



## MARKETING PARA LA CULTURA Y LAS ARTES:

**Aportando a la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a las artes**

TESISTA: GRACIA MARÍA GONZÁLEZ PÉREZ<sup>1</sup>

ASESOR: LUIS DIEGO HUBBARD

### Resumen:

La finalidad de este estudio es contribuir a la sostenibilidad de organizaciones dedicadas a las artes escénicas en El Salvador y fomentar su crecimiento en el largo plazo. El documento explora las problemáticas básicas de dichas organizaciones y propone la implementación del *marketing* para contribuir a su fortalecimiento. Se ha llevado a cabo una investigación de fuentes secundarias sobre las herramientas de mercadotecnia que podrían implementarse y adaptarse a El Salvador, basada en información disponible sobre el rubro y las perspectivas de directores artísticos. El trabajo aborda seis grandes áreas: el sector de la cultura y las artes, las audiencias, la identidad de marca, el *marketing mix* para la cultura y las artes, la fidelización de las audiencias y las métricas.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

### Abstract:

This study's intent is to contribute to the sustainability of all organizations dedicated to the scenic arts, and to help promote their long term growth, basing its analysis in El Salvador's reality. The document explores the basic issues of said organizations and suggests setting marketing into motion to contribute to their strengthening. Research took place on secondary sources for marketing tools which may be implemented and adapted to El Salvador, based on the information available on the sector as well as the different perspectives of art directors. This work addresses six large areas: culture and arts, audiences, brand identity, the marketing mix for culture and arts, as well as enhancing target audience loyalty and metrics.

### Introducción

Las artes desempeñan un papel esencial en nuestra sociedad. Nos ayudan a interpretar el pasado, comprender el presente y crear nuevas alternativas para el futuro. Las artes también son generadoras de cambio y contribuyen al desarrollo

<sup>1</sup> Graduada de Comunicaciones Integradas de *Marketing* de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Existe un número creciente de organizaciones, desde el sector público y especialmente el privado, que se dedican a la cultura y las artes. El gran reto al que se enfrentan es ofrecer una agenda artística que demuestre un alto nivel técnico y riqueza artística, y que además sea atractiva y rentable para el público.

Para contribuir a los esfuerzos por superar estos retos y abonar a la sostenibilidad de las organizaciones, el *marketing* presenta alternativas que pueden brindar soluciones en el corto, mediano y largo plazo.

### **Metodología de investigación/tipo de estudio**

El presente es un estudio de fuentes secundarias que pretende brindar lineamientos generales de *marketing*, evaluar las herramientas adecuadas y su implementación para contribuir con el desarrollo y la sostenibilidad de organizaciones dedicadas a las artes. Se basa en información bibliográfica sobre mercadotecnia para las artes y la cultura, y toma en cuenta la información existente sobre la situación actual del país. Específicamente, el enfoque del trabajo es hacia las organizaciones no gubernamentales dedicadas a las artes escénicas en las ramas de teatro, danza, música sinfónica y ópera en El Salvador.

Para una mejor organización, el contenido se ha distribuido en seis secciones: el sector de la cultura y las artes, la audiencia, identidad y valor de marca, *marketing mix* de la cultura y las artes, fidelización de audiencias y métricas.

### **El sector de la cultura y las artes**

En El Salvador, la penetración de la cultura y las artes se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo. A través de entrevistas, cuatro directores artísticos amplían la situación de El Salvador. Ellos representan a la Fundación Ballet de El Salvador, teatro Luis Poma, Ópera de El Salvador y Orquesta Sinfónica Juvenil.

Las entrevistas dejan al descubierto que los principales problemas a los que se enfrentan sus organizaciones son dos. El primero es el financiero. Problemas de sede, altos costos de producción, venta incierta en taquilla u otros motivos

relacionados con los fondos pueden minar la actividad cotidiana de la institución. Asimismo, se ven afectadas la formalización de la profesión para los artistas y la expansión de estas organizaciones, que actualmente se preocupan más por sobrevivir que por lograr un crecimiento sustancial.

El segundo problema se centra en la educación. Si desde las escuelas no se incentiva el aprendizaje de las artes, a largo plazo esto conlleva a jóvenes y adultos que desconocen, no les llama la atención o incluso rechazan las artes. Esta es una de las mayores barreras contra las que luchan las organizaciones dedicadas a las artes en El Salvador: la ignorancia, la falta de educación y la falta de una cultura que incentive a las personas a buscar actividades culturales y artísticas. Consecuentemente, las principales razones por las que el público no asiste a espectáculos artísticos son el precio y la falta de educación en arte.

Al implementar la mercadotecnia en las organizaciones artísticas surge un gran dilema: ¿qué es más importante, el público o las artes? ¿Cómo satisfacer a la audiencia sin volverse completamente comercial? La clave es la orientación del modelo de *marketing*. Específicamente para El Salvador, se recomienda un enfoque orientado al producto y al mercado, caracterizado por mantener un sano balance entre la visión artística de la organización y la orientación al consumidor.

### **El mejor aliado: la audiencia**

“Sin público, las manifestaciones culturales no tendrían razón de ser” (García y Contrí, s/f). Por ello es fundamental que se conozca al consumidor de artes. A nivel mundial y a grandes rasgos, suele tener un perfil similar: personas con cierto nivel de educación, mayormente universitario; y las principales asistentes son mujeres residentes en la zona urbana, con un nivel de ingresos medio. Sin embargo, es importante conocer a profundidad quién es el consumidor de arte salvadoreño, qué lo motiva a asistir a los espectáculos y cuáles son sus preferencias y barreras para así poder dirigirse específicamente a ese segmento y ofrecer un producto artístico adecuado a sus necesidades e inquietudes.

Es importante, a la vez, conocer las etapas por las que atraviesa el consumidor al decidir si asiste o no a un evento artístico: surgimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación y postcompra/retroalimentación. Entender a profundidad las distintas etapas de este proceso es importante, ya que así las organizaciones artísticas pueden comprender más al consumidor y contrarrestar los obstáculos que puedan impedir el acercamiento de nuevos consumidores.

Algunas razones por que las personas no se acercan a las actividades artísticas, que deberían de ser mitigadas por las organizaciones del ramo, pueden ser: incompreensión del arte, no saber cómo comportarse, miedo a arrepentirse de asistir, incertidumbre sobre el espectáculo (si será entretenido o aburrido), tener buenos asientos e, incluso, encontrar con quién asistir.

Entre los factores de éxito de la experiencia se pueden tomar en cuenta los siguientes: accesibilidad del lugar y del contenido presentado, el prestigio de la organización oferente, influencia positiva de líderes de opinión, la predisposición personal y el contacto reciente con la organización, por mencionar algunos.

### **Fortaleciendo la identidad y el valor de marca**

Una marca está formada por el producto o servicio que ofrece y, a su vez, por todos los atributos tangibles e intangibles que lo acompañan. La marca es la que mueve la lealtad de las personas a decidirse por una u otra alternativa, y gana especial importancia en un segmento como el de las artes, donde hay una oferta que crece mucho más que la demanda. La audiencia busca las artes, principalmente, por la experiencia que vivirá al asistir a un evento artístico. Es por ello que herramientas como el *storytelling* conectan mucho más con las personas y contribuyen a que la organización demuestre, en lugar de solo decir. La esencia del *storytelling* es que en lugar de hablar sobre sí misma, se enfoca en construir experiencias donde el espectador vive qué es la organización. Cada acción debe orientarse a reforzar el valor y la promesa de marca. Los miembros de la organización deben transmitir este valor a la audiencia en cada punto de contacto.

### **Marketing mix adaptado a la cultura y las artes**

**Definiendo la oferta.** La oferta se compone de todos los beneficios, tangibles e intangibles, que las audiencias perciben al consumir arte. Se puede dividir en dos grandes partes que deben ser igualmente gestionadas. La primera es el producto básico, que es el arte en sí. Debe considerar el mérito artístico, la visión artística de la organización y las necesidades de la comunidad. La decisión final sobre el producto básico recae en el director artístico de la organización. La segunda parte es el producto aumentado, compuesto por la serie de actividades que enriquecen la experiencia del consumidor. En esta parte interviene el área de *marketing*, que de no ser gestionado correctamente, puede convertirse en una barrera de entrada. Parqueo escaso, iluminación deficiente, dificultad para reservar asientos, métodos de compra complicados son parte del producto aumentado y pueden perjudicar la experiencia, incluso mermar el consumo de las artes.

**¿El precio importa?** El precio es un factor importante, mas no decisivo, cuando una persona decide asistir a un evento artístico. Lo que más peso tiene es el valor percibido por lo que se está pagando. Al establecer un precio, es importante tomar en consideración los costos incurridos (que pueden ser fijos, variables e intangibles) y el costo versus el beneficio. La diferencia entre lo positivo y lo negativo percibido por la audiencia. Mientras más desconocido es el trabajo artístico, por ejemplo, más arriesga la audiencia al asistir y, por tanto, se disminuye el precio a modo de incentivo para compensar el riesgo que toma el espectador. Finalmente, deben establecerse objetivos de precios que pueden basarse en los beneficios intangibles, lograr una meta de ventas, mantener un equilibrio competitivo en el segmento o proyectar determinada imagen competitiva.

**Buscando nuevas audiencias: distribución.** El canal de distribución en las artes está compuesto por todos los elementos o personas que intervienen en el proceso de llevar el producto artístico a los espectadores; la distribución física, que son las decisiones sobre logística para acercar el producto con la audiencia; y la localización comercial, que es el lugar físico que se dispone para el producto o evento artístico. Al decidir sobre la distribución de las artes es

preciso tomar en cuenta el área comercial, que es el área geográfica donde se concentra la mayor cantidad de espectadores; las facilidades que el establecimiento ofrece, como parqueo, seguridad, etc.; la innovación en las locaciones, pues es más fácil acercar el arte a las personas que las personas al arte; y, finalmente, la capacidad del lugar, que no sea demasiado grande, pues una sala vacía dice mucho, pero tampoco tan pequeña que no dé abasto al público interesado.

**Promoción.** En este punto se materializan los esfuerzos para atraer a la audiencia y promover el producto artístico. Al elaborar la estrategia de promoción es importante tomar en cuenta lo siguiente: a) enfatizar las señales tangibles como el material de apoyo o publicitario, pues a través de ellas se asegura y se refuerza la calidad del producto artístico que es un bien intangible; b) fortalecer la imagen institucional, pues una institución sólida tendrá mayor credibilidad por parte de los espectadores; c) contar con fuentes de información personal externas a la organización que puedan hacer constar la calidad de lo ofrecido; y d) reforzar la comunicación postcompra para ir creando un vínculo con la audiencia. Entre las herramientas a utilizar se pueden enumerar la publicidad, las ventas personales, los patrocinios y canjes, las promociones de ventas y las relaciones públicas.

Las organizaciones artísticas son llamadas “marcas difíciles” principalmente por su disponibilidad limitada, ya que no están disponibles los 365 días del año 24/7, y porque los resultados que la audiencia percibe son inciertos por el alto grado de subjetividad de las artes. Es por ello que las plataformas digitales cobran una especial importancia para las artes, ya que permiten una presencia persistente con un gran alcance y bajos costos y una mayor interacción y personalización hacia los espectadores.

### **Fidelización de audiencias**

La lealtad en el sector de las artes es un tema usualmente poco explorado. Los esfuerzos enfocados a fortalecer la relación con la audiencia son escasos y no siempre se hacen de manera constante o consciente. La lealtad se define como un sentimiento hacia la organización y sus miembros basado en una “relación construida sobre valores compartidos,

confianza y compromisos” (Rentschler et al., 2002, p. 122), y una medida básica de lealtad es la frecuencia de asistencia a los eventos.

Si bien es cierto que deben cultivarse nuevas audiencias, también es preciso desarrollar planes y poner especial énfasis en las audiencias cautivas y no dar por sentada su lealtad. Algunas herramientas que pueden utilizarse para un plan de lealtad son un brochure de temporada que presente todos los espectáculos a desarrollar, paquetes que incluyan membresías y planes para grupos, canje de entradas en caso de no poder asistir a una función, una prueba de la experiencia para las personas que nunca han asistido, una bienvenida para quienes asisten por primera vez o un programa de cliente frecuente que ofrezca beneficios por la asistencia. Si bien estas medidas no son un único incentivo para la asistencia, sí agregan valor a la experiencia y, sobre todo, fortalecen el vínculo organización-espectador, que contribuye a aumentar la frecuencia de asistencia.

### **Métricas**

Todo lo que se puede medir se puede gestionar y se puede mejorar. Es por ello que las métricas adquieren una importancia especial para concretar los esfuerzos de mercadotecnia. Lo primero que se necesita para implementarlas es un sistema de recolección, clasificación y análisis de información que permita nutrir un sistema de medición. Al estar recopilando información de manera sistemática y constante, se pueden comenzar a aplicar las métricas desde distintas perspectivas: financiera, que velan por la salud de la organización; de marketing, que miden la efectividad de las herramientas implementadas; y de clientes, que miden su satisfacción y necesidades.

Algunas métricas aplicables pueden ser ROI del *marketing*, relación entre gastos previstos y reales, margen de contribución de la mercadotecnia, coste por cliente, satisfacción del cliente, tasa de captación y retención de clientes.

## Conclusiones

En El Salvador, el rubro de las artes está creciendo en calidad y cantidad. Cada mes aumentan el número de compañías, la oferta de espectáculos y la calidad de los mismos. Para impulsar este crecimiento, el *marketing* brinda las herramientas idóneas que, aunadas a otros factores, aportan a la sostenibilidad de estas organizaciones.

Para que el *marketing* sea efectivo es necesario implementarlo bajo un enfoque mixto que tienda al mercado y a las artes. Es necesario tomar en cuenta: a) el fortalecimiento de la estructura interna de las organizaciones, b) un eje principal en las audiencias, c) investigación de mercados y d) una línea educativa que se encargue de y cultivar las audiencias.

Finalmente, para que las organizaciones dedicadas a las artes puedan prosperar se requiere de esfuerzos en distintas áreas y no únicamente en *marketing*. Esta ha sido la rama explorada en este estudio, que puede aportar enormemente a la organización, pero no puede hacerse todo el trabajo únicamente desde allí. La mayor ganancia se obtendrá cuando las instituciones puedan unirse y velar no solo por su crecimiento individual, sino por el crecimiento de las artes en El Salvador.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

## Bibliografía

Azuela Flores, J. I., Sanzo Pérez, M. J. y Fernández Blando, V. (2010). *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista Nacional de Administración, 1(1), 23-36.

Andrea, C. (2012). *Attending Live Performing Arts Experiences, why and how is the decision taken?* Economic Science Series, 1119-1126.

Bernstein, J. S. (2014). *Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences* (2.<sup>da</sup> edición). New York, United States of America: Palgrave Macmillan.

Cuadrado García, M. y Bereguer Contrí, G. (s/f). *El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo*.

Colbert, F., y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona, España: Ariel.

Domínguez Doncel, A. y Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Fundación Santillana. *Educación artística, cultura y ciudadanía*. Madrid, España: Organización de Estados Americanos, OEI.

Lambin, J. J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. (R. A. Alayón. Ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Myer, K. (2009). *Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations*.

In R. Rentschler (Ed.), *Kenneth Myer Lecture of the George Fairfax Fellowship*. Deakin University Australia Rentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organization viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 118-130.