dejan ver cómo el 87,3 % de los directores / gerentes de entidades escénicas consideran conocer a su audiencia mucho o bastante, resultando un valor medio de 1,86 sobre 4, y un mismo valor de 2 para la mediana y la moda.

Tabla 8.32. *Autovaloración del nivel de conocimiento de la audiencia.*

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

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

Tabla 8.33. *Medios utilizados para conocer a la audiencia.*

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

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

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

Tabla 8.34. *Frecuencia en la realización de investigaciones comerciales.*

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

¹ Porcentaje calculado sobre las 79 entidades que realizan actividades de investigación de mercados propias.

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

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

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

Tabla 8.35. Objetivos de las investigaciones comerciales.

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

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

La gran proporción de entidades que no realizan actividades de investigación comercial de tipo primario alegan, como principales razones de dicho comportamiento, no contar con recursos económicos suficientes (50,8 %), no lo consideran necesario (20,6 %), lo consideran poco rentable (14,3 %) o no confían en la fiabilidad de las mismas (4,8 %).

Tabla 8.36. Razones de la no utilización de la investigación comercial

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

Es importante destacar, en este sentido, la escasa valoración generalizada de este instrumento dentro en el sector, que en un 39,7 % de los casos desprecian la importancia de los mismos, considerándolos innecesarios, poco rentables o de escasa fiabilidad.

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

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

b) Valoración de la investigación comercial.

Para analizar el valor concedido por los gerentes a la investigación comercial, contemplamos tres dimensiones con respecto a éste: rentabilidad, utilidad del mismo para mejorar la eficiencia del trabajo desempeñado y la ampliación del mercado, así como el nivel de incompatibilidad atribuida al mismo con respecto a los objetivos de la entidad. Dichas dimensiones fueron planteadas sobre una escala de likert de 5 puntos (tabla 8.37).

Tabla 8.37. Escalas de medida de valoración de las técnicas de investigación comercial.

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

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

Los valores resultantes nos permitieron obtener a las siguientes conclusiones:

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

El limitado uso de estas técnicas puede atribuirse, por lo tanto, básicamente, a la escasez de recursos junto con la consideración de las mismas como una inversión de baja rentabilidad.

Tabla 8.38. Valoración de las técnicas de investigación comercial.

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

Resulta especialmente destacable cómo, al igual que sucediera con la valoración de las técnicas de marketing, las entidades de gestión privada muestran una menor valoración generalizada hacia la investigación comercial en todas las dimensiones analizadas.

8.1.1.6.3. CRITERIOS Y ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

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

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

a) Variables de segmentación en el mercado de las artes escénicas.

Los escasos estudios desarrollados sobre el mercado de las artes escénicas en España han hecho uso de criterios demográficos y socioculturales para describir a la población consumidora de este tipo de actividades. Desde la perspectiva relacional que nosotros hemos introducido en nuestro análisis, hemos considerado que la mejor manera de conocer la importancia concedida a dichas relaciones es a través de la comparación de los criterios de segmentación tradicionales (demográficos, socioculturales y psicográficos) con criterios de relación.

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

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

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

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

Tabla 8.39. Valoración del nivel de influencia de diferentes variables para la segmentación.

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

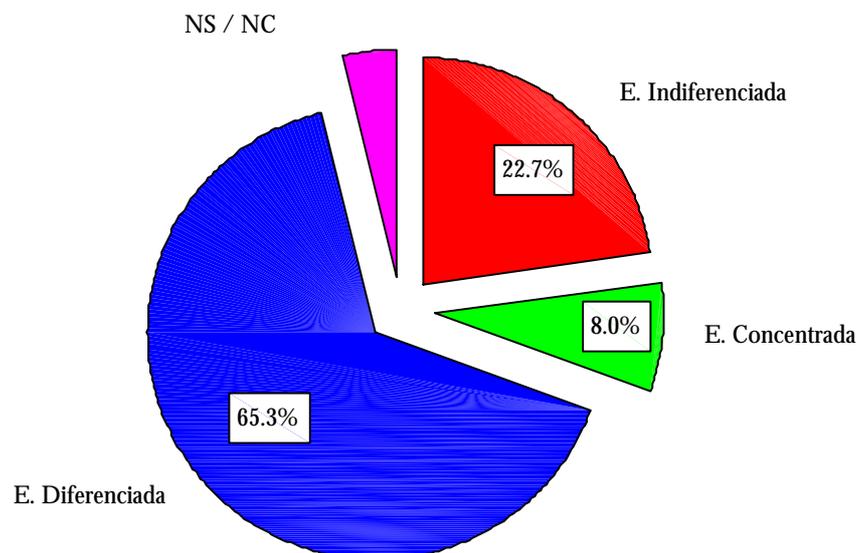
b) Estrategias de segmentación a través de la programación.

El diseño de la programación constituye una de las variables más importantes con las que cuenta la entidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Desde la perspectiva que nos atañe, la estrategia en el diseño de la programación nos puede permitir conocer la medida en que las entidades escénicas suelen desarrollar una estrategia indiferenciada, diferenciada o concentrada, dependiendo del nivel de adaptación que presenten sus programaciones a los gustos de la audiencia, y el número de segmentos diferentes de consumidores a los que se dirigen.

Los resultados obtenidos en este ámbito nos dejaron ver cómo en la mayor parte de los casos, las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen

desarrollar programas adaptados a grupos (65,3 %), optando de esta manera por el desarrollo de una estrategia diferenciada, aunque existe una importante proporción de éstas que ofrecen una programación global, sin contemplar las características específicas que presentan los distintos tipos de consumidores que conforman la audiencia (22,7 %), quedando un escaso 8 % de entidades que optan por ofrecer una programación dirigida a un único perfil de audiencia, optando de esta manera por el desarrollo de una estrategia concentrada.

Gráfico 8.7. Estrategias de segmentación a través de la programación.



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

la entidad y el tipo de entidad con respecto a la selección de una determinada estrategia de segmentación.

Los resultados expuestos nos permiten la confirmación de la hipótesis planteada respecto a la estrategia de segmentación:

H₁₀: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una estrategia de segmentación diferenciada por lo que respecta al diseño de su programación.

8.1.2. EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL EN ENTIDADES DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.

Con el fin de contrastar el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas propuesto, hemos estructurado el análisis en torno a los dos grandes grupos de relaciones que lo conforman:

1. Relaciones instrumentales.
2. Relaciones de grupos.

Por lo que respecta a las relaciones instrumentales, las pretensiones de nuestro estudio se limitan casi exclusivamente al conocimiento del uso realizado de las diferentes políticas de marketing mix por parte de las entidades escénicas, ya que para el análisis del componente “valor”, que consideramos que ha de incorporarse a las mismas, sería preciso conocer la opinión de la audiencia escénica. En cualquier caso, la orientación adoptada en el uso de las políticas sí que nos permite conocer e interpretar parcialmente este concepto, limitándonos a la óptica de los directores / gerentes de las entidades escénicas.

Las relaciones de grupo, integradas por los agentes identificados como “implicados” en el proceso de identificación y planificación que conlleva la adopción de un enfoque relacional, sí serán analizadas más profundamente, ya que en este caso, la perspectiva de la oferta es la que puede aportar una mayor información sobre las mismas; aunque no debemos olvidar que el conocimiento de la óptica del consumidor también tiene mucho que aportar a este respecto, como principal agente implicado del sistema.

8.1.2.1. RELACIONES INSTRUMENTALES.

En el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que proponemos, hemos considerado necesario incorporar a las variables tradicionales de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) una dimensión relacional, que dirige la gestión de la misma hacia la creación de valor para el cliente y para los diferentes agentes implicados.

No pretendemos en nuestro estudio teorizar sobre un concepto tan amplio y complejo como es el valor, pero el enfoque adoptado para nuestro análisis nos lleva a la necesidad de intentar interpretar el uso dado a las variables desde esta perspectiva, que en definitiva constituye una de las variables que diferencian este enfoque del enfoque de marketing tradicional.

El planteamiento del análisis lo hemos estructurado en torno a las cuatro políticas que conforman el marketing mix. Dicha diferenciación es estrictamente metodológica, ya que partimos de que todos y cada uno de los instrumentos se encuentran íntimamente relacionados, constituyendo un todo, que es el producto ofrecido al consumidor.

8.1.2.1.1. RELACIONES DE PRODUCTO.

El análisis de las relaciones de producto lo hemos planteado en dos direcciones, que marcan los objetivos específicos de este apartado:

- Conocer y describir el área visible del proceso de servucción.
- Conocer los criterios seguidos para la elaboración de la programación.

a) **El área visible del proceso de servucción en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.**

La producción de un servicio debe partir de la realización de un proyecto en el que tengan reflejo cada uno de los elementos que van a intervenir en dicho proceso, así como la relación existente entre cada uno de ellos.

La revisión de la literatura de marketing de servicios nos llevó al planteamiento de un proyecto genérico para la producción de un servicio de exhibición de artes escénicas – tipo (capítulo 3) que hemos utilizado como guía para el análisis.

Debemos comenzar por puntualizar que, aunque el área invisible del sistema presenta una importancia crucial en un servicio de las características que estamos analizando, se escapa, al igual que el grupo de relaciones internas, de las dimensiones de nuestro estudio, aunque una parte importante de la misma tiene su reflejo, como no podría ser de otra manera, en la parte visible que vamos a analizar.

Los servicios ofrecidos a la audiencia escénica se pueden clasificar de en tres grupos, dependiendo de la fase del proceso en la que aparezcan: servicios ofrecidos con anterioridad al consumo (fase de unión), servicios ofrecidos en el espacio escénico (fase de consumo) y servicios ofrecidos tras el consumo (fase de desunión).

- **Fase de unión.**

Los servicios que ofrecen la práctica totalidad de la entidades escénicas, son los **servicios de proceso o facilitadores** (Lovelock, 1999), entre los que se encuentran: reserva en taquilla (56,7 %), venta en taquilla (96,7 %), información en taquilla (86,7 %), información telefónica (90,7 %), información sobre el teatro en la web (70,0 %), reserva telefónica (54,7 %), venta telefónica (62,0 %), venta en la web (25,3 %).

Junto a éstos, se ofrecen, con mucha menos frecuencia, **servicios de mejora o de apoyo**: información cultural de interés en la red (45,3 %), correo para la realización de consultas en la web (75,0 %) y coloquios culturales en la web (12,7 %).

Los datos resultantes del estudio nos permiten observar cómo las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, comienzan ya a hacer uso de las ventajas de internet, ofreciendo servicios que pueden mejorar el valor de la oferta realizada al consumidor. Sin embargo, aún nos encontramos con que los servicios ofrecidos a través de estas vías son muy limitados.

Tabla 8.40. *Servicios ofrecidos en la fase de unión.*

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Reserva en taquilla	85	56,7
Venta en taquilla	145	96,7
Información en taquilla	130	86,7
Información telefónica	136	90,7
Reserva telefónica	82	54,7
Venta telefónica	93	62,0
Información sobre el teatro en la web	105	70,0
Otra información cultural de interés en la red	68	45,3
Reserva en la web	30	20,0
Venta en la web	38	25,3
Correo para la realización de consultas	75	50,0
Coloquios culturales (chats)	19	12,7

• **Fase de consumo.**

En la fase de consumo los servicios de mejora ofrecidos con más frecuencia son: acomodación (81,3 %), atención al cliente (84,7 %), servicio de teléfono (72,7 %), entrega de folletos sobre la representación (97,3 %), salones acomodados para el descanso entreactos (54,7 %) y servicio de restauración entreactos (60 %).

Son pocas las entidades que ofrecen otro tipo de servicios como: hilo musical (38,7 %), servicio de guardarropa (38,0 %), parking (18,0 %) y tienda (16 %).

Tabla 8.41. *Servicios ofrecidos en la fase de consumo.*

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Acomodación	122	81,3
Servicio de atención al cliente (imprevistos)	127	84,7
Servicio de teléfono	109	72,7
Entrega de folletos sobre la representación	146	97,3
Servicio de restauración (entreactos)	90	60,0
Hilo musical	58	38,7
Salones acomodados para descanso entreactos	82	54,7
Tienda	24	16,0
Servicio de guardarropa	57	38,0
Parking	27	18,0
Guardería / Ludoteca *	1	0,7
Venta de libros *	1	0,7
Sala de exposiciones *	1	0,7
Otros	1	0,7

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

• **Fase de desunión.**

Por lo que respecta a los servicios ofrecidos tras el consumo, los más frecuentes son: entrega de folletos informativos sobre la programación (78,7 %), buzón de sugerencias para la realización de consultas, quejas y / o propuestas en el espacio escénico (54 %) y posibilidad de realización de consultas, quejas y /o propuestas a través de internet (54,0 %).

Tabla 8.42. *Servicios ofrecidos en la fase de desunión.*

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje Sobre muestra
Entrega de folletos informativos sobre la programación	118	78,7
Buzón de sugerencias para la realización de consultas, quejas y / o propuestas en el espacio escénico	81	54,0
Posibilidad de realización de consultas, quejas y / o propuestas a través de internet	81	54,0
Coloquios *	1	0,7
Exposición de opiniones / quejas y consultas en vivo *	3	2,0
Relación directa con los actores *	2	1,3
NS / NC	7	4,7

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

Una valoración global del proceso de servucción nos lleva a concluir que las entidades escénicas, en términos generales, no han desarrollado excesivamente los servicios de relación con el cliente. Tan sólo la mitad de ellas suele ofrecer servicios para la interacción con el cliente, para aprovechar las propuestas y quejas que éste pueda realizar como fuente de información para mejorar el servicio.

Además, las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías e internet aún se limitan, en general a ofrecer información a los clientes, sin permitir a éstos un mayor nivel de interacción con la entidad.

b) Criterios para la elaboración de la programación.

Los criterios de programación de la entidad constituyen una de las variables más importantes dentro de la política de producto, para poder definir la estrategia de la entidad en el mercado (Voss y Voss, 2000).

Partiendo de este planteamiento, tratamos de analizar los elementos que cuentan con una mayor influencia en el proceso de decisión, por lo que respecta a la actividad de programación. Los criterios fueron clasificados en cinco grupos, que buscaban detectar cinco orientaciones alternativas:

- Orientación de costes.
- Orientación de mercado.
- Orientación de producto.
- Orientación de competencia.
- Orientación política.

Para el análisis, tomamos en consideración los dos criterios más influyentes en el proceso de dicha decisión. El resultado nos dejó ver una clara orientación de producto, que situaba el criterio de “calidad artística” en una primera posición (69,3 %), seguido del presupuesto (62,7 %) y “atractivo para la audiencia” (47,3 %). Las orientaciones hacia la competencia y política cuentan con una escasa representación del 9,3 y 2 %, respectivamente.

Tabla 8.43. *Criterios más influyentes en el diseño de la programación.*

Criterios para la elaboración de la programación	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre casos
Presupuesto	94	31,8	62,7
Atractivo para la audiencia	71	24,0	47,3
Calidad artística	104	35,1	69,3
Éxito reconocido en otras entidades escénicas	14	4,7	9,3
Decisión política	3	1,0	2,0
Otros	1	0,3	0,7
NC	9	3,0	6,0

Éstos datos nos permiten la confirmación de la hipótesis planteada al respecto:

H₁₁: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una orientación hacia el producto por lo que respecta al diseño de su programación.

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta, no nos permitieron detectar ningún tipo de relación entre la orientación adoptada, la fórmula de gestión y el tamaño de la entidad.

Para el análisis de la medida en que la orientación adoptada se ajusta a una orientación hacia la aportación de valor a los clientes, consideramos apropiado introducir una variable que nos permitiera conocer los servicios que, en opinión de los directores / gerentes de las entidades, aportan un mayor valor al consumidor. La variable introducida solicitaba de los encuestados la selección de los tres servicios (de los ofrecidos por la entidad que dirigen) que consideraban más importantes en este sentido.

Los resultados nos permiten contrastar cómo la orientación de producto adoptada responde a una orientación hacia el valor aportado al cliente. El 96 % de los encuestados consideran la calidad del espectáculo como la más importante (situándolos el 89,3 % en su primera mención). A gran distancia le siguen el trato con el personal (45,3 %), el servicio de reserva y venta de entradas (38,7 %), envío de información

directa a la audiencia (24 %), oferta de abonos (18 %), desarrollo de otras actividades culturales (16 %), servicio de información sobre el espectáculo (16 %), Servicios ofrecidos en el espacio escénico (9,3 %) y posibilidad de pertenencia a una asociación vinculada con la entidad (3,3 %).

Tabla 8.44. *Servicios que aportan un mayor valor al consumidor desde la perspectiva de los directores / gerentes de la entidades escénicas.*

Servicios	Frecuencia	Porcentaje sobre respuestas	Porcentaje sobre muestra
Calidad del espectáculo	144	33,2	96,0
Servicio de venta y reserva de entradas	58	13,4	38,7
Servicios ofrecidos en el espacio escénico (bar, teléfono, etc.)	14	3,2	9,3
Servicio de información sobre espectáculos (teléfono, internet, etc.)	24	5,5	16,0
Trato con el personal	68	15,7	45,3
Posibilidad de pertenencia a una asociación vinculada con la organización	5	1,2	3,3
Oferta de abonos	27	6,2	18,0
Pertenencia a un club / asociación o cualquier otra forma de vinculación con la entidad	8	1,8	5,3
Envío de información directa a la audiencia (por correo, internet, etc.)	36	8,3	24
Desarrollo de otras actividades culturales (conferencias, seminarios, etc.)	24	5,5	16,0
Otras	-	-	-
NS	6	1,4	4,0
NC	20	4,6	13,3

Es importante puntualizar que la intención de creación de valor para el consumidor ha de verse inevitablemente cumplimentada con la incorporación de la perspectiva del cliente, para lo cual es necesario investigar los atributos que conforman su concepto de valor.

Los resultados del estudio tan sólo nos permiten conocer las razones que llevan a los directores / gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a adoptar esta orientación.

La literatura de marketing en las artes escénicas que desarrollamos en el capítulo 3, nos permiten comprobar que la orientación de producto (por lo que respecta exclusivamente al diseño de la programación) no constituye una opción inadecuada en el entorno de las artes, aunque sí que resulta necesario cumplimentar la misma con la perspectiva de la audiencia escénica.

8.1.2.1.2. RELACIONES DE PRECIO.

Para el análisis de la estrategia de precio en las entidades escénicas, consideramos dos aspectos de la misma: los criterios que determinan su uso y las modalidades de descuento que ofrecen.

Los resultados de análisis nos permitieron comprobar que los costes constituyen la variable más importante (43,8 %), en consonancia con la importancia que, como pudimos observar en el análisis de la estrategia de producto, las entidades escénicas conceden al presupuesto como lógico origen de limitación en la planificación de su programación.

Tras este criterio, observamos cómo la percepción del público ocupa un segundo lugar (21,1 %), seguido de las decisiones políticas (17,1 %), temporada anterior (11,6 %), competencia (2,7 %) y acuerdo del sector (3,4 %).

Tabla 8.45. Criterios determinantes del precio.

Criterios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Costes	64	42,7	43,8
Percepción del público	31	20,7	21,2
Decisiones políticas	25	16,7	17,1
Temporada anterior	17	11,3	11,6
Competencia	4	2,7	2,7
Acuerdo del sector	5	3,3	3,4
NS / NC	4	2,7	-
Total	150	100	100

Por lo que respecta a las estrategias de precios, observamos una amplia utilización de los descuentos de segundo mercado, que tienen como origen más probable el carácter social del servicios que ofrecen, tanto las entidades públicas como las privadas. Junto a éstos, se ofrecen otras modalidades de estrategias de tipo diferencial (día del espectador, ofertas dos por uno, etc.).

Tabla 8.46. Tipos de descuento ofrecidos por las entidades escénicas.

Tipos de descuentos	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Descuentos a jóvenes	113	75,3
Descuentos a la tercera edad	99	66,0
Descuentos a estudiantes	97	64,7
Descuentos por grupo	95	63,3
Abonos por temporada	60	40,0
Descuentos a colectivos	91	60,7
Descuentos a desempleados	32	21,3
Descuentos por ubicación de la butaca	31	20,7
Día del espectador / reducciones un día a la semana *	4	2,7
Ofertas dos por uno *	1	0,7
Carnet de salas alternativas *	2	1,3
Ninguno	11	7,3
Otros	-	-

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

El uso dado a la estrategia de precios nos permite reconocer en la misma una intención de creación de valor desde la perspectiva social. La generalizada oferta de descuentos a jóvenes, tercera edad y estudiante (grupos de interés social) deja entrever la orientación político – social de los objetivos que, como pudimos comprobar, marcan la gestión de las entidades escénicas.

Esta información nos lleva a la contratación de la hipótesis formulada al respecto:

H₁₂: La estrategia de precios desarrollada por la entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por la creación de valor social.

8.1.2.1.3. RELACIONES DE DISTRIBUCIÓN.

Debemos comenzar por puntualizar que la relación de distribución, entendida como la recurrencia a otras entidades para la venta de entradas podía haber sido ubicada igualmente como parte del concepto de producto y como parte de las relaciones de grupo.

Por lo que respecta al concepto de producto, consideramos que el servicio de venta a distancia, en sus distintas modalidades, recogía parcialmente esta función.

En cuanto a su consideración como grupo de interés, consideramos que la función que realizan las entidades intermediarias se caracteriza más por su dimensión

instrumental que de grupo, aunque no olvidamos en su análisis un tratamiento de las relaciones que implica la gestión de dicho instrumento.

Los objetivos planteados para el análisis de las relaciones de distribución son: conocer la medida en la que las entidades escénicas suelen hacer uso de otras entidades intermediarias para la venta de entradas, conocer el tipo de entidades que desempeñan dicha función, información que éstas le ofrecen sobre sus clientes y nivel de satisfacción con la actividades desempeñada por las mismas.

Para medir el nivel se uso de intermediarios para la venta de entradas planteamos una escala de likert de cinco puntos. Los resultados (tabla 8.45) nos permitieron detectar tres tendencias claramente diferenciadas:

- **Distribución directa** (36,7 %): que no hace uso o rara vez hace uso de intermediarios para la venta de sus servicios.
- **Distribución mixta** (3,3 %): que hace uso de intermediarios para la venta de sus servicios aproximadamente en un 50 %.
- **Distribución indirecta** (58 %): que hace uso frecuentemente de otras entidades para la venta de sus servicios.

Tabla 8.47. *El uso de intermediarios para la venta de entradas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	75	50.0	51.0	51.0
Con mucha frecuencia	12	8.0	8.2	59.2
50 % aproximadamente	5	3.3	3.4	62.6
Rara vez	15	10.0	10.2	72.8
Nunca	40	26.7	27.2	100.0
Total	147	98.0	100.0	
NS / NC	3	2.0		
Total	150	100.0		

Aunque cabría esperar que las entidades de mayores dimensiones sean las que con más frecuencia opten por la distribución indirecta, la prueba chi cuadrado de Pearson y las medidas de asociación Gamma y Tau - c de Kendall nos permitieron contrastar la independencia entre el uso de intermediarios para la venta de entradas y las dimensiones de la entidad (medida como número de localidades, número de asistentes y número de representaciones anuales).

Las entidades a las que suelen recurrir con más frecuencia las entidades escénicas que optan por la distribución indirecta o mixta para la comercialización de sus productos son: entidades financieras (86 %), comercios (25,2 %) y centros educativos (14 %).

Tabla 8.48. *Entidades intermediarias para la venta de entradas.*

Tipos de entidades	Frecuencia	Porcentaje sobre muestra
Entidades financieras	92	86,0
Comercios	27	25,2
Centros educativos	15	14,0
Oficinas de turismo *	1	0,9
Otros teatros *	4	3,7
Colegios profesionales *	2	1,9
Ayuntamientos *	1	1,9
Otros	2	2,8

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

Esta estrategia de distribución indirecta no es utilizada, como sucede en otros países, como fuente de información para las entidades escénicas, ya que tan sólo el 20 % de ellas recibe información por parte del intermediario sobre los consumidores. La información proporcionadas en dichos casos es de tipo demográfica (72,7 %) y económica (40,9 %).

Las entidades escénicas que hacen uso de intermediarios valoran los servicios de distribución de los mismos positivamente ofreciendo una puntuación media de 3,8 sobre una escala de 5, y unos valores de 4 y 5 para la mediana y la moda, respectivamente.

El grupo de entidades que no hacen uso de intermediarios para la distribución de sus servicios, tampoco suelen ofrecer este servicios a través de la venta telefónica (el 70,9 % no ofrecen este servicio) ni con la venta a través de internet (89,1 %).

El análisis global de las relaciones de distribución en las entidades escénicas nos lleva a concluir que, aunque podemos afirmar que éstas mayoritariamente facilitan la venta de entradas a los consumidores a través de otras entidades escénicas, la proporción de entidades que no lo hacen (36,7 %) es considerable. No podemos afirmar que dicha estrategia sea inapropiada, desde la limitación que supone la valoración de la audiencia escénica de dicho servicio.

Los datos analizados por lo que respecta a las relaciones de distribución nos permiten confirmar la hipótesis planteada en torno a este instrumento:

H₁₃: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan la estrategia de distribución indirecta para la venta de entradas a sus clientes.

No podemos terminar el presenta apartado sin puntualizar que, aunque de los datos resultantes del estudio podemos interpretar una intención de creación de valor hacia los clientes a través de la facilitación de la actividad de compra de forma generalizada, lo que implica una intención de incremento del valor ofrecido al mismo a través de la mejora de los servicios facilitadores, son muchos los componentes no analizados por lo que respecta a el uso de esta variable, cuyo uso eficiente puede redundar en una mejora considerable del servicio ofrecido al cliente.

8.1.2.1.4. RELACIONES DE COMUNICACIÓN.

Los objetivos planteados para el análisis de esta variable son los siguientes:

- a) Conocer qué instrumentos de comunicación son considerados como más efectivos para desarrollar relaciones de comunicación con la audiencia escénica, desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades escénicas.
- b) Analizar los instrumentos de comunicación más utilizados por las entidades escénicas.

Los instrumentos de comunicación considerados como más efectivos por los directores / gerentes de las entidades escénicas para desarrollar relaciones de comunicación con la audiencia escénica son: prensa local (33,3 %), envío de programas por correo (28,3 %) y distribución personal de folletos y programas (11,6 %).

Tabla 8.49. *Instrumentos de comunicación más efectivos.*

Instrumentos de comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Distribución personal de folletos o programas	16	10,7	11,6
Distribución de folletos / programas en comercios	4	2,7	2,9
Envío de folletos / programas por correo	39	26,0	28,3
Prensa local	46	30,7	33,3
Radio local	10	6,7	7,2
Televisión	10	6,7	7,2
Publicidad exterior	10	6,7	7,2
Revistas especializadas	3	2,0	2,2
Internet	-	-	-
NS / NC	12	8,0	-
Total	150	100	100

Partiendo de este criterio clasificatorio, resulta lógico que los instrumentos de comunicación más utilizados y los que acaparan una mayor parte de la inversión por dicho concepto sean los mismos, como podemos comprobar en las tablas 8.50 y 8.51.

Tabla 8.50. *Instrumentos de comunicación utilizados.*

Instrumentos de comunicación	Frecuencia	Porcentaje
Distribución personal de folletos o programas	124	82,7
Distribución de folletos / programas en comercios	95	63,3
Envío de folletos / programas por correo	120	80,0
Prensa local	140	93,3
Radio local	131	87,3
Televisión	88	58,7
Publicidad exterior	103	68,7
Revistas especializadas	77	51,3
Internet	94	62,7
Ninguno	1	0,7
Otros	-	-
NC	2	1,3

Tabla 8.51. *Porcentaje medio de inversión en instrumentos de comunicación.*

Instrumentos de comunicación	% medio
Distribución personal de folletos o programas	18,3
Distribución de folletos / programas en comercios	13,0
Envío de folletos / programas por correo	20,6
Prensa local	27,6
Radio local	12,9
Televisión	9,3
Publicidad exterior	13,5
Revistas especializadas	10,9
Internet	8,3

Los datos expuestos nos permiten contrastar la hipótesis planteada en torno a las relaciones de comunicación:

H₁₄: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas recurren a instrumentos de ámbito local como vía de comunicación con la audiencia escénica.

8.1.2.2. RELACIONES DE GRUPOS.

8.1.2.2.1. RELACIONES CON LA AUDIENCIA ESCÉNICA.

Las relaciones con la audiencia escénica ocupan un lugar central en el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que proponemos. Dicha ubicación responde a la general consideración la creación de valor para el cliente como uno de los objetivos principales del enfoque relacional.

El análisis de las relaciones desarrolladas con la audiencia escénica lo hemos estructurado en torno a las siguientes objetivos:

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

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

Podemos distinguir tres tendencias por lo que respecta al desarrollo de relaciones con clientes:

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

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

Éste dato probablemente responda a la preocupación generalizada existente en el sector sobre el escaso consumo de actividades escénicas, que además se prevé que pueda empeorar. Los últimos datos sobre hábitos de consumo cultural de la SGAE (1998) dejan ver un fuerte desinterés por las actividades escénicas en las generaciones más jóvenes.

Tabla 8.52. *Orientación hacia la audiencia escénica.*

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

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

b) Estrategias relacionales desarrolladas por las entidades hacia la audiencia escénica actual.

El grupo de audiencia escénica actual incluye a asistentes habituales o intensos y asistentes esporádicos. La literatura de marketing cultural viene a considerar de forma generalizada cómo resulta considerablemente más rentable y sencillo para las entidades culturales desarrollar estrategias centradas en la audiencia actual, tanto entre los consumidores habituales como en los esporádicos, debido a las peculiares características que presentan tanto los productos culturales como sus mercados.

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

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

◆ Modalidades de vinculación ofrecidas a los clientes.

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

Tabla 8.53. Entidades que ofrecen alguna forma de vinculación a sus clientes.

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

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

Tabla 8.54. Formas de vinculación ofrecidas a los clientes.

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

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

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

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

La prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Esta no nos permitieron detectar un nivel de relación significativo entre la oferta de alguna forma de vinculación a los clientes y las dimensiones de la entidad (medido como tamaño de la audiencia escénica).

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

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

Tabla 8.55. *Actividades desarrolladas para la audiencia vinculada.*

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

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

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

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

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

El grupo de consumidores esporádicos, el más amplio dentro del sector cultural (SGAE, 1998), resulta ser curiosamente el que ofrece un menor interés para los directores / gerentes de entidades escénicas. El 53,3 % de los encuestados declaran no realizar ningún tipo de actividad específica dirigida a su captación; tan sólo el 32,0 % de los realizan algún tipo de actividad (que optaron por no describir en la gran mayoría de los casos).

Tabla 8.56. *Desarrollo de actividades encaminadas a incrementar el consumo de los asistentes esporádicos.*

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

◆ **Valoración de las estrategias relacionales.**

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

Tabla 8.57. *Escalas de medida de valoración de las actividades de relación para el incremento del consumo.*

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

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

Tabla 8.58. *Valoración de las actividades dirigidas a la audiencia escénicas actual como estrategia para potenciar el consumo.*

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

Ésta información nos permite reafirmarnos en la validez de dichas actividades, basándonos en la experiencia de los directores / gerentes de la entidades que hacen uso de ellas.

Los resultados expuestos en este apartado nos permiten la contratación de las siguientes hipótesis planteadas en torno a las relaciones con la audiencia escénica:

H₁₅: La captación de nuevos clientes constituye el objetivo principal de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

H₁₆: El grupo de clientes que presenta un menor interés para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas son los asistentes esporádicos.

H₁₇: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas centran sus actividades de fidelización de clientes en la audiencia habitual.

8.1.2.2.2. RELACIONES CON LA COMPETENCIA: ¿COOPERACIÓN, CONFLICTO O INDIFERENCIA?

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

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

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

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

- ◆ Actividades consideradas como competidoras de los servicios de exhibición de artes escénicas.
- ◆ Análisis de las relaciones entre entidades escénicas a nivel local.
- ◆ Análisis de las relaciones entre entidades escénicas a nivel regional y nacional.
- ◆ Fuentes de creación de valor desde la cooperación.
- ◆ Valoración de los beneficios que puede reportar una relación de cooperación con otras entidades escénicas.

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

Los resultados del estudio (tabla 8.59) dejan ver que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen considerar como competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio, a la vez que detectar que el grupo considerado más frecuentemente como competidor de sus servicios es el de otras entidades escénicas (42,7 %). A este grupo le siguen a gran distancia: cualquier organización oferente de servicios de ocio (34,7 %), organizaciones oferentes de eventos deportivos (31,3%) y cines (22,7 %).

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

Tabla 8.59. Entidades consideradas competidoras.

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

¹ Porcentaje calculado sobre los 150 casos para cada respuesta.

Ésta información nos lleva a confirmar la siguiente hipótesis:

H₁₈: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no consideran competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio.

b) Las relaciones a nivel local.

El ámbito de actuación de los servicios de exhibición de artes escénicas es casi exclusivamente local, razón por la cual, es estrictamente en este ámbito en el que tiene sentido descender a calificar las relaciones en tres categorías:

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

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

Tabla 8.60. *Tipos de relación desarrollada entre entidades escénicas que operan en la misma ciudad.*

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

Las actividades en las que se materializa la relación de cooperación son: planificación conjunta de las programaciones a nivel local (54,7 %), compartir servicios

relacionados con la gestión de la organización (31,3 %), intercambio de información acerca del sector (21,8 %) y organización conjunta de festivales (4,7 %).

Tabla 8.61. *Actividades de cooperación entre entidades escénicas.*

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

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

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

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

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

Tabla 8.62. *Servicios relacionados con la gestión de la entidad compartidos.*

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

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

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

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

La medición del nivel de satisfacción de las entidades por lo que respecta a su relación con otras entidades escénicas la realizamos a través de una escala de likert de 5 puntos (tabla 8.60).

Tabla 8.63. *Medición del nivel de satisfacción de la relación con otras entidades escénicas.*

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

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

Tabla 8.64. *Contraste de independencia tipo de relación – valoración.*

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

Tabla 8.65. *Valoración de la relación entre el tipo de relación y valoración.*

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	P.68. Que tipo de relacion mantiene con las entidades escenicar que operan en su ciudad? dependiente	.366
		P.70. Valore el nivel de satisfaccion que le ofrece, en general, su relacion con dichas entidades dependiente	.208

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

Tabla 8.66. *Valoración de las relaciones con otras entidades escénicas a nivel local.*

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

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

Los resultados expuestos nos permiten la confirmación de las hipótesis planteadas:

H₁₉: La orientación hacia la cooperación es el tipo de relación más frecuente entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.

H₂₀: El desarrollo de relaciones de cooperación ofrece elevados niveles de satisfacción para las entidades que optan por esta orientación.

c) Las relaciones a nivel regional y nacional.

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

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

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

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

Tabla 8.67. *Pertenencia a asociaciones / agrupaciones de entidades escénicas.*

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

Tabla 8.68. *Ámbito del asociacionismo.*

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

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

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

Tabla 8.69. Asociaciones de entidades escénicas.

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

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

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

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

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

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

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

El análisis de esta dimensión de las relaciones lo hemos realizado en dos direcciones: desde el conocimiento de los valores que actualmente la relación de cooperación aporta a las entidades escénicas y desde la perspectiva de lo que potencialmente podría aportar, desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades.

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

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

Tabla 8.70. Aspectos que aportan valor a las entidades asociadas desde su pertenencia a asociaciones de entidades escénicas.

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

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

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

Tabla 8.71. Aspectos potenciales de aportación de valor a las entidades asociadas desde su pertenencia a asociaciones de entidades escénicas.

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

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

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

La información analizada en torno a las relaciones entre entidades escénicas a nivel local y regional no lleva a la confirmación de las hipótesis planteadas al respecto:

H₂₁: Existe un elevado nivel de asociacionismo entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel regional y nacional.

8.1.2.2.3. RELACIONES CON ORGANISMOS PÚBLICOS.

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

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

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

a) Tipo de relación predominante en el sector.

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

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

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

Tabla 8.72. Relaciones con organismos públicos³.

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

Esta información nos permite la confirmación de la hipótesis planteada al respecto:

³ La pregunta formulada solicitaba de los directores / gerentes la valoración con respecto al organismo público con el que mantiene una relación más fuerte.

H₂₂: Existen relaciones de cooperación entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y organismos públicos.

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

La transmisión de poderes en materia cultural por parte de la administración central se hace notar fuertemente en los resultados obtenidos. Pudimos observar en apartados anteriores cómo las administraciones regionales y locales ocupan un primer lugar indiscutible como proveedoras directas de servicios de artes escénicas. Los resultados del análisis de las relaciones con el sector público nos han permitido observar que éstas mismas entidades son consideradas como las más importantes, tanto en el ámbito público como en el privado.

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

Tabla 8.73. Organismos públicos con los que las entidades mantienen una relación más fuerte⁴.

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

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

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

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

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

⁴ Hay 150 casos válidos, lo que significa que todas las entidades introdujeron al menos una respuesta.

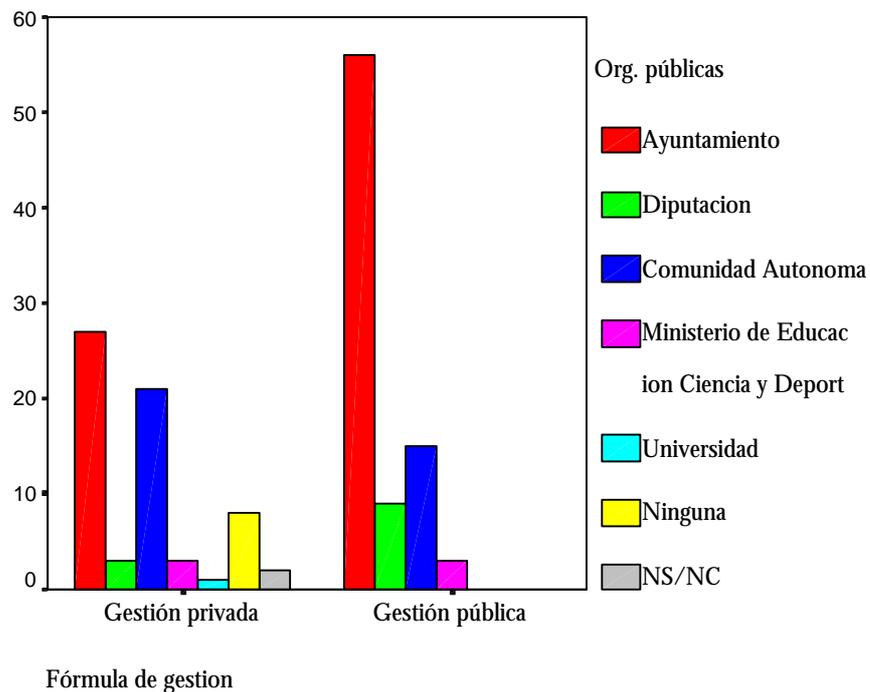
Tabla 8.74. *Contraste de independencia organismo público de relación fuerte – fórmula de gestión.*

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

Tabla 8.75. *Valoración de la relación organismo público de relación fuerte – fórmula de gestión.*

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

Gráfico 8.8. *Relaciones con organismos públicos – fórmula de gestión.*



c) Ámbito al que afecta la relación.

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

Tabla 8.76. Ámbito al que afecta la relación con organismos públicos.

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

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

¹ Porcentaje calculado de forma independiente para cada concepto sobre los 150 casos que componen la muestra.

d) Nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con el sector público.

Para la medición del nivel de satisfacción que ofrecen a las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas por lo que respecta a su relación con el sector público, optamos por una escala de likert de 5 puntos sobre la que se solicitaba al encuestado una puntuación que oscilaba entre los valores 1 (relación muy insatisfactoria) y 5 (relación muy satisfactoria).

Tabla 8.77. *Medición del nivel de satisfacción de la relación con el sector público.*

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Indique su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su relación con el sector público.	<i>Muy insatisfactoria</i>	<i>Muy satisfactoria</i>
	1 2 3 4 5	
Indique su nivel de satisfacción por lo que respecta a su relación con...	<i>Muy insatisfactoria</i>	<i>Muy satisfactoria</i>
Ayuntamiento	1 2 3 4 5	
Diputación		
Comunidad Autónoma		
Ministerio de Educación, Cultura y Deportes		

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

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

Si descendemos a analizar la satisfacción de las relaciones con cada una de las entidades, desde la diferenciación entre las fórmulas de gestión pública y privada, observamos que desde la gestión privada, las entidades que ofrecen un mayor nivel de satisfacción son: la Diputación (3,4), el Ayuntamiento (3,3) y la Comunidad Autónoma (3,2), siendo las diferencias entre estas muy poco significativas.

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

Tabla 8.78. *Valoración de las relaciones con el sector público.*

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

8.1.2.2.4. RELACIONES CON CENTROS EDUCATIVOS.

Aunque formalmente las relaciones con centros educativos deberían pertenecer al grupo de “relaciones con organismos públicos”, consideramos apropiado dotarlas de un grupo propio independiente, básicamente por dos razones: la importancia con la que cuentan, tanto en la planificación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas como en el mercado de las artes escénicas, y las peculiares características que presentan las relaciones con este tipo de organizaciones, que requieren de un tratamiento diferenciado.

Los objetivos específicos que van a marcar la estructura dada al análisis son los siguientes:

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

a) Importancia de las relaciones con centros educativos.

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

Para profundizar en el conocimiento de la relación, buscamos recopilar información que fuera más allá de la mera existencia de la misma, para lo cual consideramos apropiado solicitar la valoración de la importancia concedida a dichas

actividades, utilizando como unidad de medida de referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos de la entidad. La escala de medida propuesta ofrecía cuatro alternativas de respuesta que oscilaba entre 1 (nada importante) y 5 (muy importante). Consideramos apropiado eliminar el valor intermedio 3, con el fin de obligar a los encuestados a decantarse por una de las tendencias.

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

Tabla 8.79. *Desarrollo de actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.*

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

Tabla 8.80. *Medición de la importancia concedida a las actividades de formación con centros educativos.*

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

Tabla 8.81. *Importancia concedida al desarrollo de actividades dirigidas a la formación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Poco	4	2.7	3.8	3.8
	Regular	11	7.3	10.6	14.4
	Bastante	33	22.0	31.7	46.2
	Muy importante	56	37.3	53.8	100.0
	Total	104	69.3	100.0	
	NS / NC	46	30.7		
	Total	150	100.0		

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

Tabla 8.82. *Razones por las que no realizan actividades de formación.*

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

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

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

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

Los resultados expuestos nos permiten confirmar las hipótesis planteadas en torno a este grupo de relaciones:

H₂₃: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.

b) Actividades que materializan las relaciones con centros educativos.

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

Tabla 8.83. *Desarrollo de actividades educativas por niveles.*

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

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

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

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

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

Tabla 8.84. *Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Infantil / Primaria.*

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

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

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

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

Tabla 8.85. *Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Secundaria.*

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

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

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

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

Tabla 8.86. *Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Universitaria.*

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

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

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

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

En último lugar, y con el fin de destacar la importancia que, desde la orientación dada a nuestro trabajo, consideramos que tiene la educación en la el comportamiento cultural de una población, observar que, del grupo de entidades que actualmente desarrollan actividades dirigidas a la formación con centros educativos, el 85,6 % considera que se deberían realizar más actividades de este tipo, lo que confirma nuestra teoría sobre la importancia dada a la formación en el consumo de actividades escénicas.

8.1.2.2.5. RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES.

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

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

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

- Conocer las entidades no públicas con las que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación.
- Conocer las actividades en las que se concreta dicha relación.
- Conocer el nivel de satisfacción que ofrece cada grupo de entidades.
- Conocer la medida en que las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas consideran que la colaboración con otras organizaciones no públicas, no relacionadas con el

mercado de las artes escénicas podría servir como política para mejorar la gestión de la entidad.

a) Entidades y actividades de cooperación.

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

Tabla 8.87. Relaciones con otras organizaciones no públicas.

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

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

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

Éstos resultados nos permiten la contratación de las siguientes hipótesis:

H₂₄: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.

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

Tabla 8.88. *Actividades de cooperación con empresas privadas.*

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

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

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

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

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

Tabla 8.89. *Actividades de cooperación con organizaciones no lucrativas.*

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

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

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

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

La relación con restaurantes y bares suele reducirse a la financiación (53,8 %), seguida de la organización conjunta de actividades culturales (15,4 %) y el desarrollo de la programación (7,7 %).

Tabla 8.90. *Actividades de cooperación con restaurantes / bares.*

Actividades	Frecuencia	Porcentaje ¹	Porcentaje sobre muestra ²
Financiación	7	53,8	4,7
Desarrollo de la programación	1	7,7	0,7
Organización conjunta de actividades culturales	2	15,4	1,3
Préstamo de locales de teatro *	-	-	-
Otras	-	-	-
NS / NC	3	23,1	2,0

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

¹ Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 13 entidades que mantienen relaciones de cooperación con restaurantes / bares.

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

b) Valoración del nivel de satisfacción de las relaciones de cooperación.

La medición del nivel de satisfacción que ofrecen las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas se realizó sobre una escala de likert de 5 puntos, en la que el valor 1 indicaba el mínimo nivel de satisfacción con la relación y el valor 5 el máximo.

Tabla 8.91. *Medición del nivel de satisfacción de las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.*

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Indique su nivel de satisfacción por lo que respecta a su relación con:	<i>Muy insatisfactoria</i>	<i>Muy satisfactoria</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones no lucrativas - Restaurantes / bares - Empresas privadas 	1 2 3 4 5	

Los resultados nos permitieron identificar una alta valoración generalizada por lo que respecta a la estrategia de cooperación con grupos de interés de carácter no público. El grupo que ofrece una mayor satisfacción son las organizaciones no lucrativas, que obtuvieron una puntuación media de 4,2 sobre 5, seguidas de las empresas privadas (4 sobre 5) y restaurantes y bares (3,9 sobre 5).

Tabla 8.92. *Valoración de las relaciones con organizaciones no públicas.*

Organizaciones	Media	Mediana	Moda
<i>Organizaciones no lucrativas</i>	4,2	4	4
<i>Restaurantes / bares</i>	3,9	4	3
<i>Empresas privadas</i>	4,0	4	4

Éstos resultados nos permiten la contratación de la hipótesis formulada al respecto:

H₂₅: Las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas ofrecen altos niveles de satisfacción a las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

c) La colaboración con organizaciones no públicas como política para mejorar la gestión de la entidad.

La medición de la colaboración con organizaciones no públicas como estrategia para mejorar la gestión de la entidad de servicios de exhibición de artes escénicas se realizó sobre una escala de likert de 5 puntos, que identificaban diferentes valoraciones de dicha estrategia, considerándose el valor 1 como mínimo nivel de insatisfacción y el valor 5 como el máximo nivel de satisfacción.

Tabla 8.93. *Medición de la valoración de la colaboración con entidades no públicas como política para mejorar la gestión de la entidad.*

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>				
Indique la medida en que usted considera que la colaboración con otras organizaciones no públicas relacionadas con el mercado de las artes escénicas podría servir como política para mejorar la gestión de su entidad.	<i>Nada</i>			<i>Mucho</i>	
		1	2	3	4 5

Los resultados nos permitieron contrastar valores significativamente diferentes entre entidades que mantienen relaciones de cooperación con entidades no públicas y las que no lo hacen. Para ello hicimos uso de la prueba Chi-cuadrado de Pearson y la medida de asociación Eta.

Las entidades que hacen uso de la cooperación con entidades no públicas valoran positivamente dichas relaciones por lo que respecta a los beneficios que ofrecen para la gestión de la entidad, ofreciendo un valor medio de 3,8 sobre 5, lo que nos permite interpretar, por la experiencia de las entidades que hacen uso de esta política, que constituye una buena estrategia, que puede mejorar la gestión de la entidad.

Las entidades que no realizan este tipo de actividades ofrecen un menor valor a las mismas, ofreciendo un valor medio que tiende a la indiferencia (3,0).

Tabla 8.94. *Valoración de las relaciones con organizaciones no públicas como estrategia para mejorar la gestión de la entidad.*

Mantiene relaciones de cooperación con entidades no públicas	Media	Mediana	Moda
<i>SI</i>	3,8	4	4
<i>NO</i>	3,0	3	3
<i>GLOBAL</i>	3,7	4	4

8.1.2.2.6. RELACIONES CON PROVEEDORES.

La amplitud de este grupo nos ha llevado, como dicta la teoría de marketing relacional, a la necesidad de centrarnos en aquellos grupos que, partiendo de la revisión bibliográfica realizada, consideramos más relevantes; éstos son:

- Relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas.
- Relaciones de contratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.

a) Relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas.

El sector de la producción de espectáculos escénicos es el más importante dentro del grupo de relaciones con proveedores. Los objetivos planteados por lo que respecta a este último grupo son:

- Conocer las dimensiones de las producciones públicas y privadas en la programación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
- Conocer la frecuencia con la que se realizan coproducciones y las satisfacción que ofrece a las entidades escénicas.

a) Las entidades proveedoras de servicios de espectáculos escénicos.

Las entidades productoras de espectáculos escénicos constituyen el grupo más importante dentro de las relaciones con proveedores.

Los resultados del estudio dejan ver que la mayor parte de la provisión de espectáculos que se exhiben en los espacios escénicos son de carácter privado. En el 85,3 % de los casos, las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico a cargo de compañías públicas es inferior al 25 %.

Tabla 8.95. *Porcentaje de espectáculos pertenecientes a compañías de carácter público exhibidas en el espacio escénico.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0%	52	34.7	36.4	36.4
1% a 25%	70	46.7	49.0	85.3
26% a 50%	10	6.7	7.0	92.3
51% a 75%	4	2.7	2.8	95.1
76% a 99%	6	4.0	4.2	99.3
100%	1	.7	.7	100.0
Total	143	95.3	100.0	
NS / NC	7	4.7		
Total	150	100.0		

El nivel máximo de relación entre entidades públicas y privadas adopta la forma de coproducciones, en las que compañías productoras y entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se unen en la realización de un proyecto común en un tandem casi perfecto de producción – exhibición.

Éste tipo de relación de cooperación se da con bastante frecuencia entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas: el 60 % declara haber realizado alguna vez coproducciones.

Tabla 8.96. Realización de coproducciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	Si	90	60.0	61.2
	No	57	38.0	38.8
	Total	147	98.0	100.0
	NS / NC	3	2.0	
Total		150	100.0	

Para medir el nivel de satisfacción que ofrece la realización de coproducciones a las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, optamos por una escala de likert de 5 puntos que registraba distintos niveles de satisfacción de las entidades, considerando el valor 1 como el de máxima insatisfacción.

Tabla 8.97. Medición del nivel de satisfacción global con respecto a la realización de coproducciones.

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Valore su nivel de satisfacción por lo que respecta a su experiencia en la realización de coproducciones.	<i>Muy insatisfactoria</i>	<i>Muy satisfactoria</i>
	1 2 3 4 5	

Los resultados del estudio nos permitieron observar un elevado nivel de satisfacción entre las entidades que han realizado coproducciones, resultando un valor medio de 3,8 puntos sobre 5, y una mediana y moda de 4.

Ésta información nos permite confirmar la hipótesis planteada al respecto:

H₂₆: Las coproducciones se perfilan como estrategias de relación satisfactorias para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que cuentan con dicha experiencia.

b) Contratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.

Entre las entidades escénicas no es habitual la subcontratación de servicios relacionados con la gestión de la organización. Tan sólo el 32 % declaran externalizar algunos de estos servicios. Las actividades que con más frecuencia se externalizan son: gestión de marketing (37,5 %), gestión económica (35,4 %) y gestión de recursos humanos (27,1 %).

Tabla 8.98. *Actividades de gestión externalizadas por las entidades escénicas.*

Actividades	Frecuencia	Porcentaje ¹	Porcentaje sobre muestra ²
Gestión económica	17	35,4	11,3
Gestión de marketing	18	37,5	12,0
Gestión de recursos humanos	13	27,1	8,7
Acomodadores *	2	4,2	1,3
Manejo técnico de luces *	3	6,3	2,0
Limpieza *	4	8,3	2,7
Seguridad *	4	8,3	2,7
Azafatas *	1	2,1	0,7
Restauración *	1	2,1	0,7
Mantenimiento general *	1	2,1	0,7
Asesoría jurídico - financiera *	1	2,1	0,7
Dirección de producción *	1	2,1	0,7
Otros	4	8,3	2,7
NS / NC	2	4,2	1,3

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

¹ Porcentaje calculado para cada caso de forma independiente sobre las 48 entidades que externalizan alguna actividad de gestión.

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

Para medir el nivel de satisfacción que ofrecen dichos servicios a las actividades a nivel global, optamos por una escala de likert de 5 puntos, en la cual los valores 1 y 5 indicaban niveles máximos y mínimos de satisfacción por dichos conceptos.

Tabla 8.99. *Medición del nivel de satisfacción global con los proveedores de los servicios externalizados.*

<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>	
Expresa su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su experiencia con las entidades que le ofrecen estos servicios.	<i>Muy insatisfactoria</i>	<i>Muy satisfactoria</i>
	1	2 3 4 5

Los resultados del estudio nos permitieron descubrir un elevado nivel de satisfacción por lo que respecta a la subcontratación de dichos servicios.

8.1.3. PERFILES DE RELACIONES DE GRUPO.

El análisis univariable y bivariable realizado sobre las relaciones de grupo nos ha permitido confirmar la existencia de los siete grupos de interés propuestos en el modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas:

- Relaciones con la audiencia escénica.
- Relaciones con la competencia.
- Relaciones con organismos públicos.
- Relaciones con centros educativos.
- Relaciones con otras organizaciones.
- Relaciones con proveedores.
- Relaciones internas⁵.

Un paso más en el análisis de las relaciones nos llevó a estudiar la existencia de diferentes perfiles de relaciones entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.

⁵ El grupo de relaciones internas no ha sido analizado en la parte empírica, pero el marco teórico de la investigación justifica su inclusión en el modelo.

Para ello, realizamos un análisis cluster jerárquico, utilizando como medida la distancia euclídea al cuadrado y la vinculación de ward como método de agrupación.

Las variables incluidas en el análisis fueron seleccionadas atendiendo a su valor para describir las relaciones con respecto a cada uno de los grupos (Tabla 8.98). Podemos observar cómo los grupos “relaciones con la audiencia escénica” y “relaciones con consumidores” cuentan con una variable más que el resto, concediéndoles un peso mayor en el análisis. Consideramos apropiada la supervaloración de estos dos grupos por la importancia estratégica de los mismos en el mercado de las artes escénicas.

El análisis del dendograma resultante, nos permitió identificar, entre los niveles 10 y 15 del mismo, dos grupos de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que presentaban diferencias significativas por lo que respecta a las características de las relaciones desarrolladas con respecto a cada uno de los grupos de interés.

Asimismo, utilizamos la técnica de análisis discriminante con el fin de conocer el poder diferenciador de cada una de las variables, así como corroborar la validez del análisis cluster realizado.

Tabla 8.100. Variables en el análisis cluster.

Grupo de interés	Variable
Relaciones con la audiencia escénica	<p>p. 92. Por lo que respecta a los objetivos de su organización con respecto a la audiencia, ¿con cuál de las siguientes orientaciones se identifica mejor su organización? Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audiencia habitual. • Audiencia esporádica. • Nueva audiencia <p>p.96. ¿En qué medida cree usted que este tipo de actividades puede servir para potenciar el consumo? Tipo: escala de likert (5 puntos).</p>
Relaciones con la competencia	<p>p. 93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes? Tipo: dummy.</p> <p>p.68. ¿Qué tipo de relación mantiene con las entidades escénicas que operan en su ciudad? Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Independencia. • Conflicto. <p>p. 70. Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades. Tipo: escala de likert. (5 puntos).</p>
Relaciones con organismos públicos	<p>p. 71. ¿Pertenece a alguna asociación / agrupación de entidades escénicas? Tipo: dummy.</p> <p>p.79. ¿Cómo calificaría su relación con la organización pública con la que mantiene una relación más fuerte? Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrativa. • Limitativa. • Cooperación. <p>p.80. Indique su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su relación con el sector público. Tipo: escala de likert (5 puntos).</p>
Relaciones con centros educativos	<p>p.81. ¿Desarrolla programas o actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos? Tipo: Dummy.</p>
Relaciones con otras organizaciones no públicas	<p>p.88.1. ¿Mantiene relaciones de cooperación con entidades no públicas? Tipo: Dummy.</p> <p>p.91. Indique la medida en la que usted considera que la colaboración con otras entidades privadas, no relacionadas con el mercado de las artes escénicas, podría servir como política para mejorar la gestión de su entidad. Tipo: escala de likert (5 puntos).</p>
Relaciones con proveedores	<p>p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones? Tipo: Dummy.</p> <p>P. De las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico, ¿qué porcentaje pertenece a compañías de carácter público? Tipo: Proporcional.</p>

El dendograma resultante de la aplicación de la técnica de análisis cluster nos permitió detectar entre los niveles 10 y 15 del mismo dos grupos de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que presentaban perfiles diferentes en sus orientaciones hacia los grupos de interés analizados.

El **GRUPO 1** (*entidades cooperantes*): se caracteriza por desarrollar mayoritariamente relaciones de tipo cooperativo con todos los grupos de interés, y además presenta altos niveles de satisfacción generalizada en lo que respecta a la relación con cada uno de ellos:

- *Relaciones con la audiencia escénica*: ofrecen mayoritariamente alguna forma de vinculación a su audiencia (club de socios, abonos, etc.) y valoran las actividades de relación como estrategia para incrementar el consumo entre ésta. Sus objetivos actuales se encuentran centrados mayoritariamente en la captación de clientes nuevos (75,9 %), más que en la retención de la audiencia habitual (18,0 %) o esporádica (6,0 %).
- *Relaciones con la competencia*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con otras entidades escénicas a nivel local (58,5 %). Esta información se ve reafirmada por el alto nivel de satisfacción que muestran hacia dichas relaciones (4,2 sobre 5). Mantienen asimismo mayoritariamente relaciones a nivel supralocal a través de la pertenencia a asociaciones del sector (65,2 %).
- *Relaciones con organismos públicos*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con organismos públicos (76,5 %), valorando dicha relación muy positivamente (4,2 %).

- *Relaciones con centros educativos*: desarrollan mayoritariamente programas adaptados a grupos, con centros educativos (69,7 %) a los que conceden una gran importancia en el diseño de su programación anual (4,4 sobre 5).
- *Relaciones con otras organizaciones no públicas*: mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con organizaciones no públicas (79,8 %), considerando que dichas relaciones pueden constituir una buena vía para mejorar la gestión de su entidad.
- *Relaciones con proveedores*: la mayoría ha desarrollado alguna vez actividades de coproducción (57,3 %), experiencia que califican como muy satisfactoria (4,1 sobre 5).

Aunque lo más habitual es que las compañías con las que mantienen relaciones sean de carácter privado, el 23,8 % de ellas cuentan cubren su programación en más del 25 % con compañías de carácter público.

El **GRUPO 2** (*entidades de audiencia*): Se caracterizan por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros educativos, con los que mantiene unas fuertes y satisfactorias relaciones. Con el resto de grupos suelen mantener relaciones de independencia, presentando una valoración de indiferencia por lo que respecta a la satisfacción de las mismas.

- *Relaciones con la audiencia escénica*: Aunque presta un interés mayoritario por la audiencia nueva (60,0 %), éste grupo valora más que las *entidades cooperantes* el desarrollo de relaciones con la audiencia habitual y esporádica, situándolos entre los objetivos prioritarios de su organización en el 40 % de las ocasiones. Suelen ofrecer distintas formas de vinculación a sus clientes (54,1 %), y valoran muy

positivamente estas técnicas como estrategia para incrementar el consumo entre los asistentes esporádicos y habituales (4,1 sobre 5).

- *Relaciones con la competencia:* las relaciones desarrolladas con otras entidades escénicas a nivel local son fundamentalmente de independencia (7,8 %) y competencia (54,9 %). Dato que corroboran con un nivel de satisfacción de indiferencia respecto a las mismas (3 sobre 5).

Su posición cambia, sin embargo, en sus relaciones a nivel supralocal, ya que el 72 % de ellas pertenecen a asociaciones de entidades escénicas a nivel regional, nacional o internacional.

- *Relaciones con organismos públicos:* el 66,7 % de las entidades califican su relación con el sector público de limitativa (20,0 %) o administrativa, otorgando una valoración cercana a la insatisfacción por lo que respecta a dichas relaciones (2,7 %).
- *Relaciones con centros educativos:* desarrollan mayoritariamente programas específicos dirigidos a la formación, con centros educativos (68,9 %), otorgándoles un elevado valor a los mismos en la planificación de su programación (4,3 sobre 5). Éste grupo es el que presenta menores diferencias con el grupo 1.
- *Relaciones con otras organizaciones no públicas:* Aunque el 70,5 % suele mantener relaciones de cooperación con otras organizaciones no públicas (organizaciones no lucrativas, empresas privadas, etc.), su nivel de satisfacción con respecto a las mismas se encuentra cercano a la indiferencia (3,4 sobre 5).

- *Relaciones con proveedores:* el 67,2 % de las entidades que integran este grupo han realizado coproducciones alguna vez, valorando la experiencia no muy positivamente, con una puntuación de 3,5 sobre 5.

Son, además, las entidades que menos relaciones mantienen con compañías de carácter público, no llegando al 25 % en el 100 % de los casos.

Tabla 8.101. *Perfiles relacionales en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.*⁶

Grupo de interés	Variable	Grupo 1	Grupo 2
Relaciones con la audiencia escénica	p. 92	- Nueva audiencia 75,9 % - Audiencia habitual 18,0 % - Audiencia esporádica 6,0 %	- Nueva audiencia 60,0 % - Audiencia habitual 30,9 % - Audiencia esporádica 9,1 %
	p. 93	SI 60,7 %	SI 54,1 %
	P. 96	4,0	4,1
Relaciones con la competencia	p. 68	Cooperación 58,5 %	Competencia – Independencia 62,7 %
	p. 70	4,2	3,0
	p. 71	SI 65,2 %	SI 72 %
Relaciones con organismos públicos	p. 79	Cooperación 76,5 %	Administrativa – Limitativa 66,7 %
	p. 80	4,2	2,7
Relaciones con centros educativos	p. 81	SI 69,7 %	SI 68,9 %
	p. 84	4,4	4,3
Relaciones con otras organizaciones no públicas	p. 88.1	SI 79,8 %	SI 70,5 %
	p.91	3,8	3,4
Relaciones con proveedores	p. 103	SI 57,3 %	SI 67,2 %
	p. 104	4,1	3,5
	p.102	Más del 25 % → 23,8 %	Menos del 25 % → 100 %

⁶ Las variables p.84 y p. 104 no fueron introducidas en el análisis cluster, ya que tan sólo podían ser contestadas por una parte de la muestra. La formulación y el contenido de las mismas lo hemos recogido a continuación:

P.84. ¿Qué importancia concede su entidad al desarrollo de actividades dirigidas a la formación? (considere como unidad de medida de referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos ofertados por la entidad). Tipo de variable: escala de likert (5 puntos).

P. 104. Valore su nivel de satisfacción por lo que respecta a su experiencia en la realización de coproducciones. Tipo de variable: escala de likert de 5 puntos.

Con el fin de contrastar la capacidad clasificatoria del análisis cluster y profundizar en el conocimiento del poder discriminante de las variables utilizadas en el mismo, realizamos un análisis discriminante utilizando el método directo o simultáneo, ponderando los grupos en función de su tamaño.

Antes de proceder a la aplicación de la técnica, comprobamos que se cumplía satisfactoriamente el condicionante relativo a la igualdad de la matriz de covarianzas intra – grupos, utilizando para ello el test de Box.

Para la evaluación de la significación de la función discriminante resultante utilizamos como criterio la lambda de wilks, resultando un elevado nivel de significación global (tablas 8.102 y 8.103).

Tabla 8.102. *Características de la función discriminante*

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1.728 ^a	100.0	100.0	.796

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes.

Tabla 8.103. *Características de la función discriminante*

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.367	141.023	15	.000

El análisis de los coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas y de la matriz de estructura nos permitieron detectar las variables que presentaban un mayor poder discriminante en la formación de los grupos (tabas 8.104 y 8.105)..

Tabla 8.104. *Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas.*

	Función
	1
p. 68.EE. Relaciones de Independencia	.044
p. 68. EE. Relaciones de cooperación	.343
SMEAN(P70)	.473
p. 71. Relaciones con EE. a nivel supralocal	-.010
p. 79. SP. Relación administrativa	.097
p.79. SP. Relación de cooperación	.443
SMEAN(P80)	.639
p.81. Relaciones con Centros Educativos	-.299
SMEAN(P91)	.284
P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.033
p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	-.045
p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.022
SMEAN(P96)	.059
p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	-.139
SMEAN(P102)	.440

Tabla 8.105. *Matriz de estructura.*

	Función
	1
SMEAN(P80)	.632
p.79. SP. Relación de cooperación	.411
SMEAN(P70)	.382
SMEAN(P102)	.295
EE. Relaciones de cooperación	.218
SP. Relación administrativa	-.145
EE. Relaciones de Independencia	-.132
P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.132
SMEAN(P91)	.129
p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	-.101
p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	-.051
p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.050
SMEAN(P96)	-.047
Relaciones con EE. a nivel supralocal	-.029
p.81. Relaciones con Centros Educativos	.007

Los resultados nos permitieron observar cómo las variables relacionales que ofrecen un mayor poder discriminante entre los grupos resultantes (cooperacionistas y de audiencia) son las relacionadas son:

1. Relaciones con el sector público.
2. Relaciones con otras entidades escénicas a nivel local.
3. Relaciones con proveedores.
4. Relaciones con la audiencia escénica.
5. Relaciones con otras organizaciones no públicas.

Los grupos de relaciones cuyo poder discriminante era más bajo eran:

6. Relaciones con entidades escénicas a nivel supralocal.
7. Relaciones con centros educativos.

Los resultados del proceso aparecen recogidos en la matriz de clasificación. La función discriminante obtenida es capaz de clasificar correctamente un 94,0 % de los casos agrupados originales. Para la validación de la capacidad discriminante de la función, utilizamos el *método de jackknife o dejar uno fuera* (validación cruzada). El resultado fue de un 89,3 % de casos bien clasificados.

Los resultados expuestos para el análisis discriminante, nos permiten corroborar el análisis cluster planteado para todos los grupos de relaciones a excepción de las relaciones con centros educativos y las relaciones entre entidades escénicas a nivel supralocal, que ofrecen un bajo poder discriminante.

Tabla 8.104. Resultados de la clasificación^{b,c}

		Ward Method	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			1	2	
Original	Recuento	1	83	6	89
		2	3	58	61
	%	1	93.3	6.7	100.0
		2	4.9	95.1	100.0
Validación cruzada ^a	Recuento	1	79	10	89
		2	6	55	61
	%	1	88.8	11.2	100.0
		2	9.8	90.2	100.0

a. La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos.

b. Clasificados correctamente el 94.0% de los casos agrupados originales.

c. Clasificados correctamente el 89.3% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada.

Los resultados de los análisis cluster y discriminante nos permiten la confirmación de la hipótesis planteada al respecto:

H₂₇: Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo.

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

Las variables son:

- ⊙ Tipo de entidad.
- ⊙ Titularidad de la entidad.

- ⊙ Actividades desarrolladas por la entidad.
- ⊙ Capacidad del espacio escénico.
- ⊙ Fórmula de gestión.

Tabla 8.107. Características de las entidades cooperantes y de audiencia.

Criterios		Cooperantes	De audiencia
Tipo de entidad	Teatro	66,3	57,4
	Auditorio	9,0	3,3
	Centro cultural	15,7	6,6
	Palacio de congresos	2,2	1,6
	Sala alternativa	3,4	27,9
	Otros	3,4	3,3
Titularidad de la entidad	Comunidad Autónoma	10,1	4,9
	Diputación	6,7	-
	Ayuntamiento	48,3	31,1
	Empresa privada	21,3	52,5
	Fundación	7,9	8,2
	Consortio	5,6	3,3
Actividades desarrolladas	100 % Exhibición	36,0	27,9
	Mayoritariamente exhibición	43,8	39,3
	50 %	11,2	27,9
	Mayoritariamente producción	7,9	1,6
	100 % producción	1,1	3,3
Capacidad del espacio escénico	Menos de 250 localidades	17,0	26,7
	De 251 a 500 localidades	29,5	18,3
	De 500 a 1000 localidades	30,7	40,0
	De 1001 a 1500 localidades	11,4	10,0
	Más de 1.500 localidades	11,4	5,0
Fórmula de gestión	Gestión pública	67,0	40,0
	Gestión privada	33,0	60,0

Los resultados nos permitieron observar que el grupo de *entidades cooperantes* son mayoritariamente teatros y centros culturales de dimensiones medias y grandes, que realizan casi exclusivamente actividades de exhibición, y cuya titularidad y fórmula de gestión es de carácter público.

El grupo formado por las *entidades de audiencia* se encuentra integrado en su mayoría por empresas privadas, de dimensiones pequeñas y medianas. Las salas alternativas se concentran casi en su totalidad en este perfil relacional, que, aunque

mayoritariamente orientado a la exhibición, realiza con mayor frecuencia que el grupos de las entidades cooperantes, actividades de producción de espectáculos escénicos.

8.2. ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD DE ESCALAS.

Un modelo de medida es válido cuando mide las características que realmente se desean medir. Para que exista validez es condición necesaria que exista fiabilidad. Sin embargo, que una medida sea fiable no implica que también sea válida. La validez de una escala se define como el grado en que las diferencias en las puntuaciones obtenidas de la escala reflejan las diferencias reales entre los elementos respecto a la característica que se mide. Se dice, por tanto, que una escala es válida cuando mide lo que debe medir, sin preocuparse por otros factores. Analizar la validez de una escala es bastante complejo, puesto que está formada por varias dimensiones: validez de contenido, validez de concepto y validez de criterio.

Las características de nuestro estudio: de carácter transversal, e integrado por variables que recogen medidas de conceptos diferentes para cada uno de los aspectos tratados, nos llevó a centrarnos en la validez de contenido como vía para la validación de las escalas utilizadas.

Respecto a la *validez de contenido*, se afirma que una escala es válida en la medida en que los ítems empleados cubren adecuadamente los diferentes aspectos del fenómeno que se mide. Esta validación es de carácter cualitativo y, por tanto subjetivo, donde el investigador juzga si la escala de medida representa completamente el dominio conceptual en cuestión (Bollen 1989). Dada su dependencia de la definición teórica, la validez de contenido no se puede garantizar plenamente, aunque puede ser evaluada a través del juicio de expertos (Spiro y Weitz, 1990).

Para respaldar la validez de contenido de las escalas utilizadas, se sometió el cuestionario a criterio de jueces, en el que intervinieron miembros de la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y el directos del Teatro Cervantes de Málaga, y que sirvieron tanto para modificar algunas de las escalas de medida como para introducir nuevas variables en el cuestionario.

El análisis de los resultados dejó ver cómo, en algunas de las variables planteadas como preguntas semicerradas, los encuestados introdujeron nuevas categorías. Aunque dichas categorías no cuentan con una elevada representación sí que permiten, en algunos casos, detectar la necesidad de incorporar, en posteriores estudios, nuevas categorías en dichas variables, con el fin de mejorar la fiabilidad y validez de sus escalas de medida.

8.3. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.

Este apartado tiene como fin resumir las hipótesis contrastadas en el trabajo de campo, estructuradas en función de los ámbitos sobre los que recaen las mismas (Tablas 8.108, 8.109, 8.110 y 8.111).

Tabla 8.108 Hipótesis confirmadas en el ámbito de las características de la oferta.

Características de la oferta	
Ambito	Hipótesis
Tipo de actividades ofertadas	H ₁ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen adoptar formatos polivalentes por lo que respecta al diseño de su programación.
Producción de espectáculos	H ₂ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no realizan actividades de producción propia de espectáculos.
	H ₃ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión pública realizan menos actividades de producción que las entidades de gestión privada.
Formación del gestor	H ₄ Los gestores de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adolecen de una formación específica en el terreno de la gestión cultural.
Obtención de recursos	H ₅ El sector público desempeña un papel fundamental como financiador por lo que respecta al servicio de exhibición de artes escénicas.
	H ₆ Los ingresos de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no provienen exclusivamente de la venta de entradas por sus servicios a los consumidores.
Comportamiento en el mercado	H ₇ La gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por su clara orientación social, tanto en el ámbito de la gestión pública como en el de la privada.
	H ₈ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas cuentan con un elevado grado de libertad por lo que respecta a su actuación en el mercado.
Enfoque de marketing	H ₉ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas identifican el concepto de marketing con la realización de actividades de comunicación con el mercado.
Estrategia de segmentación	H ₁₀ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una estrategia de segmentación diferenciada por lo que respecta al diseño de su programación.

Tabla 8.109. Hipótesis confirmadas en el ámbito de las relaciones instrumentales.

<i>Relaciones instrumentales</i>		
Ambito	Nº	Hipótesis
Estrategia de producto	H 11	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan una orientación hacia el producto por lo que respecta al diseño de su programación.
Relaciones de precio	H 12	La estrategia de precios desarrollada por la entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por la creación de valor social.
Relaciones de distribución	H 13	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan la estrategia de distribución indirecta para facilitar la compra de entradas a sus clientes.
Relaciones de comunicación	H 14	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas recurren a instrumentos de ámbito local como vía de comunicación con la audiencia escénica.

Tabla 8.110. Hipótesis confirmadas en el ámbito de las relaciones de grupo (I).

<i>Relaciones de grupo (I)</i>		
Ámbito	Nº	Hipótesis
Relaciones con la audiencia escénica	H 15	La captación de clientes nuevos constituye el objetivo principal de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
	H 16	El grupo de clientes que presenta un menor interés para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas son los asistentes esporádicos.
	H 17	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas centran sus actividades de fidelización de clientes en la audiencia habitual.
Relaciones con la competencia	H 18	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no consideran competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio.
	H 19	La orientación hacia la cooperación es el tipo de relación más frecuente entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.
	H 20	El desarrollo de relaciones de cooperación ofrece elevados niveles de satisfacción para las entidades que optan por esta orientación.
Relaciones con organismos públicos	H 21	Existe un elevado nivel de asociacionismo entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel regional y nacional.
	H 22	Existen relaciones de cooperación entre entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y organismos públicos.

Tabla 8.111. Hipótesis confirmadas en el ámbito de las relaciones de grupo (II).

Relaciones de grupo (II)	
Ámbito	Nº
Relaciones con centros educativos	H 23
	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.
Relaciones con organizaciones no públicas	H 24
	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.
Relaciones con proveedores	H 25
	Las relaciones de cooperación con organizaciones no públicas ofrecen altos niveles de satisfacción a las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.
Relaciones con proveedores	H 26
	Las coproducciones se perfilan como estrategias de relación satisfactorias para las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que cuentan con dicha experiencia.
Relaciones de grupo	H 27
	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo.

PARTE IV
CONCLUSIONES

Capítulo 9

Conclusiones y reflexiones finales

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

9.1. CONCLUSIONES

9.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA DE SERVICIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES ESCÉNICAS.

- **Fórmula de gestión.**

- **C₁** La mayor parte de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas pertenecen y son gestionadas por entidades públicas de carácter local.
- **C₂** Madrid y Barcelona son las únicas localidades en las que el número de entidades de exhibición de artes escénicas de carácter privado superan a las públicas.

- **Tipo de entidad.**

- **C₃** La denominación de “teatro” es la más frecuente en el mercado de los servicios de exhibición de artes escénicas para entidades de carácter público y privado.
- **C₄** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de carácter privado suelen adoptar mayoritariamente la denominación de sala alternativa y teatro.
- **C₅** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente la fórmula de espacio polivalente escénico,

dando cabida a diferentes tipos de espectáculos escénicos en su programación.

- **C 6** Las salas alternativas optan mayoritariamente por los microespacios.
- **C 7** Los teatros se debaten entre los espacios pequeños y medianos.
- **C 8** Los centros culturales cuentan mayoritariamente con espacios pequeños o microespacios.
- **C 9** Los auditorios y palacios de congresos son las entidades que cuentan con instalaciones de mayores dimensiones, contando con macroespacios y espacios medianos.

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

- **C 10** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen realizar actividades de producción propia de espectáculos.
- **C 11** Las entidades que combinan las actividades de exhibición con las de producción se concentran especialmente en la iniciativa privada.

- **Ubicación urbana.**

- **C 12** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se ubican en la zona centro de las ciudades, lo que les confiere una amplia posibilidad para el desarrollo de estrategias de cooperación con comercios y otros tipos de entidades.

- **La figura del gestor.**

- **C 13** El nivel de formación de los gestores de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas es mayoritariamente de licenciado.
- **C 14** Los campos de formación más frecuentes son letras, ciencias económicas y empresariales y derecho.
- **C 15** Los gestores de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adolecen de una formación específica en el terreno de la gestión cultural.

- **La obtención de recursos.**

- **C 16** El sector público desempeña un papel fundamental como financiador por lo que respecta al servicio de exhibición de artes escénicas, tanto en el ámbito público como en el privado.
- **C 17** Los ingresos de las entidades escénicas pertenecientes a las comunidades autónomas provienen mayoritariamente de fuentes de financiación públicas.
- **C 18** Los ingresos de las entidades pertenecientes a las diputaciones provinciales provienen mayoritariamente de fuentes de financiación públicas.
- **C 19** Los ingresos de las entidades pertenecientes a los ayuntamientos provienen mayoritariamente de entidades públicas.
- **C 20** Una importante proporción de los ingresos de las entidades escénicas privadas provienen de entidades públicas.
- **C 21** Los ingresos de las fundaciones de servicios de exhibición de artes escénicas provienen mayoritariamente de entidades públicas.

- **C 22** Existe una escasa contribución de las empresas privadas a la financiación de actividades de servicios de exhibición de artes escénicas.

- **El comportamiento de las entidades en el mercado.**
 - **C 23** Existe una clara orientación social generalizada, tanto en entidades públicas como privadas, por lo que respecta a los objetivos y finalidad de su gestión.
 - **C 24** La Administración pública ejerce un elevado control sobre los gestores de entidades públicas, tanto por lo que respecta a la gestión global como a la gestión interna.
 - **C 25** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de carácter público cuentan con un nivel de libertad medio – alto por lo que respecta al desarrollo de estrategias de comercialización en el mercado.

- **Análisis de la oferta y la demanda.**
 - **C 26** La modalidad escénica predominante en las programaciones de las entidades es el teatro, tanto en su vertiente clásica como en la alternativa.
 - **C 27** Los meses de otoño e invierno son, de forma generalizada, los que registran una mayor concentración de la demanda, siendo Noviembre el mes considerado mayoritariamente como de demanda más intensa.
 - **C 28** La demanda de actividades escénicas decrece generalizadamente en los meses de primavera para alcanzar su mínimo en el periodo estival.

- **C 29** Los principales factores influyentes en la alteración al alza del ciclo habitual de la demanda son: la organización de festivales u otro tipo de eventos, incremento de la población por elementos externos a la entidad y disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales.

- **Enfoque de marketing.**
 - **C 30** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas identifican el concepto de marketing con la realización de actividades de comunicación con el mercado.
 - **C 31** Las entidades escénicas no cuentan mayoritariamente con un departamento de marketing en su organización.
 - **C 32** El número de entidades que cuentan con un departamento específico para la realización de actividades de marketing crece con las dimensiones de la entidad (tamaño de la audiencia).
 - **C 33** Existe una elevada valoración de las técnicas de marketing (en su interpretación como instrumento de comunicación) para mejorar la oferta de la entidad y la satisfacción del público.
 - **C 34** Las entidades escénicas de carácter privado tienden a considerar las técnicas de marketing como tendentes a la aplicación de criterios de mercado y pérdida de calidad en la oferta.

- **Investigación comercial.**
 - **C 35** Los directores / gerentes de entidades escénicas afirman mayoritariamente conocer a su audiencia mucho o bastante.

- **C 36** Los medios utilizados para conocer a la audiencia residen fundamentalmente en la experiencia, investigaciones realizadas por la propia organización y estudios de audiencia realizados por otras entidades.
- **C 37** Los fines de la investigación giran mayoritariamente en torno al conocimiento de la audiencia.
- **C 38** Las entidades que no realizan actividades de investigación comercial de tipo primario alegan, como principales razones de dicho comportamiento, no contar con los recursos económicos suficientes.
- **C 39** Existe una tendencia importante hacia la consideración de las técnicas de investigación como escasamente rentables.
- **C 40** La investigación comercial es considerada como técnica capaz de mejorar el conocimiento de la audiencia y de ampliar el mercado.
- **C 41** No se considera de forma generalizada la incompatibilidad de la utilización de las técnicas de investigación comercial con los objetivos de la entidad.
- **C 42** El limitado uso de las técnicas de investigación comercial tiene su origen en la escasez de recursos y la consideración de las mismas como inversión de escasa rentabilidad.
- **C 43** Las entidades de gestión privada muestran una menor valoración generalizada hacia la investigación comercial en todas las dimensiones analizadas.

- **Estrategias de segmentación.**

- **C 44** El nivel educativo y el estilo de vida son los criterios considerados como más influyentes en la caracterización y segmentación de la audiencia escénica.

- C₄₅ Las variables relacionales (condición de abonado / asociado a la entidad e identificación con la imagen de la misma) presentan una valoración media – alta como criterios de segmentación de mercados.
- C₄₆ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente una estrategia de segmentación diferenciada por lo que respecta al diseño de su programación.

9.1.2. EL ENFOQUE DE MARKETING RELACIONAL.

9.1.2.1. RELACIONES INSTRUMENTALES.

- **Relaciones de producto.**

- C₄₇ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente una orientación hacia el producto por lo que respecta al diseño de su programación.
- C₄₈ La orientación de producto adoptada por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en el diseño de su programación responde a una orientación hacia la creación de valor para la audiencia escénica desde la perspectiva de los directores / gerentes de las entidades.

- **Relaciones de precio.**

- C₄₉ La estrategia de precios desarrollada por las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se caracteriza por la creación de valor social.

- **Relaciones de distribución.**

- **C₅₀** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas adoptan mayoritariamente la estrategia de distribución indirecta para la venta de entradas a sus clientes.
- **C₅₁** Las entidades a las que suelen recurrir con más frecuencia las entidades escénicas que optan por la distribución indirecta son: entidades financieras y comercios.
- **C₅₂** La estrategia de distribución indirecta no es utilizada, como sucede en otros países, como fuente de información para las entidades escénicas.
- **C₅₃** Las entidades escénicas que hacen uso de intermediarios valoran los servicios de distribución de los mismos positivamente.

- **Relaciones de comunicación.**

- **C₅₄** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas recurren mayoritariamente a instrumentos de ámbito local como vía de comunicación con la audiencia escénica.

9.1.2.2. RELACIONES DE GRUPOS.

- **Relaciones con la audiencia escénica.**

- **C₅₅** Los objetivos prioritarios de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas se centran mayoritariamente en la captación de nueva audiencia.

- C₅₆ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas ofrecen mayoritariamente diferentes formas de vinculación a sus clientes.
- C₅₇ Las formas más habituales de relación ofrecida son: abonos por temporadas y abonos temáticos. Otras menos infrecuentes son: club de socios y club de abonados.
- C₅₈ Las entidades que muestran una mayor orientación hacia el cuidado de las relaciones con clientes materializan dicha orientación en las siguientes actividades: envío de la programación a su domicilio, preferencia en la adquisición de entradas y organización de cursos, seminarios y conferencias.
- C₅₉ El grupo de consumidores esporádicos, el más amplio dentro del sector cultural (SGAE, 1998) es el que ofrece un menor interés para los directores / gerentes de entidades escénicas.
- C₆₀ Las actividades dirigidas a la audiencia escénica constituyen una estrategia efectiva para potenciar el consumo de espectáculos escénicos entre la audiencia actual.

- **Relaciones con la competencia.**

- C₆₁ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas no suelen considerar como competidoras a otras entidades oferentes de servicios de ocio.
- C₆₂ La orientación hacia la cooperación es el tipo de relación más frecuente entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel local.

- **C₆₃** Las actividades en las que se materializa la relación de cooperación son: programación conjunta de las programaciones a nivel local, compartir servicios relacionados con la gestión de la organización, intercambio de información acerca del sector y organización conjunta de festivales.
- **C₆₄** El tipo de servicios compartidos por el escaso número de entidades que comparten servicios relacionados con la gestión de la entidad son: venta de entradas, infraestructura escénica, difusión de espectáculos, personal técnico u otro personal y publicidad y promoción de espectáculos.
- **C₆₅** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que comparten servicios relacionados con la gestión con otras entidades valoran muy positivamente dichas relaciones.
- **C₆₆** El desarrollo de relaciones de cooperación con otras entidades escénicas a nivel local ofrecen resultados altamente satisfactorios para las entidades que orientan su gestión en dicho sentido.
- **C₆₇** La mayor parte de entidades de servicios de exhibición de artes escénicas suelen encontrarse vinculadas a asociaciones del sector.
- **C₆₈** Se registra una clara tendencia a incrementar el asociacionismo según la amplitud del ámbito de la asociación, observándose una clara mayoría de pertenencia a asociaciones de carácter nacional y regional a la vez que un escaso asociacionismo a nivel local.
- **C₆₉** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas valoran positivamente las relaciones de asociación a nivel supralocal.
- **C₇₀** Los intereses de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas a nivel supralocal se encuentran orientados hacia la obtención de información y reducción de costes, tanto por lo que respecta a los valores que aporta como a los que podría aportar.

- **Relaciones con organismos públicos.**

- **C₇₁** La cooperación es el tipo de relación predominante entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas y los organismos públicos.
- **C₇₂** El ayuntamiento constituye la organización más importante en la relación con organismos públicos de las entidades escénicas.
- **C₇₃** Para las entidades de gestión privada la Comunidad Autónoma presenta mayor importancia en las relaciones desarrolladas con el sector público que en las entidades de gestión pública.
- **C₇₄** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas de gestión privada se muestran indiferentes por lo que respecta a la satisfacción de las relaciones con el sector público.
- **C₇₅** Las entidades de gestión pública incrementan la satisfacción de sus relaciones con organizaciones del sector en función de la cercanía del organismo, otorgando mayores valores a organizaciones públicas de carácter local y regional.
- **C₇₆** El 69,3 % de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desarrollan actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos.
- **C₇₇** Las entidades conceden una elevada importancia al desarrollo de actividades dirigidas a la formación con centros educativos.
- **C₇₈** La escasa proporción de entidades que no realizan actividades con centros educativos alegan como principales razones de dicho comportamiento: la incompatibilidad con los objetivos de la entidad, su baja rentabilidad y la realización de dicha actividad por otras entidades.

- **C₇₉** Los niveles educativos que acaparan una mayor proporción de las actividades realizadas son: educación secundaria y educación primaria.

- **Relaciones con otras organizaciones.**
 - **C₈₀** Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas mantienen mayoritariamente relaciones de cooperación con organizaciones no públicas.
 - **C₈₁** Las organizaciones más destacadas dentro de este grupo relacional son: las empresas privadas y las organizaciones no lucrativas. Los restaurantes y bares son el grupo menos significativo.
 - **C₈₂** Las relaciones con empresas privadas suelen centrarse mayoritariamente en la financiación directa. Otras actividades desarrolladas en este marco de relación son: la organización conjunta de actividades culturales, desarrollo de la programación y préstamo de locales de teatro.
 - **C₈₃** La actividades que predomina en las relaciones con organizaciones no lucrativas es la organización conjunta de actividades culturales, seguida de la colaboración para el desarrollo de la programación, la financiación y el préstamo de locales de teatro.
 - **C₈₄** La relación con restaurantes y bares se reduce mayoritariamente a la financiación.
 - **C₈₅** Se registra una alta valoración generalizada por lo que respecta al las estrategias de cooperación desarrolladas con grupos de interés de carácter no público.

- C₈₆ Las entidades que hacen uso de la cooperación con entidades no públicas valoran positivamente dichas relaciones por lo que respecta a los beneficios que ofrecen para la gestión de su entidad.

- **Relaciones con proveedores.**

- C₈₇ La mayor parte de la provisión de espectáculos que se exhiben en los espacios escénicos son de carácter privado.
- C₈₈ El 60 % de las entidades de servicios de exhibición de arte escénicas ha realizado coproducciones alguna vez, ofreciendo elevados niveles de satisfacción por lo que respecta a dicha experiencia.
- C₈₉ No es habitual entre las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas la subcontratación de servicios relacionados con la gestión de la organización.
- C₉₀ Las actividades que con más frecuencia se externalizan son: función de marketing y gestión de recursos humanos.

9.1.2.3. PERFILES DE RELACIONES DE GRUPO.

- C₉₁ Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo, que nos permiten clasificarlas en dos tipos:
 - ✦ **Entidades cooperantes:** que se caracterizan por desarrollar mayoritariamente relaciones de cooperación con todos los grupos de interés, registrando altos niveles de satisfacción generalizada por lo que respecta a la relación con cada uno de ellos.

- ✦ **Entidades de audiencia** que se caracterizan por centrar sus esfuerzos relacionales en la audiencia escénica y centros seductivos, con los que mantiene unas fuertes y satisfactorias relaciones.

9.2. LIMITACIONES.

Las limitaciones que hemos encontrado para el desarrollo del presente trabajo de investigación provienen de la escasez de información existente sobre el sector de las artes escénicas en España, y sus consecuencias se han visto proyectadas fundamentalmente en dos ámbitos:

1. El **diseño del cuestionario**, que ha registrado en algunos casos respuestas fuera del cuestionario propuesto por parte de los entrevistados.
2. La **interpretación de los resultados**, que adolece de un carácter longitudinal en el análisis de los resultados obtenidos.

9.3. IMPLICACIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio empírico realizado nos permite contrastar la validez del modelo propuesto para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (gráfico 9.1.).

El enfoque de marketing relacional se perfila como el marco más adecuado para la gestión en el mercado de las artes escénicas, que presenta una clara orientación hacia las relaciones, en sus dos dimensiones:

Gráfico 9.1. . *Modelo de marketing relacional para entidades de exhibición de artes escénicas.*



Fuente: Elaboración propia.

1. **Relaciones instrumentales:** mayoritariamente orientadas a la creación de valor para el consumidor, desde la perspectiva de los directores / gerentes de entidades escénicas.

2. **Relaciones de grupo.** Canalizando las relaciones hacia la cooperación en siete grupos de interés:
- Relaciones con consumidores.
 - Relaciones con la competencia.
 - Relaciones con organismos públicos.
 - Relaciones con centros educativos.
 - Relaciones con otras organizaciones no públicas.
 - Relaciones con proveedores.
 - Relaciones internas.

9.4. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

La escasez de trabajos desarrollados sobre el mercado de las artes escénicas hace que las líneas de investigación potencialmente desarrollables sobre el mismo sea muy amplia. Nosotros hemos recogido tan sólo aquellas que consideramos más relevantes y que pensamos desarrollar en el corto plazo. Éstas pueden estructurarse en torno a tres campos:

- **Entidades de servicios de exhibición de artes escénicas.**
 - Diferencias en la gestión de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas en función de los entornos culturales que ofrecen las distintas Comunidades Autónomas.
 - Las relaciones con otras entidades culturales y otras organizaciones oferentes de servicios de ocio como vías para la cooperación en los mercados locales.

- **Relaciones con consumidores.**
 - Estudio de segmentación de los consumidores de artes escénicas combinando criterios tradicionales con criterios de tipo relacional.
 - Valoración de los consumidores de las estrategias de relación.
 - Valoración de los instrumentos relacionales por parte de los consumidores de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas que han colaborado en nuestro trabajo.
 - Relaciones del consumo de espectáculos escénicos con otras actividades de ocio.
 - Adecuación de las estrategias relacionales para consumidores de espectáculos escénicos.

- **Estudio de público general.**
 - Consumo de actividades culturales en España.
 - Relaciones entre los consumidores de distintas actividades de ocio.
 - Beneficios buscados en la realización de actividades de ocio.
 - Análisis de estrategias más efectivas para la atracción de consumidores hacia espectáculos escénicos.

PARTE V
BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, S.S. (1986): “*The Economics of Nonprofit Institutions*”, Oxford University press, Oxford.
- ADLER, L. (1966): “Symbiotic Marketing”, *Harvard Business Review*, 45 (2), pp. 59 – 71.
- ADLER, P. y ADLER, P.A. (1987): “Role Conflict and Identity Salience: College Athletics and the Academic Role”, *Social Science Journal*, 24, pp. 443 – 455.
- AGUDO, A.; FERNÁNDEZ, J. M. y TRESPALACIOS, J. A. (1996): “*Análisis comparativo de los modelos de medición de actitudes multiatributo y unidimensional en el estudio de la relación actitud – conducta en los servicios lúdicos. Una aplicación a la frecuencia de uso de las salas de cine*”, VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza, pp. 55 – 63.
- AGUILAR, M. y VERDÚ, M. (1995): “*Apuntes sobre la infraestructura existente*”, en “*Tres paredes para ti. Los espacios escénicos de España*”. Documentos en Gestión Cultural. Serie Seminarios. Ed. Instituto Complutense de Ciencias Musicales, Madrid.
- AGUIRRE, M. (2000): “*Marketing en sectores específicos*”, Ed. Pirámide, Madrid.
- AGUIRRE, M. S.; APARICIO, M. G. (2000): “Fidelidad del cliente y marketing interno: Un modelo ampliado de la cadena de la lealtad”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 79 – 88.
- ALANDETE, L. (1998): “Pasión por el servicio: ¿quién da más?”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 19, Julio / Agosto, pp. 72 – 84.
- ALET, J. (1997): “El Marketing Relacional”, *Dirección y Progreso*, nº 154, pp. 18 – 27.
- ALLIANCE OF RESIDENT THEATRES (1993): “A Survey of Off – Broadway Audiences”, Market Research Report, citado por JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): “Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- ALONSO, J. (2000). “*Comportamiento del consumidor*”. ESIC, Madrid.
- ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M. L., (2001): “El papel del marketing en la satisfacción de los consumidores de las organizaciones privadas no lucrativas”, *Estudios sobre consumo*, 16 (58), pp. 61 – 74.
- AMA board (1985): “AMA Board Approves New Marketing Definition”, *Marketing News*, 19 (5), pp. 1.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): “*Services Marketing in a Changing Environment*”, Proceedings Series.

- AMOR, E. M. (1999): "Marketing cinematográfico", *ESIC Market*, nº 102, Primer Cuatrimestre, pp. 9 – 39.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. (1994): "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing* 58 (julio), pp. 53 – 66.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1990): "A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing* Vol. 54 (enero), pp. 42 – 58.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1991): "Partnering as a focused market strategy". *California Management Review*, nº 33 (3), pp. 95 – 113.
- ANDREASEN, A.R. (1991): "*Expanding the Audience for the Performing Arts*", Ed. Seven Locks Press, Washington DC.
- ANDREASEN, A.R. y BELK, R.W. (1980): "Predictors of Attendance at the Performing Arts", *Journal of Consumer Research*, nº 7, pp. 112 – 120.
- ANDREASEN, T. W.; LINDESTAND, B. (1998): "Customer Loyalty and Complex Services. The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers with Varying Degrees of service Expertise", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, nº 1, pp. 7 – 23.
- ANTON, J.; MONGLER, J. E.; FEINBERG, R. A.; WIDDOWS, R.; RUYTER, K. (1996): "*Customer Relationship Management*", Prentice Hall, new jersey.
- ARANA, A. (2001): "El impacto de internet en la transformación de las relaciones con clientes (CRM)". *Marketing y Ventas Harvard – Deusto*, nº 42.
- ARNDT, J. (1979): "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing* vol. 43 (Fall), pp. 69 – 75.
- ARTEZBLAI REVISTA ARTES ESCÉNICAS. www.artezblai.com.
- ARTS MANAGEMENT. www.city.ac.uk/artspol.
- ASHFORTH, B.E. y MAEL, F. (1989): "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14 (1), pp. 20 – 39.
- ASOCIACIÓN ANDALUZA DE EMPRESAS DE COMPAÑÍAS DE TEATRO (ACTA). www.alazul.net/acta/acta.html.
- ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS DE TEATRO PROFESIONAL DE CATALUÑA (CIATRE). www.ciatre.com.
- ASOCIACIÓN DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE ARTES ESCÉNICAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID. www.artemad.com.
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DEL TEATRO PARA LA INFANCIA Y LA JUVENTUD. www.assitej.org.
- ASOCIACIÓN VALENCIANA DE EMPRESAS DE TEATRO Y DANZA. www.ayetid.com.

- AUSTIN, A. (1992): “ Estrategia Cooperativa: Una nueva Filosofía”, *Marketing + Ventas para Directivos*, nº 57, pp. 30 – 32.
- BAGOZZI, R. P. (1975): “Marketing as Exchange”, *Journal of Marketing* nº 40 (Julio), pp. 17 – 28.
- BARCELÓ, J. A.; BOQUER, S.; BOFILL, M.; MUNILLA, G.; MUÑOZ, J. (1989): “Los museos y el marketing”, *Alta Dirección*, nº 47 (septiembre – octubre), pp. 345 – 351.
- BARON, G. (1996): “The Four Stages of Loyal Business Relationship”, *Marketing News*, vol. 30 (19), p. 7 – 8.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): “*Marketing Relacional*”, ESIC, Madrid.
- BARROSO, C.; MARTÍN, E. (2000): “Desarrollo del Marketing Relacional en España”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 25 – 46.
- BEATTY, S.; MAYER, M.; COLEMAN, J.E.; REYNOLDS, K. E.; JUNGKI, L. (1996): “Customer – Sales Associate Retail Relationships”, *Journal of Retailing* vol. 72 (3), pp. 223 – 246.
- BECKER, H. S. (1978): “Arts and Crafts”, *American Journal of Sociology*, 83 (enero), 862 – 889.
- BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980): “De Gustibus Non Est Disputandum: A Study of the Potential for Broadening the Appeal of performing Arts”, *Advances in Consumer Research*, VII, pp. 109 – 113.
- BELL, M. (1981): “A Matrix Approach to the Classification of Marketing Goods and Services”, *Marketing Services. Proceedings Series. American Marketing Association*, pp. 208 – 212.
- BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): “Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”, *Papeles de Economía Española*, 78 – 79, pp. 190 – 211.
- BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): “Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica”, *Papeles de Economía Española*, nº 78 – 79, pp. 212 – 217.
- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. (1996): “*Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*” (2ª edición), Ed. Civitas, Madrid.
- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J.A. (1987): “El marketing: perspectivas de investigación y gestión estratégica”, *Revista de Economía y Empresa*, 7 (17 – 18): pp. 583 – 607.
- BERGADAÀ, M. y NYECK, S. (1995): “Quel Marketing pour les Activités Artistiques: Une Analyse Qualitative Comparée des Motivations des Consommateurs et Producteurs de Théâtre”. *Recherche et Applications en Marketing* nº 10 (4), pp. 27 – 45.
- BERRY, L. L. (1983): “*Relationship Marketing*”, en PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M.; PECK, H. (1995): “*Relationship*

- Marketing for Competitive Advantage*". Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford, pp. 65 – 74.
- BERRY, L. L. (2000): "Cultivating Service Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 128 – 137.
 - BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): "*Marketing de servicios. La calidad como meta*". Ed. Parramon, Barcelona.
 - BERRY, L. L.; CONNANT, J. S. ; PARASURAMAN, A. (1991) : "A Framework for Conducting a Services Marketing Audit ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19 (3), pp. 255 – 268.
 - BERRY, L. y GRESHAM, L. (1986): "Relationship Retailing Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, vol. 29 (noviembre – diciembre), pp. 43 – 47.
 - BERRY, L.L. (1980): "Services Marketing is Different", *Harvard Business Review*, Mayo – Junio, pp. 24 – 29.
 - BERRY, L.L. (1995): "Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (otoño), pp. 236 – 245.
 - BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. (1993): "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing* vol. 57, pp. 83 – 99.
 - BHATTACHARYA, C. B. (1997): "When Customers are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 31 – 44.
 - BHATTACHARYA, C. B.; RAO, H. y GLYNN, M. A. (1995): "Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members", *Journal of Marketing* vol. 59 (octubre), pp. 46 – 57.
 - BITNER, M. J.; BROWN, S. W; MEUTER, M. L. (2000): "Technology Infusion in Service Encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28 (1), pp. 138 – 149.
 - BITNER, M.J. (1990): "Evaluating service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing* 54 (abril), pp. 69 – 82.
 - BLATTBERG, R. C. y BRODERICK, C. J. (1991): Marketing of Arts Museums", en FELDSTEIN, M.: "The Economics of Arts Museums", Ed. The University of Chicago Press, pp. 327 – 346.
 - BLATTBERG, R. y DEIGHTON, J. (1991): "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", *Sloan Management Review*, vol. 33 (otoño), pp. 5 – 14.
 - BLOOM, P. N. (1997): "Field of Marketing and Public Policy: Introduction and Overview", *Journal of Public Policy and Marketing* vol. 16 (1), pp 126 – 128.

- BOEDEKER, M. (1997): "Relationship Marketing and Regular Customer Cards: Daily Product Retailing in Finland", *Marketing Intelligence and Planning* vol. 15 (6 – 7), pp. 249 – 258.
- BOLLEN, K.A. (1989): "*Structural Equations with latent variables*", ed. John Wiley and sons, Nueva York.
- BOLTON, R. N. (1998): "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", *Marketing Science*, vol. 17 (1), pp. 45 – 65.
- BOLTON, R. N. (2000): "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 95 – 127.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. (2000): "A Customer – Service Worker Relationship Model", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 5, pp. 491 – 511.
- BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. (2000): "A Customer – Service Worker Relationship Model", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 5, pp. 491 – 511.
- BOWEN, J. (1990): "Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.18 (1), pp. 43 – 49.
- BROWING, J. y SINGELMANN, J. (1978): "*The Emergence of a Service Society*", Springfield.
- BUCKLIN, L. (1963): "Retail Strategy and the Classification of Consumer Goods", *Journal of Marketing* 27 (enero), 50.
- BULGER, D. W. (1999) : "The Evolution of Relationship Marketing: Reaching an Audience of One", *Direct Marketing* vol. 61 (12), pp. 54 – 59.
- BUSTAMANTE, E. y ZALLO, R. (1988): "*Las industrias culturales en España*", Ed. Akal / Comunicación, Barcelona.
- BUTTLE, F (1996): "*Relationship Marketing Theory and Practice*". Paul Chapman Publishing, London.
- BYRNES, W.J. (1999): "*Management and the Arts*", Focal Press, Estados Unidos.
- CALVO, R. (1997): "Funciones de Marketing y Data Warehouse", *Dirección y Progreso*, nº 154, pp. 60 – 65.
- CÁMARA, D. (1996): "Del marketing de transacciones al marketing de relaciones", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 51, nº 157, pp. 5 – 14.
- CAMPBELL, N.C.G.: "An interaction Approach to Organizational Buying Behaviour", *Journal of Business Research*, nº 13, pp. 35 – 48.
- CANOVAS, F. (1990): "Patrocinio y mecenazgo cultural". *Información Cultural*, Ministerio de Cultura, pp. 76 – 77.
- CANZIANI, B. F. (1997): "Leveraging Customer Competency in Service Firms", *International Journal of Service Industry management*, vol. 8, nº 1, pp. 5 – 25.

- CAPAUL, M. (1988): “El impacto económico del Festival de Cine de San Sebastián (1986)”, *Estudios Empresariales*, 67, pp. 48 – 54.
- CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE LAS ARTES ESCÉNICAS DE ANDALUCÍA. Cdaea.cica.es
- CENTRO DE ESTUDIOS ESCÉNICOS DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA. www.escenica.net.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (1997). Barómetro de Febrero. Estudio CIS 2.238. Departamento de Banco de Datos.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (1999). Datos de opinión nº 22, octubre – diciembre. Estudio CIS 2.324, abril, 1999.
- CHASE, R. B. (1978): “Where Does the Customer Fit in a Service Operation?”, *Harvard Business Review*, Nov – Dic, pp. 137 – 142.
- CHASE, R. B.; GARVIN, D. A. (1990): “La fábrica de servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 42 (2º trimestre), pp. 75 – 86.
- CHENET, P.; TYNAN, C.; MONEY, A. (1999): “Service Performance gap: Re – evaluation and Redevelopment”, *Journal of Business Research*, nº 46, 133 – 147.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1993): “*Relationship Marketing Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*”. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- CHRISTOPHER, M; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991): “*Relationship Marketing Bringing quality, customer service and marketing together*”, Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
- CIMARRO, J. F. (1997): “*Producción, Gestión y Distribución del Teatro*”, Sociedad General de Autores y Editores, Fundación Autor, Madrid.
- CLIGNET, R. (1979): “The Variability of Paradigms in the Production of Culture”, *American Sociological Review*, 44 (junio), pp. 392 – 409.
- COBRA, M; ZWARG, F. A. (1991): “*Marketing de servicios*”, McGraw Hill, Colombia.
- COINÉ, K. P. (1994) : “Servicio : Desarrolle una ventaja inimitable”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 60, pp. 68 – 75.
- COLBERT, F. (1993): “*Le Marketing des Arts et de la Culture*”, Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- COLBERT, F. (2001): “*Marketing Culture and the Arts*”, Second edition, Presses HEC, Montréal.
- COLGATE, M.; STEWART, K. (1998): “The Challenge of Relationships in Services – A New Zeland Study”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, nº 5, pp. 469 – 485.
- COLGATE, M.R.; DANAHER, P.J. (2000): “Implementing a Customer Relationship Strategy: The Asymetric Impact of Poor Versus Excellent Execution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (3), pp. 375 - 387.

- COMITÉ EUROPEO PARA EL COMERCIO, LAS ARTES Y LA CULTURA (CEREC). www.crec.org.
- CONSEJO INTERNACIONAL DE LA DANZA Y DE LA MÚSICA. www.unesco.org/imc - www.unesco.org/ngo/cid.
- CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA, Preámbulo artículos 9.2, 44, 46, 48, 50, 148.15ª a 17ª y 149.1.9ª y 28ª y 149.2. Ed. Cátedra, Madrid.
- CONVENCION TEATRAL EUROPEA. www.etc-centre.org.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992): "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts", *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 299 – 311.
- COOTE, L. (1994): "Implementation of relationship marketing in an Accounting Practice", en J. N. SHETH y A. PARVATIYAR (1994): "Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications", G.A.: Emory University, Center for Relationship Marketing, Atlanta. Citado por PAYNE (2000).
- COPELAND, M.T. (1923), "The Relation of Consumer's Buying Habits to Marketing Methods", *Harvard Business Review*, 1 (abril), 282 – 289.
- COS, P.; CRISTÓBAL, E.; CODINA, J. (1999): "Instrumentos promocionales en el marketing público", *ESIC MARKET*, nº 103, pp. 109 – 124.
- CRAVENS, D. W. (1998) : "Itation Strategies in the Market – Driven Strategy Era", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 3, pp. 237 – 241.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. (1994) : "Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pp.39 – 53.
- CRONIN, J. J.; BRADY, M.K.; HULT, G.T. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value and Customer satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Enviroments", *Journal of Retailing* vol. 76 (2), pp. 193 – 218.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. (1992): "Measuring service Quality: A Reexamination and Extension"; *Journal of Marketing* vol. 56, pp. 55 – 68.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing* nº 54 (Julio), pp. 68 – 81.
- CROSBY, L.J. y STEPHENS, N. (1987): "Effects of Relationship marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, 24 (noviembre), 401 – 411.
- CUADRADO, J. C. y DEL RÍO, C. (1993): "Los Servicios en España", Pirámide, Madrid.
- CUADRADO, M. (1998): "Los beneficios buscados como criterio de segmentación en el sector de las artes escénicas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 2, pp. 31 – 43.

- CUADRADO, M. (2000): “Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos”, *Distribución y Consumo*, nº 51 (abril – mayo), pp. 118 – 125.
- CUADRADO, M. (2001): “Gestión de Marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica”. *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 80 – 88.
- CUADRADO, M. y BERENGUER, G. (2002): “*El consumo de servicios culturales*”, Ed. ESIC, Madrid.
- CUADRADO, M. y FRASQUET, M. (1998): “El auge de los multicines. Su expansión y preferencia por los consumidores”, *Distribución y Consumo*, nº 40, pp. 126 – 131.
- CUADRADO, M. y MOLLÁ, A. (2000): “Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals”. *International Journal of Arts Management*, 3 (2), pp. 54 – 60.
- CUADRADO, M. y MONTORO, J. (1999): “*Determinantes del Consumo de Cine: Una Aplicación al caso de España mediante el Análisis de Cointegración*”, XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, pp. 415 – 425.
- CURIE, D. (1998): “Desafíos y oportunidades en los mercados europeos de servicios públicos”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 84, Mayo / Junio, pp. 98 – 103.
- CZEPIEL, J. A. (1990) : “Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research”, *Journal of Business Research*, 20 (1), pp. 13 – 34.
- CZEPIEL, J. A.; ROSENBERG, L. J. y AKERELE, A. (1974): “*Perspectives on Consumer Satisfaction*”, AMA Educator’s Proceedings, American Marketing Association, Chicago, pp. 119 – 152.
- DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. (1990): “Empresas de servicios: orientarse o vacilar”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 41, 3^{er} trimestre, pp. 47 - 58.
- DAVIS, T. R. V. (1999): “Different Service Firms, Different Core Competencies”, *Business Horizons*, vol. 42 (5), pp. 23 – 33.
- DAWSON, W.M. (1980): “ *The Arts and Marketing*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980): “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 7 – 13.
- DAY, G.S. (2000): “Managing Market Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 24 – 30.
- DAY, J.; DEAN, A.A.; REYNOLDS, P.L. (1998): “Relationship Marketing: It’s Key Role in Entrepreneurship”, *Long Range Planning* vol. 31 (6), pp. 828 – 837.
- DEADRICK, D.L.; McAFEE, R.B.; GLASSMAN, M. (1997): “Customer for Life: Does it Fit Your Culture?”, *Business Horizons*, vol 40 (4), pp. 11 – 16.

- DELAUNAY, J. C. (1999): "Capital and Other Inputs in the Production of Services. What Impact on Service Relationship?". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, nº 2, pp. 157 – 170.
- DENISE, E. (1992): "Forming Lasting Relationships", *Des Moines Business Record*, vol. 92 (23), pp. 13 – 15.
- DESIRAJU, R.; SHUGAN, S. M. (1999): "Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing* vol. 63, pp. 44 – 56.
- DIARIO OFICIAL DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS L 63 / 1, 10.3.200. Decisión nº 508/2000/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de Febrero de 2000 por la que se establece el programa "Cultura 2000".
- DIBB, S. (1997): "How Marketing Planning Builds Internal Networks", vol. 30 (1), pp. 53 – 63.
- DÍEZ DE CASTRO, E. C.; MARTÍN, E.; SÁNCHEZ, M.J. (2001): "Comunicaciones de Marketing Planificación y Control", Ed. Pirámide, Madrid.
- DIGGLE, K. (1994): "Arts Marketing", Rhinegold Publishing Limited, London.
- DONELLY, J. A. y GEORGE, W. R. (1981): "Marketing of Services", American Marketing Association", Chicago.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. (1998): "A Communication – Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing* vol. 62, pp. 1 – 13.
- DUTTON, J.M. y DUKERICH, J.M. (1991): "Keeping an Eye on the Mirror: The Role of Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 517 – 554.
- DUTTON, J.M.; DUKERICH, J.M. y HARQUAIL, C.V. (1994): "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, 39 (34), 239 – 263.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P.H.; OH, S. (1987): "Developing Buyer – Seller Relationships", *Journal of Marketing* 51 (abril), pp. 11 – 27.
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. (1989): "Servucción. El marketing de servicios", McGraw Hill, Madrid.
- ELZO, J. (1999): "Jóvenes españoles 99", S.M. Fundación Santa María, Madrid.
- ENIS, B. M. y ROERING, K. J. (1981): "Services Marketing: Different Products, Similar Strategy", *Marketing Services. Proceedings series*. American Marketing Association, pp. 1 – 4.
- ESCENA CONTEMPORÁNEA 2002.
www.escenacontemporanea.com.
- ESCENET FORMACIÓN E INFORMACIÓN: TÉCNICA / GESTIÓN DEL ESPECTÁCULO. www.esenet.com.
- ESKENA. www.eskena.com.

- ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A.; MARTÍN, D. (1999): “*La perspectiva del consumidor de servicios financieros en el marketing relacional*”, XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, pp. 181 – 193.
- EVRARD, Y. (1992): “Culture et Marketing: incompatibilité ou reconciliation? ”, en Colbert (1993): “*Le Marketing des Arts et de la Culture*”, Gaëtan Morin Éditeur, Québec, pp. 37 – 49.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE ACTORES. www.fia-actors.com
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN TEATRAL. www.tcd.ie/iftr.
- FERNÁNDEZ, J. (2000):”CRM: La Consagración del Marketing Relacional. Primera parte”. *MK Marketing y Ventas*. nº 149, pp. 34 – 38.
- FERNÁNDEZ, J. (2000):”CRM: La Consagración del Marketing Relacional. Segunda parte”. *MK Marketing y Ventas*. nº 150, pp. 53 – 57.
- FERNÁNDEZ, M.; JUNQUERA, B.; MUÑIZ, M. (1997): “La valoración de la calidad en los servicios públicos: Análisis de un caso”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, pp. 7 – 20.
- FESTIVALES INTERNACIONALES. www.festivalfinder.com.
- FESTIVALES. www.festivales.com.
- FIELDS, R.; IMPARATO, N. (1996): “La uniformidad en productos y servicios como ventaja competitiva”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 70, pp. 97 – 103.
- FISK, R. P.; BROWN, S. W. y BITNER, M. J. (1993): “Tracking the Evolution of Services marketing Literature”, *Journal of Retailing* nº 69 (1), pp. 61 – 103.
- FISK, R.; GROVE, S. J.; JOHN, J. (2000): “*Interactive Services Marketing*”, Houghton Mifflin Company, Boston.
- FOURNIER, S.; DOBSHCHA, S. y MICK, D.G. (1998) : “Preventing the Premature Death of Relationship Marketing ”, *Harvard Business Review*, 76 (enero – febrero), pp. 42 – 50.
- GARBARINO, E. y JONSON, M. S. (1999b): “*Consumer Goals in the Arts: Effects on Attribute Weighting Overall Satisfaction, Product Usage and Related Purchases*”, Working paper, University of Miami, Coral Gables, Florida. Citado por JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): “Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- GARBARINO, E.; JONSON, M. S. (1999a): “The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships”, *Journal of Marketing* vol. 63 (abril), pp. 70 – 87.
- GARCÍA, I.M.; FERNÁNDEZ, Y. y ZOFÍO, J.L. (2000): “*Industria de la Cultura y el Ocio en España*”, Datautor, Madrid.

- GATIGNON, H. G.; XUEREB, J. C. (1997): "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34 (febrero), pp. 77 – 90.
- GÓMEZ, J. T.; BELLO, L.; CERVANTES, M. (2000): "Del marketing de relaciones al marketing posmoderno", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 113 – 124.
- GÓMEZ, M.; VALENZUELA, A. (1997): "Modelo de generación de ventajas competitivas sostenibles en el sector servicios", *ESIC Market*, nº 97, pp. 173 – 192.
- GONÇALVES, K. P. (1998): "*Services Marketing A Strategic Approach*". Prentice Hall, New Jersey.
- GONZÁLEZ, P. (1999): "*Relaciones sociales y espacios vivenciales*" en ELZO, J. (1999). Jóvenes españoles 99. SM Fundación Santa María, Madrid. (pp. 183 – 262).
- GORDON, I. (1998): "*Relationship Marketing*", John Wiley and sons Canada, Ltd., Toronto.
- GRANDE, I. (1999): "*Marketing de los servicios*", ESIC, Madrid.
- GRANDE, I. (2000): "*Marketing de los servicios*", (Tercera edición). ESIC, Madrid.
- GRAYSON, K.; AMBLER, T. (1999) : "The Dark Side of Long – Term Relationships in Marketing Services", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 132 – 141.
- GRÖNROOS, C. (1990): "*Marketing y gestión de servicios*", Díaz de Santos, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1994): "*Marketing y gestión de servicios*", Díaz de Santos, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 252 – 256.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, vol. 34 (3), pp. 5 – 15.
- GRÖNROOS, C. (1997): "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, vol 35 (3 – 4), pp. 322 – 350.
- GRÖNROOS, C. (1999): "Relationship Marketing: Challenges for the Organization". *Journal of Business Research*, nº 46, 327 – 335.
- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 13 – 24.
- GRUBB, E.L. y GRATHWOHL (1967): "Consumer Self – Concept, Symbolism and Market Behavior: A Theoretical Approach", *Journal of Marketing* 31 (octubre), pp. 22 – 27.

- GRUEN, T. W. (1997): "Marketing de Relación", *Marketing y Ventas Harvard – Deusto*, nº 28, pp. 24 – 27.
- GRUEN, T.W. (1997): "Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness", *Business Horizons*, vol. 40 (6), pp. 32 – 38.
- GUIBELALDE, J. J. (1998): "Adecuar las estructuras del comercio al nuevo mercado", *Dirección y Progreso*, pp. 88 – 92.
- GUMMESSON, E. (1994): "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pp. 5 – 20.
- GUMMESSON, E. (1996): "Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis", *European Journal of Marketing* 30 (2), pp. 31 – 44.
- GUMMESSON, E. (1997a) : « Relarionship Marketing as a Paradigm Shift : Some Conclusions from the 30 R Approach", *Management Decision*, vol. 35 (3 – 4), PP. 267 – 273.
- GUMMESSON, E. (1997b): "Collaborate or Compete", *Marketing Management*, vol. 6 (3), pp. 17 – 21.
- GUMMESSON, E. (1998): "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 3, pp. 242 – 249.
- GUMMESSON, E. (1999): "*Total Relationship Marketing*". Ed Butterworth – Heinemann, Oxford.
- GUNDLACH, G.T.; ACROL, R.S. y MENTZER, J. T. (1995): "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing* 59 (enero), pp. 78 – 92.
- GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D. y BITNER, M. J. (1998): "Relational Benefits in Service Industries: The Customer´s perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (primavera), pp. 101 – 114.
- HAKANSON, H.; SNEHOTA, I. J. (2000): "*The IMP Perspective*". En SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): "*Handbook of Relationship Marketing*". Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp.69 – 93.
- HANSMANN, H. (1986): "*The Role of the Nonprofit Enterprise*", en ACKERMAN, S.S.: "*The Economics of Nonprofit Institutions*", Oxford University press, Oxford, pp. 57 – 84.
- HARDY, L. W. (1981): "Theatre Objectives and Marketing Planning", *European Journal of Marketing* 15 (4), pp. 3 – 16.
- HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. Jr. (1991): "Errores en el servicio, pero clientes encantados. ¿Cómo lograrlo?", *Harvard Deusto Business Review*, nº 45 (1er trimerstre), pp. 23 – 34.
- HEITMANN, G. y CROCKEN, W.E. (1976): "Theatre Audience Composition, Preferences and Perceptions", *California Management Review*, nº 19, pp. 85 – 90.
- HEMPHILL, T. A. (1999): "*Corporate Governance, Strategic Philantropy and Public Policy*", *Business Horizons*, vol. 42, nº 3.

- HESKETT, J. L. (1987): "Lecciones en el sector de los servicios", *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 134 – 145.
- HESKETT, J. L. (1988): "*La gestión en las empresas de servicios*". Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- HILL, E.; O´SULLIVAN, C.; O´SULLIVAN, T. (1995): "*Creative Arts Marketing*", Ed. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- HIRSCHMAN, E.C. (1983): "Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept", *Journal of Marketing* vol. 47 (verano), pp. 45 – 55.
- HIRSCHMAN, E.C.: HOLBROOK, M. B. (1982): "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", *Journal of Marketing* vol. 46 (verano), pp. 92 – 101.
- HIRSCHMAN, E.C.; WALLENDORF, M.R. (1982): "Characteristics of the Cultural Continuum: Implications for Retailing", *Journal of Retailing* 58 (primavera), pp. 5 – 21.
- HIRSHMAN, E.C. (1980): "Innovativeness, Novelty Seeking and Consumer Creativity", *Journal of Consumer Research*, 7 (diciembre), pp. 283 – 295.
- HIRSHMAN, E.C. (1981): "American Jewish Ethnicity: Its Relationship to some Selected Aspects of Consumer Behavior", *Journal of Marketing* 45 (verano), pp. 102 – 110.
- HODGSON, P. (1992): "Is the Growing Popularity of Opera in Britain Just Another Nineties Media Myth?. Market Research Provides the Answer". *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 405 – 417.
- HOLBROOK, M. B.; ZIRLIN, R. B. (1985): "Artistic Creation, Artworks and Aesthetic Appreciation: Some Philosophical Contributions to Nonprofit Marketing", *Advances in Nonprofit Marketing* 1, pp. 1 – 54.
- HOLBROOK, M.B. (1978): "Beyond Attitude structure: Toward the Informational Determinants of Attitude", *Journal of Marketing Research*, 15 (noviembre), pp. 545 – 556.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J.P.; KROHMER, H. (1999): "Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing* vol. 63 (April), pp. 1 – 7.
- HOPKINS, K. B. y FRIEDMAN, C.S. (1997): "*Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*", Second Edition, Oryx Press, Phoenix.
- HORLICK, G. R.; HISE, R. (1980): "Investing in Broadway", *Business Horizons*, 23 (febrero), pp. 19 – 27.
- HOUSTON, F. S.; GASSEMHEIMER, J. B. (1987): "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing* 51, Octubre, pp. 3 – 18.
- HUETE, L. M. (1994): "Factores que determinan la calidad del servicio", *Harvard Deusto Business Review*, nº 64, pp. 76 – 87.
- HUNT, S. D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing", *Journal of Marketing* 47, (otoño), pp. 9 – 17.

- HURLEY, R. F. (1998): "Customer Service Behavior in retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26 (2), pp. 115 – 127.
- HYDE, P. Y LOVELOCK, C. (1980): "Organizational Size and its Implications for Marketing Strategy in the Arts", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "Marketing the Arts", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 75 – 100.
- INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ANDALUCÍA (2000): "Cultura y Tiempo Libre", Anuario Estadístico de Andalucía.
- INSTITUTO NACIONAL DE CONSUMO (2000): "Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI". www.consumo-inc.es
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2000). Inebase. Cultura y Ocio. Teatro. www.ine.es
- INSTITUTO NACIONAL DE LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA. www.inaem.es
- JACKSON, B.B. (1985): "Build Customer Relationships that last", *Harvard Business Review*, Nov – dic, pp. 120 – 128.
- JAP, S.D.; MANOLIS, C.; WEITZ, B.A. (1999) : « Relationship Quality and Buyer – Seller Interactios in Channels of Distribution», *Journal of Business Research*, nº 46, pp. 303 – 313.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. (2000): "Market-Driving versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 45 – 54.
- JEANNET, J.P. (1997): "Marketing Interactivo: Una revolución en vías de producirse", *Marketing y Ventas Harvard – Deusto*, nº 21, pp. 8 – 12.
- JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): "Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* vol. 6 (1), pp. 61 – 77.
- JUDD, V. C. (1987): "Differentiate with the 5 th P: People". *Industrial Marketing Management*, nº 16, pp. 241 – 247.
- JÜTTNER, U.; WEHRLI, H. P. (1994): "Relationship Marketing From a Value System Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pp. 54 – 73.
- KAHN, B. E. (1998): "Dynamic Relationships With Customers: High Variety Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.26 (1), pp.45 – 53.
- KAMERMAN, J. y MARTORELLA, R. (1983): "Performers and Performances: The Social Organisation of Artistic Work", Praeger Press, New york.
- KANDAMPULLY, J.; MOK, C.; SPARKS, B. (2001): "Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure", The Haworth Press, USA.

- KANGUN, N.; OTTO, G. y RANDALL, D. C. (1992): "Marketing strategies for Increasing Symphony Season Ticket Purchases among College Students", *Journal of Cultural Economics*, 16 (1), pp. 25 – 40.
- KASILAG, g.p. (2001): "Marketing Arts", *Business World*, 22 Mayo.
- KELLEY, S. W. (1992): "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20 (1), pp. 27 – 36.
- KELLY, R. F. (1987): "Culture as a Commodity: The Marketing of Cultural Objects and Cultural Experiences", *Advances in Consumer Research*, XIV, pp. 347 – 351.
- KELTNER, B.; FINEGOLD, D. (1996): "Adding Value in Banking: Human Resourde Innovations for service Firms", *Sloan Mangement Review*, Fall, pp. 57 – 68.
- KOLB, B. M. (2000) : "*Marketing Cultural Organisations*" , Oak Tree Press, Ireland.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D.T. (2000): "Implementing Relationship strategy", *Industrial Marketing Management*, nº 29, pp. 339 – 349.
- KOTLER, N. Y KOTLER, P. (2001): "Estrategias y Marketing de Museos", Ed. Ariel, Barcelona.
- KOTLER, P. (1972): "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing* vol. 36 (Abril), pp. 46 – 54.
- KOTLER, P. (1992): "Total Marketing", *Business Week Advance*, Executive Brief, 2.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): "*Dirección de Marketing*", Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; SCHEFF, J. (1997): "*Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*". Harvard Business School Press, Boston
- LACZNIAK, G.R. (1980): "*Product Management and the Performing Arts*", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "*Marketing the Arts*", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 124 – 138.
- LAKATOS, I. (1983): "*Metodología de los programas de investigación*", Alianza, Madrid.
- LAMBE, C.J.; SPEKMAN, R.E.; HUNT, S.H. (2000): "Intermistic Relational Exchange: Conceptualization and Propositional Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (2), pp. 212 – 225..
- LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. (1996): "Customizing Customization", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 21 – 30.
- LANGEARD, E. y EIGLIER, P. (1980): "*Interactive Behaviors of Arts Consumers and Arts Organizations*", en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: "*Marketing the Arts*", Ed. Praeger, Nueva York, pp. 139 – 150.

- LARREA, P (1991): “*Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*”, Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- LEMMINK, J.; RUYTER, K.; WETZELS, M (1998): “The Role of value in the Delivery Process of Hospitality Services”. *Journal of Economic Psychology*, nº 19, pp. 159 – 177.
- LEVITT, T. (1982): “El marketing de lo intangible en bienes y servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 11, 3^{er} trimestre, pp. 94 – 105.
- LEVITT, T. (1983): “After the sale is over”, *Harvard Business Review*, vol. 61 (5), pp. 87 – 93.
- LEVITT, T. (1984): “Una vez hecha la venta...”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 19, 3^{er} trimestre, pp. 22 – 30.
- LEVITT, T. (1986a): “Enfoque de proceso de producción para los servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 27, 3^{er} trimestre, pp. 37 – 50.
- LEVITT, T. (1986b): “*The Marketing Imagination*”, The Free Press División, New York.
- LEVY, S.J. (1959): “Symbols for Sale”, *Harvard Business Review*, 37 (julio – agosto), pp. 117 – 119.
- LEVY, S.J. (1980): “*Arts Consumers and Aesthetic Attributes*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 29 - 45.
- LEWIN, J.E.; JHONSTON, W.J. (1997): “ Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study”, *Journal of Business Research*, nº 39, 23 – 31.
- LLORENS MONTES, F. J. (1996): “Una evaluación de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y actitudes del cliente”, *ESIC Market*, nº 93, pp. 121 – 132.
- LLORENS, F. J. ; ARAGÓN, J. A. (1997) : “Una valoración de la relación entre los tiempos de espera en los servicios y la calidad percibida por los clientes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 105 – 114.
- LOVELOCK (1992): “*Managing Services. Marketing Operations, and Human Resources*”, “Segunda edición), Prentice Hall, New Jersey.
- LOVELOCK, C. H. (1983): “Clasifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing* vol. 47, pp. 9 – 20.
- LOVELOCK, C. H.; YIP, G. S. (1996): “El desarrollo de estrategias mundiales para las empresas de servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 73, pp. 52 – 67.
- LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. (1980): “La productividad de los servicios: contar con el consumidor”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 2, 2^{or} trimestre, pp. 47 – 62.
- LOVELOCK, C.; VANDERMERWE, S.; LEWIS, S. (1999): “*Services Marketing A European Perspective*”. Prentice Hall, New Yersey.

- MAEL, F. y ASHFORTH (1992): "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103 – 123.
- MAGRATH, A. J. (1997): "La importancia de olvidar lo aprendido", *Harvard Deusto Business Review*, nº 81, pp. 60 – 63.
- MAQUEDA, J.; LLAGUNO, J. I. (1995): "*Marketing Estratégico para empresas de servicios*", Díaz de Santos S. A., Madrid.
- MARTÍN, A.; BLANCO, A. (1997): "Factores de eficacia que influyen en la decisión de mejorar la calidad de servicio en la administración pública", *ESIC Market*, nº 96, pp. 109 – 123.
- MARTÍN, E. (1989): "El marketing de los servicios públicos", Cuadernos de Gestión, Instituto de Economía Aplicada a la Empresa, Universidad de Bilbao, pp. 141 – 176.
- MARTÍN, E. (1993): "*Marketing*", Ariel, Barcelona.
- MARTÍN, L. (2001): "Las ciudades con mejor calidad de vida de España", *Capital*, Julio, pp. 96 – 109.
- MARTORELLA, R. (1983): "*Rationality in the Artistic management of performing Arts Organisations*" en KAMERMAN, J. y MARTORELLA, R.: "*Performers and Performances: The Social Organisation of Artistic Work*", Praeger Press, New York, pp. 22 – 41.
- MASLOW, A.H. (1968): "*Toward a Psychology of Being*", Segunda Edición, Van Nostrand, Princeton.
- MAYAUX, F. (1987): "Le Marketing au Service de la Culture", *Revue Française de Marketing* nº 133, pp. 37 – 47.
- McCART (1992): Research at the South Bank centre", *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 361 – 373.
- McKENNA, R. (1991): "El nuevo concepto de marketing: marketing es todo", *Harvard – Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 25 – 38.
- McKENNA, R. (1996): "Marketing en tiempo real - segunda parte -", *Marketing y Ventas Harvard – Deusto*, nº 18, pp. 12 – 16.
- McKENNA, R. (1996): "Marketing en tiempo real – primera parte -", *Marketing y Ventas Harvard – Deusto*, nº 17, pp. 10 – 14.
- McLEAN (1997) : "*Marketing the Museum*", Routledge, London.
- METHA, S. C.; TAMBE, H. (1997): "Relationship Concept and Customer Services: A Case Study of corporate Banking", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 4 (2), pp. 129 – 134.
- MEZIAS, S.J.; KUPERMAN, J. (2000): "The Community Dynamics of Entrepreneurship: The Birth of the American Film Industry", *Journal of Business Venturing* nº 16, pp. 209 – 233.
- MINISTERIO DE CULTURA (1985): "*Encuesta de comportamiento cultural de los españoles*", Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1986): "*Comportamiento cultural de los españoles*", Información Cultural, nº 32, pp. 27.

- MINISTERIO DE CULTURA (1992): “*El patrocinio empresarial de la cultura en España*”, Colección Datos culturales, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993a): “*Equipamientos, prácticas y consumos culturales de los españoles*”, Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993b): “*La cultura en España y su integración en Europa*”, Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995a): “*Perfil y Formación de Gestores Culturales*”, Dirección General de Cooperación Cultural, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995b): “*Guía de las artes escénicas de España*”, Centro de Documentación Teatral e Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (Ed.), Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995c): “*Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales (MIOR)*”, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995d): “*Mapa de Necesidades en Infraestructuras y Operadores Culturales (MANECU)*”, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1996): “*Cultura en Cifras*”, Colección Datos Culturales (5), Secretaría General Técnica (Ed.), Madrid.
- MITTAL, V.; ROSS, W.T. y BALDASARE, P.M. (1998): “The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute – Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions”, *Journal of Marketing* 62 (enero), pp. 33 – 47.
- MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980): “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York.
- MOKWA, M.P.; NAKAMOTO, K. y ENIS, B.M. (1980): “*Marketing Management and the Arts*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 14 – 28.
- MOLINER, M. A.; CALLARISA, L. J. (1997): “El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 67 – 80.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1993): “Factors Affecting Trust in Market Relationships”, *Journal of Marketing* 57 (enero), pp. 81 – 101.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994): “The Commitment – Trust Theory of relationship Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 58, pp. 20 – 38.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S. (1999): “Relationship – Based Competitive advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy”, *Journal of Business Research*, nº 46, pp. 281 – 290.

- MORRIS, D. S.; BARNES, B. R.; LYNCH, J. E. (1999): "Relationship Marketing Needs Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol. 10, (4 – 5), pp. 659 – 676.
- MURRAY, K. B.; SCHLACTER, J. L. (1990): "The Impact of services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.18 (1), pp. 51 – 65.
- NAIDU, G. M.; PARVATIYAR, A. ; SHETH, J.N. ; WESTGATE, L. (1999): "Does Relationship Marketing Pay?. An Empirical Investigation of Relationship Marketing Practices in Hospitals", *Journal of Business Research*, nº 46, 207 – 218.
- NATIONAL ENDOWMENTS FOR THE ARTS (1997) Citado por KOTLER, P.; SCHEFF, J. "*Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*". Harvard Business School Press, Boston, pp. 41.
- NIETO, C. R. (1997): "La gestión del valor percibido del servicio", *MK*, nº 113, pp. 6 – 10.
- NORMANN, R. (2000): "*Service Management. Strategy and Leadership in Service Bussiness*". Ed. John Winley and Sons, England.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. (1993): "From Value Chain to Value Constellation", *Harvard Business Review*, Julio – Agosto, pp. 65 – 77.
- NORTON, P. (1996): "Romancing Your Customers", *Sales and Marketing Management*, vol. 148 (3), pp. 30 – 32.
- O'REILLY, C. y CHATMAN, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, Internalization on Prosocial Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492 – 499.
- OLIVER, R.L. (1993): "Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, 20 (diciembre), 418 – 430.
- OLIVER, R.L. y SWAN, J.E. (1989): "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing* 53 (2), pp. 21 – 35.
- ORTEGA, E.; RECIO, M. (1997): "Fidelización de clientes y marketing de relaciones", *Investigación y Marketing* nº 57, pp. 33 – 48.
- OZMENT, J.; MORASH, E. A. (1994): "The Augmented Service Offering for Perceived and Actual Service Quality", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22 (4), pp. 352 – 363.
- PALMER, A. (1997): "Defining Relationship Marketing: An International Perspective", *Management Decision*, vol. 35 (3 – 4), pp. 319 – 321.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. (2000): "Serving Costumers and Consumers Effectively in the twenty – First Century: A Conceptual

- Framework and Overview”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 9 – 16.
- PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. (2000): “The Impact of Technology on the Quality – Value – Loyalty Chain: A Research Agenda”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 168 – 174.
 - PARRA (1999): “*Proyecto Docente e Investigador para el acceso a la plaza de Catedrática de Universidad*”, Universidad de Málaga (inédito).
 - PARRA, F.; MOLINILLO, S. (2001): “Marketing relacional y actividad comercial en los centros urbanos”, *ESIC Market*, nº 109, pp. 33 – 61.
 - PATTERSON, A. (1996): “Customers can be Partners”, *Marketing News*, vol. 30, (19), p. 10 – 13.
 - PATTERSON, P. G.; JOHNSON, L. W.; SPRENG, R. A. (1997): “Modelling the Determinants of Customer Satisfaction for Business – to – Business Professional Services”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 4 – 17.
 - PAYNE, A. (1995): “*Advances in Relationship Marketing*”, Kogan Page Ltd., London.
 - PAYNE, A. (2000): “*Relationship Marketing: The U.K. Perspective*”, en SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): “*Handbook of Relationship Marketing*”. Thousand Oaks, California: Sage Publications, pp. 39 – 67.
 - PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M.; PECK, H. (1995): “*Relationship Marketing for Competitive Advantage*”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
 - PAYNE, A; RICKARD, J. (1996). “*Relationship Marketing customer retention and firm profitability*”. Working Paper, Cranfield School of Management, Cranfield University. En PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M. (1999): “*Relationship Marketing Strategy and Implementation*”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
 - PECK, H. L. (1997): “Towards a framework of Relationship Marketing: Methodology and initial case study”, Cranfield Working Paper Series, Cranfield School of management, Cranfield University. En PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M. (1999): “*Relationship Marketing Strategy and Implementation*”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
 - PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M; CLARK, M. (1999): “*Relationship Marketing Strategy and Implementation*”. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
 - PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1995): “a New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share”, *Managing Service Quality*, nº 5 (3), pp. 48 – 51.
 - PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. (1999): “Is Your Company Ready for One to One Marketing?” , *Harvard Business Review*, vol. 77 (1), pp. 151 – 161.

- PÉREZ, M. A. (1996) : “*Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*”, Centro de Tecnología del Espectáculo – INAEM, Salamanca.
- PERMUT, S.E. (1980): “*A Survey of Marketing Perspectives of Performing Arts Administrators*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M.; PRIEVE, E.A. (1980): “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York.
- PETERS, L.; SAIDIN, H. (2000): “IT and the Mass Customization of Services: The Challenge of Implementation”. *International Journal of Information Management*, nº 20, pp. 103 – 119.
- PETERSON, M. y MALHOTRA, N.K. (1999): “Marketing Classic Theatre in a Competitive Market of Entertainments”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, nº 6, pp. 15 – 25.
- PETERSON, R. A. (1995): “Relationship Marketing and the Consumer”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 23, pp. 278 – 281.
- PETERSON, R.A. (1980) : “*Marketing Analysis, Segmentation and Targeting in the Performing Arts*”, en en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M.; PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp.182 – 200.
- PETERSON, R.A. y KERN, R.M. (1996): “Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore”, *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 900 – 907.
- PETROF, J. (1998): “Relationship Marketing: The Emperor in Used Clothes”, *Business Horizons*, vol. 41 (2), pp. 79 – 82.
- PETROF, J. (1998): “Relationship Marketing: The Wheel Reinvented?”, *Business Horizons*, vol. 40 (6), pp. 26 - 31.
- PICK, J. (1980): “*Arts Administration*”, E&FN Spon, London.
- PICK, J. y ANDERTON, M. (1996): “*Arts Administration*”, Second Edition, E&FN Spon, New York.
- PIERCY, N. F. (1998): “Marketing Implementation: The Implications of Marketing paradigm Weakness for the Strategy Execution Process”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, nº 3, pp. 222 – 236.
- PINTO, S. K. (1997): “Marketing de Relación o la Transformación de la Función de Marketing”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 79, pp. 32 – 40.
- PODSAKOFF, P.M.; WILLIAMS, L.J. y TODOR, W.D. (1986): “Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals”, *Academy of Management Journal*, pp. 820 – 831.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T. y BOULIAN, P.V. (1974): “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603 – 609.

- PRICE, L. L.; ARNOUD, E.J. (1999): “Commercial Friendships: Service Provider – Client Relationships in Context”, *Journal of Marketing* vol. 63 (october), pp. 38 – 56.
- PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. (1999): “Analyzing the Commitment – Loyalty Link in Service Contexts”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27 (3), pp. 333 – 348.
- QUINN, J. B.; DOORLEY, T. L.; PAQUETTE, P. C. (1990): “Los servicios, componentes del valor añadido, como llave estratégica”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 44 (4º trimestre), pp. 97 – 106.
- RAFIQ, M.; AHMED, P. K. (1993): “ The scope of internal marketing : Defining the boundary between marketing and human resource management “. *Journal of Marketing Management*, nº 9 (4), pp. 712 – 721.
- RATHMELL (1966): “What is Meant by Services?”, *Journal of Marketing* nº 30 (Octubre), pp. 32 – 36.
- RAYMOND, T. J. C.; GREYSER, S. A. (1978): “The Business of Managing the Arts”, *Harvard Deusto Business Review*, Julio – Agosto, pp. 123 – 132.
- RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS Y CIRCUITOS DE TITULARIDAD PÚBLICA. www.redescena.net
- RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS Y CIRCUITOS DE TITULARIDAD PÚBLICA (1997): Documento interno. Resumen de contenidos de las mesas de trabajo, abril.
- RED ESPAÑOLA DE TEATROS, AUDITORIOS Y CIRCUITOS DE TITULARIDAD PÚBLICA (2001): “*Planificación Participada en Red*”, Documento interno, noviembre.
- RED TEATROS ALTERNATIVOS. www.redteatrosalternativos.com.
- REDONDO, I. (2000): “*Marketing en el cine*”, Pirámide, Madrid.
- REICCHELD, F. F.; y SASSER, W. E. Jr., (1990): “Zero defections: Quality comes to services”. *Harvard Business Review*, nº 69 (1), pp. 105 – 111.
- REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Jr. (1991): “Cómo gestionar los servicios como si fueran productos tangibles”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 46 (2º trimestre), pp. 89 – 97.
- REID, F. (1990): “*Administración Teatral*”, Centro Andaluz de Teatro, Sevilla.
- REINARES, P.J. y PONZOA, J.M. (2002): “*Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*”. Pearson Educación, Madrid.
- ROBERTS, J.H. (2000): “Developing New Rules for New Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 34 – 44.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. A.; TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R. (1994): “La actitud como determinante del grado de satisfacción de un servicio” (1994), *ESIC Market*, (85), pp. 157 – 170.

- ROSENBERG, L.J. y CZEPIEL, J.A. (1984): “A Marketing Approach to Customer Retention”, *Journal of Consumer Marketing* 1 (primavera), pp. 45 – 51.
- ROSENFELD, J. R. (1999): “Whatever Happened to Relationship Marketing?, Nine Big Mistakes”, *Direct Marketing* vol. 62 (1), pp. 30 – 34.
- RUST, R.T.; ZAHORIK, A.J. y KEININGHAM, T.L. (1995): “Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable”, *Journal of Marketing* 59 (abril), pp. 58 – 70.
- RUYTER, K.; WETZELS, M.; BLOEMER, J. (1998): “On the Relationship Between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 9, nº 5, pp. 436 – 253.
- RYANS, A.B. y WEINBERG, C. B. (1978) : “Consumer Dynamics in Nonprofit Organisations ”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 5, pp. 89 – 95.
- SAMPSON, S. E. (2000): “Customer – Supplier Duality and Bidirectional Supply Chains in Service Organizations”, ?”. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 11, nº 4, pp. 349 – 363.
- SÁNCHEZ, M.; GIL, I.; MOLLÁ, A. (2000): “Status del Marketing de Relaciones”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 47 – 64.
- SANCHO, D. (1999): “*Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad*”, E. Tecnos, Madrid.
- SANZO, M.J.; SANTOS, M.L.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I. (2000): “*El papel de la orientación al mercado en el Marketing de Relaciones: Contrastación de un modelo integrador*”, XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago de Compostela, pp. 113 – 132.
- SASSER, W.E. (1976): “Match Supply and Demand in Service Industries”, *Harvard Business Review*, noviembre – diciembre, pp. 133 – 140.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996a): “Crisis in the Arts: The marketing Response”, *California Management Review*, 39 (1), pp. 28 – 52.
- SCHEFF, J. y KOTLER, P. (1996b): “How the Arts can Prosper Through Strategic Collaborations”, *Harvard Business Review*, 74 (enero – febrero), 52 – 62.
- SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. (1992): “La empresa de servicios orientada la servicio”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 49, 2º trimestre, pp.42 – 57.
- SCHLESINGER, L. A.; HESKETT, J. L. (1993): “Servicio: nunca un no por respuesta”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 56, pp. 85 – 95.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. (1993): “Los recursos humanos en la calidad del servicio”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 57 , pp. 68 – 77.

- SEARLES, P.D. (1980): “*Marketing Principles and the Arts*”, en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 65 –69.
- SHANI, D.; CHALASANI, S. (1992): “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”. *Journal of Consumer Marketing* nº 9 (3), pp. 33 – 42.
- SHAPIRO, B. (1991): “*Close Encounters of the Four Kinds: Managing Customers in a Rapidly Changing Enviroment*”, en DOLAN, R.: “*Strategic Marketing Management*”, Harvard University Press, Boston, pp. 429 – 452.
- SHARMA, A. SHETH, J.N. (1997): “Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry”. *Industrial Marketing Management*, nº 26, pp. 97 – 89.
- SHARMA, A.; TZOKAS, N.; SAREN, M.; KYZIRIDIS, P. (1999): “Antecedents and Consequences of Relationship Marketing”, *Industrial Marketing Management*, nº 28, pp. 601 – 611.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): “*Handbook of Relationship Marketing*”. Sage Publications, California.
- SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. (1995): “Feeling the Heat: Making marketing More Productive”, *Marketing Management*, nº 4 (2), pp. 8 – 23.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995): “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consecuences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (otoño), 255 – 271.
- SHETH, J.N.; SISODIA, R.S.; SHARMA, A. (2000): “The antecedents and Consequences of Customer – Centric Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 55 – 66.
- SHOSTACK, G. L (1977): “Breaking Free from Product Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 41, pp. 73 – 80.
- SHOSTACK, G. L. (1984): “El diseño de los servicios”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 20, 4º trimestre, pp. 133 – 140.
- SHOSTACK, G. L. (1987): “Service Positioning Through Structural Change”, *Journal of Marketing* vol. 51, pp. 34 – 43.
- SINGH, J. (1991): “ Understanding the Structure of Consumer’s Satisfaction Evaluations of Service Delivery”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19 (3), pp. 223 – 244.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (1999): “*Anuario SGAE 1999 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*”, Fundación Autor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2000): “*Anuario SGAE 2000 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*”, Fundación Autor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2000): “*Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*”, Datautor, Madrid.

- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2001): “*Anuario SGAE 2001 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*”, Fundación Autor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2002): “*Anuario SGAE 2002 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales*”, Fundación Autor, Madrid.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES. *Mapa Informatizado de Recintos Escénicos MIRE* www.sgae.es
- SOLVEIG, W. (1996): “The Customer as Co-producer”, *European Journal of Marketing* vol. 30 (4), pp. 6 – 20.
- SONNENBERG, F. K. (1994) : “ La era de los intangibles”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 59, pp. 30 – 35.
- SOUGEY, C. (1996): “El MD ha muerto: ¡Viva el Marketing Relacional!”, *Marketing + Ventas para Directivos*, nº 109, pp. 6 – 12.
- SPIRO, R.L.; WEITZ, B.A. (1990): “Adaptative Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research*, vol. 27, nº 1, pp. 61 – 69.
- SPRENG, R.A.; MACKENZIE, S.B. y OLSHAVSKY, R.W. (1996): “A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction”, *Journal of Marketing* 60 (julio), pp. 15 – 32.
- STEINBERG, m.; MIAOULIS, G. y LLOYD, D. (1982): “*Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts*”, American Marketing Association, Educators Conference, A.M.A., Chicago, pp. 289 – 294. Citado por Colbert (1993): “*Le Marketing des Arts et de la Culture*”, Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- STEWRN, L. W.; EL – ANSARY, A. I. (1992). *Marketing Channels* (4th Ed.). Prentice Hall.
- STONE, M.; WOODCOCK, N.; WILSON, M. (1996): “Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management”. *Long Range Planning* vol. 29 (5), pp. 675 – 683.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T.; GRÖNROOS, C. (1994): “Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pp. 21 – 38.
- STRANG, R.A. y GUTMAN, J. (1980): “*Promotion Policy Making in the arts: A conceptual Framework*” en MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A.: “*Marketing the Arts*”, Ed. Praeger, Nueva York, pp. 225 - 239.
- TAX, S. S.; BROWN, s. w. (1998): “Recovering and Learning from Service Failure”, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 75 – 88.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. (1998): “Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for relationship Marketing”, *Journal of Marketing* vol. 62, pp. 60 – 76.

- THOMAS, D. R. E. (1980): “En las empresas de servicios la estrategia es diferente”, *Harvard Deusto Business Review*, nº 1, 1^{er} trimestre, pp.24 – 34.
- THROSBY, D. (1994): “The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics”, *Journal of Economic Literature*, nº 32, 1 – 29.
- TUOMINEN, P. (1999): “Episodes and Bonds in Investor Relationships”, *Scandinavian Journal of Marketing* nº 15, 269 – 288.
- VALLS, J. F.; SIERRA, V. y SUREDA, J. (1998): “*los ociosos de los españoles. Análisis de las características de los nuevos consumidores de ocio y turismo*”, X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santander, pp.281 – 307.
- VARADARAJAN, P. R.; RAJARATNAM, D. (1986): “Symbiotic Marketing Revisited”, *Journal of Marketing* vol. 50, pp. 7 – 17.
- VAVRA, T. (1993): “*Rethinking the marketing Mix to Maximize Customer Retention: An Aftermarketing Perspective*”, en AMA Educators Proceedings, Chicago, III, pp. 263 – 268.
- VÁZQUEZ, R. (1986): “Análisis de las estructuras del mercado y de la estrategia de posicionamiento desde la perspectiva del consumidor”, *ESIC Market*, (51): pp. 115 – 131.
- VÁZQUEZ, R. (1989): “Estrategias de decisión del consumidor”, *IP Mark*, (330), pp. 55 – 73.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A.M.; SANTOS, M.L. (2000): “Calidad del servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicios turísticos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9 (1), pp. 39 – 55.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J. A. (1999): “*Marketing estrategias y aplicaciones sectoriales*” (2^a Edición), Ed. Civitas, Madrid.
- VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I.; SANTOS, M. L.; DÍAZ, A. M. (1999): “*Desarrollo metodológico de la orientación al mercado desde una doble perspectiva cultural y comportamental: Consecuencias, efectos moderadores y estrategias empresariales*”, XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Valladolid, pp.133 – 142.
- VERHOEFF, R. (1992): “Explaining Differences in the Geographical Reach of Performances”, *Journal of Cultural Economics*, 16 (2), pp. 73 – 82.
- VICENTE, M. A. (1993): “*Marketing de servicios*”, Ed. Macchi, Argentina, pp. 184 – 206.
- VOSS, G. B. y VOSS, G. V. (1997) : “Implementing a Relationship Marketing Program : A case Study and Managerial Implications”, *The Journal of Services Marketing* 11 (4), pp. 278 – 298.
- VOSS, G. B. y VOSS, G. V. (2000): “ Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Enviroment”, *Journal of Marketing* vol. 64 (enero), pp. 67 – 83.

- VOSS, G. B.; PARASURAMAN, A.; GREWAL, D. (1998): “ The Roles of price, Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service exchanges”, *Journal of Marketing* vol. 62 (october), pp. 46 – 61.
- WALSH, P. (1992) : “Probing the Potential or Seriously Taking the Arts Less Seriously”, *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 437 – 452.
- WEBSTER, F. E. (1992): “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1 – 17.
- WEITZ, B.A.; JAP, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels”. *Journal of The Academy of Marketing Science*, nº 23, pp. 305 – 320.
- WESTBROOK, R.A. (1981): “Sources of Satisfaction with Retail Outlets”, *Journal of Retailing* 57 (otoño), pp. 68 – 85.
- WITHERS, J.; VIPPERMAN, C. (1998): “*Marketing de servicios*”, Ed. Juan Granica S. A., Barcelona.
- YORKE, D.A. y JONES, R.R. (1984): “Marketing and Museums”, *European Journal of Marketing* 18 (2), pp. 90 – 99.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; A. PARASURAMAN (1993): “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21 (1), pp. 1 – 13.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (1996): “*Services Marketing*”, Ed. McGraw Hill, USA.
- ZEITHAML, V.A. (2000): “Service Quality, Profitability and Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (1), pp. 67 – 85.

ANEXOS

ANEXO I
CUESTIONARIO

La información solicitada en este cuestionario va ser utilizada en una investigación sobre “*El enfoque de marketing relacional en el mercado de las artes escénicas: análisis y propuestas de actuación*” desarrollado por la *Universidad de Málaga* en colaboración con la *Red Española de Auditorios, Teatros y Circuitos de Titularidad Pública*. Aseguramos la absoluta confidencialidad de los datos aportados, que no serán utilizados para otros fines distintos de la investigación ni estarán al alcance de otras personas fuera de este grupo. En cualquier caso, la identificación de la entidad (solicitada al final) es absolutamente voluntaria.

Para los fines de la investigación, resulta imprescindible que el cuestionario sea cumplimentado por el director o gerente de la entidad.

Para cualquier duda que le suscite la cumplimentación del formulario, dirijanse a Dña. María José Quero Gervilla, Tel: 952131259/mqg@uma.es.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Bloque 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ENTIDAD

<p>. Provincia: _____ . CC.AA.: _____</p>		<p>3. Indique las actividades desarrolladas por su entidad: (Respuesta simple)</p> <p>. 100 % exhibición..... 1 . Mayoritariamente exhibición..... 2 . 50 % exhibición – 50 % producción 3 . Mayoritariamente producción..... 4 . 100 % producción..... 5</p>	
<p>0. ¿Dirige usted otros espacios escénicos?</p> <p>. No 1 . Sí, en la misma ciudad 2 . Si, en otras ciudades españolas 3 . Ns 8 . Nc 9</p> <p><i>En caso de dirigir más de un espacio escénico en la misma ciudad, responda el cuestionario por lo que respecta a la gestión de aquél que registra un mayor nº de espectadores anuales.</i></p>		<p>4. Ubicación urbana</p> <p>. Centro 1 . Barrio 2 . Periferia 3</p>	
<p>1. Tipo de entidad (Respuesta simple)</p> <p>. Teatro 1 . Auditorio 2 . Centro cultural (casa de cultura o similares) 3 . Palacio de congresos..... 4 . Sala alternativa 5 . Otros: 17</p>		<p>5. Capacidad del espacio escénico (aforo)</p> <p>. < 250 localidades..... 1 . 251 – 500 localidades..... 2 . 501 – 1.000 localidades..... 3 . 1.001 – 1.500 localidades 4 . > 1.500 localidades..... 5 . Ns 8 . Nc 9</p>	
<p>2. Titularidad de la entidad (Respuesta simple)</p> <p>. Comunidad Autónoma 1 . Diputación 2 . Ayuntamiento..... 3 . Empresa privada..... 4 . Fundación 5 . Consorcio público-privado 6</p>		<p>6. Nivel de formación académica: (Señalar el superior alcanzado)</p> <p>. Educación primaria (Pasar a la pregunta 7)..... 1 . Educación secundaria (Pasar a la pregunta 7)..... 2 . Diplomado / a (Pasar a la pregunta 6.a) 3 . Licenciado / a (Pasar a la pregunta 6.a) 4 . Posgrado (doctorado / master) (Pasar a la pregunta 6.a)..... 5 . Nc 9</p>	
<p>6.a Campo de formación del director / gerente de la entidad escénica: (Respuesta múltiple)</p> <p>. Bellas artes 1, . Económicas / Empresariales 2, . Letras 3, . Derecho 4, . Ciencias 5, . Otras: 96, . Nc 99</p>			
<p>7. Tipo de entidad escénica: (Respuesta simple)</p> <p>. Especializada del tipo “<i>espacio teatral</i>” (ofrece exclusivamente espectáculos de teatro, danza y/o lírica) 1 . Especializada del tipo “<i>espacio musical</i>” (ofrece exclusivamente espectáculos de música en vivo)..... 2 . <i>Polivalentes escénicos</i> (ofrece una amplia variedad de espectáculos escénicos: teatro, danza, lírica, música en vivo, etc.) 3 . <i>Polivalente multiuso</i> (ofrece una amplia variedad de espectáculos escénicos y no escénicos, como el cine)..... 4 . Nc 9</p>			

➤ **Dimensiones de la organización:**

8. Número de trabajadores:

1 - 3	1
4 - 6	2
7 - 9	3
10 - 12	4
> 12	5
Ns	8
Nc	9

9. Tamaño de la audiencia (número de asistentes anuales):

< 500 espectadores	01	30.001 - 50.000	08
501 - 1.500 espectadores	02	50.001 - 80.000	09
1.501 - 3.000 espectadores	03	80.001 - 100.000	10
3.001 - 6.000 espectadores	04	> 100.000	11
6.001 - 10.000 espectadores	05	Ns	18
10.001 - 15.000 espectadores	06	Nc	19
15.001 - 30.000 espectadores	07		

Bloque 2. GESTIÓN DE LA ENTIDAD

➤ **Criterios generales de gestión de la organización:**

Indique el criterio dominante en la gestión de su entidad por lo que respecta a los conceptos contemplados.

10. Fórmula de gestión: (Respuesta simple)

Propiedad privada y gestión privada	1
Propiedad privada y gestión pública	2
Propiedad pública y gestión privada	3
Propiedad pública y gestión pública	4
Consortio público - privado y gestión pública	5
Consortio público - privado y gestión privada	6
Nc	9

11. Indique la Finalidad que busca la gestión de su entidad en una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "interés público" y el valor 5 como "beneficio económico".

Interés público	Beneficio económico	Ns	Nc
1 2 3 4 5		8	9

12. Indique los criterios determinantes en la definición de los objetivos de su entidad sobre una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "objetivos político - sociales" y el valor 5 como "criterios económicos".

Político - sociales	Económicos	Ns	Nc
1 2 3 4 5		8	9

13. Señale en cuál de las siguientes situaciones se encuentra su entidad en cuanto a la obtención de recursos:

100 % Recursos públicos	1
Mayoritariamente público	2
50% público / 50 % mercado	3
Mayoritariamente mercado (privado)	4
100 % Mercado (privado)	5
Ns	8
Nc	9

14. Caracterice la forma de actuación en el mercado de su entidad sobre una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "limitado desde el sector público" y el valor 5 como "libertad de acción".

Limitación pública.	Libertad de acción	Ns	Nc
1 2 3 4 5		8	9

15. Indique la medida en que el sector público controla su forma de gestión en una escala de 1 a 5, considerando el valor 1 como "control público" y el valor 5 como "libertad, dentro de las leyes del mercado".

Sector público	Libertad dentro de las leyes de mercado
1 2 3 4 5	
Ns	8
Nc	9

16. Indique la medida en la que el sector público determina la forma en la que se estructura internamente su entidad, considerando el valor 1 como "estructura rígida, establecida por la administración" y el valor 5 como "libre, sin condicionantes".

Rígida (establecida por la administración)	Libre, sin condicionantes
1 2 3 4 5	
Ns	8
Nc	9

17. Ingresos por venta de entradas en el año 2001 (en porcentaje sobre el total de ingresos):

. 0 %	1	. 51 % - 75 %	4	. Ns	8
. 1 % - 25 %	2	. 76 % - 99 %	5	. Nc	9
. 26 % - 50 %	3	. 100 %	6		

18. De las siguientes fuentes de ingreso, indique con cuáles ha contado su entidad en el año 2001 y el % aproximado que sobre el total de ingresos ha supuesto cada una.

	<u>Sí</u>	<u>%</u>	<u>No</u>	<u>Ns</u>	<u>Nc</u>
1. Privado / comercial	1	----	2	8	9
2. Ministerios	1	----	2	8	9
3. Comunidad autónoma	1	----	2	8	9
4. Diputación	1	----	2	8	9
5. Ayuntamiento	1	----	2	8	9
6. Instituciones académicas	1	----	2	8	9
7. Otras asoc. de titularidad pública	1	----	2	8	9
8. Otras fundaciones privadas	1	----	2	8	9
9. Otros: _____	1	----	2	8	9

Bloque 3. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA 2001

20. Indique el nº aproximado de representaciones ofertadas en el año 2001: _____

Ns.....998 Nc..... 999

21. Porcentaje de representaciones total o parcialmente subvencionadas ofertadas en el año 2001:

. 0 % 1 . 51 % - 75 %.....4 . Ns.....8
 . 1 % - 25 %..... 2 . 76 % - 99 %.....5 . Nc.....9
 . 26 % - 50 %..... 3 . 100 %.....6

22. Indique el número de meses al año que su entidad ofrece programación:

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12
 Ns.....98 Nc..... 99

23. Durante el periodo activo, indique el número de días a la semana que su entidad ofrece programación:

1 2 3 4 5 6 7
 Ns.....8 Nc..... 9

24. De los siguientes tipos de espectáculo tradicional, indique cuáles ofrece su entidad. (Respuesta múltiple)

Teatro.....1,
 Danza 2,
 Lírica..... 3,
 Música Clásica en vivo.....4,
 Música Moderna en vivo.....5,
 Música Popular / flamenco en vivo.....6,
 Ns..... 8
 Nc 9

24.a De los siguientes tipos de espectáculo alternativo indique cuáles ofrece su entidad. (Respuesta múltiple)

Teatro..... 1,
 Danza 2,
 Música en vivo 3,
 Ns..... 8
 Nc 9

25. Indique, para el ejercicio 2001, los meses en que la demanda ha sido más alta que la media anual.

25.a Los meses en que la demanda ha sido más baja.

25.b Los meses en que no ha habido oferta.

	<u>25</u>	<u>25.a</u>	<u>25.b</u>
Enero	1,	1,	1,
Febrero	2,	2,	2,
Marzo	3,	3,	3,
Abril	4,	4,	4,
Mayo	5,	5,	5,
Junio	6,	6,	6,
Julio	7,	7,	7,
Agosto	8,	8,	8,
Septiembre	9,	9,	9,
Octubre	10,	10,	10,
Noviembre	11,	11,	11,
Diciembre	12,	12,	12,
Ns	98	98	98
Nc	99	99	99

26. ¿Qué factores influyen principalmente en el incremento temporal de la demanda de su entidad?. Leer.

Admitir hasta 3 respuestas

	<u>1º</u>	<u>2º</u>	<u>3º</u>
Organización de festivales u otro tipo de evento por nuestra propia entidad.....	01	01	01
Disminución del precio de las entradas para determinados públicos no habituales.....	02	02	02
Incremento de la población motivado por elementos ajenos a nuestra entidad (turismo, fiestas locales, etc.).....	03	03	03
Otros motivos: _____	97	97	97
Ns.....	98	98	98
Nc.....	99	99	99

Bloque 4. ANÁLISIS DEL ENFOQUE DE MARKETING

4.1. Concepto de marketing y su ubicación en la organización

27. ¿Existe un departamento de marketing en su organización?

- . SI 1 (pasar a la pregunta nº 29)
- . NO 2 (pasar a la pregunta nº 28)
- . NS 8 (pasar a la pregunta nº 28)
- . NC 9 (pasar a la pregunta nº 28)

28. ¿Qué departamento desarrolla las funciones de marketing? _____

- Ns 98 Nc 99

29. ¿Cuentan con algún experto de marketing en el equipo directivo?

- . SI 1
- . NO 2
- . Ns 8
- . Nc 9

30. Indique las actividades que conforman la función de marketing desde la perspectiva adoptada por su organización:

- Ns 98 Nc 99

4.2. Análisis de la orientación de marketing

➤ **Importancia concedida a las técnicas de marketing.**

Indique su posición sobre las valoraciones expuestas a continuación, en una escala que oscila entre 1 = Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo.

31. Las técnicas de marketing, para la dirección de una entidad oferente de servicios de artes escénicas, facilita la mejora de la oferta.

- | | | |
|------------------|-----------|---------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns 8 | | Nc 9 |

32. Las técnicas de marketing pueden contribuir a mejorar la satisfacción del público.

- | | | |
|------------------|-----------|---------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns 8 | | Nc 9 |

33. Las técnicas de marketing llevan a la aplicación de criterios de mercado, lo que conlleva una pérdida de calidad en la oferta.

- | | | |
|------------------|-----------|---------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns 8 | | Nc 9 |

4.3. Investigación comercial

34. ¿Considera usted que conoce a su audiencia? *Leer*

- . Mucho.....1
- . Bastante2
- . Poco3
- . Nada (pasar a la pregunta 39)4
- . Ns (pasar a la pregunta 39).....8
- . Nc (pasar a la pregunta 39).....9

35. ¿Qué medio/s ha utilizado para conocerla?. (*Respuesta múltiple*)

- . Experiencia 1,
- . Estudios de audiencia realizados por otras entidades 2,
- . Investigaciones realizadas por mi propia organización..... 3,
- . Ninguno (pase a la pregunta 38)..... 96
- . Ns (pase a la pregunta 38) 98
- . Nc (pase a la pregunta 38) 99

NOTA: Si contesta **CÓDIGO 3** hacer preguntas **36 y 37**. De lo contrario pasar a P.38

SÓLO PARA P.35 CÓDIGO 3

36. ¿Con qué frecuencia realiza este tipo de investigaciones?

- . Todos los años 1
- . Cada dos años 2
- . Esporádicamente, cuando lo considero necesario 3
- . Ns 8
- . Nc 9

37. ¿Sobre qué aspectos han versado dichas investigaciones? (*Respuesta múltiple*)

- . Conocimiento de la audiencia 1,
 - . Imagen de la entidad 2,
 - . Análisis del entorno 3,
 - . Otros: _____ 97,
 - . Ns _____ 98
 - . Nc _____ 99
- } Pasar a P.40

SÓLO PARA P.35 NO CÓDIGO 3

38. Indique la razón / es por la que no ha realizado ninguna investigación comercial: (*Respuesta múltiple*).

- . No lo considero necesario 1,
- . Lo considero poco rentable 2,
- . No cuento con recursos económicos suficientes.... 3,
- . No lo considero fiable 4,
- . Ns 8
- . Nc 9

39. En caso de contar con la posibilidad de desarrollar una investigación comercial, indique los aspectos que considera más relevantes, **MENCIONAR HASTA 3 ASPECTOS. LEER**

- . Conocimiento de la audiencia 1,
- . Imagen de la entidad 2,
- . Análisis del entorno 3,
- . Otros: _____ 97,
- . Ns 98
- . Nc 99

⇒ Puntúe entre 1 y 5 los siguientes conceptos, en función de la medida en que éstos se ajustan a su opinión. Considere, para ello, el valor 1 como “total desacuerdo” y el valor 5 como “total acuerdo”.

PARA TODOS

40. La inversión que supone el desarrollo de una investigación de mercados resulta poco rentable.

- | | | |
|------------------|-----------|----------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo. |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns.....8 | | Nc..... 9 |

41. Creo que un mejor conocimiento de la audiencia a través de la investigación comercial nos permitiría desempeñar de forma más eficiente nuestro trabajo y ampliar nuestro mercado.

- | | | |
|------------------|-----------|----------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo. |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns.....8 | | Nc..... 9 |

42. Los objetivos de mi entidad son incompatibles con la aplicación de técnicas de mercado.

- | | | |
|------------------|-----------|----------------|
| Total desacuerdo | | Total acuerdo. |
| | 1 2 3 4 5 | |
| Ns.....8 | | Nc..... 9 |

4.4. Segmentación de mercados

⇒ Indique el nivel de influencia de las siguientes variables en el comportamiento de la audiencia (frecuencia en la asistencia, tipo de espectáculos seleccionados, etc.):

■ **Variables demográficas y socioculturales**

43. Sexo	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9
44. Edad	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9
45. Clase social	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9
46. Nivel educativo	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9

■ **Variables psicográficas**

47. Estilo de vida	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9
48. Personalidad	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9

■ **Variables de relación**

49. Condición de abonado / asociado a la entidad (cualquier tipo de vinculación: tarjeta joven, abono temporada, etc).

	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9

50. Grado de identificación de la audiencia con la imagen de la entidad escénica.

	Nada influyente	Muy influyente	Ns	Nc
	1 2 3 4 5		8	9

51. Por lo que respecta al diseño de la programación, indique el caso en el que se encuentra su entidad:
(Respuesta simple)

. Ofrecemos una programación global, sin contemplar las características específicas que presentan los distintos perfiles de consumidores que conforman la audiencia.....	1
. Nuestra oferta va dirigida a un perfil de audiencia muy concreto.....	2
. Nuestra programación contempla programas adaptados a grupos de audiencia diversos.....	3
. NS.....	8
. NC.....	9

4.5. Diseño del producto y sistema de servucción

En este apartado vamos a analizar las actividades desarrolladas por su entidad por lo que respecta al diseño de los servicios que ofrecen a su audiencia

52. Indique de las actividades siguientes en cuáles invierte su entidad: (Respuesta múltiple)

. Estudio de la imagen.....	1,
. Diseño de la marca (nombre y logotipo).....	2,
. Patrocinio de actividades locales.....	3,
. Ninguno.....	96
. Otras:.....	97,
. Ns.....	98
. Nc.....	99

53. De los criterios que le leeré a continuación, indique aquellos que en mayor medida influyen en el diseño de su programación. Admitir hasta 3 respuestas.

	<u>1º</u>	<u>2º</u>	<u>3º</u>
. Presupuesto.....	01.....	01.....	01
. Atractivo para la audiencia.....	02.....	02.....	02
. Calidad artística.....	03.....	03.....	03
. Éxito reconocido en otras entidades escénicas.....	04.....	04.....	04
. Decisión política.....	05.....	05.....	05
. Otros:.....	17.....	17.....	17
. Ns.....	18.....	18.....	18
. Nc.....	19.....	19.....	19

⇒ **Servicios ofrecidos con anterioridad al consumo (fase de unión).**

54. ¿Cuáles de los siguientes servicios ofrece su entidad? (Respuesta múltiple)

- Servicio de venta en taquilla (personal):
 - Reserva en taquilla..... 1,
 - Venta en taquilla..... 2,
 - Información en taquilla..... 3,
- Servicio de atención telefónica:
 - Información telefónica..... 4,
 - Reserva telefónica..... 5,
 - Venta telefónica..... 6,
- Página web:
 - Información sobre el teatro en la web 7,
 - Otra información interesante relacionada con la cultura en la web 8,
 - Reserva en la web 9,
 - Venta en la web 10,
 - Correo para la realización de consultas..... 11,
 - Coloquios culturales (Chats) 12,
 - Ns 98
 - Nc 99

⇒ **Servicios ofrecidos en el espacio escénico (fase de consumo).**

55. De los servicios expuestos a continuación, marque aquellos que ofrece su organización: (Respuesta múltiple)

- . Acomodación 1,
- . Servicio de atención al cliente durante el desarrollo de la representación (imprevistos) 2,
- . Servicio de teléfono..... 3,
- . Entrega de folletos sobre la representación 4,
- . Servicio de restauración (entreactos) 5,
- . Hilo musical (entreactos) 6,
- . Salones acomodados para descanso entreactos..... 7,
- . Tienda 8,
- . Servicio de guardarropa..... 9,
- . Parking..... 10,
- . Otros: 97,
- . Ns 98
- . Nc 99

⇒ **Servicios ofrecidos tras el consumo (fase de desunión)**

56. ¿Cuál de los siguientes servicios ofrece su entidad una vez finalizada la actuación? (Respuesta múltiple)

- . Entrega de folletos informativos sobre la programación 1,
- . Buzón de sugerencias para la realización de consultas, quejas y/o propuestas en el espacio escénico..... 2,
- . Posibilidad de realización de consultas, quejas y/o propuestas a través de Internet..... 3,
- . Otros: 97,
- . Ns 98
- . Nc 99

⇒ **Valor.**

58. ¿De los servicios que ofrece su entidad, indique los tres que, desde su opinión, aportan un mayor valor al consumidor?. Establezca un orden entre los elementos seleccionados.

	<u>1º</u>	<u>2º</u>	<u>3º</u>
Calidad del espectáculo.....	01	01	01
Servicio de reserva y venta de entradas a distancia	02	02	02
Servicios ofrecidos en el espacio escénico (bar, teléfono, etc.)	03	03	03
Servicio de información sobre espectáculos (teléfono, internet, etc.).....	04	04	04
Trato con el personal	05	05	05
Posibilidad de pertenencia a una asociación vinculada con la organización.....	06	06	06
Oferta de abonos	07	07	07
Pertenencia a un club/asociación o cualquier otra forma de vinculación con la entidad ..	08	08	08
Envío de información directa a la audiencia (por correo, internet, etc.)	09	09	09
Desarrollo de otras actividades culturales (conferencias, seminarios, etc.)	10	10	10
Otras:	97	97	97
Ns.....	98	98	98
Nc	99	99	99

4.6. Estrategias de precio.

59. Indique los principales criterios para la determinación del precio de las entradas, asignando un orden entre ellos. Admitir hasta 3 respuestas.

	<u>1º</u>	<u>2º</u>	<u>3º</u>
. Costes	1	1	1
. Percepción del público	2	2	2
. Decisiones políticas	3	3	3
. Temporada anterior	4	4	4
. Competencia	5	5	5
. Acuerdo del sector	6	6	6
. Ns	8	8	8
. Ns	9	9	9

60. Modalidades de descuento que ofrece su organización: (Respuesta múltiple)

. Descuentos a jóvenes	1,
. Descuentos a la tercera edad	2,
. Descuentos a estudiantes	3,
. Descuentos por grupo	4,
. Abonos por temporada	5,
. Descuentos a colectivos	6,
. Descuentos a desempleados	7,
. Descuentos por ubicación de la butaca	8,
. Ninguna	96
. Otras opciones:	97,
. Ns	98
. Nc	99

4.7. Estrategias de distribución.

61. ¿Hace uso de otras entidades para facilitar la venta de entradas? (Respuesta simple)

. Siempre	1
. Con mucha frecuencia	2
. Cincuenta por ciento aproximadamente	3
. Rara vez	4
. Nunca (Pase a la P. 65)	5
. Ns	8
. Nc	9

62. ¿Qué tipo de entidades?. Asigne un orden a las respuestas.

	<u>1ª</u>	<u>2ª</u>	<u>3ª</u>	<u>4ª</u>
. Entidades financieras (bancos, cajas de ahorros, etc)	01	01	01	01
. Comercios	02	02	02	02
. Centros educativos	03	03	03	03
. Otros:	17	17	17	17
. Ns	18	18	18	18
. Nc	19	19	19	19

63. Valore su relación global con estas entidades, por lo que respecta exclusivamente a la función de distribución:

	Muy insatisfactoria					Muy satisfactoria				
	1	2	3	4	5					
. Ns	8									
. Nc						9				

64. ¿Le ofrecen estas entidades información sobre los clientes ?

. Si	1	→ Pasar a la pregunta 64.a
. No	2	} → Pasar a la pregunta 65
. Ns	8	
. Nc	9	

64.a ¿Qué tipo de información le ofrecen? (Respuesta múltiple)

. Demográfica	1,
. Económica	2,
. Otras	17,
. Ns	18
. Nc	19

4.8. Estrategias de comunicación.

65. Indique cuáles de los siguientes instrumentos de comunicación utiliza. Leer: (Respuesta múltiple)

65.a Indique el % aproximado de inversión de cada uno de aquellos instrumentos que utiliza.

	65	65.a (%)
. Distribución personal de folletos o programas	1,	-----
. Distribución de folletos / programas en comercios	2,	-----
. Envío de folletos / programas por correo	3,	-----
. Prensa local.....	4,	-----
. Radio local	5,	-----
. Televisión.....	6,	-----
. Publicidad exterior (vallas, marquesinas, etc.)	7,	-----
. Revistas especializadas.....	8,	-----
. Internet.....	9,	-----
. Ninguno	96	-----
. Otras opciones	97,	-----
. Ns	98	-----
. Nc.....	99	-----

66. ¿Cuál/es de ellos resulta más efectivo, según su experiencia (indique tan sólo las tres más relevantes y establezca un orden entre ellos en caso de seleccionar más de uno)?.

	1^a	2^a	3^a
1. Distribución personal de folletos o programas	01	01	01
2. Distribución de folletos / programas en comercios	02	02	02
3. Envío de folletos / programas por correo	03	03	03
4. Prensa local	04	04	04
5. Radio local	05	05	05
6. Televisión	06	06	06
7. Publicidad exterior (vallas, marquesinas, etc.)	07	07	07
8. Revistas especializadas	08	08	08
9. Internet.	09	09	09
10. Otras opciones	97	97	97
11. Ns	98	98	98
12. Nc	99	99	99

Bloque 5. EL ENFOQUE RELACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

5.1. Relaciones con otras entidades escénicas

67. ¿Cuál/es de las siguientes actividades considera usted que pueden ser catalogadas como competidoras de su entidad, entendiendo como tal a las entidades que se dirigen a un mismo público? *(Respuesta múltiple)*

- . Otras entidades escénicas 1,
- . Cines 2,
- . Organizaciones oferentes de eventos deportivos 3,
- . Prácticamente cualquier organización que oferte actividades de ocio 4,
- . Ns 98
- . Nc 99

➔ Relaciones con otras entidades escénicas a nivel local:

68. ¿Qué tipo de relación mantiene con las entidades escénicas que operan en su ciudad? *(Respuesta simple)*

- . Las considero mi competencia; analizo las actividades que realizan y cómo me afectan, e intento desarrollar una estrategia mejor, para conseguir más audiencia que ellas (pasar a la pregunta nº 70) 1
- . En general, actuamos con un gran nivel de independencia (pasar a la pregunta nº 70) 2
- . Mantengo una relación de cooperación (pasar a la pregunta 69) 3
- . Ns (pasar a la pregunta 71) 8
- . Nc (pasar a la pregunta 71) 9

69. ¿En qué actividades se concreta esa relación? *(Respuesta múltiple)*

- . Planificamos conjuntamente nuestras programaciones a nivel local 1,
- . Compartimos algunos servicios relacionados con la gestión de la organización (pasar a 69.a) 2,
- . Otras actividades: _____ 97,
- . Ns 98
- . Nc 99

69.a ¿Cuáles?

- . ¿Cuáles? _____ 97

70. Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades:

- | | | | |
|---------------------|-------------------|----|----|
| Muy insatisfactoria | Muy satisfactoria | Ns | Nc |
| 1 2 3 4 5 | | 8 | 9 |

➔ Relaciones con otras entidades a nivel supralocal (regional, nacional).

71. ¿Pertenece a alguna asociación/agrupación de entidades escénicas?

- . SI (pasar a la pregunta 71.a) 1
- . NO (pasar a la pregunta 76) 2
- . NS (pasar a la pregunta 76) 8
- . NC (pasar a la pregunta 76) 9

71.a Indique nombre, ámbito y tiempo de pertenencia para cada asociación (expresado en años).

72. Indique su nivel de satisfacción por lo que respecta al incremento de valor que supone para su entidad la pertenencia a dicha asociación (escala 1 a 5 donde 1 significa totalmente insatisfecho – aporta valor y 5 muy satisfecho – aporta valor)

<u>71.a.1</u>	<u>71.a.2</u>					<u>71.a.3</u>	<u>72</u>
Nombre	Ámbito *1					Años	Escala (1-5)
1. _____	1	2	3	8	9		
2. _____	1	2	3	8	9		
3. _____	1	2	3	8	9		
4. _____	1	2	3	8	9		

*1: 1= Local; 2= Regional; 3= Nacional; 8= Ns; 9= Nc

73. ¿En qué aspectos concretos considera que su pertenencia a dicha/s asociación/es aporta valor a su entidad?.

_____ Ns Nc
 _____ 8 9

74. ¿Qué actividades considera usted que podrían incrementar el valor de su organización desde la cooperación con otras entidades escénicas?. Ejemplos: Menores costes en la adquisición de espectáculos conjuntamente, intercambio de información, intercambio de conocimiento, financiación, sinergias comerciales, mejora de la imagen institucional, disminución de riesgos en el desarrollo de proyectos, etc.

_____ Ns Nc
 _____ 8 9

5.2. Relaciones con organismos públicos

76. Indique las organizaciones públicas con las que tiene una relación más fuerte. Establezca un orden entre ellas.

	<u>1^a</u>	<u>2^a</u>	<u>3^a</u>	<u>4^a</u>
. Ayuntamiento	01	01	01	01
. Diputación	02	02	02	02
. Comunidad Autónoma	03	03	03	03
. Ministerio de Educación Ciencia y Deportes	04	04	04	04
. Ninguna.....	16	16	16	16
. Otras	17	17	17	17
. Ns.....	18	18	18	18
. Ns.....	19	19	19	19

77. Indique para aquellas organizaciones con las que mantienen relación (las señaladas en P.76) cuál es el ámbito al que ésta afecta.

	<u>Entidades señaladas en P.76</u>				
	<u>Ayt.</u>	<u>Dip.</u>	<u>C.A.</u>	<u>MECD</u>	<u>Otra</u>
. Financiación	1,	1,	1,	1,	1,
. Desarrollo de la programación.....	2,	2,	2,	2,	2,
. Desarrollo de las actividades culturales (conferencias, seminarios, cursos, etc.).....	3,	3,	3,	3,	3,
. Otras	17,	17,	17,	17,	17,
. Ns.....	18	18	18	18	18
. Nc.....	19	19	19	19	19

78 Indique su nivel de satisfacción por lo que respecta a su relación con cada una de estas entidades. Escala 1 a 5 donde 1 es la menor satisfacción y 5 la máxima.

					<u>Ns</u>	<u>Nc</u>
. Ayuntamiento	1	2	3	4	5	8
. Diputación.....	1	2	3	4	5	8
. Comunidad Autónoma	1	2	3	4	5	8
. Ministerio de Educación Ciencia y Deportes.....	1	2	3	4	5	8
. Otras	1	2	3	4	5	8

79. ¿Cómo calificaría su relación con la organización pública con la que mantiene una relación más fuerte (entendiendo como más fuerte aquella que influye en mayor manera en el desarrollo de su actividad) (la señalada en 1er. lugar en P.76)? Leer: (Respuesta simple)

. Una relación administrativa, que no excede de los vínculos que necesariamente debe haber entre entidades del sector público.	1
. Es un tipo de relación que condiciona excesivamente el funcionamiento de mi organización, haciéndola más ineficiente.....	2
. Es una relación de cooperación: buscamos los mismos intereses y mantenemos contactos frecuentes con el fin de desarrollar actividades de forma conjunta.....	3
. Otros comentarios que considere oportunos:	7
. Ns	8
. Nc	9

80. Indique su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su relación con el sector público (exceptuando los centros educativos).

Muy insatisfactoria					Muy satisfactoria
	1	2	3	4	5
Ns.....	8				Nc.....
					9

5.3. Relaciones con centros educativos.

81. ¿Desarrolla programas o actividades específicas dirigidas a la formación, con centros educativos?

- . SI 1
- . NO 2 (pase a la pregunta 87)
- . NS 8 (pase a la pregunta 87)
- . NC 9 (pase a la pregunta 87)

82. ¿A qué nivel / es? (Respuesta múltiple)

- . Educación infantil 1,
- . Educación primaria 2,
- . Educación secundaria 3,
- . Educación universitaria 4,
- . Ns 8
- . Nc 9

83. Indique las actividades concretas que realiza con estos centros educativos:

83.a Educación infantil/primaria. (Respuesta múltiple)

83.b Educación secundaria. (Respuesta múltiple)

83.c Educación universitaria. (Respuesta múltiple)

	83.a	83.b	83.c
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar.....	1,	1,	1,
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo.....	2,	2,	2,
Cursos / jornadas educativas.....	3,	3,	3,
Organización de festivales de artes escénicas para niños/adolescentes/universitarios.....	4,	4,	4,
Venta de entradas a un precio inferior.....	5,	5,	5,
Otras:.....	97,	97,	97,
Ns.....	98	98	98
Nc.....	99	99	99

84. ¿Qué importancia concede su entidad al desarrollo de actividades dirigidas a la formación (considere como unidad de medida de referencia el número de actividades educativas organizadas sobre el total de espectáculos ofertados por la entidad)?

- . Nada importante..... 1
- . Poco 2
- . Regular 3
- . Bastante 4
- . Muy importante 5
- . Ns 8
- . Nc 9

85. ¿Considera que se deberían realizar más actividades de estas características?

- . SI..... 1 (pase a la pregunta 88)
- . NO 2 (pase a la pregunta 86)
- . NS 8 (pase a la pregunta 88)
- . NC 9 (pase a la pregunta 88)

86. ¿Por qué no las realiza?. (Respuesta múltiple)

- . No es compatible con los objetivos de mi entidad..... 1,
- . No resulta rentable..... 2,
- . Otros motivos:..... 17,
- . Ns 18
- . Nc 19

87. ¿Por qué no las realiza?. (Respuesta múltiple)

- . No es compatible con los objetivos de mi entidad..... 1,
- . No resulta rentable..... 2,
- . Otros motivos:..... 17,
- . Ns 18
- . Nc 19

} Pasar a p. 88.

5.4. Relaciones con otras organizaciones

88. Indique el tipo de organizaciones no públicas con las que su entidad mantiene relaciones de cooperación. Establezca un orden entre ellas.

	<u>1^a</u>	<u>2^a</u>	<u>3^a</u>	<u>4^a</u>
. Organizaciones no lucrativas	01	01	01	01
. Restaurantes/bares.....	02	02	02	02
. Empresas privadas	03	03	03	03
. Ninguna.....	16	16	16	16
. Otras	17	17	17	17
. Ns.....	18	18	18	18
. Ns.....	19	19	19	19

89. Indique, para aquellas entidades con las que mantiene una relación (las señaladas en P.88) cuál es el ámbito al que ésta afecta.

	<u>Entidades señaladas en P.88</u>			
	<u>O. no L.</u>	<u>Rest.</u>	<u>Empr.</u>	<u>Otras</u>
. Financiación	1,	1,	1,	1,
. Desarrollo de la programación	2,	2,	2,	2,
. Organización conjunta de actividades culturales	3,	3,	3,	3,
. Otras actividades	17,	17,	17,	17,
. Ns.....	18	18	18	18
. Nc.....	19	19	19	19

90. Indique su nivel de satisfacción por lo que respecta a su relación con cada una de estas entidades (señaladas en P.88). Escala 1 a 5.

	1	2	3	4	5	<u>Ns</u>	<u>Nc</u>
. Organizaciones no lucrativas	1	2	3	4	5	8	9
. Restaurantes/bares.....	1	2	3	4	5	8	9
. Empresas privadas	1	2	3	4	5	8	9
. Otras	1	2	3	4	5	8	9

91. Indique la medida en que usted considera que la colaboración con otras organizaciones no públicas, no relacionadas con el mercado de las artes escénicas podría servir como política para mejorar la gestión de su entidad.

	Nada	Mucho
	1 2 3 4 5	
Ns.....	8	Nc 9

5.5. Relaciones con la audiencia escénica.

92. Por lo que respecta a los objetivos de su organización con respecto a la audiencia, con cuál de las siguientes orientaciones se identifica mejor su organización. (Respuesta simple)

- . Buscamos incrementar el consumo entre la audiencia habitual..... 1
- . Buscamos incrementar el consumo entre la audiencia esporádica..... 2
- . Buscamos la captación de nueva audiencia..... 3
- . Ns..... 8
- . Nc..... 9

93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes (abonos, club de socios, etc.)?

- . SI..... 1 (pase a la pregunta nº 94).
- . NO..... 2 (pase a la pregunta nº 97).
- . NS..... 8 (pase a la pregunta nº 97)
- . NC..... 9 (pase a la pregunta nº 97)

94. Indique las modalidades de asociación con las que cuenta su entidad. (Respuesta múltiple)

- . Abonados por temporadas..... 1,
- . Abonados temáticos (música, teatro, danza, etc.)..... 2,
- . Club de abonados..... 3,
- . Club de socios..... 4,
- . Otras _____ 97,
- . Ns..... 98
- . Nc..... 99

95. ¿Qué tipo de actividades suele desarrollar exclusivamente con estos socios / abonados o similares?

- . Envío de la programación a su domicilio..... 1,
- . Precios más bajos..... 2,
- . Preferencia en la adquisición de entradas..... 3,
- . Cursos / seminarios / conferencias..... 4,
- . Ninguna en especial..... 96
- . Otras: _____ 97,
- . Ns..... 98
- . Nc..... 99

96. ¿En qué medida cree usted que este tipo de actividades puede servir para potenciar el consumo?.

- | | |
|-----------|-----------|
| Nada | Mucho |
| 1 2 3 4 5 | |
| Ns..... 8 | Nc..... 9 |

97. Indique la evolución registrada por el número de socios / abonados en los últimos cinco años así como el número de bajas registradas para el mismo periodo de tiempo.

Concepto	1997	1998	1999	2000	2001
Nº abonados / socios					
Nª Abandonos					

98. ¿Qué tipo de actividades organiza su entidad para sus consumidores, al margen de la actividad habitual?.

- . Cursos / seminarios / conferencias..... 1,
- . Ninguna relevante..... 96
- . Otras: _____ 97,
- . Ns..... 98
- . Nc..... 99

99. ¿Desarrolla su entidad algún tipo de estrategia encaminada a incrementar el consumo entre los asistentes esporádicos?.

- . SI..... 1
- . NO..... 2
- . NS..... 8
- . NC..... 9

5.6. Relaciones con proveedores

100. ¿Externaliza usted alguna función de su organización (gestión económica, gestión de marketing, etc.)?

. SI 1
 . NO 2 (pase a la pregunta 102)
 . NS 8 (pase a la pregunta 102)
 . NC 9 (pase a la pregunta 102)

100.a ¿Qué tipo de función o funciones? (Respuesta múltiple)

Gestión económica 1,
 Gestión de marketing 2,
 Gestión de recursos humanos 3,
 Otras: 17,
 Ns 18
 Nc 19

101. Expresé su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su experiencia con las entidades que le ofrecen estos servicios.

Muy insatisfactoria		Muy satisfactoria
	1 2 3 4 5	
Ns 8		Nc 9

102. ¿De las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico, ¿qué porcentaje pertenece a compañías de carácter público?

. 0 % 1	. 51 % - 75 % 4	. NS 8
. 1 % - 25 % 2	. 76 % - 99 % 5	. NC 9
. 26 % - 50 % 3	. 100 % 6	

103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?:

. SI 1
 . NO 2 (pasa a la pregunta nº 105)
 . NS 8 (pasa a la pregunta nº 105)
 . NC 9 (pasa a la pregunta nº 105)

103.a ¿Con qué entidad? _____

104. Valore su nivel de satisfacción por lo que respecta a su experiencia en la realización de coproducciones:

Muy insatisfactoria		Muy satisfactoria
	1 2 3 4 5	
Ns 8		Nc 9

La cumplimentación de esta información es voluntaria. De ser aportada, aseguramos la absoluta confidencialidad de la misma, que no será utilizada con fines distintos a la investigación ni por personas fuera de este grupo de investigación.

Nombre de la entidad: _____

**Nombre de la persona
encuestada:** _____

Cargo: _____

Teléfono: _____ **E-mail:** _____

Ciudad: _____ **Provincia:** _____

Fecha de cumplimentación del formulario: _____

Nombre del entrevistador: _____

ANEXO II

RELACIÓN DE ENTIDADES INTEGRANTES DE LA MUESTRA

Comunidad Autónoma : ANDALUCÍA
Tamaño de la muestra: 13

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Almería	Almería	Auditorio Municipal Maestro Padilla	Avda. del Mediterráneo s/n	04007	950273002	950276923	966
	Cádiz	Cádiz	Gran Teatro Falla	Plza. de Falla s/n	11003	956220834	956220354	1214
	Córdoba	Córdoba	Gran Teatro de Córdoba	Avda. del Gran Capitán, 6	14008	957480644	957487994	946
	Granada	Granada	Centro Cultural Manuel de Falla	Paseo de los Mártires s/n	18005	958222188	958228289	1328
	Granada	Granada	Teatro Alhambra	C/ Molinos, 56	18009	958220447	958226462	298
	Granada	Granada	Teatro Municipal Isabel la Católica	C/ Almona del Campillo, 2	18009	958221514		662
	Jaén	Jaén	Teatro Darymelia	C/ Colón s/n	23004	953219180		420
	Jaén	Jaén	Auditorio Municipal de la Alameda	Alameda de calvo Sotelo s/n	23001			1500
	* Málaga	Málaga	Teatro Miguel de Cervantes	C/ Ramos Marín s/n	29012	952224109	952212993	1084
	Málaga	Málaga	Centro Cultural Provincial – Sala Ibn Gabirol	C/ Ollerías s/n	29012	952133950	952133983	300
	* Sevilla	Sevilla	Teatro Lope de Vega	Avda de María Luisa, s/n	41013	954590853	954590827	750
	Sevilla	Sevilla	Teatro Municipal Alameda	C/ Crédito, 11	41002	954900164	954905632	480
	Sevilla	Sevilla	Teatro Central	C/ José de Gálvez, s/n. Isla de la Cartuja	41092	955037200	955037225	100

Comunidad Autónoma: ARAGÓN
Tamaño de la muestra: 10

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Huesca	Huesca	Teatro Salesiano	Avda. Momreal, 14	22003	974.22.18.00		788
	Teruel	Teruel	Teatro Municipal Alcañiz					
	Zaragoza	Zaragoza	Teatro del Mercado	Pza de Sto. Domingo s/n	50003	976.43.76.62	976.28.08.79	
	Zaragoza	Zaragoza	Sala Oasis	Boggiero, 28	50003	976.43.95.34	976.40.47.60	800
	Zaragoza	Zaragoza	Teatro Arbolé	Francisco Ferrer, 7	50015	976.73.44.66	976.51.06.89	
*	Zaragoza	Zaragoza	Teatro Principal	Plaza de José Sinués, 2	50001	976.29.60.90	976.20.04.03	1104
	Huesca	Jaca	P. congresos	Av.j.xxiii	22700			
	Zaragoza	Zaragoza	Centro Cultural Río Ebro	María Zambrano, 56	50015	976.73.37.84	976.73.69.33	
	Zaragoza	Zaragoza	Centro Cultural Delicias	Avda. de Navarra, 54	50010	976.33.32.82	976.53.44.03	250
	Zaragoza	Zaragoza	Teatro de la Estación	Teniente Coronel Pueyo, 8 – 10, local.	50004			

Comunidad Autónoma: ASTURIAS
Tamaño de la muestra: 4

	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
*	Asturias	Oviedo	Teatro Campoamor	Diecinueve de Julio, s/n	33002	98.520.73.55	98.520.06.46	
	Asturias	Gijón	Teatro Jovellanos	Casimiro Velasco, 23	33201	985.09.24.09	98.534.93.09	
	Asturias	Gijón	Sala Quiquilmón	Pedro Duro, 13, bajo	33206	985.35.73.18	985.17.10.13	203
	Asturias	Gijón	Palacio de Revillagigedo	Plaza del Marqués, 2	33201			

Comunidad Autónoma: BALEARES
Tamaño de la muestra: 3

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Mallorca	Palma de Mallorca	Teatre del Mar	Capità Ramonell i Boix, 90	07006	971.24.84.00	971.25.61.10	1035
	Mallorca	Palma de Mallorca	Auditoriūm de Palma de Mallorca	Avda. Ingeniero Gabriel Roca, 18	17014	971.73.53.28	971.28.96.81	1.739
	Mallorca	Palma de Mallorca	Palau de la Premsa	Paseo de Mallorca s/n	07011	971.73.91.48	971.73.89.01	224

Comunidad Autónoma: CANARIAS
Tamaño de la muestra: 3

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Las Palmas de Gran Canaria	Las Palmas de Gran Canaria	Auditorio Alfredo Kraus	Playa de las Canteras s/n	35010	928.49.17.70	928.26.26.96	
	Las Palmas	Las Palmas de Gran Canaria	Sala de Teatro del Centro Insular de Cultura	Pérez Galdós, 53	35002	928.43.21.80	928.43.21.82	
	Santa Cruz de Tenerife	Tenerife	Teatro Guimerá	Pza. Isla de la Madera, s/n	38003	922.29.09.11/60 .62.65	922.29.06.62	

Comunidad Autónoma: CANTABRIA
Tamaño de la muestra: 2

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
*	Santander	Santander	Palacio de Festivales de Cantabria	Gamazo s/n	39004	942.36.16.06	942.36.40.61	
	Santander	Santander	Centro Cultural Modesto Tapia	Tatin, 25	39001	942.20.43.00	942.36.11.60	

Comunidad Autónoma: CASTILLA – LA MANCHA
Tamaño de la muestra: 6

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Ciudad Real	Ciudad Real	Teatro Municipal Qujano	Ciuela, 7	13002	926.22.38.55	926.21.33.48	
	Cuenca	Cuenca	Teatro Auditorio de Cuenca	Paseo del Huécar, s/n	16001	969.23.27.97	969.23.27.98	
	Guadalajara	Guadalajara	Teatro Antonio Buero Vallejo	Plaza Mayor, 1	19001	949.88.70.70	949.88.70.93	
	Toledo	Toledo	Teatro Rojas	Plaza Mayor, s/n	45001	925.21.57.08	925.25.47.78	
	Albacete	Albacete	Centro Cultural Asunción					
	Albacete	Albacete	Teatro de la Paz	Avda. del Teatro, 6	02006	96.724.75.76	Idem	704

Comunidad Autónoma: CASTILLA – LEÓN
Tamaño de la muestra: 12

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Ávila	Ávila	Teatro del Ayuntamiento de Ávila	Pza. de la Victoria, 1	05071	920.35.40.15	920.22.56.97	
	Burgos	Burgos	Teatro Principal de Burgos	Paseo del Espolón s/n	09003	947.28.88.40		
	León	León	Teatro Emperador	Avda. De la Independencia, 14	24003	987.25.09.20	987.25.70.48	970
	Palencia	Palencia	Teatro Principal de Palencia	Pza. Mayor, 1	34001	979.71.81.00		
	Palencia	Palencia	Teatro Ortega	Colón, 2	34002	97.974.04.40		689
	Salamanca	Salamanca	Teatro Bretón	Plaza de Bretón, 12	37001	923.26.98.44	Idem	445
	Segovia	Segovia	Teatro Juan Bravo	Pza. Mayor, 6	40001	921.46.00.39 / 38	921.46.00.40	
	Soria	Soria	Centro Cultural Palacio de la Audiencia	Plaza Mayor, s/n	42071	975.23.41.14 / 17	97523.41.15	
	Valladolid	Valladolid	Teatro Calderón de la Barca	C/ Angustias, 1	47003	983.42.64.41	983.42.64.51	
	Valladolid	Valladolid	Teatro Carrión	Montero Calvo, 2	47001	983.37.58.19		937
	Zamora	Benavente						
	Zamora	Zamora	Teatro Principal	Plaza Mayor, 1	49001	980.53.47.19	980.53.07.85	

Comunidad Autónoma: CATALUÑA
Tamaño de la muestra: 32

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
*	Barcelona	Barcelona	Artenbrut	Perrill, 9 - 11	08012	93.457.65.16	93.457.97.05	100
	Barcelona	Barcelona	Café Teatre Llatíno	Riereta, 7	08001	93.329.90.09		150
*	Barcelona	Barcelona	Gran Teatre del Liceu	La Rambla, 61	08002	93.485.99.00	93.485.99.54	2321
	Barcelona	Barcelona	Jove Teatre Regina	Séneca, 22	08006	93.218.14.74	93.415.00.98	337
*	Barcelona	Barcelona	L'Auditori	Lepanto, 150	08013	93.247.93.00	93.247.93.01	
	Barcelona	Barcelona	Léspai	Travesera de Gracia, 63	08021	93.414.31.33	93.200.85.48	370
*	Barcelona	Barcelona	Nou Teatre de Gracia	Carrer de las Flors, 22	08011	93.441.70.22	93.441.70.94	145
*	Barcelona	Barcelona	Palau de la Música Catalana	San Francisco de Paula, 2	08003	93.295.72.00	93.295.72.10	
	Barcelona	Barcelona	Sala Beckett	C/ Alegria de l'alt, 55	08024	93.845.31.12	93.219.79.27	75
	Barcelona	Barcelona	Teatre de Léixample	Aragón, 140	08011	93.451.34.62	93.323.39.67	310
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Goya	Joaquín Costa, 68	08001	93.318.19.84	93.412.34.26	711
	Barcelona	Barcelona	Teatre Grec	Passeig de Santa Magdalena, 36	08038	93.301.77.75	93.301.61.00	1950
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Lliure	Montseny, 47	08012	93.218.92.51	93.237.12.43	
	Barcelona	Barcelona	Teatre Malic	Fusina, 3	08003	93.310.70.35	93.319.56.47	50
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Mercat de les Flors	Lérida, 59	08002	93.426.18.75	93.426.01.06	
	Barcelona	Barcelona	Teatre Nacional de Catalunya	Plaça de les Arts, 1	08013	93.306.57.00	93.306.57.01	
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Romea	Hospital, 51	08001	93.301.55.04	93.412.38.32	575
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Tívoli	Caspe, 8	08010	93.412.20.63	93.318.60.45	1640
*	Barcelona	Barcelona	Teatre Victoria	Avda. Paral.lel, 67 - 69	08004	93.317.75.99	93.441.39.48	1224
	Barcelona	Barcelona	Teatro Apolo	Avda. Paral.lel, 59	08008	93.441.90.07	93.442.18.51	1.106
	Barcelona	Barcelona	Teatro Villarroel	Villarroel, 87	08011	93.451.12.34	93.451.65.66	522
	Barcelona	Barcelona	Versus Teatre	Castillejos, 179	08013	9.232.31.84	93.265.24.23	102
	Barcelona	El Prat de Llobregat	Teatre Modern	Plaça de la Vila, 5	08820	93.478.24.86		404

Comunidad Autónoma: CATALUÑA (continuación)

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Girona	Girona	Teatre Municipal de Girona	Pza. del vi, 1	17004	972.41.90.18	972.41.94.20	
	Lleida	Lleida	Auditori Enric Granados	Pza. Mosen Cinto Verdguer, s/n	25004	973.22.33.20	973.24.88.23	
	Lleida	Lleida	Centre Cultural Fundació La Caixa	Avda. de Blondel, 3	25002	973.27.07.88	373.27.48.84	304
	Lleida	Lleida	Teatre de L'Escorxador	Lluís Companys, s/n	25003	973.27.93.56	973.27.93.56	
	Barcelona	Prat de Llobregat	Teatre Joventut					
	Barcelona	Sabadell	Teatre del Sol					
	Tarragona	Tarragona	Cooperativa Obrera Tarraconense	Fortuny, 23	43001	97.721.11.48		
*	Tarragona	Tarragona	Teatre Metropol	Rambla Nova, 46	43004	977.25.09.23	977.24.59.88	530
	Barcelona	Tarrasa	CC. Caixa Tarrasa					

Comunidad Autónoma: EXTREMADURA Tamaño de la muestra: 2

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Badajoz	Badajoz	Teatro López de Ayala	Pº de San Francisco, s/n	06002	924.22.09.34	924.25.47.02	750
	Cáceres	Cáceres	Gran Teatro de Cáceres	San Antón, s/n	10004	927.21.56.51	927.21.29.49	640

Comunidad Autónoma: GALICIA
Tamaño muestra: 5

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	A Coruña	A Coruña	Teatro Rosalía de Castro	Forum Metropolitano Río Monelos, 1	15006	981.18.42.93	981.18.42.95	
	A Coruña	Santiago de Compostela	Teatro Principal	Rúa Nova, s/n	36005	981.58.65.55	981.58.89.87	
	Lugo	Lugo	Auditorio Municipal Gustavo Freire	Quiroga Ballesteros s/n	27001	982.29.72.16 /17	982.29.71.06	
	Ourense	Ourense	Teatro Principal de Ourense	La Paz, 9	32005	988.24.14.92	988.23.46.04	
	Pontevedra	Pontevedra	Teatro Principal	Pazo da Cultura Alexander Boveda, s/n	36005	986.83.30.61	986.87.40.70	

Comunidad Autónoma: LA RIOJA
Tamaño muestra: 1

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
*	La Rioja	Logroño	Ayuntamiento de Logroño. Dpto. Teatro Bretón	Avda. La Paz, 11	26071	941.27.70.14	941.23.49.32	

Comunidad Autónoma: MADRID
Tamaño de la muestra: 35

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Madrid	Alcobendas	Auditorio C. Alcobendas					
	Madrid	Alcorcón	Teatro de Alcorcón					
	Madrid	Fuenlabrada	Sala Municipal de Teatro Nuria Espert	Avda. de Pablo Iglesias s/n	28942	91.668.48.48	91.668.48.43	300
	Madrid	Getafe	Teatro Auditorio Federico García Lorca	Plaza de la Constitución s/n	28902	91.681.82.12	91.682.63.49	
	Madrid	Las Rozas	C. C. Las Rozas					
	Madrid	Madrid	Abadía	Fernández de los Ríos, 42	28015	91.488.16.27		
	* Madrid	Madrid	Bellas Artes	Marqués de Casa Riera, 2		91.532.44.37		
	* Madrid	Madrid	Canto de la Cabra	San Gregorio, 8	28004	91.310.42.22		
	* Madrid	Madrid	Centro Cultural de la Villa	Plaza de Colón, s/n		91.575.60.80		
	Madrid	Madrid	Centro Cultural Galileo	Galileo, 39		91.593.23.10		
	Madrid	Madrid	Centro Cultural La Despernada	C/ Olivar, 10	28691	91.811.70.01	91.815.66.46	
	Madrid	Madrid	Coliseo de la Cultura. Auditorio Teresa de Berganza	Avda. Principe de Asturias, 163	28670	91.616.67.56	91.616.66.56	
	* Madrid	Madrid	Ensayo 100	Raimundo Lulio, 20	28010	91.447.94.86		
	* Madrid	Madrid	Nuevo Apolo	Plaza Tirso de Molina, 1	28012	91.369.06.37		
	Madrid	Madrid	Real Cinema	Plaza de Isabel II, 7	08013	91.547.47.42	91.547.46.50	394
	Madrid	Madrid	Reina Victoria	Carrera de San Jerónimo, 24	28014	91.369.22.88		
	* Madrid	Madrid	Sala Cuarta Pared	Hercilla, 17	28005	91.517.23.17		
	Madrid	Madrid	Sala Pradillo	Pradillo, 12	28002	91.416.90.11		
	* Madrid	Madrid	Teatro Alcazar	Alcalá, 20	28014	91.532.06.16		
	Madrid	Madrid	Teatro Auditorio Adolfo Marsillach	Avda. de Baunatal, 18	28700	91.658.89.97	91.653.55.81	

Comunidad Autónoma: MADRID (continuación).

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Madrid	Madrid	Teatro Calderón	Atocha, 18	28012			
	Madrid	Madrid	Teatro de Cámara	San Cosme y San Damián, 3	28012	91.527.04.54	91.539.13.44	120
	Madrid	Madrid	Teatro de la Comedia	Príncipe, 14	28012	91.532.79.28	91.522.46.90	
*	Madrid	Madrid	Teatro de la Zarzuela	Jovellanos, 4				
	Madrid	Madrid	Teatro Espada de Madera	Calvario, 21	28012	91.528.04.35	91.539.50.80	60
*	Madrid	Madrid	Teatro Español	Príncipe, 23		91.429.03.18	91.429.62.50	763
	Madrid	Madrid	Teatro Estudio de Madrid	Cabeza, 14	28012	91.539.64.47		50
*	Madrid	Madrid	Teatro Muñoz Seca	Plaza del Carmen, 1	28013	91.523.21.28	91.521.53.48	294
	Madrid	Madrid	Teatro Real	Plaza de Oriente		91.516.06.20		
*	Madrid	Madrid	Triángulo	Zurita, 20	28012	91.530.68.91		
	Madrid	Móstoles	Teatro Villa Móstoles					
	Madrid	Parla	Teatro Jaime Salom					
	Madrid	San Lorenzo del Escorial	Carlos III	Floridablanca, 20	28200	91.890.44.11 / 45		
	Madrid	Torrejón	A. M. J. M. Rodero					
	Madrid	Torrelodones	CC. Torrelodones					

**Comunidad Autónoma: MURCIA
Tamaño de la muestra : 2**

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Murcia	Murcia	Auditorio y Centro de Congresos Ciudad de Murcia	Avda. Primero de Mayo s/n	30006	968.34.10.60	968.34.24.77	
	Murcia	Cartagena	Nuevo Teatro Circo	Jacinto Benavente, 7	30203	968.12.88.51	968.50.09.53	

Comunidad Autónoma: NAVARRA
Tamaño de la muestra : 2

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
*	Navarra	Pamplona	Teatro Gayarre	Avda Carlos III, 1 - 3	31002	948.20.65.93	948.21.23.50	
*	Pamplona	Pamplona	Escuela Navarra de Teatro	C/ San Agustín, 5	31001	948229239	948229339	300

Comunidad Autónoma: PAÍS VASCO
Tamaño de la muestra: 5

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Guipúzcoa	San Sebastián	Centro Kursaal	Avda. de Zurriola, 1	20002	943.00.30.00	943.00.30.01	1806
	Guipúzcoa	San Sebastián	Teatro Principal	Nagusia, 1, bis	20003	943.42.61.12	943.42.28.35	576
	Vizcaya	Getxo	Getxo Antzokia	Avda. Basagoiti, 20	48980	94.491.21.23	94.491.21.39	
	Guipúzcoa	Eibar	Teatro del Complejo Educativo					
	Guipúzcoa	Tolosa	Teatro Leidor					

Comunidad Autónoma: VALENCIA
Tamaño de la muestra: 12

I	Provincia	Municipio	Entidad	Domicilio	C.P.	Teléfono	Fax	Aforo
	Castellón	Castellón de la Plana	Teatre del Raval	Conde de pestagua, 38	12004	96.386.65.00	96.349.05.75	300
	Castellón	Castellón de la Plana	Teatro Principal	Ximénez, 3	12001	96.472.36.02	96.427.00.72	653
	Valencia	Gandía	Teatre del Raval					
	Valencia	Valencia	Escalante Centre Teatral	Landerer, 5, bajo	46003	96.391.24.42	96.391.46.78	395
	Valencia	Valencia	Espai Moma	Platero Suárez, 11	46009	96.365.49.20	96.365.14.59	210
	Valencia	Valencia	Palau de la Música i Congressos	Paseo de la Alameda, 30	46023	96.337.50.20	96.337.09.88	
	Valencia	Valencia	Sala Black Note Club	Polo y Peyrolon, 15, bajo	46021	96.393.36.63		100
	Valencia	Valencia	Sala L'Horta	Carretera Barquero, 17	46026	96.375.96.43		300
	Valencia	Valencia	Teatr Rialto	Plaza del ayuntamiento, 17	46002	96.335.93.00	96.394.20.99	391
	Valencia	Valencia	Teatre Principal	Barcas, 15	46002	96.353.92.00	96.353.92.90	1226
	Valencia	Valencia	Teatre Tala	Caballeros, 31	46001	96.391.29.20	96.391.50.80	378
*	Valencia	Valencia	Teatro Olympia	San Vicente, 44	46002	96.351.73.15	96.351.10.22	1055

ANEXO III
ANEXO ESTADÍSTICO

1. Resultados del análisis Cluster (No incluidos en el análisis de resultados)

Conglomerados jerárquicos

Tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
150	100.0	0	.0	150	100.0

a. Vinculación de Ward

Historial de conglomeración (Vinculación de Ward)

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	32	36	.000	0	0	72
2	114	115	.500	0	0	20
3	107	117	1.051	0	0	70
4	63	68	1.645	0	0	68
5	102	113	2.472	0	0	54
6	25	35	3.456	0	0	48
7	142	145	4.456	0	0	38
8	55	60	5.456	0	0	32
9	54	56	6.456	0	0	62
10	9	45	7.456	0	0	36
11	13	31	8.456	0	0	51
12	7	27	9.456	0	0	47
13	108	112	10.458	0	0	80
14	64	101	11.471	0	0	37
15	126	128	12.522	0	0	66
16	33	34	13.732	0	0	101
17	77	116	14.968	0	0	69
18	134	135	16.295	0	0	119
19	66	74	17.622	0	0	68

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
20	111	114	19.122	0	2	46
21	73	109	20.622	0	0	80
22	97	99	22.122	0	0	99
23	3	62	23.622	0	0	79
24	46	57	25.122	0	0	90
25	23	41	26.622	0	0	47
26	26	39	28.122	0	0	77
27	11	14	29.622	0	0	85
28	4	8	31.122	0	0	51
29	58	59	32.624	0	0	92
30	70	118	34.142	0	0	69
31	17	22	35.661	0	0	85
32	28	55	37.183	0	8	109
33	21	51	38.746	0	0	81
34	65	71	40.319	0	0	111
35	149	150	41.895	0	0	65
36	9	44	43.561	10	0	56
37	64	98	45.232	14	0	87
38	142	144	46.923	7	0	121

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
39	67	78	48.750	0	0	41
40	106	119	50.628	0	0	83
41	67	72	52.522	39	0	71
42	5	38	54.488	0	0	90
43	124	138	56.488	0	0	64
44	131	132	58.488	0	0	63
45	104	105	60.488	0	0	99
46	110	111	62.527	0	20	96
47	7	23	64.622	12	25	55
48	15	25	66.738	0	6	56
49	52	61	68.947	0	0	105
50	37	50	71.157	0	0	84
51	4	13	73.407	28	11	102
52	93	103	75.667	0	0	117
53	79	120	77.994	0	0	93
54	85	102	80.402	0	5	87
55	7	12	82.821	47	0	120
56	9	15	85.255	36	48	97
57	139	140	87.755	0	0	107

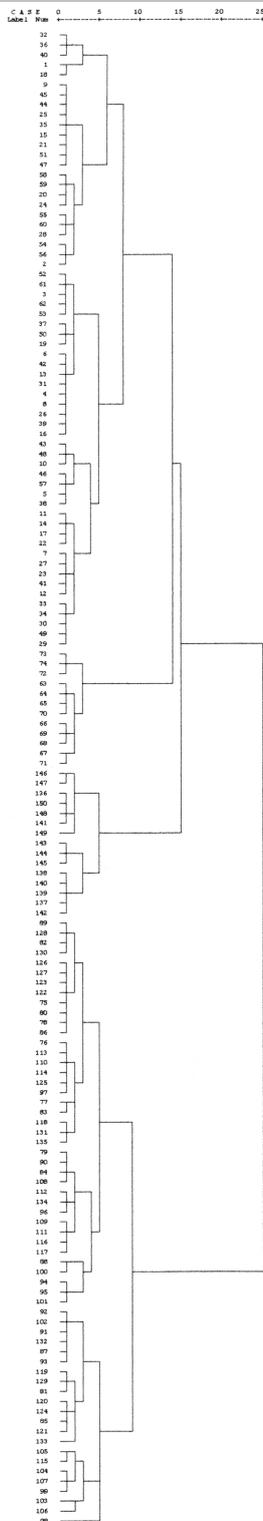
Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
58	20	24	90.255	0	0	92
59	80	90	92.758	0	0	108
60	100	122	95.276	0	0	82
61	30	49	97.794	0	0	95
62	2	54	100.376	0	9	109
63	131	133	102.988	44	0	132
64	124	136	105.655	43	0	91
65	148	149	108.440	0	35	134
66	126	127	111.245	15	0	104
67	43	48	114.072	0	0	88
68	63	66	116.915	4	19	96
69	70	77	119.760	30	17	122
70	69	107	122.613	0	3	116
71	67	96	125.541	41	0	115
72	32	40	128.487	1	0	129
73	143	147	131.487	0	0	121
74	125	130	134.490	0	0	104
75	92	95	137.493	0	0	89
76	6	42	140.531	0	0	106

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
77	16	26	143.609	0	26	102
78	75	81	146.724	0	0	93
79	3	53	149.891	23	0	105
80	73	108	153.073	21	13	110
81	21	47	156.320	33	0	97
82	84	100	159.701	0	60	114
83	106	123	163.089	40	0	111
84	19	37	166.492	0	50	118
85	11	17	169.906	27	31	126
86	141	146	173.339	0	0	107
87	64	85	176.825	37	54	125
88	10	43	180.434	0	67	113
89	87	92	184.046	0	75	117
90	5	46	187.694	42	24	113
91	124	129	191.357	64	0	112
92	20	58	195.044	58	29	123
93	75	79	198.780	78	53	108
94	76	88	202.713	0	0	130
95	29	30	206.758	0	61	101

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
96	63	110	210.929	68	46	122
97	9	21	215.113	56	81	135
98	1	18	219.323	0	0	129
99	97	104	223.573	22	45	114
100	82	83	228.073	0	0	103
101	29	33	232.639	95	16	120
102	4	16	237.279	51	77	106
103	82	89	242.061	100	0	130
104	125	126	247.006	74	66	132
105	3	52	251.960	79	49	128
106	4	6	256.927	102	76	118
107	139	141	261.893	57	86	127
108	75	80	266.947	93	59	136
109	2	28	272.270	62	32	123
110	73	121	277.889	80	0	116
111	65	106	283.605	34	83	125
112	124	137	289.338	91	0	119
113	5	10	295.464	90	88	137
114	84	97	301.843	82	99	115

Historial de conglomeración						
Etapa	Conglomerado que se combina		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
134	139	148	487.288	127	65	147
135	2	9	501.382	123	97	144
136	69	75	517.146	116	108	143
137	5	7	533.394	113	126	140
138	67	76	552.578	115	130	142
139	86	87	574.485	0	131	143
140	3	5	597.349	128	137	145
141	124	125	621.109	119	132	148
142	63	67	645.954	133	138	146
143	69	86	672.284	136	139	146
144	1	2	701.205	129	135	145
145	1	3	741.731	144	140	147
146	63	69	784.557	142	143	149
147	1	139	857.616	145	134	148
148	1	124	933.509	147	141	149
149	1	63	1066.386	148	146	0

Dendograma



**2. Resultados del Análisis discriminante.
(No incluidos en el análisis de resultados)**

Tabla 1. Resumen del procesamiento para el análisis de casos

Casos no ponderados		N	Porcentaje
Válidos		150	100.0
Excluidos	Códigos de grupo perdidos o fuera de rango	0	.0
	Perdida al menos una variable discriminante	0	.0
	Perdidos o fuera de rango ambos, el código de grupo y al menos una de las variables discriminantes.	0	.0
	Total excluidos	0	.0
Casos Totales		150	100.0

Tabla 2. Estadísticos de grupo

Ward Method	Media	Desv. típ.	N válido (según lista)		
			No ponderados	Ponderados	
1	EE. Relaciones de Independencia	.2921	.45732	89	89.000
	EE. Relaciones de cooperación	.5393	.50128	89	89.000
	SMEAN(P70)	4.1320	.70768	89	89.000
	Relaciones con EE. a nivel supralocal	.6517	.47914	89	89.000
	SP. Relación administrativa	.1798	.38618	89	89.000
	p.79. SP. Relación de cooperación	.6966	.46232	89	89.000
	SMEAN(P80)	4.1760	.75497	89	89.000
	p.81. Relaciones con Centros Educativos	.6966	.46232	89	89.000
	SMEAN(P91)	3.8289	1.15357	89	89.000
	P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.7079	.45732	89	89.000
	p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	.1685	.37647	89	89.000
	p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.6067	.49124	89	89.000
	SMEAN(P96)	4.0271	.81255	89	89.000
	p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	.5730	.49744	89	89.000
SMEAN(P102)	2.2125	1.13311	89	89.000	
2	EE. Relaciones de Independencia	.4590	.50245	61	61.000
	EE. Relaciones de cooperación	.2623	.44353	61	61.000
	SMEAN(P70)	3.3370	.88360	61	61.000
	Relaciones con EE. a nivel supralocal	.6885	.46694	61	61.000
	SP. Relación administrativa	.3443	.47907	61	61.000
	p.79. SP. Relación de cooperación	.2131	.41291	61	61.000
	SMEAN(P80)	2.7841	.92441	61	61.000
	p.81. Relaciones con Centros Educativos	.6885	.46694	61	61.000
	SMEAN(P91)	3.4672	.90183	61	61.000
	P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.5410	.50245	61	61.000
	p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	.2787	.45207	61	61.000
	p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.5410	.50245	61	61.000
	SMEAN(P96)	4.1300	.82767	61	61.000
	p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	.6393	.48418	61	61.000
SMEAN(P102)	1.4835	.49619	61	61.000	
Total	EE. Relaciones de Independencia	.3600	.48161	150	150.000
	EE. Relaciones de cooperación	.4267	.49625	150	150.000
	SMEAN(P70)	3.8087	.87390	150	150.000
	Relaciones con EE. a nivel supralocal	.6667	.47298	150	150.000
	SP. Relación administrativa	.2467	.43252	150	150.000
	p.79. SP. Relación de cooperación	.5000	.50168	150	150.000
	SMEAN(P80)	3.6099	1.07299	150	150.000
	p.81. Relaciones con Centros Educativos	.6933	.46265	150	150.000
	SMEAN(P91)	3.6818	1.07015	150	150.000
	P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.6400	.48161	150	150.000
	p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	.2133	.41103	150	150.000
	p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.5800	.49521	150	150.000
	SMEAN(P96)	4.0690	.81754	150	150.000
	p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	.6000	.49154	150	150.000
SMEAN(P102)	1.9161	.99324	150	150.000	

Tabla 3. Pruebas de igualdad de las medias de los grupos

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
EE. Relaciones de Independencia	.971	4.446	1	148	.037
EE. Relaciones de cooperación	.924	12.121	1	148	.001
SMEAN(P70)	.799	37.238	1	148	.000
Relaciones con EE. a nivel supralocal	.999	.218	1	148	.641
SP. Relación administrativa	.965	5.389	1	148	.022
p.79. SP. Relación de cooperación	.774	43.126	1	148	.000
SMEAN(P80)	.591	102.308	1	148	.000
p.81. Relaciones con Centros Educativos	1.000	.011	1	148	.916
SMEAN(P91)	.972	4.224	1	148	.042
P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.971	4.446	1	148	.037
p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	.983	2.628	1	148	.107
p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.996	.637	1	148	.426
SMEAN(P96)	.996	.572	1	148	.451
p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	.996	.657	1	148	.419
SMEAN(P102)	.869	22.281	1	148	.000

Tabla 4. Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

	Función
	1
EE. Relaciones de Independencia	.092
EE. Relaciones de cooperación	.716
SMEAN(P70)	.603
Relaciones con EE. a nivel supralocal	-.021
SP. Relación administrativa	.227
p.79. SP. Relación de cooperación	1.000
SMEAN(P80)	.771
p.81. Relaciones con Centros Educativos	-.643
SMEAN(P91)	.268
P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	.070
p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	-.110
p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.045
SMEAN(P96)	.072
p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	-.281
SMEAN(P102)	.474
(Constante)	-7.584

Coeficientes no tipificados

Tabla 5. Funciones en los centroides de los grupos

	Función
Ward Method	1
1	1.081
2	-1.577

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

Estadísticos de clasificación

Tabla 6. Resumen del proceso de clasificación

Procesados		150
Excluidos	Código de grupo perdido o fuera de rango	0
	Perdida al menos una variable discriminante	0
Usados en los resultados		150

Tabla 7. Probabilidades previas para los grupos

Ward Method	Previas	Casos utilizados en el análisis	
		No ponderados	Ponderados
1	.593	89	89.000
2	.407	61	61.000
Total	1.000	150	150.000

Tabla 8. Coeficientes de la función de clasificación

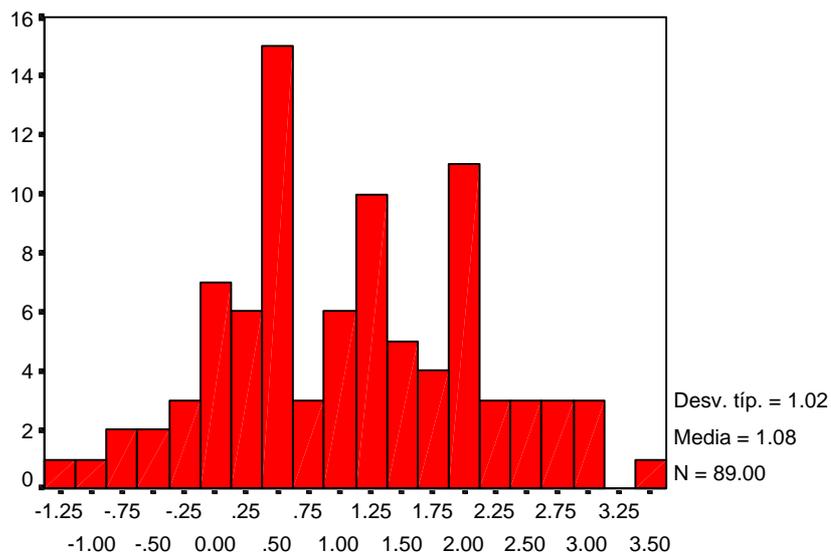
	Ward Method	
	1	2
EE. Relaciones de Independencia	6.922	6.677
EE. Relaciones de cooperación	6.866	4.961
SMEAN(P70)	7.906	6.302
Relaciones con EE. a nivel supralocal	1.846	1.902
SP. Relación administrativa	.977	.374
p.79. SP. Relación de cooperación	2.913	.255
SMEAN(P80)	7.284	5.233
p.81. Relaciones con Centros Educativos	-2.096	-.387
SMEAN(P91)	4.767	4.054
P.92. Audiencia escénicas nueva como objetivo prioritario	9.713	9.527
p.92. Audiencia habitual como grupo prioritario	9.806	10.099
p.93. ¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?	.470	.349
SMEAN(P96)	7.798	7.607
p.103. ¿Ha realizado alguna vez coproducciones?	-1.600	-.852
SMEAN(P102)	4.256	2.996
(Constante)	-69.385	-50.261

Funciones discriminantes lineales de Fisher

Gráficos por grupos separados

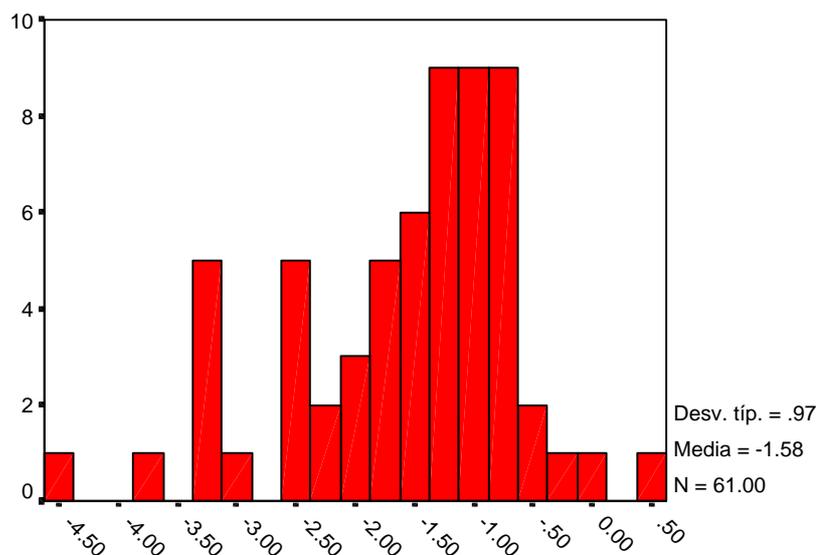
Función discriminante canónica 1

Ward Method = 1



Función discriminante canónica 1

Ward Method = 2



ANEXO IV
ANEXO LEGAL

**Reales Decretos de traspaso de funciones y servicios en materia de
Cultura a las CC.AA.**

- **Comunidad Autónoma del País Vasco.**
 - Real Decreto 3.069/1980, de 26 de septiembre.
 - Real Decreto 1.282 / 1987, de 2 de octubre.

- **Generalidad de Cataluña.**
 - Real Decreto 1.676/1980, de 31 de julio.
 - Real Decreto .1.010/1981, de 27 de febrero.
 - Real decreto 1.264/1984, de 23 de mayo.

- **Comunidad Autónoma de Galicia.**
 - Real Decreto 1.634/1980, de 31 de julio.
 - Real Decreto 1.706/1982, de 24 de julio.
 - Real Decreto 2.434/1982, de 24 de julio.
 - Real Decreto 1.531/1989, de 15 de diciembre.

- **Comunidad Autónoma de Andalucía.**
 - Real Decreto 1.075/1981, de 24 de abril.
 - Real Decreto 8.64/1984, de 29 de febrero.

- **Principado de Asturias.**
 - Real Decreto 2.874/1979, de 17 de diciembre.
 - Real Decreto 3.149/1983, de 5 de octubre.
 - Real Decreto 3.195/1983, de 9 de noviembre.

- **Comunidad Autónoma de Cantabria.**
 - Real Decreto 2.416/1982, de 24 de julio.
 - Real Decreto 3.547/1983, de 28 de diciembre.
 - Real Decreto 6.64/1984, de 8 de febrero.

- **Comunidad Autónoma de La Rioja.**
 - Real Decreto 3.023/1983, de 13 de octubre.

- **Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.**
 - Real Decreto 466/1980, de 29 de febrero.
 - Real Decreto 3.031/1983, de 21 de septiembre.
 - Real Decreto 3.193/1983, de 26 de octubre.

- **Comunidad Valenciana.**
 - Real Decreto 278/1980, de 25 de enero.
 - Real Decreto .4.142/1982, de 29 de diciembre.
 - Real decreto 3.066/1983, de 13 de octubre.
 - Real decreto 3.196/1983, de 23 de noviembre.

- **Comunidad Autónoma de Aragón.**
 - Real Decreto 3.529/1981, de 29 de diciembre.
 - Real Decreto 3.065/1983, de 5 de octubre.
 - Real Decreto 3.194/1983, de 9 de noviembre.
 - Real Decreto 1.474/1992, de 4 de diciembre.

- **Comunidad Autónoma de Castilla – La Mancha.**
 - Real Decreto 3.072/1979, de 29 de diciembre .
 - Real Decreto 3.296/1983, de 5 de octubre.
 - Real decreto 3.299/1983, de 9 de noviembre.

- **Comunidad Autónoma de Canarias.**
 - Real Decreto 2.843/1979, de 7 de diciembre.
 - Real Decreto 2.798/1982, de 12 de agosto.
 - Real decreto 3.355/1983, de 28 de diciembre.
 - Real Decreto 301/1984, de 25 de enero.

- **Comunidad Foral de Navarra.**
 - Real Decreto 335/1986, de 24 de enero.
 - Real Decreto 1.393/1988, de 18 de noviembre.

- **Comunidad Autónoma de Extremadura.**
 - Real Decreto 2.912/1979, de 21 de diciembre.
 - Real Decreto 3.039/1983, de 21 de septiembre.
 - Real decreto 3.150/1983, de 26 de octubre.
 - Real decreto 409/1989, de 21 de abril.

- **Comunidad Autónoma de las Islas Baleares.**
 - Real Decreto 2.567/1980, de 7 de noviembre.
 - Real Decreto 3.040/1983, de 5 de octubre.
 - Real Decreto 3.151/1983, de 26 de octubre.

- **Comunidad de Madrid.**
 - Real Decreto 680/1985, de 19 de abril.
 - Real Decreto 2.768/1986, de 30 de diciembre.
 - Real decreto 475/1989, de 28 de abril.

- **Comunidad Autónoma de Castilla y León.**
 - Real Decreto 3.528/1981, de 29 de diciembre.
 - Real Decreto 3.019/1983, de 21 de septiembre.
 - Real decreto 2.791/1986, de 30 de diciembre.