

DOS CAMPOS APRENDIENDO A CONVIVIR

Ximena Varela

El término "marketing" ha dejado ya hace algún tiempo de ser una novedad en el ámbito cultural. Desde grandes museos capitalinos a pequeños teatros provinciales, desde grupos folkloristas a sitios de excavaciones arqueológicas, ha penetrado y sido repetido, abrazado o repudiado por los más diversos personajes y actores del quehacer cultural. Para unos, se ha convertido en sinónimo del Santo Grial, en aquello que, si se adopta adecuadamente y de acuerdo a ciertas fórmulas de consabido éxito, mantendrá a la organización cultural a salvo de las embestidas de la falta de recursos estatales, los cambios demográficos, las nuevas formas competitivas, y, en general, de otros cambios en el mercado. Para otros, mencionar "marketing" y "cultura" en la misma frase equivale a un sacrilegio. Esto no es más, afirman, que un intento más de colocar un signo monetario a lo que no tiene precio, un intento de cuantificar, reducir a su mínima expresión lo que es la más sagrada expresión de los pueblos.

**"cultura" y "marketing" están
cada vez más yuxtapuestos,
en un nuevo campo
de práctica y estudio
que es el marketing cultural**

Uso los términos religiosos de Santo Grial y sacrilegio intencionalmente, ya que poco se compara al fanatismo con que una y otra facción defiende su posición y ataca a la otra, o la intransigencia con la que suelen encarar el tema del marketing cultural. Estas posturas son tomadas con enorme fuerza por practicantes del sector cultural (1) así como por académicos. Por un lado están aquellos que avizoran el travestismo del sector cultural frente al peso del mercado, mientras por otro hay quienes insisten en que la única solución para la supervivencia de las organizaciones culturales es su adecuación al mismo.

Ya sea una unión de amor o de conveniencia, es difícil escapar a la realidad de que "cultura" y "marketing" están cada vez más yuxtapuestos, en un nuevo

campo de práctica y estudio que es el marketing cultural. Y como en todo matrimonio, los términos de la convivencia están dados por las expectativas, valores y flexibilidad de uno y otro. Tratándose de un matrimonio moderno, la unión en sí no conlleva connotaciones de sumisión del uno al otro, o de mayor jerarquía de una u otra parte, sino que queda abierta a la definición por cada uno de los actores que asumen este tipo de vínculo. Es precisamente este el meollo de la cuestión: en parte los debates y conflictos acerca de marketing cultural suceden al atribuírsele intenciones que éste no posee. En diversos congresos del sector cultural y empresarial, en recintos académicos y tertulias de amigos, se suceden acalorados debates acerca de la compatibilidad de cultura y marketing, debates en los cuales se adivina (además de preocupación por la "pureza" de uno u otro campo) cierto temor acerca de las criaturas que pueda engendrar esta conjunción.

Sugiero que este temor se funda parcialmente en cómo se han practicado o aplicado algunos elementos del marketing en el sector cultural y en el ocasional aprovechamiento desmedido del sector cultural por parte del sector empresarial. Es cierto que abundan los ejemplos en los cuales instituciones culturales han sido explotadas o sometidas a presiones de sus socios comerciales que son inaceptables desde un punto de vista artístico o de conservación patrimonial. Pero también afecta el debate la falta de conceptualización clara de en qué consiste el marketing (el cual suele ser tomado erróneamente como sinónimo de publicidad o comercialización). Esto hace que no se identifiquen y resalten aquellas prácticas y comportamientos que desarrollan las instituciones culturales tradicionalmente, y que se ajustan perfectamente a su verdadera acepción. Es decir, no hay institución cultural que no desarrolle esfuerzos de marketing cultural, lo reconozcan o no.

Este trabajo busca hacer un aporte constructivo a la conceptualización del marketing en el campo de la cultura, mostrando como el papel social de las organizaciones culturales y el objetivo fundamental del marketing constituyen un fuerte punto de contacto entre ambos. Con este fin, pretende aclarar el concepto de marketing en general, y su aplicación al sector cultural en sentido amplio. Tras una breve exploración de las connotaciones negativas que estos han adquirido en su aplicación a la cultura, introduce algunos de los conceptos fundamentales del marketing y plantea un marco de referencia en el que estos se vinculan a actividades y preocupaciones tradicionales de las organizaciones culturales. Continúa con una discusión de las semejanzas y diferencias del marketing cultural, el marketing de servicios y el marketing de causas. El ensayo concluye con algunas sugerencias acerca de la dirección futura que podría to-

mar la investigación sobre este tema.

MARKETING: CONCEPTOS FUNDAMENTALES

El Marketing, como disciplina formal, surge en los Estados Unidos en los años 20, aunque es recién a mitad del siglo veinte que ocurre su gran crecimiento, marcado por la expansión de la sociedad de consumo de la cual ese país es el baluarte (2). En sus comienzos ponía un fuerte énfasis en la publicidad, a tal punto que aún hoy le es muy difícil al público en general separar ambos conceptos. Desde luego que informalmente las prácticas que se asocian con el marketing se practican desde que el hombre ha efectuado algún tipo de intercambio de información y bienes para lograr sus fines específicos, pero es en ese momento que el estudio de estos intercambios se formaliza y pasa a ocupar un lugar cada vez más importante en universidades y empresas.

de la definición de marketing se desprenden sus conceptos fundamentales: planificación, ejecución, conceptualización de productos, precios, promoción, creación de intercambios

De sus orígenes asociados a la publicidad, esta área de conocimiento se expandió hasta abarcar temas tales como canales de distribución, diseño de productos, empaquetamiento, estudios de público, sistemas de información, relaciones públicas, manejo de medios, posicionamiento, análisis de competitividad, etc. Hoy en día constituye un campo de gran complejidad que busca, paradójicamente, simplificar el acceso del consumidor al producto que esté ofreciendo una organización. El marketing es, por lo tanto: "el proceso de planificar y ejecutar la conceptualización, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales" (3). Los conceptos de marketing, si bien no son neutros no tienen por qué tener las connotaciones negativas que se les han adjudicado. El marketing es un conjunto de herramientas, no una ética.

De la definición de marketing se desprenden sus conceptos fundamentales: planificación, ejecución, conceptualización de productos, precios, promoción, creación de intercambios, objetivos individuales y organizacionales. En este ensayo no ahondaré en el tema de planificación y ejecución, ya que exceden el al-

cance de esta discusión (4). De esto sólo mencionaré que la planificación y ejecución son también tareas habituales del sector cultural; en este sentido ambos campos son similares, aunque al intentar realizarlos al unísono entran elementos de coordinación. Este tema lo exploraré más adelante al discutir la composición de la llamada "mezcla de marketing" (*marketing mix*).

Satisfacción de necesidades

La definición de marketing se refiere a la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales. En el sector empresarial, los objetivos organizacionales son satisfechos al maximizar las utilidades provenientes de sus actividades. Esto se hace a través de conocer bien al consumidor (el "individuo" de la definición), analizar sus necesidades, y determinar de qué manera la empresa puede satisfacerlas. Estas necesidades individuales pueden ser fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, o auto-actualización (5), y la investigación de marketing busca identificar, para cada grupo de potenciales consumidores, cuáles son las de mayor importancia y de qué manera han de presentarse (o aun modificarse) los productos para lograr la mayor cantidad de ventas posibles. Dicho de otra manera, la necesidad organizacional, el éxito organizacional, está definido por la cantidad de dinero generado.

Esto es uno de los aspectos que tanto espantan a practicantes en el sector cultural, que ven la idea de aplicar conceptos de marketing como una inevitable comercialización de la cultura. Pero nótese que esto es sólo porque el objetivo particular de la empresa comercial es maximizar utilidades, la definición de marketing sólo se refiere a la consecución de objetivos organizacionales, que bien pueden definirse de otra manera (por ejemplo, transmitir el valor de la música folklórica entre la juventud). De la misma manera a menudo se confunde a las necesidades individuales, ya que muchas organizaciones culturales se concentran sobre un solo tipo de necesidad humana, la de auto-actualización (desarrollo y realización personal). Es así que, aunque etimológicamente derive de la palabra "mercado", con sus connotaciones de economía neoclásica, el campo de marketing deja lugar para interacciones que pueden no regirse estrictamente por cuestiones de oferta o demanda.

Las organizaciones culturales cumplen funciones sociales que van mucho más allá de auto-actualización (6), y es limitar la capacidad y poder de las organizaciones culturales ignorar los otros cuatro tipos de necesidades. Prestar atención a la gama completa puede resultar en satisfacer la necesidad organizacional de supervivencia y difusión de una manifestación cultural en particular,

y enaltecer la variedad y gama de aportes que la organización puede hacer a las personas.

Como este ensayo no pretende ser un tratado sobre los conceptos fundamentales del marketing, sino una descripción de sus conexiones al sector cultural, sólo trataré algunos de los conceptos fundamentales del campo, y no ahondaré en una explicación didáctica de cada uno de ellos. En particular me referiré al análisis del ambiente externo y a la mezcla de marketing.

Marketing y el Entorno de las Instituciones Culturales

Toda organización o sitio cultural tiene a su alrededor una variedad de actores que afectan sus posibilidades de acción y sus probabilidades de crecimiento o supervivencia. En forma intuitiva, la enorme mayoría de instituciones culturales han aprendido a navegar este ambiente externo con mayor o menor éxito, estableciendo relaciones con gobiernos nacionales y locales, identificando artistas y docentes, evaluando, criticando o emulando a instituciones semejantes, etc. Todas estas actividades tienen una correspondencia casi perfecta con una de las herramientas fundamentales del marketing: el análisis del entorno, o ambiente externo. El objetivo de este análisis es dar a la institución cultural una idea clara de cuál es su lugar en la constelación de actores que le rodean y afectan.

**la mezcla de marketing,
constituida por Producto,
Precio, Promoción
y Distribución, es uno
de los conceptos fundamentales
de esta disciplina**

Uno de los aportes más importantes al análisis del entorno ha sido el hecho por Michael Porter con su modelo de 5 fuerzas competitivas (7). Estas cinco fuerzas son: el riesgo de que nuevos competidores ingresen al sector, la amenaza de potenciales sustitutos, el poder negociador de los consumidores, el poder negociador de los proveedores, y el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Por supuesto que el primer paso es definir cuál es el sector que corresponde a nuestra institución. Esto puede ser "el sector cultural", pero tiene la desventaja de ser demasiado amplio y probablemente no esclarezca mucho el panorama. Por eso sugiero utilizar "sector" para definir áreas más acotadas, por

ejemplo "educación", "entretenimiento", "investigación", "turismo", etc. En este sentido, la aplicación del modelo de Porter es diferente de la que se hace en el sector industrial, pues allí sólo se considera que la empresa pertenece a un único sector. Pero para las instituciones culturales esto no es así, sino que suelen pertenecer a varios sectores simultáneamente. Esto significa que la institución cultural deberá realizar, para llevar a cabo su planificación, un análisis sectorial para cada uno de los campos en los cuales actúa, y una jerarquización de la relativa importancia de cada sector para la institución. Nótese que "sector" está definido, en la aplicación que le estoy dando al sector cultural, no precisamente por disciplina sino por la función que cumple con respecto al público.

Imaginemos por ejemplo el caso de un museo de niños, dedicado sobre todo a la educación y entretenimiento de niños y sus familias. En ocasiones recibe visitas de turistas, pero sus principales funciones son educativas y lúdicas. Este museo actúa entonces en por lo menos tres sectores: educación, entretenimiento y turismo, pero claramente priman los primeros dos. ¿Cómo se aplica el modelo de Porter a este caso?

En primer lugar está el análisis del riesgo de que nuevos competidores ingresen al sector. Para nuestro caso, esto sería la probabilidad de que se establezcan ya sea otros museos para niños, o que museos de disciplinas especializadas (historia, arte, etc.) desarrollen actividades que compitan directamente con nosotros por el mismo público. La pregunta central aquí es ¿cuál es la probabilidad de que ingrese al sector una institución que satisfaga al mismo público que nosotros con un ofrecimiento idéntico o similar? Quizás la probabilidad de que surja un nuevo museo para niños sea remota, pero la de que otros museos desarrollen actividades lúdicas y educativas competitivas puede ser alta.

El segundo elemento a analizar es la amenaza de potenciales sustitutos, es decir, aquellas instituciones que si bien no pertenecen al sector, ocupan un lugar intercambiable en la mente de mis usuarios. En el ejemplo que desarrollamos aquí, un sustituto puede ser un parque de diversiones (en caso de concebirlo como entretenimiento familiar) o talleres, visitas a otros museos (en caso de concebirlo como educación), etc.

El siguiente elemento es el poder negociador de los consumidores. ¿Cuánta presión pueden ejercer los usuarios sobre nosotros para que modifiquemos nuestros ofrecimientos y actividades? Si nosotros somos los únicos ofreciendo ciertos tipos de servicios y actividades, o los únicos prestando atención a cierto tipo de público (y los museos de niños tienen una clara ventaja en este sentido),

entonces el poder negociador de los usuarios es mucho menor. En cambio, si pertenecemos a un sector donde existen una gran cantidad de actores (por ejemplo teatro infantil en época de vacaciones), el poder negociador de los usuarios es mayor, ya que pueden influir mucho más en precios, selección de programación, etc.

El poder negociador de los proveedores se refiere al poder que pueden tener quienes proveen a la institución cultural de los servicios y productos que necesita para funcionar. En el caso del museo de los niños, estos pueden ir desde los fabricantes de Crayolas que se utilizan en los talleres, hasta los docentes contratados para liderarlos. En el caso de orquestas y teatros el poder de los proveedores (los músicos y actores) puede ser considerable (sobre todo porque es difícil y costoso encontrar sustitutos adecuados con facilidad).

El elemento final del análisis de Porter es el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Si la institución cultural se encuentra en un sector con alto grado de rivalidad, esto afectará la fijación de precios, programación, contratación de artistas, consecución de fondos estatales o privados, etc. Un análisis del grado de rivalidad, y de la naturaleza misma de los competidores existentes, puede llevar, en lugar de a un conflicto, a oportunidades de cooperación para fortalecer a dos o más instituciones. Es de esta forma que, por ejemplo, los museos en una de las principales avenidas de Filadelfia, EE.UU., se unen para un esfuerzo anual de atraer a los estudiantes universitarios de las más de 40 universidades de la zona, maximizando su exposición a este público objetivo (8). Ésta es también la lógica detrás de las ferias de artesanos, las ferias de libros, la programación conjunta entre compañías de arte escénica y, más recientemente (y particularmente en el caso de muchas exposiciones en San Pablo, Brasil) la colaboración entre escenógrafos y artistas plásticos.

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas, la institución debe determinar cuál es la que tiene mayor peso para su funcionamiento. Hay instituciones para las cuales la amenaza de sustitutos y nuevos competidores es casi nula, pero donde el poder negociador de sus proveedores es crítico. Estas deberán, entonces, concentrar gran parte de su planeamiento estratégico en evitar problemas con sus proveedores (sin descuidar las demás). ¿Cuál es la ventaja que una institución cultural observa al usar esta herramienta? Dado que uno de los principales problemas del sector cultural es la falta de recursos, un análisis de este tipo permite concentrar esos pocos recursos en las áreas donde tendrán el mayor impacto en la institución.

La Mezcla de Marketing: Producto, Precio, Promoción (Comunicación) y Distribución (9)

La mezcla de marketing, constituida por Producto, Precio, Promoción y Distribución, es uno de los conceptos fundamentales de esta disciplina. La combinación de los cuatro elementos es lo que define la estrategia de marketing, y la probabilidad de éxito de nuestro ofrecimiento. La coordinación entre las cuatro es fundamental: un ofrecimiento cultural que tenga un precio adecuado para el público pero que carezca de promoción probablemente fracasará, y así con cualquier combinación inadecuada de los cuatro componentes. En esta sección describo los elementos de la mezcla de marketing, y la forma en que su análisis proporciona herramientas invaluable para la difusión y desarrollo de eventos culturales.

Producto

Si acordamos con Maslow en que existen cinco tipos fundamentales de necesidades humanas, y estamos abiertos a la posibilidad de que una institución cultural pueda satisfacer cualquiera (o varias de ellas), llega el momento en que se debe tomar una decisión acerca de sobre cuáles concentraremos nuestros esfuerzos. El ser capaces, en teoría, de dirigirnos a una, dos o las cinco no significa que automáticamente tengamos que destinar recursos a todas. De hecho, es casi imposible para la mayoría de las instituciones culturales (que son de mediano y pequeño tamaño) dispongan de los recursos (financieros, humanos y de tiempo) para poder hacerlo. De modo que se trata de una decisión importante: ¿a qué público nos dirigiremos, para satisfacer qué tipo de necesidades y de qué manera? La respuesta a estas preguntas nos dará el posicionamiento que le daremos al ofrecimiento cultural; es decir, el lugar que nuestra propuesta ocupará en las mentes de nuestros públicos objetivos. Este posicionamiento se puede realizar en varias formas, por ejemplo en relación a otras instituciones culturales (haciendo hincapié en ser la compañía de teatro más *avant-garde*, más tradicional, más premiada, etc.), atributos específicos (revolucionario, emocionante, original, auténtico, romántico, etc.), o por tipos de usuarios (ideal para asistir en familia, ideal para parejas, para amantes de los haiku, etc.). El posicionamiento, por lo tanto, está basado en el producto y sus atributos intangibles y tangibles, así como en las características y necesidades del público objetivo.

El uso de la palabra "producto" es otro de los puntos álgidos del uso de marketing en el sector cultural. La palabra evoca visiones pesadillezas de un sector cultural sujeto a las vicisitudes de la oferta y la demanda, resultando en una

desvalorización de todo aquello que no es comercialmente viable (y de hecho ha habido instituciones culturales que han sacrificado su calidad en el altar de la viabilidad comercial). Pero recordemos que la viabilidad comercial es un objetivo del sector comercial, que no tiene por qué trasladarse al sector cultural. De hecho la definición de "producto" es factible de transposición: es un manajo de atributos que satisfacen las necesidades de un individuo (10). En este sentido, es tanto aquello específico, tangible o intangible que se lo ofrece al público (un concierto, una exposición, una serie de conferencias) como todos los elementos que corresponden a la experiencia de asistir (consumir) ese producto.

Una de las razones por la cual el uso de "producto" junto con "cultura" despierta tanto antagonismo tiene que ver con el temor de que el ofrecimiento cultural sea modificado según los requerimientos de un mercado maximizador de utilidades. Otro tipo de amenaza de modificación tiene que ver con las presiones que pueden ejercer sobre una institución fundaciones, empresas, y otras fuentes de financiamiento (en el caso del gobierno a menudo toma la forma de censura) como condición de brindar su apoyo (lo cual constituye otra instancia de búsqueda de equilibrio de oferta y demanda).

**gran número de investigaciones
se han centrado
en los procesos de decisión
y adopción
de los consumidores**

No negaré que instancias de uno u otro ocurren, pero estoy de acuerdo con Colbert (11) en que hay formas de modificar el "producto" sin interferir con su esencia. ¿Cómo es esto posible? Colbert ofrece una definición de producto en la cual este consiste de: a) el producto central u objeto mismo, b) servicios relacionados, y c) el valor afectivo o simbólico que el consumidor asigne al producto. Este desglosamiento del objeto en varios componentes ciertamente no es ninguna novedad para quienes trabajan en cultura, de hecho constituye la base teórica en la cual se ha fundado el estudio de todo tipo de manifestación cultural. Aplicado a la difusión de un ofrecimiento cultural, el "producto" desde el punto de vista de marketing pasa a ser el objeto más sus significados históricos, culturales, etc. Al intentar transmitir todo esto a un público, es que se plantean

los servicios relacionados al mismo (por ejemplo, si una visita guiada acompañará una muestra fotográfica, si se presentarán súper-títulos junto a una ópera en un idioma desconocido para los asistentes), y los valores simbólicos y afectivos que los usuarios puedan asignar al evento/objeto (nostalgia, reverencia, respeto, alegría, etc.). Es decir, el marketing cultural deja amplio espacio para navegar en dos de los componentes del producto (valores asignados y servicios relacionados), sin tener que tocar absolutamente nada del producto central.

¿Por qué, entonces, es que tantas veces las instituciones culturales se ven tentadas a modificar el hecho cultural en sí, cosa que va en contra de su razón de existir? En parte puede ser porque se pone un énfasis desmedido en el hecho cultural como central en el proceso de toma de decisión del usuario/asistente, cuando en realidad no es así. En este sentido el marketing también tiene algo para aportar al campo cultural, ya que gran número de investigaciones se han centrado en los procesos de decisión y adopción de los consumidores. Es de esta forma, por ejemplo, que sabemos que la decisión de asistir a un evento cultural específico es tomado luego de decisiones tales como: 1) el deseo de estar solo o acompañado, 2) el deseo de salir del hogar o permanecer en él, 3) tipo de evento cultural (ligado en muchos estudios a la socialización temprana), y 4) valor monetario asociado al evento (estimación del usuario de cuánto vale la pena pagar por un evento semejante) (12).

Precio

La presupuestación, consecución y asignación de recursos son actividades que las instituciones culturales realizan a diario. En los últimos tiempos, el desarrollo de recursos ha pasado a cobrar cada vez más importancia, al reducirse presupuestos estatales e incrementarse la variedad y cantidad de instituciones y ofrecimientos culturales. La fijación de precios de ingresos (aun la determinación de ingresos gratuitos) responde a necesidades presupuestales o estipulaciones legales. El sector cultural (con la posible excepción de las artes escénicas) no suele hacer un manejo estratégico de precios. Aún en las artes escénicas, los precios de ingresos suelen ser fijados en relación a la competencia, es decir, en relación a lo que cobran instituciones similares por espectáculos similares. Es aquí donde el marketing puede hacer otra contribución importante al sector cultural, con sus múltiples herramientas de análisis y fijación de precios que asisten a la definición de la imagen y públicos (13). Un ejemplo de uso estratégico de precios es el Idaho Ballet (EE.UU.) que ha abierto sus ensayos generales al público cobrando un ingreso mínimo. Otro es el New York Shakespeare Festival, donde 90 minutos antes de cada función do-

minical se ponen a la venta 50% de los ingresos, en un régimen de "pague lo que pueda".

Otro concepto útil relacionado con el precio es el de elasticidad -el cambio proporcional en la demanda que corresponde a un cambio proporcional en el precio-. Este concepto se ha aplicado en algunos estudios para evaluar rangos de precios para eventos culturales (sobre todo por la Ford Foundation), sin embargo ha sido subutilizado por el campo cultural.

Promoción (Comunicación)

La promoción se refiere a todas las actividades relacionadas con comunicación entre los productores y consumidores, o, en nuestro caso, entre la institución cultural y su público (14). Esto abarca todo desde la rotulación en la exhibición en un museo, el discurso de los guías y el texto en el programa de un teatro, hasta los anuncios en la prensa (incluyendo las críticas profesionales). De acuerdo con Kotler (1997), la promoción/comunicación se compone de cuatro elementos: publicidad (por la cual se paga una cierta cifra), promoción de ventas (cupones, ofertas especiales), relaciones públicas y ventas personales (por ejemplo la venta de billetes de ingreso por teléfono).

la reciente literatura en gestión cultural ha dado en tratar como sinónimos el marketing cultural, marketing de servicios y marketing social

Muchas instituciones culturales hacen énfasis sobre algún aspecto de relaciones públicas (normalmente los medios, el gobierno, o ambos), ocasionales promociones de venta (carnés con descuentos por asistencia a varios eventos culturales), ventas personales y publicidad (generalmente las formas más elaboradas están reservadas a las instituciones de mayor envergadura). El problema es que a menudo estos esfuerzos son descoordinados -las relaciones con la prensa, en particular, parecen oscilar entre comunicados de prensa rutinarios, y respuestas *ad hoc* frente a eventos o crisis específicas-. Lo que una estrategia de comunicación coordinada puede aportar a la institución cultural es una mejor

difusión de su mensaje a todos los públicos que pueden tener un interés en la misma, desde sus públicos objetivos hasta políticos, potenciales patrocinadores, e incluso otras organizaciones.

Distribución

El último componente de la mezcla de marketing es la distribución, a la cual también se le suele designar "sitio". Se refiere a los canales de distribución, la distribución física y el lugar de consumo (15). Los canales de distribución son todos aquellos entes que hacen que los bienes/objetos/eventos lleguen a los usuarios (en el campo cultural, algunos ejemplos son los vendedores de boletos por vía telefónica, las boneterías, guías de turismo, maestros de escuela, etc.). La distribución física se refiere al conjunto de decisiones que deben tomarse para que el público pueda acceder al ofrecimiento cultural (por ejemplo, si debe tomarse un autobús, si se trata de una obra itinerante, acceso a los boletos, etc.). El lugar de consumo estará afectado principalmente por el grado de esfuerzo que el público está dispuesto a hacer para llegar al evento cultural. Por ejemplo, si hay que invertir mucho o poco dinero en transporte, estacionamiento, etc. Otro tipo de esfuerzo puede estar relacionado con el grado de comodidad que sienta el público objetivo frente al entorno que rodea al evento cultural. Un público poco acostumbrado a asistir a un museo o teatro puede temer sentirse fuera de lugar y decidir por ello no asistir. Hace unos años la Pinacoteca de San Pablo (Brasil) resolvió este mismo tema al exhibir parte de una exhibición especial en *containers* en el parque que rodeaba al museo, lo cual tuvo un éxito total entre los pobladores de la zona.

Semejante ¿Es lo Mismo? Marketing de Servicios, Marketing Social/de Causas

La reciente literatura en gestión cultural ha dado en tratar como sinónimos el marketing cultural, marketing de servicios y marketing social. Al tiempo que se reconoce al marketing cultural como un campo nuevo, es interesante observar la aplicación de recetas de un campo en otro. Considero que esto es un error, pues, al igual que con la rama de marketing desarrollada para productos industriales, el verdadero aporte está en los instrumentos de análisis, y no en las panaceas que pueden servir a un campo pero no al otro.

Pero dado que a las tres ramas de marketing (cultura, servicios y causas) se las ha tratado en forma quasi-sinónima, vale la pena explorar por qué. La conexión entre marketing de servicios y marketing cultural es la más obvia: las dos tratan con un elemento central que, por la mayor parte, es intangible. Está más cer-

cano a la cultura que el marketing de bienes comerciales porque su actividad central se concentra en la transmisión de ideas y valores (intangibles), que es lo que caracteriza a gran parte de los ofrecimientos culturales (exceptuando libros, filmes y grabaciones discográficas, es decir, las industrias culturales, que contienen un elemento tangible y que además por su carácter masivo se acercan mucho más al marketing comercial). La principal diferencia entre el marketing de servicios y el marketing cultural es que en el primero la regla de oro es poner al consumidor primero, con el objetivo de siempre de maximizar las utilidades de la empresa (16).

En el sector cultural, si bien se contemplan las necesidades de los usuarios, el objetivo puede no ser maximizar utilidades (aunque sí minimizar pérdidas!). Mientras que en el sector comercial el producto entero se puede modificar por requerimientos del consumidor, como ya discutí en una sección anterior, en la cultura sólo algunos componentes del mismo son susceptibles de cambio sin atentar contra el hecho cultural mismo. También es peligroso tratar a la cultura como parte del mercado de servicios al momento de poder hacer generalizaciones o comparar con otras partes del sector.

**el marketing y la cultura
pueden convivir,
y de hecho tienen mucho
para aportar
el uno al otro**

En este sentido, el marketing cultural se acerca más al marketing de causas, o marketing social, que tampoco, en principio, se rige por las leyes del mercado. El marketing social se define como "la aplicación de tecnologías del marketing comercial para el análisis, planificación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los destinatarios específicos para mejorar su bienestar personal así como el de la sociedad" (17). Pero el meollo del problema es precisamente éste: la cultura no es una causa, no tiene necesariamente una función de mejoramiento de la sociedad. Su defensa puede serlo/tenerlo, y su existencia cumple un importante papel en la sociedad, pero de por sí no es ni su función ni cometido mejorar el bienestar de la sociedad.

Por todos estos motivos insisto en que el marketing cultural merece ser estu-

diado como una rama del marketing, independiente (aunque haya puntos de contacto) del marketing comercial, social, o de servicios.

Conclusión

EL MARKETING CULTURAL COMO ÁREA DE ESTUDIO EN SÍ MISMO

Al comienzo de este ensayo, describía dos tipos de reacciones ante el uso yuxtapuesto de "marketing" y "cultura". Estas son las posturas más notorias por ser las más extremas y estridentes, pero existe una tercera vertiente que, preocupada por el futuro del sector cultural frente a las amenazas que lo acechan, está dispuesta a emprender nuevos caminos para asegurar su sostenibilidad. Pese a ello evalúa con cuidado, desconfianza, renuencia o ligera esperanza, las herramientas que se le plantean para hacerlo. Es en este sentido que herramientas y tecnologías tales como la tecnología de la información, el marketing, la planificación estratégica, comienzan a avanzar y generar este fenómeno que es el marketing cultural. El marketing y la cultura pueden convivir, y de hecho tienen mucho para aportar el uno al otro.

El marketing cultural antecede en la práctica, aunque no en la teoría, la actual orientación hacia gestión profesionalizada en el sector cultural. Ha llegado el momento de tomarlo en serio como área de estudio, en lugar de aplicar automáticamente "recetas" de otro ramal del marketing que se desarrolló con el sector comercial en mente y apuntando a fines muy diferentes. Pero al darnos el marketing herramientas para satisfacer necesidades individuales y organizacionales, cualquiera que éstas fuesen, nos brinda un riquísimo arsenal analítico para cumplir con nuestra misión de la mejor manera posible, es decir, llevando nuestro ofrecimiento cultural a aquellas personas para las cuales fue destinado, y asegurando su supervivencia para el futuro.

El marketing cultural es, ni más ni menos, la aplicación explícita, formal o informal, de conceptos y herramientas de la ciencia de marketing al sector cultural. En este ensayo he mostrado cómo algunos de sus conceptos fundamentales pueden aplicarse al campo cultural sin necesidad de caer en comercialismo o desvirtuar aquello que se procura preservar y difundir. Si hemos de tomar al marketing cultural como campo de estudio serio, habrá entonces que expandir el campo de investigación más allá de los confines algo estrechos en los que se encuentra hasta ahora. Como toda disciplina sólo avanzará en la medida en que se planteen y pongan a prueba postulados teóricos, y es de esta forma en que se hará la mayor contribución a este campo que tanto nos apasiona a quienes trabajamos en él.

X.V.

Drexel University & Instituto Latinoamericano de Museos (ILAM)

- 1 Por sector cultural entiendo todo emprendimiento cultural no destinado al consumo masivo, por lo cual excluyo a editoriales, casas discográficas y productoras cinematográficas comerciales. Éstas se adecuan más próximamente a la aplicación directa del marketing comercial.
- 2 Para una interesante reseña de la evolución del marketing como práctica y campo de conocimiento, ver: Cooke, Ernest F. y John Michael Rayburn. (1992) "The history of marketing thought as reflected in the definitions of marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1(1): 10-21.
- 3 American Marketing Association. (2003) *Dictionary of Marketing Terms*.
- 4 Una excelente discusión de este tema en el sector cultural se encuentra en Bonet, Lluís. (2001) "Dos Fases Indisociables de la Gestión Cultural: Planificar y Evaluar. *Periférica: Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio*, n.º.2, diciembre: 41-50.
- 5 La definición de esta gama de necesidades humanas y su organización jerárquica es planteada y desarrollada por Maslow, Abraham H. (1954) *Motivation and Personality*, 2ª ed. Harper & Row Publishers, Inc.
- 6 Ver, muchos entre otros, los trabajos de Xavier Greffe sobre economía y el papel social del patrimonio, Hugues de Varine sobre ecomuseos, Ismail Serageldin sobre cultura y desarrollo sostenible, y Georgina DeCarli sobre museos productivos.
7. Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- 8 El día universitario en Filadelfia ("College Day on the Parkway") logra de esta manera atraer más de 5.000 estudiantes cada primer domingo de octubre a los museos situados en la Benjamin Franklin Parkway.
- 9 Textos fundamentales en este sentido son las obras de Philip Kotler, en particular dos en las cuales ha participado como co-autor: con Joanne Scheff, (1997), *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, y con Neil Kotler, (1998), *Museum Strategy and Marketing*. Una nota de precaución: ambos libros están ideados con el sector cultural estadounidense en mente, por lo cual algunos de los ejemplos no serán aplicables a instituciones en otros países. El aporte importante de estos libros está en las herramientas analíticas que proponen, y en su aplicación al sector cultural, aunque sea un solo país.
- 10 Kotler, op. cit.
- 11 Colbert, François. (1993, 2000) *Marketing the Arts and Culture*. HEC Presses.
- 12 Entre otros, ver Orend, Richard J. (1989) *Socialization and Participation in the Arts*. National Endowment for the Arts, y Canada Council. (1986) *A Survey of Arts Audience Studies*.
- 13 Se han realizado algunos estudios interesantes sobre el manejo estratégico de precios en el sector cultural, por ejemplo: Scheff, Joan. (1999) "Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organizations". *International Journal of Arts Management*, 1(2): 16-27.
- 14 Al marketing se le suele confundir con "promoción" o con "publicidad". La publicidad es una de las herramientas de la promoción, que es a su vez uno de los componentes de la mezcla de marketing.
- 15 Colbert, op. cit. 150-165.
- 16 Ver Cobra, Marcos. (2000) "Marketing de Servicios." McGraw-Hill.
- 17 Leal Jiménez, Antonio. (2000) "Gestión del Marketing Social." McGraw-Hill, p. 35.