

## GESTIÓN DE RELACIONES EN EL SECTOR CULTURAL. LA COOPERACIÓN COMO ESTRATEGIA EN EL NUEVO MERCADO DEL OCIO<sup>1</sup>.

**Quero Gervilla, M. J.**

**Parra Guerrero, F.**

Universidad de Málaga

### RESUMEN

Diversas teorías de marketing relacional proponen que las organizaciones varían en su orientación hacia las relaciones. Son muy escasos los estudios dirigidos a profundizar en la diversidad de perfiles que esconden dichos comportamientos y su influencia en el comportamiento de las organizaciones. Haciendo uso del análisis cluster, los autores analizan las relaciones organizacionales en el sector de las artes y proponen una tipología de entidades escénicas basada en la orientación hacia las relaciones. La aproximación empírica de la investigación ha sido desarrollada con la colaboración de la práctica totalidad de espacios escénicos de relevancia en España.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing Cultural, Gestión Cultural, Entidades Escénicas, Marketing Relacional, Orientación Estratégica.

### ABSTRACT

Several theories of relationship marketing propose that organizations vary in their orientation to relationships. Few empirical studies have segmented cultural organizations into low and high relational groups to assess how performance vary for these groups. Using cluster analysis, the authors analyze the relationships between organizations on cultural market and purpose a typology of performing arts organizations based on their orientation to relationships. The empirical approach of the investigation has been developed with the collaboration of near all the most important performing arts organizations in Spain.

**KEY WORDS:** Arts Marketing, Arts Management, Performing Arts, Relationship Marketing, Strategic Orientation.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector cultural se ha mantenido tradicionalmente ajeno a los diversos enfoques relacionados con la gestión de las organizaciones. Por supuesto, el enfoque de marketing forma parte de este grupo de excluidos, y las razones de dicho fenómeno tienen como origen más probable una errónea concepción de la gestión cultural, que no da cabida a los criterios provenientes de ciencias económicas y empresariales, entre los que se encuentra la dirección estratégica de las organizaciones.

Desde sus inicios, las aportaciones realizadas concretamente desde la disciplina del marketing son muy diversas, pero si bien, en el terreno científico parece haberse llegado a un consenso en torno a la idea de que la gestión de entidades culturales presenta peculiaridades que las diferencia considerablemente (Kotler y Scheff, 1997; Voss y Voss, 2000), aún se mantiene vigente, especialmente entre los profesionales, la identificación del concepto de marketing con el enfoque de ventas, y el consiguiente desprecio hacia el mismo en pro del valor de las artes. En un tono provocativo, Hirshman (1983) mantenía que “*el concepto de marketing, como marco normativo, no es aplicable a las artes*”. Aunque en el entorno científico esta línea de pensamiento ya no tiene cabida, los especialistas del sector aún se

encuentran en un proceso de adopción, aceptación y desarrollo de esta disciplina, que constituye una auténtica innovación en determinados sectores culturales. Tal y como afirma Ximena Varela (2003): “*cultura y marketing están cada vez más yuxtapuestos, en un nuevo campo de práctica y estudio, que es el marketing cultural*”.

En este contexto, hemos considerado apropiado orientar nuestro trabajo al conocimiento de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas desde la perspectiva de la gestión. Las peculiaridades que presenta el sector, nos ha llevado a considerar que el enfoque de marketing relacional se perfila como el más apropiado para este tipo de entidades, por considerar que en la gestión de las entidades culturales intervienen un amplio espectro de colectivos cuyas relaciones han de ser planificadas y consideradas en el proceso de creación de valor que constituye gestionar una entidad escénica.

Tras realizar una revisión bibliográfica de las aportaciones realizadas en el ámbito del marketing relacional en las dimensiones que resultan de utilidad en su aplicación al sector de los servicios culturales y de las variables que explican el comportamiento relacional de las organizaciones, planteamos las hipótesis de partida de nuestra investigación, la metodología de la misma, los resultados, las implicaciones estratégicas y las conclusiones.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. El enfoque de marketing relacional.**

El enfoque de marketing relacional tiene su origen en los años 80, fundamentalmente de la mano de investigadores de los ámbitos del marketing de servicio (Berry, 1983) e industrial (Jackson, 1985). Esta nueva línea de investigación viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción puede llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto de marketing (Houston y Gasseheimer, 1987). 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 en el sector 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).

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; Kothandaraman y Wilson, 2000), un cambio de paradigma. Los aspectos más relevantes de este cambio de enfoque quedan recogidos en la tabla 1.

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

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. 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, 1997).

En segundo lugar, 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.

**Tabla 1. Diferencias existentes entre los enfoques transaccional y relacional.**

<b>Enfoque transaccional</b>	<b>Enfoque relacional</b>
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); Peck, Payne, Christopher y Clark (1999).

Este nuevo enfoque de marketing cuenta con número cada vez mayor de seguidores en el ámbito de la investigación de marketing, factor que viene avalado por la consideración del mismo como una de las principales líneas de investigación tanto a nivel nacional (Bello, Polo y Vázquez, 1999; Barroso y Martín, 2000), como internacional (Sheth y Parvatiyar, 2000).

Aunque presentan diferencias sustanciales en su configuración, las diferentes teorías desarrolladas en el campo del marketing relacional coinciden en dos aspectos:

- a) El desarrollo de relaciones con los clientes constituye la fuente más importante de relaciones para las organizaciones.
- b) Las relaciones con agentes externos han de ser consideradas en el proceso de planificación de las organizaciones.

## **2.2. Los servicios culturales: características e implicaciones para la gestión**

Desde la perspectiva de la gestión, las características más relevantes de las artes escénicas como producto objeto de comercialización pueden ser agrupadas en tres grandes ámbitos:

- Características provenientes del carácter de servicio.
- Características referentes al grado de reproducción.
- Características relacionadas con la importancia social de las actividades escénicas.

Por lo que respecta a las características provenientes del carácter de servicio de las artes escénicas, observamos que el proceso de servucción de esta modalidad artística nos lleva a conceptualizar este tipo de servicio como un producto de naturaleza eminentemente intangible aunque, como la mayor parte de los servicios, también incorpore algunos elementos tangibles en su producción. Las implicaciones para la gestión de las peculiares características de esta categoría de productos han sido ampliamente tratadas desde la literatura del marketing de servicios.

En el ámbito específico de las artes, el grado de reproducción constituye el criterio de referencia clave para marcar la distinción entre las industrias culturales y el sector de las artes. Las primeras se caracterizan por la creación de productos masivos y elevado grado de reproducción. Los productos enmarcados bajo esta categoría reciben el nombre de bienes culturales (a excepción del cine), y se encuentra integrado por las artes audiovisuales, artes gráficas y artes aplicadas. Las modalidades artísticas que integran el sector de las artes reciben la denominación de servicios culturales, y se caracterizan porque el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución, y su 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. Éste tipo de actividades requieren el desplazamiento del espectador o visitante a un recinto escénico o área de exhibición para adquirir el producto y se encuentra integrado por dos grandes áreas: las artes plásticas y las artes escénicas.

A los atributos comunes a la categoría de servicio habría que añadir también la relevancia social del producto objeto de estudio, que conlleva la necesaria incorporación de diversos agentes públicos y privados en la producción del servicio (Scheff y Kotler, 1996). En el caso concreto del mercado español, este factor ha motivado el hecho de que el sector público (en la mayor parte de los casos entidades de carácter local) sean los principales productores de este tipo de servicios. Esta característica no es competencia exclusiva de la realidad española; en la mayor parte de los países desarrollados las actividades culturales se han visto avocadas a la necesidad de encontrar apoyos externos a la propia entidad en el desarrollo de la gestión (Ministerio de Cultura, 1992).

## **2.3. El enfoque de marketing relacional en entidades escénicas: propuesta de un modelo teórico de gestión**

Las peculiares características que presenta la gestión de un servicio de exhibición de artes escénicas nos llevó a considerar que la perspectiva relacional se perfila como la más apropiada para el estudio de este mercado, fundamentalmente por dos razones:

- El carácter de servicio, que atribuye a las relaciones una especial relevancia en la configuración del sistema de servucción (Grönroos, 1994, 2000; Berry, 2000).

- La importancia social de las actividades ofertadas, que ha llevado a la incursión del sector público en la provisión de este tipo de servicios y que hace imprescindible la incorporación de diversos agentes de interés públicos y privados en su gestión (Cimarro, 1998).

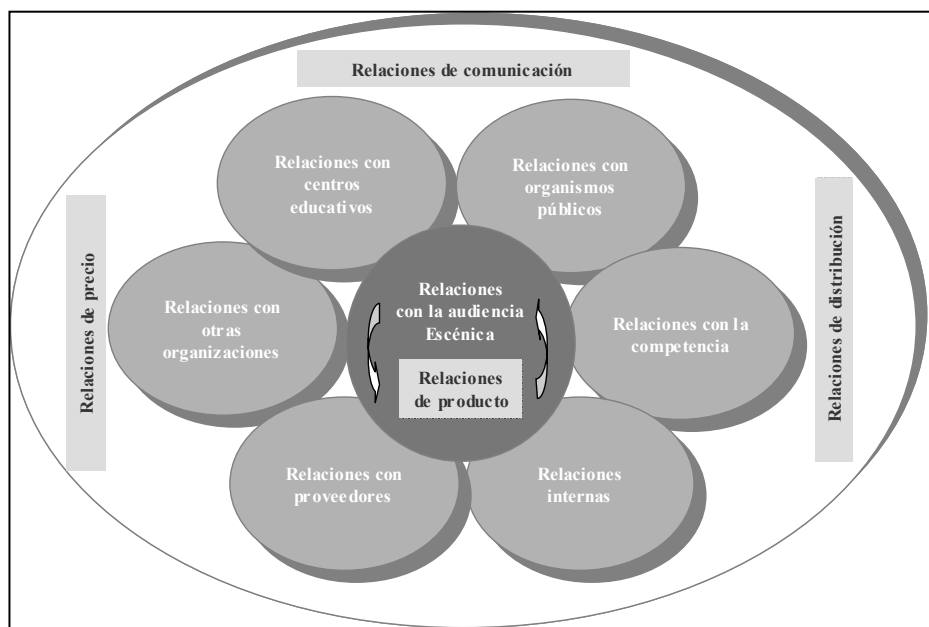
Las características que presentan los servicios de exhibición de artes escénicas en España (tanto públicos como privados) hacen que en la gestión de dichas entidades deban incorporarse un amplio espectro de grupos de relación, como son: la audiencia escénica (actual y potencial), organismos públicos, 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 trabajo.

Quero (2003) identifica dos grandes categorías de relaciones en el contexto organización – mercado:

- **Relaciones instrumentales:** que agrupa a los instrumentos del marketing mix incorporando a éstos el enfoque relacional (relaciones de producto, precio, distribución y comunicación). El factor de diferenciación que caracteriza el diseño de estas políticas es que han de diseñarse tomando como referencia la creación de valor para el cliente y para cada uno de los agentes implicados en el proceso de producción del servicio cultural (Gummesson, 1999).

- **Relaciones de grupo:** que responden al proceso de identificación y planificación de relaciones con colectivos o agentes de interés, y se encuentran integrados por: la audiencia escénica, centros educativos, organismos públicos, competencia, proveedores, organizaciones no públicas y relaciones internas (Kotler y Scheff, 1997; Colbert, 2001; Pick y Anderton, 1992; Voss y Voss 2000; Johnson y Garbarino, 2001).

**Figura 1. Modelo de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas (MARA E)**



Fuente: Quero (2003, p. 42).

Los colectivos que integran las relaciones de grupo presentan las siguientes características:

***a. 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 (audiencia escénica) en el centro de la planificación de las relaciones. Si tenemos en cuenta que uno de los fundamentos del marketing relacional es la necesidad de orientar la gestión hacia 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, llegando a establecer tres tipos de clientes: asistentes intensos (de alto nivel relacional), asistentes ocasionales (de bajo nivel relacional) y no asistentes.

***b. Relaciones con la competencia.***

Dentro de este segundo grupo de relaciones, podemos distinguir tres subgrupos bien diferenciados: relaciones con otras entidades oferentes de servicios de ocio, relaciones con entidades culturales de otras modalidades artísticas y relaciones con otras entidades escénicas.

***c. Relaciones con organismos públicos.***

El importante papel desempeñado por el sector público en la provisión de actividades de exhibición de artes escénicas, atribuye a este grupo 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.

***d. 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: la importancia de las mismas, tanto en la planificación de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas como en el mercado y las peculiaridades que presentan las relaciones con este tipo de entidades, que demandan un trato diferenciado.

***e. Relaciones con otras organizaciones.***

Con la incorporación de este quinto grupo se pretende 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.

#### **f. 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: relaciones de contratación de servicios relacionados con las gestión de la entidad, relación con compañías y productores de servicios de artes escénicas.

#### **g. Relaciones internas.**

Éste grupo de relaciones constituye un elemento clave en una entidad de servicios como la que estamos analizando (Grönroos, 2000, Zeithaml, 2000). Peck, Payne, Christopher y Clark (1999) consideran que se ha de buscar implantar en la organización la *teoría del cliente interno*, que busca implantar dentro de la organización las relaciones de mercado.

El modelo teórico propuesto nos llevó al planteamiento de la siguiente hipótesis en torno a las relaciones de grupo:

<b>H<sub>1</sub></b>	Las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas presentan perfiles diferenciados en su orientación hacia las relaciones de grupo.
----------------------	---

### **3. METODOLOGÍA.**

#### **3.1. Objetivos.**

Los objetivos generales que han marcado el desarrollo de nuestro trabajo empírico son los siguientes:

1. Profundizar en el conocimiento de las relaciones de grupo en el sector de las artes escénicas.
2. Detectar perfiles de entidades basándonos en la orientación hacia las relaciones.

#### **3.2. 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:

- a. Que la proporción asignada a cada Comunidad Autónoma fuera proporcional a la oferta de espectáculos escénicos.
- b. Que tuvieran representación entidades de todas las provincias españolas.
- c. Que las entidades seleccionadas fueran entidades de programación continua o estable (más de seis meses al año).
- d. Que las entidades seleccionadas fueran de programación intensa o completa (más de cuatro días a la semana).

Partiendo de estos criterios, y teniendo en cuenta que no existen en España fuentes de información fiables que nos permitan realizar un muestreo probabilístico, consideramos que el

mejor método de selección era el muestreo no probabilístico por juicio, que nos permitía combinar las cuotas establecidas por Comunidades Autónomas con los criterios de programación marcados. Para salvar la limitación que podría suponer el método de selección en la representatividad de los datos, optamos por establecer un tamaño muestral cercano al universo (85 %) para la categoría de entidades previamente definida (de programación continua e intensa).

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.

Los resultados nos permitieron comprobar el cumplimiento de la totalidad de premisas establecidas (Anexo 1).

La recogida de información se realizó mediante encuesta personal a directores / gerentes de las entidades de servicios de exhibición de artes escénicas seleccionadas en la muestra. La duración media de las entrevistas osciló entre 1,15 h y 1,30h.

El trabajo de campo fue llevado a cabo por la empresa de investigación de mercados Demoscopia entre Julio y Octubre de 2002, y financiado por la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

**Tabla 2. Ficha técnica**

<b>Ámbito</b>	España
<b>Unidad muestral</b>	Entidades de servicios de exhibición de artes escénicas
<b>Fecha del trabajo de campo</b>	Julio – octubre de 2002
<b>Tamaño de la muestra</b>	150
<b>Método de muestreo</b>	No probabilístico por juicio
<b>Método de recogida de información</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas personales: 93 %</li><li>• Entrevista telefónica: 7 %</li></ul>
<b>Método de control</b>	Telefónico al 10 % de la muestra

## **4. RESULTADOS.**

### **4.1. Tipología de entidades de exhibición de artes escénicas.**

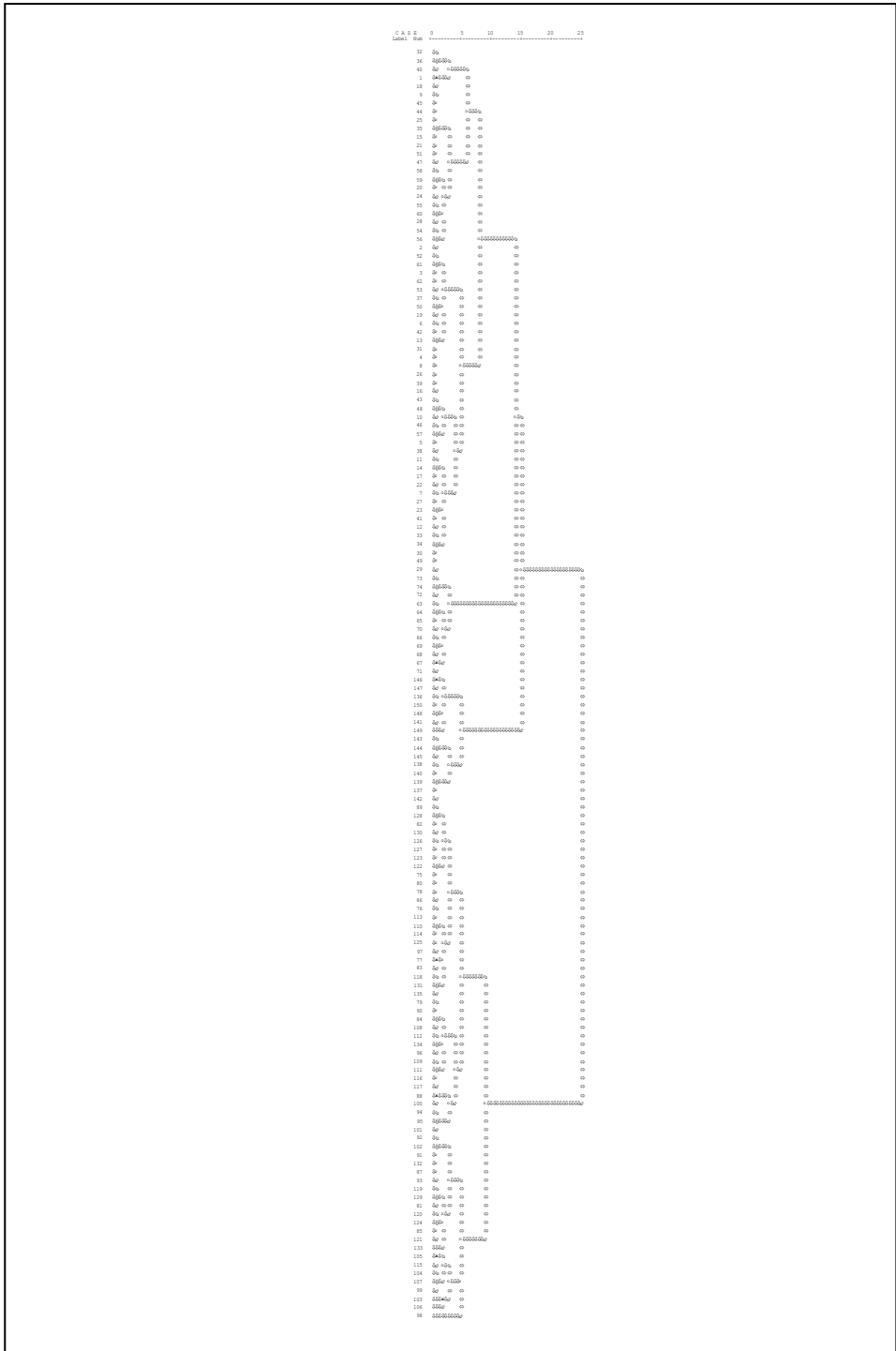
Con el fin de identificar perfiles de gestión relacional en el entorno de la exhibición de artes escénicas, realizamos un análisis cluster jerárquico, utilizando como medida la distancia euclídea al cuadrado y la vinculación de Ward como método de agrupación.

Las variables incluidas en el análisis fueron seleccionadas atendiendo a su valor para describir las relaciones con respecto a cada uno de los grupos.

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.



Figura 2. Dendograma.



El **GRUPO 1 (entidades cooperantes)**: se caracteriza por desarrollar mayoritariamente relaciones de cooperación 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 sobre 5).

- *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 (3,8 sobre 5).

- *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 sobre 5).

- *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.

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 3 y 4).

**Tabla 3. Características de la función discriminante**

<b>Función</b>	<b>Autovalor</b>	<b>% de varianza</b>	<b>% acumulado</b>	<b>Correlación canónica</b>
1	1.728	100.0	100.0	0.796

**Tabla 4. Características de la función discriminante**

<b>Contraste de las funciones</b>	<b>Lambda de Wilks</b>	<b>Chi - cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig</b>
1	.367	141.023	15	.000

El análisis de los coeficientes estandarizados de las funciones discriminante canónicas y de la matriz de estructura nos permitieron detectar las variables que presentaban un mayor poder discriminante entre los grupos (entidades cooperacionistas y de audiencia); éstas resultaron ser: las relaciones con el sector público, relaciones con otras entidades escénicas a nivel local, relaciones con proveedores, relaciones con la audiencia escénica y relaciones con otras organizaciones no públicas. Los grupos de relaciones cuyo poder discriminante era más bajo son: las relaciones con la audiencia escénica a nivel supralocal y relaciones con centros educativos (Tablas 5 y 6).

**Tabla 5. Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas**

<b>Variables</b>	<b>Función</b>
R. con la competencia (local) / Independencia	.044
R. con la competencia (local) / Cooperación	.343
R. con la competencia (local): nivel de satisfacción.	.473
Relaciones con las EE a nivel supralocal	-.010
R. con sector público / R. Administrativa.	.097
R. con sector público / R. cooperación	.443
R. con el sector público / Nivel de satisfacción	.639
R. con centros educativos / org. de actividades específicas dirigidas a la formación	-.299
R. otras organizaciones / Valoración.	.284
R. con la audiencia escénica / Captación de nueva audiencia	.033
R. con la audiencia escénica / Audiencia habitual	-.045
R. con la audiencia / Estrategias de fidelización.	.022
R. con la audiencia / Valoración de las estrategias de fidelización	.059
R. con proveedores / Realización de Coproducciones	-.139
R. con proveedores / carácter público / privado de las compañías	.440

**Tabla 6. Matriz de estructura**

<b>Variables</b>	<b>Función</b>
R. con el sector público / Nivel de satisfacción	.632
R. con sector público / R. cooperación	.411
R. con la competencia (local): nivel de satisfacción.	.382
R. con proveedores / carácter público / privado de las compañías	.295
R. con la competencia (local) / Cooperación	.218
R. con sector público / R. Administrativa.	-.145
R. con la competencia (local) / Independencia	-.132
R. con la audiencia escénica / Captación de nueva audiencia	.132
R. otras organizaciones / Valoración.	.129
R. con la audiencia escénica / Audiencia habitual	-.101
R. con proveedores / Realización de Coproducciones	-.051
R. con la audiencia / Estrategias de fidelización.	0.50
R. con la audiencia / Valoración de las estrategias de fidelización	-.047
Relaciones con las EE a nivel supralocal	-.029
R. con centros educativos / org. de actividades específicas dirigidas a la formación	.007

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 (Tabla 7).

**Tabla 7. Resultados de la clasificación**

Cluster / Ward Method		Grupo de pertenencia pronosticado		Total	
		1	2		
<b>Original</b>	<b>Recuento</b>	1	83	6	89
		2	3	58	61
	<b>%</b>	1	93.3	6.7	100.0
		2	4.9	95.1	100.0
<b>Validación cruzada</b>	<b>Recuento</b>		79	10	89
			6	55	61
	<b>%</b>		88.8	11.2	100.0
			9.8	90.2	100.0

#### 4.2. Caracterización de los clusters.

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 y fórmula de gestión.

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.

**Tabla 8. Características de las entidades cooperantes y de audiencia.**

Crterios	Categorías	Cooperantes	De audiencia
<b>Tipo de entidad</b>	<b>Teatro</b>	66,3	57,4
	<b>Auditorio</b>	9,0	3,3
	<b>Centro cultural</b>	15,7	6,6
	<b>Palacio de congresos</b>	2,2	1,6
	<b>Sala alternativa</b>	3,4	27,9
	<b>Otros</b>	3,4	3,3
<b>Titularidad de la entidad</b>	<b>Comunidad Autónoma</b>	10,1	4,9
	<b>Diputación</b>	6,7	-
	<b>Ayuntamiento</b>	48,3	31,1
	<b>Empresa privada</b>	21,3	52,5
	<b>Fundación</b>	7,9	8,2
	<b>Consortio</b>	5,6	3,3
<b>Actividades desarrolladas</b>	<b>100 % Exhibición</b>	36,0	27,9
	<b>Mayoritariamente exhibición</b>	43,8	39,3
	<b>50 %</b>	11,2	27,9
	<b>Mayoritariamente producción</b>	7,9	1,6
	<b>100 % producción</b>	1,1	3,3
	<b>Capacidad del espacio escénico</b>	<b>Menos de 250 localidades</b>	17,0
<b>De 251 a 500 localidades</b>		29,5	18,3
<b>De 501 a 1.000 localidades</b>		30,7	40,0
<b>De 1.001 a 1.500 localidades</b>		11,4	10,0
<b>Más de 1.500 localidades</b>		11,4	5,0
<b>Fórmula de gestión</b>	<b>Gestión pública</b>	67,0	40,0
	<b>Gestión privada</b>	33,0	60,0

## 2. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN.

Con este estudio se ha pretendido contribuir al desarrollo y aplicación del marketing relacional, tratando de ajustarlo a un entorno específico: el mercado de las artes escénicas. Tras clasificar las diferentes teorías desarrolladas en este nuevo campo de conocimiento en dos grandes grupos: teorías de perspectiva amplia y teorías de perspectiva estrecha, nos hemos posicionado en el primero de ellos por considerar que, en el entorno específico de las artes escénicas, son muchos y muy diversos los agentes implicados en su producción y comercialización, lo que lleva a la necesidad de incorporar dichos agentes en la planificación de las entidades.

El proceso de selección y planificación de las relaciones que propone este nuevo enfoque nos ha permitido desarrollar un modelo teórico de marketing relacional para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, en el que se identifican siete grupos de interés: audiencia escénica, centros educativos, organismos públicos, competencia, proveedores, otras organizaciones y relaciones internas.

El estudio de perfiles relacionales nos ha llevado a observar diferencias en la orientación hacia las relaciones, resultando dos tipos de entidades: las entidades cooperantes, que desarrollan vínculos de tipo cooperativo con todos los grupos de interés, que les reportan altos niveles de satisfacción y las entidades de audiencia, caracterizadas por centrar sus esfuerzos relacionales en los clientes y centros educativos. Esta postura deja ver una clara orientación hacia la captación de audiencia escénica a través de estas vías de relación, sin tener en cuenta que el desarrollo de vínculos con el resto de agentes implicados puede constituir importantes fuentes de creación de valor para los clientes y para ellos mismos.

La revisión de la literatura existente sobre marketing en las artes escénicas y marketing de relaciones nos lleva a considerar que, las peculiares características que presentan los servicios de artes escénicas, hacen que el desarrollo de estrategias de relación con la audiencia escénica y con el resto de agentes implicados, con las peculiaridades que presentan cada una de ellas, se perfilan como las más adecuadas para este entorno (Kotler y Sheff, 1997; Byrnes, 1999; Kolb, 2000; Gummesson, 1999).

En el caso concreto de las relaciones con la audiencia escénica, consideramos oportuno destacar la gran preocupación que muestran los gestores hacia la captación de nueva audiencia. Sin dejar de otorgar importancia a este objetivo, los resultados ponen de manifiesto un elevado uso de las actividades de relación con los clientes. Dichas actividades no son susceptibles de ser calificadas como estrategias de marketing relacional, ya que no subyace en las mismas una intención explícita de integrar al cliente en la “escalera relacional”. Sería recomendable a este respecto planificar las estrategias de captación y vinculación de audiencia desde una perspectiva coherente, incrementando las acciones dirigidas a la audiencia actual y esporádica, que es susceptible de ser utilizada como un potente instrumento de comunicación (prescriptor) en su entorno.

En lo que respecta a las relaciones con los centros educativos, aunque se detecta una concienciación generalizada sobre su importancia, cabría replantearse la necesidad de introducir en el proceso de aprendizaje a los grupos de influencia más cercanos al individuo, como son la familia y los amigos, desarrollando estrategias de consumo conjunto.

Las relaciones con la competencia han de traducirse en una mayor tendencia hacia el desarrollo de relaciones de cooperación. Especialmente en el caso de las entidades de audiencia, se detecta una cierta “miopía comercial”, que se traduce en una actitud de competencia en el mercado. Ésta actitud es especialmente errónea en el ámbito de la cultura, en el que resulta más apropiado racionalizar gastos y esfuerzos (especialmente a nivel local) para fomentar una demanda genérica de la que todos se verían beneficiados.

En lo que respecta a las relaciones con organismos privados, destaca la escasez de actividades de patrocinio y mecenazgo en el entorno de la exhibición escénica, y en el ámbito público, cabe demandar una relación más cercana entre el sector empresarial privado de la exhibición escénica en España y el sector público (especialmente en las entidades de audiencia).

Por último, las relaciones con proveedores, en el caso específico de los servicios de artes escénicas, adquiere una importancia clave en el desarrollo del proceso de servucción, como parte del producto que se ofrece al cliente.

El estudio realizado no está exento de limitaciones. La escasez de estudios realizados en España sobre este sector nos impide dotar al presente estudio de un carácter longitudinal, que nos permita conocer la evolución de las relaciones analizadas, interpretar con mayor certeza la posición en que se encuentra actualmente este mercado. Además, tal y como planteamos en el modelo teórico para entidades de servicios de exhibición de artes escénicas, la audiencia escénica ocupa un lugar central en la planificación de estrategias relacionales por parte de las entidades, y no existen estudios desarrollados en el ámbito de la demanda que arrojen luz sobre uno de los factores fundamentales del marketing relaciones: la creación de valor para el cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, M. (2000): *Marketing en sectores específicos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- BAGOZZI, R. P. (1975): "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, nº 40 (Julio), pp. 17 – 28.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (2000): "Desarrollo del Marketing Relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pgs. 25 – 46.
- 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.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): "Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica", *Papeles de Economía Española*, nº 78 – 79, pp. 212 – 217.
- CIMARRO, J. F. (1997): *Producción, Gestión y Distribución del Teatro*, Sociedad General de Autores y Editores, Fundación Autor, Madrid.
- COLBERT, F. (2001): *Marketing Culture and the Arts*, Second edition, Presses HEC, Montréal.
- CUADRADO, M. (2001): "Gestión de Marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica". *Dirección y Organización*, nº 25, pp. 80 – 88.
- CUADRADO, M. y BERENQUER, G. (2002): *El consumo de servicios culturales*, Ed. ESIC, Madrid.
- DIGGLE, K. (1994): *Arts Marketing*, Rhinegold Publishing Limited, London.
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): *Servucción. El marketing de servicios*, McGraw Hill, Madrid.
- GARBARINO, E. y JONSON, M. S. (1999): "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), pp. 70 – 87.
- GONÇALVES, K. P. (1998): *Services Marketing. A Satrategic Approach*. Prentice Hall, New Jersey.
- GRANDE, I. (2000): *Marketing de los servicios*, (Tercera edición). ESIC, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- 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, pp. 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.
- GUMMESSON, E. (1994): "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5. pgs. 5 – 20.
- GUMMESSON, E. (1997): "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.
- HILL, E.; O'SULLIVAN, C. y O'SULLIVAN, T. (1995): *Creative Arts Marketing*", Ed. Butterworth – Heinemann, Oxford.
- 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.
- HOUSTON, F. S.; GASSEMHEIMER, J. B. (1987): "Marketing and Exchange", *Journal of Marketing*, 51, Octubre, pp. 3 – 18.



- HUNT, S. D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explanada of Marketing", *Journal of Marketing*, 47, (otoño), pp. 9 – 17.
- JACKSON, B.B. (1985): "Build Customer Relationships that last", *Harvard Business Review*, Nov – dic, pgs. 120 – 128.
- 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.
- KOLB, B. M. (2000): *Marketing Cultural Organisations*, Oak Tree Press, Ireland.
- KOTLER, P. (1992): "Total Marketing", *Business Week Advance*, Executive Brief, 2.
- KOTLER, P. y SCHEFF, J. (1997). *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Harvard Business School Press, Boston
- LARREA, P (1991). *Calidad de servicio. Del marketing a la estrategia*, Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- LEVITT, T. (1983): "After the sale is over", *Harvard Business Review*, vol. 61 (5), pp. 87 – 93.
- LOVELOCK, C. H. y 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.; VANDERMERWE, S. y LEWIS, S. (1999): *Services Marketing. A European Perspective*. Prentice Hall, New Jersey.
- MAQUEDA, J. y LLAGUNO, J. I. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*, Díaz de Santos S. A., Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995): *Perfil y Formación de Gestores Culturales*, Dirección General de Cooperación Cultural, Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995): *Mapa de Infraestructuras, operadores y recursos culturales (MIOR)*, Secretaría General Técnica, Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2002): *Las cifras de la cultura en España*. Secretaría General Técnica, Madrid.
- MOKWA, M.P.; DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (1980): *Marketing the Arts*, Ed. Praeger, Nueva York.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): "The Commitment – Trust Theory of relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20 – 38.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S. (1999): "Relationship – Based Competitive advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy", *Journal of Business Research*, nº 46, pp. 281 – 290.
- NORMANN, R. (2000): *Service Management. Strategy and Leadership in Service Bussiness*. Ed. John Winley and Sons, England.
- PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M. y CLARK, M. (1999): *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*. Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford.
- PEPPERS, D. y ROGERS, M. (1995): "A New Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share", *Managing Service Quality*, nº 5 (3), pp. 48 – 51.
- PEREZ, M. A. (1996): *Técnicas de Organización y Gestión Aplicadas al Teatro y al Espectáculo*, Centro de Tecnología del Espectáculo – INAEM, Salamanca.
- 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.
- PICK, J. y ANDERTON, M. (1996): "Arts Administration", Second Edition, E&FN Spon, New York.
- QUERO, M.J. (2003): *El enfoque de Marketing Relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.
- QUERO, M.J. (2003): *Marketing Cultural. El enfoque relacional en las entidades escénicas*. Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, Madrid.
- QUERO, M. J. (2005): La escalera de la fidelidad del cliente. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*. Número 66. pp. 14 – 19.
- QUERO, M.J. y PARRA, F. (2003): *El enfoque de marketing relacional en entidades de servicios de exhibición de artes escénicas. Identificación de perfiles en las relaciones de grupo*. XV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Córdoba, septiembre de 2003.
- SHANI, D. y CHALASANI, S. (1992): "Exploiting Niches Using Relationship Marketing". *Journal of Consumer Marketing*, nº 9 (3), pp. 33 – 42.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (2000): *Handbook Of Relationship Marketing*. Sage Publications, California.
- SHETH, J.N.; SISODIA, R.S. y SHARMA, A. (2000): "The antecedents and Consequences of Customer – Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28 (1), pp. 55 – 66.
- 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

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.

VARELA, X. (2003): "Marketing y Cultura", *Periférica*, nº 4, diciembre. pp. 83 – 97.

VOSS, G. B. y VOSS, G. V. (2000). "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, vol. 64 (enero), pp. 67 – 83.

WEBSTER, F. E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56 (October), pp. 1 – 17.

ZEITHAML, V. A. y 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 (Berry, L. (2000): *Relationship marketing of services. Growing Intrests, Emerging Perspectives*. En Sheth J.N. y Parvatiyar, A.: *Handbook of Relationship Marketing*. Ed. Sage, USA, California. Pp. 149 – 170.1), pp. 67 – 85.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Distribución geográfica de la muestra.

Comunidad Autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
<b>Andalucía</b>		<b>13</b>	<b>8,7</b>
	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
<b>Aragón</b>		<b>10</b>	<b>6,7</b>
	Huesca	1	0,6
	Jaca	1	0,6
	Teruel	1	0,6
	Zaragoza	7	4,6
<b>Asturias</b>		<b>4</b>	<b>2,7</b>
	Oviedo	1	0,6
	Gijón	3	2,0
<b>Baleares</b>		<b>3</b>	<b>2,0</b>
	Mallorca (Palma)	3	2,0
<b>Canarias</b>		<b>3</b>	<b>2,0</b>
	Las Palmas	2	1,3
	Tenerife	1	0,6
<b>Cantabria</b>		<b>2</b>	<b>1,3</b>
	Santander	2	1,3
<b>Castilla – La Mancha</b>		<b>6</b>	<b>4,0</b>
	Ciudad Real	1	0,6
	Cuenca	1	0,6
	Guadalajara	1	0,6
	Toledo	1	0,6
	Albacete	2	1,3
<b>Castilla - León</b>		<b>12</b>	<b>8,0</b>
	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

**ANEXO 1. Distribución geográfica de la muestra (continuación).**

Comunidad Autónoma	Provincia	Nº	Porcentaje
<b>Cataluña</b>		<b>32</b>	<b>21,3</b>
	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
<b>Extremadura</b>		<b>2</b>	<b>1,3</b>
	Badajoz	1	0,6
	Cáceres	1	0,6
<b>Galicia</b>		<b>5</b>	<b>3,3</b>
	A Coruña	1	0,6
	Ourense	1	0,6
	Pontevedra	1	0,6
	Lugo	1	0,6
	Santiago	1	0,6
<b>La Rioja</b>		<b>1</b>	<b>0,6</b>
	Logroño	1	0,6
<b>Madrid</b>		<b>35</b>	<b>23,3</b>
	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
<b>Murcia</b>		<b>2</b>	<b>1,3</b>
	Murcia	1	0,6
	Cartagena	1	0,6
<b>Navarra</b>		<b>2</b>	<b>1,3</b>
	Pamplona	2	1,3
<b>País Vasco</b>		<b>5</b>	<b>3,3</b>
	San Sebastián	2	1,3
	Guetxo	1	0,6
	Eibar	1	0,6
	Tolosa	1	0,6
<b>Comunidad Valenciana</b>		<b>12</b>	<b>8,0</b>
	Valencia	9	6,0
	Castellón	2	1,3
	Gandia	1	0,6
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100</b>

**ANEXO 2. Variables en el análisis cluster.**

Grupo de interés	Variable
<b>Relaciones con la audiencia escénica</b>	<p>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"> <li>• Audiencia habitual.</li> <li>• Audiencia esporádica.</li> <li>• Nueva audiencia</li> </ul> <p>¿En qué medida cree usted que este tipo de actividades puede servir para potenciar el consumo?                      Tipo: escala de likert (5 puntos).</p> <p>¿Ofrece su organización alguna forma de vinculación a sus clientes?                      Tipo: dummy.</p>
<b>Relaciones con la competencia</b>	<p>¿Qué tipo de relación mantiene con las entidades escénicas que operan en su ciudad?                      Tipo: dummy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia.</li> <li>• Independencia.</li> <li>• Conflicto.</li> </ul> <p>Valore el nivel de satisfacción que le ofrece, en general, su relación con dichas entidades.                      Tipo: escala de likert. (5 puntos).</p> <p>¿Pertenece a alguna asociación / agrupación de entidades escénicas?                      Tipo: dummy.</p>
<b>Relaciones con organismos públicos</b>	<p>¿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"> <li>• Administrativa.</li> <li>• Limitativa.</li> <li>• Cooperación.</li> </ul> <p>Indique su nivel de satisfacción global por lo que respecta a su relación con el sector público.                      Tipo: escala de likert (5 puntos).</p>
<b>Relaciones con centros educativos</b>	<p>¿Desarrolla programas o actividades específicas dirigidas a la formación con centros educativos?                      Tipo: Dummy.</p>
<b>Relaciones con otras organizaciones no públicas</b>	<p>¿Mantiene relaciones de cooperación con entidades no públicas?                      Tipo: Dummy.</p> <p>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>
<b>Relaciones con proveedores</b>	<p>¿Ha realizado alguna vez coproducciones?                      Tipo: Dummy.</p> <p>De las representaciones que tienen lugar en el espacio escénico, ¿qué porcentaje pertenece a compañías de carácter público?                      Tipo: Proporcional.</p>

## NOTAS

<sup>i</sup> Trabajo realizado en el marco del proyecto de investigación “*El enfoque de marketing relacional en el mercado de las artes escénicas: análisis y propuestas de actuación*”, financiado por la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y la Universidad de Málaga.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 1 de septiembre de 2004 y fue aceptado para su publicación el 13 de septiembre de 2005.

