



# LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS ENTIDADES ESCÉNICAS. UNA EVIDENCIA EMPÍRICA

MANUEL CUADRADO  
DEPARTAMENTO DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE VALENCIA

**Resumen:** *Las entidades escénicas, aquellas oferentes de actividades teatrales y musicales, han permanecido tradicionalmente ajenas a las prácticas de marketing debido a la concepción idealista de la cultura que la mantenía alejada de planteamientos económicos y de gestión. Sin embargo, situaciones financieras adversas han llevado a los responsables de gestión de estas entidades a aplicar principios y técnicas de marketing en los últimos años. El presente documento recoge una investigación dirigida a contrastar empíricamente esta situación.*

**Palabras clave:** *Gestión de marketing, entidades escénicas, investigación empírica, sector de las artes.*

## 1. Introducción

La utilización de medidas de marketing por parte de algunas entidades culturales<sup>1</sup>, como evolución del proceso de adopción de principios y técnicas de gestión (Mayaux, 1987), es una realidad (Hardy, 1981; Yorke y Jones, 1984; Blattberg y Broderick, 1991; McLean, 1995). Según la doctrina, este fenómeno se ha debido principalmente a motivos financieros y de

---

<sup>1</sup> Las entidades culturales (entidades escénicas y museos principalmente) constituyen junto a la industria cultural (cine, libro, medios de comunicación) el sector cultural.

público. En este sentido, Hirsch y Davis (1980) señalaron que los conceptos de marketing se volvían importantes y visibles cuando las entidades culturales proyectaban sus costes financieros hacia el consumidor; McLean (1994) consideró la adopción de técnicas de marketing por los museos consecuencia del papel central desempeñado por el público; y Smith y Santandreu (1997) afirmaron que la necesidad de supervivencia era la razón de la realización de esfuerzos de marketing por los museos de arte.

Sin embargo, la aplicación de marketing ha sido realizada de manera desigual por las entidades culturales como reflejan, entre otros, Levy (1980) al analizar las diversas orientaciones de sus responsables de gestión: *orientación interna* y *orientación al cliente*; Evrard (1992) por delimitar las interpretaciones extremas que de la figura del consumidor han planteado los responsables de las entidades de nuestro estudio: *consumidor pasivo* y *consumidor rey*; y Diggle (1994) al señalar las dos escuelas de pensamiento de la disciplina de marketing en el contexto cultural: *enfoque simplista* y *enfoque holístico*. En términos generales y según Mayaux (1987), la madurez de la adopción de marketing ha sido: *débil* para los espectáculos en vivo (teatro, danza y conciertos) o entidades escénicas y *media* para los museos.

El principal obstáculo para la adopción de marketing ha sido el fuerte rechazo de los responsables de gestión de las entidades culturales a esta herramienta y filosofía de trabajo (Permut, 1980;

Yorke y Jones, 1984; Mayaux, 1987; Capaul, 1988, Evrard, 1992, McLean, 1994). Un hecho, consecuencia de la falta de conocimiento de esta disciplina (Cowell, 1981; Evrard, 1992), que se ha manifestado por las connotaciones negativas atribuidas al concepto de marketing. Entre ellas y de manera sobresaliente, la pérdida de prestigio de la cultura consecuencia de la utilización de estrategias de marketing.

## 2. La gestión de marketing en las entidades culturales

El anterior fenómeno de rechazo ha generado abundante literatura dirigida a recomendar la necesidad de marketing en las artes. En este sentido, algunos autores lo han justificado al considerar el marketing el medio idóneo de supervivencia ante situaciones adversas de carácter social, económico y político (Searles, 1980; Mokwa, Dawson y Prieve, 1980; Kelly, 1992; Scheff y Kotler, 1996), y otros al esgrimir las metas que el marketing puede ayudar a alcanzar (Levy y Czepiel, 1975, Holbrook, 1980; Horkick y Hise, 1980; Yorke y Jones, 1984; Barceló et al, 1989; McLean, 1994). Entre otras, el aumento de ingresos, la ampliación de audiencia y la reducción de déficits. Considerada la necesidad de marketing en este contexto, académicos y prácticos han planteado cómo aplicar los conceptos y herramientas de marketing en las entidades culturales. En esta línea, algunos autores han establecido que la gestión de marketing

en las artes se refiere a la aplicación específica de las funciones de la dirección comercial (Mokwa, Nakamoto y Enis, 1980). Otros, han analizado los pasos o acciones a considerar en el desarrollo de un plan de marketing (Peterson, 1980; Weinberg, 1980; Barceló et al, 1989). Finalmente y de manera más reciente, Colbert (1993) y Hill, O'Sullivan y O'Sullivan (1995) analizan la adopción de marketing en las entidades culturales a través del proceso de planificación comercial. Con todo, el objetivo último de la utilización de los principios y herramientas de marketing en la gestión de las entidades culturales no es otro que satisfacer los deseos de los artistas, de los espectadores y los objetivos de la organización mediante la eficiente utilización y desarrollo de los recursos tal y como señalaron Mokwa, Nakamoto y Enis (1980) en las primeras incursiones de gestión de marketing en el ámbito cultural.

Sin embargo, apenas existen estudios empíricos de rango académico que prueben la materialización de las recomendaciones anteriores. Los existentes, de naturaleza y objetivos diversos, nos procuran limitados resultados: escasa adopción de medidas de marketing por los gestores culturales (Permut, 1980), aplicación más amplia y eficiente del sector privado (Varbanova, 1995), y consecución de resultados tras el uso efectivo de estrategias y tácticas de marketing (Smith y Santandreu, 1997). Por ello, hemos desarrollado una investigación con el propósito de contrastar empíricamente la adopción de medidas de marketing por un tipo de entidad cultural: las entidades escénicas.

Tabla 1  
**Composición de la muestra (N=55)**

Tipo de entidad	%	Tipo de entidad	%
Teatro	9,09%	Capital de provincia	16,36%
Auditorio	7,27%	Población > 15.000 hab.	47,27%
Casa de cultura	30,90%	Población > 5.000 hab.	36,36%
Centro cultural	27,27%		
Área cultura ayto.	9,09%		
Otros (asociación, iglesia, colegio)	16,36%		
Titularidad entidad	%	Gestión entidad	%
Comunidad Autónoma	3,64%	Comunidad Autónoma	3,64%
Diputación	1,81%	Diputación	1,81%
Ayuntamiento	63,64%	Ayuntamiento	58,18%
Empresa	7,27%	Empresa	7,27%
Fundación	1,81%	Fundación	5,45%
Particular	16,36%	Particular	18,18%
Iglesia	5,45%	Iglesia	5,45%
Pública	69,10%	Pública	63,64%
Privada	30,90%	Privada	36,36%
Fin de la entidad	%		
Lucrativo	7,27%		
No lucrativo	92,73%		

### 3. Estudio empírico sobre la gestión de marketing en las entidades escénicas

La investigación que a continuación describimos analiza de manera empírica la utilización de marketing en el contexto específico de las entidades escénicas a través de los aspectos más sobresalientes relativos a la planificación comercial. El estudio se dirigió a las entidades oferentes de actividades teatrales y/o musicales de la Comunidad Valenciana. Un área que presenta una amplia y diversa representación de entidades escénicas y cuya relación se obtuvo tras la revisión de la Guía de las Artes Escénicas 1995 (Ministerio de Cultura, 1995) y del Mapa de Recursos Culturales de la Comunidad Valenciana (Universidad Politécnica de Valencia).

La muestra del estudio fue de 55 entidades; aquellas que devolvieron correctamente cumplimentado el cuestionario remitido vía postal. Una muestra

que representaba el 33,95% de la población a la que nos dirigíamos y cuyo tamaño implicaba un margen de error de  $\pm 11\%$  ( $p=q$ ) para un nivel de confianza del 95,5%. Ésta resultaba representativa tal y como se consideró al comparar de manera cualitativa ciertas características de la población con las de la muestra: distribución por provincias, modalidad de la entidad y tipo de titularidad.

#### Perfil de la muestra

El análisis de las características institucionales de la muestra reveló por un lado la pluralidad de entidades oferentes de actividades escénicas: casas de cultura, centros culturales, teatros, asociaciones, iglesias y colegios, áreas de cultura de ayuntamientos y auditorios. Unas entidades ubicadas principalmente en poblaciones no capitales de provincia, de titularidad y gestión en mayor medida públicas y con una finalidad no lucrativa (Tabla 1).

Tabla 2  
**Algunos aspectos de planificación de marketing**

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS						
Misión de la entidad (N=55)	1	%	2	%	3	%
Difundir cultura entre los ciudadanos	40	72,73%	6	10,91%	3	5,45%
Ofrecer entretenimiento al público	2	3,64%	6	10,91%	12	21,82%
Satisfacer deseos culturales/ocio de la población	12	21,82%	28	50,91%	2	3,64%
Aumentar el número de espectadores	1	1,82%	2	3,64%	4	7,27%
Promoción de producciones locales y minoritarias	0	0%	5	9,09%	2	3,64%
Estrategias (N=45)					n	%
Programación					29	64,43%
Promoción y difusión					26	57,77%
Programas de educación					12	26,66%
Relación con agentes culturales					8	17,77%
Conocimiento del público					8	17,77%
Planificación de actividades					3	6,66%
Otras					3	6,66%
Público/Estrategia de segmentación (N=55)					n	%
Todos los públicos con programación diferenciada					42	76,36%
Todos los públicos con programación similar					9	16,36%
Segmentos específicos (jóvenes, adultos...)					4	7,27%
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN						
Conocimiento de la audiencia (N=55)					n	%
Sí					48	87,27%
No					7	12,73%
Medio por el que conoce a su audiencia (N=48)						%
Observación o experiencia					30	62,50%
Estudio de audiencia					2	4,17%
Ambos					16	33,33%
Conocimiento estrategias competidores (N=53)						%
Sí					19	35,85%
No					34	64,15%
Método de obtención de tal información (N=17)						%
Observación					6	35,29%
Intercambio de información					4	23,53%

Tabla 2 (cont.)  
**Algunos aspectos de planificación de marketing**

<b>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</b>						
<b>Misión de la entidad (N=55)</b>	1	%	2	%	3	%
Análisis de informes					3	17,65%
Observación e informes					2	11,76%
Otros					2	11,76%
<b>PROGRAMA DE MARKETING</b>						
<b>Criterios de programación (N=53)</b>				n	%	
Atractivo para la audiencia				47	88,68%	
Limitaciones técnicas				28	52,83%	
Prestigio de los artistas				19	35,85%	
Buenas críticas				19	35,85%	
Sugerencia de agentes, instituciones				14	26,41%	
Gusto personal				13	24,53%	
Decisión política				10	18,87%	
Intuición				9	16,98%	
<b>Servicios periféricos ofrecidos (N=46)</b>						
Reserva de entradas				29	63,04%	
Cafetería				25	54,35%	
Seminarios, conferencias, etc.				22	47,83%	
Biblioteca				16	34,78%	
Visitas guiadas				9	19,56%	
Club de socios				9	19,56%	
Aparcamiento gratuito				8	17,39%	
Guardarropía				6	13,04%	
Tienda				2	4,35%	
<b>Determinación del precio entrada (N=37)</b>						
Costes				15	40,54%	
Percepción del público				14	37,84%	
Decisiones políticas				13	35,13%	
Temporada anterior				7	18,92%	
Competencia				3	8,11%	
Acuerdo del sector				2	5,40%	
<b>Modalidades de descuento (N=31)</b>						
Descuentos a jóvenes				26	83,87%	
Descuentos a la tercera edad				24	77,42%	
Descuentos a estudiantes				18	58,06%	
Descuentos por grupo				16	51,61%	
Abonos por temporada				8	25,81%	
Descuentos a colectivos				8	25,81%	
Descuentos a desempleados				5	16,13%	
Descuentos por ubicación de la butaca				4	12,90%	
Día del espectador				2	6,45%	
<b>Herramientas de comunicación (N=51)</b>						
	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Publicidad	44	86,27%	5	9,80%	-	-
Programas en escuelas	5	9,80%	14	27,45%	5	9,80%
Promoción ventas	-	-	5	9,80%	5	9,80%
Relaciones públicas	-	-	12	23,53%	1	1,96%
Guías turísticas	-	-	-	-	4	7,84%
<b>Medios de publicidad (N=51)</b>						
	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Folleto, programas	21	41,18%	16	31,37%	8	15,69%
Correo directo	16	31,37%	9	17,65%	6	11,76%

Tabla 2 (cont.)

**Algunos aspectos de planificación de marketing**

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Medios de publicidad (N=51)						
Prensa	14	27,45%	10	19,61%	8	15,69%
Radio	6	11,76%	4	7,84%	11	21,57%
Televisión	2	3,92%	3	5,88%	3	5,88%
Exterior	2	3,92%	4	7,84%	3	5,88%
Otros	1	1,96%	-	-	2	3,92%
Revistas especializadas	-	-	-	-	3	5,88%
Productos	-	-	-	-	1	1,96%

**4. La planificación de marketing**

La interpretación de los aspectos de planificación de marketing (análisis de la situación, determinación de objetivos y estrategias y programa de marketing) desarrollados por las entidades de nuestra muestra se detalla a continuación. Unos aspectos que además se recogen de manera ordenada en la *tabla 2*.

La difusión de la cultura es la misión principal de las entidades escénicas tal y como señalaron en primer lugar esta alternativa el 72,73% de los responsables de gestión. Sin embargo, el intento de satisfacer los deseos culturales de la población fue también altamente valorado. El 50,91% de la muestra lo consideró en segundo lugar. En cuanto a las estrategias, la programación de la entidad es la actividad más señalada como reflejó el porcentaje del 64,43% alcanzado por esta opción. Las actividades de promoción para dar a conocer la oferta a la audiencia resultan también una decisión importante de las entidades escénicas como señaló el 57,77% de los encuestados. Por el contrario, la planificación conjunta de actividades apenas se realiza en estos ámbitos a juzgar por el nimio 6,66% que la representaba. Además, el corto plazo resultó la opción más representativa para la determinación de estrategias.

En cuanto al público al que se dirigen, las entidades escénicas siguen mayoritariamente una estrategia de segmentación diferenciada al tratar de abarcar a toda la población pero con espectáculos altamente variados. La anterior afirmación se justifica por el hecho de que el 76,36% de la muestra señaló dirigirse a todos los públicos con programación diferenciada. Por el contrario, la especialización de estas entidades por el desarrollo de una estrategia de segmentación concentrada es leve. Apenas un 7,27% de las respuestas señalaron esta opción.

Además, los responsables de gestión de las entidades escénicas creen conocer a su público. Tal conocimiento proviene a través de la observación o experiencia acumulada al frente de su actividad. El primer planteamiento se justifica por el elevado por-

centaje (87,27%) alcanzado por la contestación afirmativa a la pregunta planteada sobre el conocimiento de su audiencia. El segundo, la utilización de la técnica de la observación, se sustenta en la mayor respuesta (95,83%) otorgada a tal alternativa. Las investigaciones de mercado, aunque realizadas ocasionalmente por nuestras entidades (37,50%), suponen una técnica secundaria para obtener información de su audiencia. El motivo principal de no desarrollarlas en mayor grado es debido a que no se consideran del todo necesarias.

También referente al entorno, los gestores son conscientes de la competencia ejercida por actividades lúdicas alternativas como los espectáculos deportivos, los cines y los centros de ocio. A sus similares, las entidades escénicas, las señalan en menor medida ante la mayoritaria inexistencia de las mismas en sus localidades. De éstas, desconocen las principales acciones que realizan como señala el 64,15% de la muestra. El resto, que señala tener conocimiento de tales líneas de actuación afirma conocerlas a través de la observación (47,05%) y el intercambio de información (23,53%). De igual manera, los responsables de gestión aseguran conocer el entorno si bien apenas citan elementos del mismo. Con todo, afirman utilizar la información anterior disponible junto con la de la audiencia para la toma de decisiones.

En cuanto a la programación, las entidades culturales no están generalmente especializadas pues ésta es un compendio de actividades artísticas diversas no meramente escénicas: incluyen exposiciones, cine y conferencias como actividades complementarias. De la programación estrictamente escénica las posibilidades ofertadas son altamente variadas (teatro, música de cámara, coros, música sinfónica, teatro musical, jazz, folklore, danza contemporánea, etc.). La elección de la programación la fundamentan principalmente en el atractivo para la audiencia como señalaron el 88,68% de los responsables y lo hacen en mayor medida de manera directa con los artistas o compañías (84,91%) ofreciendo algunos servicios de apoyo adicionales entre los que priman

la reserva de entradas y el servicio de cafetería incorporados por el 63,04% y 54,34% de las entidades respectivamente.

El acceso a las instalaciones se realiza en mayor medida mediante el pago de una entrada. La determinación de su importe suele hacerse de formas diferentes si bien la consideración de los costes, la percepción del público y las decisiones políticas son los mecanismos más utilizados a juzgar por los respectivos porcentajes señalados, 40,54%, 37,84% y 35,13%. El papel relevante lo juegan las estrategias de precios que están presentes en varias modalidades: descuentos a jóvenes (83,87%), a la tercera edad (77,42%), a estudiantes (58,06%), por grupo (51,61%), a colectivos y abonos (25,81%), a desempleados (16,13%), por ubicación de la butaca (12,90%) y día del espectador (6,45%).

Por último, la publicidad es la herramienta de comunicación más utilizada en el proceso de dar a conocer la programación a la audiencia. El porcentaje del 86,27% otorgado a la utilización de dicha herramienta en primer lugar es un indicativo de la importancia de la misma. Los folletos, programas y demás material impreso así como el correo directo y la prensa son los medios de publicidad más utilizados también en primera posición. En términos cuantitativos tales afirmaciones supusieron unos porcentajes respectivos de 41,18%, 31,37% y 27,45%.

### Valoración de las funciones de marketing

Los gestores culturales de nuestro estudio también valoraron la importancia y dedicación de las diferentes funciones de marketing en el desempeño de su actividad (Tabla 3). En este sentido y analizadas ambas variables de manera conjunta, otorgaron mayor importancia y dedicación a la programación, la comunicación y la coordinación de actividades. Tal aserto proviene del análisis de las valoraciones que concedieron a las mismas. Así, las anteriores obtuvieron una media de 4,51, 4,30 y 4,29 sobre cinco respectivamente. De manera contraria la delimitación de objetivos, los servicios de apoyo y la determinación de precios destacaron por las mínimas valoraciones alcanzadas que fueron de 2,07, 2,30 y 2,80 respectivamente.

Tabla 3.

#### Valoración de las funciones de marketing

VARIABLES	Importancia/ dedicación
Programación	4,51
Comunicación	4,30
Coordinación de actividades	4,29
Prestigio de la entidad	4,20
Satisfacción necesidades del público	4,12

Profesionalidad del personal en contacto	3,87
Conocimiento del sector	3,80
Calidad técnica de las instalaciones	3,79
Evaluación de los resultados	3,71
Conocimiento de los asistentes	3,47
Información del entorno	3,46
Selección del tipo de público	3,45
Localización y accesibilidad	3,41
Servicio de taquilla	3,35
Investigación de la audiencia	3,17
Relación con intermediarios	2,95
Variedad de precios	2,93
Determinación de precios	2,80
Servicios de apoyo	2,30
Delimitación de objetivos	2,07

Factores	Media
Factor 4: Oferta	4,40
Factor 6: Calidad	3,95
Factor 3: Notoriedad	3,81
Factor 1: Información	3,54
Factor 5: Servicios	3,09
Factor 2: Entrada	3,06

El elevado número de funciones de marketing nos llevó a tratar de reducirlas por razones de operatividad. Para ello, consideramos oportuno desarrollar un análisis factorial. Su eficacia fue probada antes de su aplicación mediante el análisis de la matriz de correlaciones y la de correlación anti-imagen que verificó la elevada correlación inicial de sus variables. La obtención de los factores se obtuvo mediante la técnica de rotación Varimax. La matriz factorial ortogonal obtenida resumía las veinte actividades de marketing en seis factores que fueron validados con el estadístico alfa de Cronbach. Fueron los siguientes: información, entrada, notoriedad, oferta, servicios y calidad. Los mismos explicaban el 74,4% de la varianza total. El factor representativo de la oferta fue el más valorado en importancia y dedicación y con una puntuación muy alta (Tabla 3). A continuación, se situaron el factor calidad y notoriedad respectivamente con una valoración similar cercana al cuatro. Menor valoración obtuvieron los factores información, servicios y entrada. Todo ello revela el mayor interés otorgado a los aspectos básicos e incluso a los que conllevan notoriedad quedando en segundo plano aquellos factores complementarios.

### Grupos de entidades escénicas según el grado de adopción de marketing

Analizadas las pautas de utilización y valoración de medidas de marketing por los gestores de las entidades escénicas nos cuestionamos la posibilidad de identificar diferentes grupos en nuestra muestra según la importancia y dedicación concedida a las

funciones de marketing. Para ello desarrollamos un análisis cluster utilizando como variables de agrupación los factores resumen obtenidos anteriormente.

En este sentido, empleamos en primera instancia el

método de Ward, técnica jerárquica que nos indicó como solución más óptima agrupar los elementos de la muestra en tres segmentos. Con posterioridad, se ejecutó el análisis cluster de k-medias. La tabla 4 recoge los centros finales de dichos grupos

Tabla 4

**Análisis cluster**

Cluster	FACTOR 1 Información	FACTOR 2 Entrada	FACTOR 3 Notoriedad	FACTOR 4 Oferta	FACTOR 5 Servicios	FACTOR 6 Calidad	Nº casos
1	3,1875	2,7778	2,9375	3,9167	3,2917	3,1042	12
2	4,2262	3,8968	4,4286	4,7024	3,6310	4,3810	21
3	2,7991	2,0357	3,6250	4,3750	2,0893	4,0357	14
F Prob.	24,2943 0,000	23,5198 0,000	14,5142 0,000	7,8041 0,001	15,4632 0,000	12,3127 0,000	

o las medias de los factores representativos de la implicación de los responsables de gestión con las herramientas y funciones de marketing. Tales medias conllevaron diferencias significativas entre los grupos para los seis factores tal y como indican los valores de la F y los niveles de significatividad asociados.

El estudio exhaustivo de los centros de los grupos permitió describirlos y nominarlos en función del grado de importancia y dedicación concedidos a las tareas de marketing. Una vez obtenidos los grupos procedimos a confirmar su consistencia través de la técnica del Análisis Discriminante. La misma ubicó el 97,87% de los casos en el mismo grupo que lo hizo el Análisis Cluster. Con el propósito de describir cada uno de los grupos obtenidos cruzamos la variable pertenencia al cluster con otras variables de interés. Todo ello se realizó a través de tablas de contingencia y el estadístico de la chi-cuadrado para las variables expresadas en frecuencias y de las pruebas ANOVA y el estadístico de la F para las variables resumidas en medias. Así, describimos el perfil de cada uno de los grupos encontrados.

En primer lugar, el grupo uno, a cuyos componentes denominamos neutrales por su grado de implicación intermedio con las herramientas y funciones de marketing, ofrece 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 caracterizan por ser un tipo de entidad gestora determinada dada la elevada pluralidad de posibilidades de gestión que albergan. Es, además, el único grupo en el que las organizaciones de la Iglesia están representadas.

El grupo dos compuesto por implicados en la gestión de marketing, aquellos que valoraban en gran medida las diferentes funciones de marketing, son los que ofrecen actividades escénicas y conferencias

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, se caracterizan por ser las entidades que más utilizan la información de la audiencia, el entorno y la competencia para la toma de decisiones. Respecto al tipo de gestión y de titularidad, éstas corresponden casi exclusivamente a los ayuntamientos para quienes elevar el número de asistentes es un propósito relativo.

En el tercer grupo, el definido por los aparentes, destaca la mayor proporción de 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 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 estas entidades consideró el objetivo aumentar el número de espectadores pues su razón de ser primordial, al juzgar por su implicación con respecto a las actividades de marketing, no está orientado hacia los espectadores sino hacia la sociedad por la elevada importancia concedida a la notoriedad.

**5. Conclusiones**

La inexistencia de investigaciones empíricas dirigidas a evidenciar la adopción de principios y técnicas de marketing por las entidades culturales nos llevó a cubrir tal hueco desarrollando un amplio estudio de gestión de marketing en entidades escénicas. El análisis e interpretación de los resultados de la parte que aquí recogemos, nos permiten afirmar que las entidades oferentes de actividades teatrales y musicales utilizan herramientas de marketing pero de manera anárquica, es decir, incidiendo en algunas

de ellas pero sin una coordinación adecuada. Además, las entidades escénicas han podido agruparse en función de su implicación con la gestión de marketing. De esta manera, determinamos tres grupos a los que nominamos: neutrales, implicados y aparentes. Así, podemos afirmar que las entidades escénicas adoptan o están adoptando medidas de marketing tal y como sugería la literatura pero con diferentes niveles de implicación.

No obstante, dado el carácter exploratorio de este estudio, reconocemos la necesidad e interés de validar sus resultados para comprobar principalmente la consistencia de los segmentos aquí identificados.

## Bibliografía

- BARCELÓ, J.A., BOQUER, S., BOFILL, M., MUNILLA, G. y MUÑOZ, J. (1989). "Los museos y el marketing". *Alta Dirección* (147), Septiembre-Octubre, 345-351.
- BLATTBERG, R.C. y BRODERICK, C.J. (1991). "Marketing of arts museums", en Feldstein, M. (Ed.) *The Economics of arts museums*. The University of Chicago Press, 327-346.
- CAPUAL, M. (1988). "El impacto económico del Festival Internacional de Cine de San Sebastián (1986)". *Estudios Empresariales*, (67). 48-54.
- COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Gaëtan Morin Éditeur. Québec.
- COWELL, D. (1981). "The role of market research in the development of public policy in the field of recreation and leisure". *Journal of the Market Research Society*. 23 (2), 72-83.
- DIGGLE, K. (1994). *Arts Marketing*. Rhinegold Publishing limited. London.
- EVARD, Y. (1992). "Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?", en Colbert, F. y Mitchell, C. (Eds.). *Première conférence sur la gestion des arts. Actes de la conférence*. Montréal, 37-49.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (1995). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. ESIC. Madrid.
- HARDY, L.W. (1981). "Theatre objectives and marketing planning". *European Journal of Marketing*. 15 (4), 3-16.
- HILL, E. O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (1995). *Creative Arts Marketing*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- HIRSCH, P.M. y DAVIS, H.L. (1980). "Are arts administrators really serious about marketing?", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 59-64.
- HOLBROOK, M. B. (1980). "Some preliminary notes on research in consumer esthetics". *Advances in Consumer Research*, VII, 104-108.
- HORLICK, G.R. y HISE, R. (1980). "Investing in Broadway". *Business Horizons* 23, February, 19-27.
- KELLY, R.F. (1992). "The "enemy" within... Marketing in the arts". en Colbert, F. y Mitchell, C. (Eds.). *Première conférence sur la gestion des arts*. École des Hautes Études Commerciales de Montréal y University of Waterloo, 51-63.
- LEVY, S.J. (1980). "Arts consumers and aesthetic attributes", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 29-45.
- LEVY, S.J. y CZEPIEL, J.A. (1975). "Marketing and aesthetics", en Curhan, R.C. (Ed.) *New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society*. American Marketing Association, 386-391.
- MAYAUX, F. (1987). "Le marketing au service de la culture". *Revue Française de Marketing* (113), 37-47.
- MCLEAN, F. (1994). "Services marketing: the case of museums". *The Service Industries Journal*. 14 (2), 190-203.
- MCLEAN, F. (1995). "A marketing revolution in museums?". *Journal of Marketing Management*, 11, 601-616.
- MERCILLON, H. y GREGORY, P. (1991). "Marketing et marché de l'art: vers un bouleversement des échanges de biens d'art?". *Revue Française du Marketing* (132-133), 157-164.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995). *Guía de las artes escénicas de España*. 1995. Centro de Documentación Teatral e Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música (Ed.). Madrid.
- MOKWA, M.P., DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980). *Marketing the Arts*. Praeger. New 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. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 14-28.
- NORUSIS, M.J. (1993). *SPSS for Windows. Professional Statistics*. Release 6.0. SPSS. Inc. Chicago.
- PERMUT, S.E. (1980). "A survey of marketing perspectives of performing arts administrators", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 47-58.
- PETERSON, R.A. (1980). "Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 182-200.
- PUNI, G. y STEWART, D.W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Applications. *Journal of Marketing Research*. 20 (Mayo), 134-148.
- SCGEFF, J. y KOTLER, P. (1996). "Crisis in the arts: the marketing response". *California Management Review*, 39 (1), 28-52.
- SEARLES, P.D. (1980). "Marketing principles and the arts", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve,

- E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 65-69.
- SMITH, S.C., SANTANDREU, J. (1997). "Marketing in the nonprofit sector. The unique case of art museums". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 5 (2), 77-90.
- VARBANOVA, L. (1995). "Marketing and programming", en Bennet, O. (Ed.) *Cultural Policy and Management in the United Kingdom*. Proceedings of an International Symposium. University of Warwick, 55-63.
- WEINBERG, C. B. (1980). "Marketing planning for the arts organization", en Mokwa, M.P., Dawson, W.M. y Prieve, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 101-123.
- YORKE, D.A. y JONES, R.R. (1984). "Marketing and Museums". *European Journal of Marketing* 18 (2), 90-99.