



UNIVERSIDAD DE CHILE

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ARTES
ESCUELA DE POSTGRADO

**INCIDENCIA DEL MARKETING DE LAS ARTES Y LA CULTURA EN LA GESTIÓN
DE ESPACIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES VISUALES CONTEMPORÁNEO.
-ESTUDIO DE CUATRO CASOS-**

Tesis para acceder al título de Magíster en Gestión Cultural

Dalila Aguilera González
Paula González Lorca
Profesor guía: Jorge Springinsfeld

Agosto, 2015
Santiago, Chile

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I. Conceptos esenciales para iniciar la investigación	19
CAPITULO II. El sector del arte y la cultura	24
CAPITULO III. El marketing	35
CAPITULO IV. El producto	60
CAPITULO V. El mercado	73
CAPITULO VI. Sistema de información de marketing	97
CAPITULO VII. Planificación y control del proceso de marketing	110
CAPITULO VIII. Análisis de cuatro espacios de exhibición de artes visuales contemporáneo en Santiago de Chile	124
CAPÍTULO IX. Categorización de perfiles	132
CAPÍTULO X. Estudio de caso	162
CONCLUSIONES	168
REFERENCIAS	174
ANEXOS	178

AGRADECIMIENTOS

Paula González Lorca:

A mi familia, mi compañero y mis amados hijos.

Dalila Aguilera González:

A Michel Rey por apoyarme siempre en todos mis proyectos. Y a mi familia desde la distancia.

RESUMEN

Esta tesis es una investigación exploratorio-descriptiva y de tipo cualitativo, aplicada a un estudio de casos en cuatro espacios de exhibición de artes visuales contemporáneas en Santiago, para realizar un diagnóstico sobre la incidencia del uso de la disciplina del marketing de las artes y la cultura en la gestión de la oferta cultural de estos espacios durante los últimos cinco años. Dichos espacios son Galería Concreta de Matucana 100, Galería Gabriela Mistral, Galería Isabel Aninat, Galería Metropolitana.

Durante la investigación se aplicaron entrevistas a cuatro directores de galerías y a un coordinador de sala. La pauta de preguntas fue diseñada según sugieren los autores Colbert y Cuadrado (2010) como “modelo de auditoria de marketing de las artes y la cultura” (p.260).

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada ***Incidencia del marketing de las artes y la cultura en la gestión de espacios de exhibición de artes visuales contemporáneas. Estudio de cuatro casos***, tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico sobre la utilización del marketing de las artes y la cultura en espacios de exhibición de artes visuales contemporáneas, a través del estudio de cuatro casos representativos de las artes visuales de Santiago de Chile.

El vínculo entre el proyecto curatorial y el marketing de las artes y la cultura, se enmarca y contextualiza en el impulso de un mercado del arte y la gestión cultural entendiendo esta última como el ejercicio de quien comprende el sentido del bien o producto cultural y además conoce y maneja las herramientas que permiten que subsista. Bajo esta lectura se internalizan en esta investigación los estudios en marketing de las artes y la cultura, que plantean el siguiente enfoque respecto a la gestión cultural:

El mundo de la gestión en el ámbito de la cultura supone enfrentarse a continuos retos. No importa si nos movemos en el ámbito público o privado, resulta imprescindible planificar cuál es nuestra posición en el mercado y a qué lugar queremos llegar. No importa si los beneficios se plantean en términos sociales o en términos de rentabilidad económica o ambos simultáneamente; en el actual mercado del ocio tenemos que saber cuál es nuestro posicionamiento, cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a conseguirlos con los recursos y las limitaciones de las que partimos.

(Leal y Quero, 2010, p.18)

En el medio de las artes visuales, en general, muchos profesionales temen que este enfoque “marketero” llevado al extremo, signifique hacer cosas para complacer a las masas. Teniendo miedo de que se comprometa la misión fundamental de las entidades artísticas y que sus juicios profesionales sean sustituidos por juicios de marketing (...) Como en todos los campos hay prácticas buenas y malas, debe partirse con la premisa de que el papel del marketing de las artes y la cultura consiste en apoyar los objetivos de la entidad artística, pero no es quien define tales objetivos (Monistrol, 2009).

Presentación del problema

Diagnóstico y realidad actual

La **Encuesta nacional de participación y consumo cultural** realizada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), indica que el porcentaje de asistencia de público en Santiago a eventos de artes visuales, es el más bajo comparado con las otras disciplinas. Este instrumento ha sido aplicado en tres períodos: 2004/2005, 2009 y 2012.

Estos resultados hacen surgir diferentes cuestionamientos desde la institucionalidad cultural. ¿Cómo se podría revertir la baja asistencia a exposiciones? ¿Cómo involucrar a grupos etarios, estudiantes y adultos mayores? ¿Cómo promover un acceso amplio e inclusivo a los bienes y productos culturales que no se limite a un solo nivel socioeconómico de los ciudadanos? ¿Cómo fomentar un trabajo a nivel nacional que involucre efectivamente a todas las regiones en Chile? A estas preguntas deben sumarse otras problemáticas como de qué forma potenciar el mercado del arte a nivel local, cómo favorecer la exportación de arte chileno y llamar la atención sobre el arte chileno a nivel internacional.

Surge así el desafío de intentar dar respuesta a estas interrogantes. Para ello se ha optado por abordar la problemática a partir del levantamiento y análisis de información pertinente al uso del marketing de las artes y la cultural, por tres razones:

La primera es que el consumo cultural se despliega dentro de una economía de mercado, cuya lógica es reconocida y constatada por una sociedad de consumo de productos que el mercado ofrece, implicando una modalidad de acceso, apropiación y uso diferenciado del producto cultural. Este último es de naturaleza compleja, debido a que en muchas ocasiones se requieren conocimientos determinados para su interpretación y goce, o involucran nociones abstractas que demandan de la habilidad del espectador-consumidor para poder apreciarlos. Por lo tanto, el consumo del producto cultural se asocia con el capital cultural, intrínsecamente ligado, además, al poder adquisitivo que existe en los diferentes grupos sociales en Chile, a las disparidades en cuanto a la educación y al estatus socioeconómico asociado. Entendemos el marketing de las artes y la cultura como la disciplina que permite la inserción de dicho producto cultural en la sociedad que lo consume. Según Tomlinson y Roberts, (2011) “las organizaciones de ocio y culturales se

enfrentan a un reto ineludible: cómo comunicarse eficazmente con personas que acuden con distinta frecuencia a los eventos, y cómo hacerlo no sólo a través de la comunicaciones impresas o electrónicas sino a través del dialogo” (p. 67).

La segunda es que la encuesta reconoce además que existen imprecisiones considerables debido a la falta de una definición acuciosa del campo de análisis de las artes visuales, de los conceptos que lo definen y de los actores que participan de él. Esta conclusión preliminar nos lleva además a la necesidad de profundizar en el tema desde la investigación cualitativa y el estudio de casos, y desde el interés que nos motiva, fundamentalmente, por la escases que existe en nuestro medio de estudios de mercado cultural que observen comportamientos completos de los consumidores (públicos), y a través de los cuales se ponga en evidencia la segmentación del mercado con sus respectivas descripciones y causas, siendo esta la tercera razón. No obstante reconocemos como un aporte al medio cultural, y a este trabajo, las publicaciones e investigaciones del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes con sus estudios anuales de consumo cultural, anuarios y estadísticas culturales, y los estudios y publicaciones del Observatorio de Políticas Culturales (OPC) orientado hacia la mediación y desarrollo de las audiencias, así como entre otros estudios realizados desde la academia.

Datos e indicadores de la Segunda Encuesta Nacional y de Participación y Consumo Cultural ENPCC, aplicada en el año 2009, 1º edición 2011; y Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural. Análisis Descriptivo ENPCC (2012), relevantes para la investigación:

- Baja asistencia a exposiciones.
- Falta de definiciones acuciosas dentro del campo de análisis del estudio del consumo de las artes visuales, de conceptos que definen el estudio y de actores que participan en él.
- Visión social restringida del concepto de artes visuales. El público las entiende principalmente como pintura, dejando de lado otros tipos de manifestaciones como el video, la instalación, el dibujo, etc. En cuanto a la comprensión de la obra, para el público la pintura y la fotografía son las expresiones más cercanas siempre y cuando se trate de un arte clásico y de baja complejidad.

- Quienes más frecuentan exposiciones de artes visuales y poseen piezas de artes visuales son aquellos que poseen mayor nivel educativo.
- El público efectivo que consume artes visuales sigue siendo una elite, tanto en visita de exposiciones como en posesión de piezas de artes visuales. Segmento ABC1 (69,8%). Por su parte, el segmento E reporta un 24,3%.
- El 30,3% de la población urbana del país de 15 años y más, reconoce poseer en su hogar una pintura elaborada totalmente a mano; 8,6% esculturas; 6,5% grabados y 4,3% fotografías de autor.
- Respecto a la forma de adquisición de las pinturas elaboradas totalmente a mano, el 53,9% lo obtuvo como regalo o herencia. Un 12,6% lo compró directamente a un pintor y un 8% lo hizo en una feria artesanal o directamente con un vendedor. Lo mismo sucede con esculturas, grabados y fotografías.
- El público consumidor de artes visuales se informa principalmente a través de amigos y/o familiares (25,6%), por afiches (17,6%), por internet (14,6%) y por la prensa escrita (10,6%).
- Las exposiciones gratuitas son las que presentan mayor asistencia de públicos.
- La razón principal señalada para la no asistencia a exposiciones de arte visuales fue la falta de tiempo. Es la que tiene el porcentaje más elevado respecto a las otras manifestaciones artísticas.
- El 66,7% de las personas considera que acceder a la cultura es más fácil que hace cinco años; el 20,5% estima que es igual que hace cinco años y un 12,8% cree que es más difícil.
- El 68% de las personas entrevistadas cree que existe más influencia extranjera en arte y cultura que hace cinco años.
- Un 8,5% de las personas entrevistadas considera que el gasto en cultura es un ítem muy importante en el presupuesto familiar. El 40,8% lo califica como importante. El 37,2% como poco importante y el 13,4% como nada importante.
- El 68,7% del total de la población está muy de acuerdo o de acuerdo con que el acceso a los bienes y servicios culturales sea gratuito. El 14,5% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha afirmación.

Cotejo de los resultados de los tres períodos (2004/2005, 2009 y 2012)

- En relación a la asistencia a exposiciones de artes visuales, se observó que para el año 2005, el número de concurrencia alcanzó un 23,6%, mientras que para el

período 2009 descendió levemente a 22,2%. En el período 2012, en tanto, este número experimentó un aumento hasta alcanzar el 24,9%.

- La población que no concurre a exposiciones de artes visuales, en cambio, ha ido disminuyendo gradualmente en cada uno de los períodos. Se aprecia que durante 2005 un 76,4% de la población no acudió a este tipo de exhibiciones, cifra que en el período 2009 cayó al 70,9% y en 2012 se elevó a un 71,4 %.
- Cabe destacar que la población que “nunca ha ido en su vida” a una exposición de artes visuales ha disminuido considerablemente. En 2009, el porcentaje alcanzaba a 6,9%, mientras que para el año 2012 esta cifra descendió a 3,7 %.

Pregunta de la investigación y objetivos

Pregunta

¿Cuál es la incidencia del uso de la disciplina del marketing de las artes y la cultura en la gestión de espacios de exhibición de artes visuales contemporáneos en Santiago?

Objetivo general

Realizar un diagnóstico en cada uno de los cuatro espacios seleccionados, acerca del grado de incidencia y/o uso de la disciplina del marketing de las artes y la cultura para el incremento de los público y el posicionamiento de su oferta cultural.

Objetivos específicos

- Analizar cada caso de estudio desde el punto de vista organizacional, para conocer si tienen claros sus objetivos y si articulan acciones para lograrlos.
- Determinar si las organizaciones tienen identificados a sus públicos, bajo qué criterios los segmentan y si estos responde a una demanda.
- Conocer si tienen nociones de competencia, posicionamiento competitivo y, por tanto, de diferenciación de su producto cultural en relación con la competencia.
- Identificar conceptos y conocimientos de la aplicación del marketing de las artes y la cultura en las organizaciones.
- Reconocer el producto artístico principal de cada organización y su manejo, terminología y lenguaje de marketing.

- Conocer cómo y en qué grado se maneja el marketing mix, (producto, precio, promoción y distribución), por parte de cada organización.
- Saber cuáles son los niveles de control, autoanálisis y evaluación de las acciones que se realizan en la gestión.

Metodología:

Se optó por una metodología de investigación exploratorio-descriptiva y de tipo cualitativo (Sampieri, 2004), aplicada a un estudio de caso.

Esta decisión radicó en que los estudios de casos son una opción de qué se va a estudiar y están definidos por el interés global en el caso, no por los métodos de indagación usados. Stake (2003) denomina estudio de caso *instrumental* aquellos en que el caso es estudiado para obtener ideas acerca de un tema más amplio o para realizar generalizaciones a partir de él. El caso no tiene tanto interés *per se* (como lo sería en un estudio de caso *intrínseco*), sino por el hecho de que se quiere extraer de él conocimiento de un asunto externo.

Complementariamente, para el estudio de caso cuyo propósito es elaborar conceptos, ideas o hipótesis a partir de los casos observados, Eisenhardt (1989) recomienda focalizar los esfuerzos en casos teóricamente útiles, es decir, aquellos que replican o extienden la teoría porque representan categorías de interés conceptual (Bellei, 2010, p 18 y 19) .

Como herramienta de investigación se usó, en primer término, el análisis de contenido a partir de la lectura de diferentes fuentes bibliográficas, fundamentalmente extranjeras, ya que no se encontró bibliografía nacional o estudios que se refirieran al marketing de las artes y la cultura en Chile.

Luego se dio paso al estudio de caso a través de la realización de entrevistas semi-estructuradas y presenciales a los agentes claves de cada espacio de exhibición. El cuestionario se compuso de 20 preguntas, abiertas y cerradas, que abordaron distintas dimensiones de la investigación, como, características de la organización, aplicación de estrategias de marketing, audiencias, etc.

La entrevista fue seleccionada como herramienta para obtener información, pues genera una posibilidad de comunicación directa mediante la que se establece una relación de conocimiento, donde cada interrogante busca generar la mayor riqueza de material que las respuestas expresadas libremente por los entrevistados puedan entregar, intencionando los cuestionamientos a los fines que persigue la investigación (Montañés, 2010).

Como instrumento de análisis se creó una matriz de vaciado donde se sistematizó a través de un diseño de tablas, toda la información recogida en las entrevistas según cada caso. La matriz se diseñó en dos etapas. La primera sirvió para vaciar y describir toda la información obtenida de las entrevistas y en la segunda, se analizó esta información y se crearon categorías generales por perfiles, se examinaron las variables que condicionaron los perfiles y se contrastó la información con el marco teórico y con los objetivos de cada pregunta para llegar a las conclusiones finales según cada caso.

Criterios utilizados en la elección de los espacios

- Exhibición exclusiva de artes visuales contemporáneas

La problemática fundamental de esta investigación es el bajo consumo de artes visuales contemporáneas en Chile, de ahí que el estudio de caso se concentre en espacios de Santiago que se dediquen por completo a esta disciplina.

- Espacios de carácter público y privado

Interesa observar y entender cómo la dicotomía público/privado se da a partir de la constitución de las organizaciones y, por tanto, de qué manera interviene y regula la gestión de estos espacios de exhibición de artes visuales contemporáneas.

- Diferente marco legal respecto al lucro (con o sin)

Esta intención es lo que determina la forma de operar financieramente, por ende, el marco legal bajo el cual quedará constituida la organización. Esta diferenciación operacional concierne a la investigación en relación a cómo repercute en la gestión de estos espacios.

- Visibilidad

Contar con ubicación física y geográfica reconocible en Santiago de Chile, que además de ser la capital del país, representa la mayor densidad de población. La segunda encuesta de consumo cultural revela que la preferencia en relación a las visitas en artes visuales corresponde a salas especializadas, como galerías, y que la Región Metropolitana destaca con un 78,8%, representando la cifra más alta de dichas visitas. (además por factibilidad operacional ya que las tesistas viven en esta ciudad).

- Cobertura geográfica de Santiago

A pesar de no tener una división geográfica oficial, para esta investigación se consideran las particiones Santiago poniente, Santiago oriente, Santiago centro y Santiago sur, por constituir circuitos con presencia de desarrollo o posible desarrollo de artes visuales contemporáneas, y por conformar distintos entornos socioeconómicos.

- Trayectoria

El rango de tiempo considerado como suficiente para demostrar estabilidad y continuidad en la administración y gestión de la organización, para efectos de esta investigación, fue de cinco años.

- Claridad en la misión y la visión.

Permite establecer qué busca promover cada espacio. De esta manera se puede obtener, dentro de una misma temática, una diversidad que permita analizar los distintos escenarios y sus relaciones con agentes externos (Ej., de carácter comercial, experimental, emergente, de circulación independiente, etc.).

Espacios de exhibición seleccionados para el estudio de caso

- Galería Concreta en Matucana 100.
- Galería Gabriela Mistral.
- Galería Isabel Aninat.
- Galería Metropolitana.

Cabe destacar que la información compilada en las fichas corresponde a datos extraídos de las páginas web oficiales y publicaciones de cada espacio.

Galería Concreta

Espacio de exhibición de artes visuales contemporáneo.

Corporación cultural, de carácter privado sin fines de lucro.

Ubicada en Avenida Matucana 100, Estación Central - Santiago Poniente.

Fecha de constitución de la corporación: 22 de junio de 2001.

Coordinador de artes visuales: Judith Jorquera.

Sitio web:www.m100.cl

En este caso la misión y la visión destacada, se refiere a la del Centro Cultural donde está inserta la galería.

MISIÓN: Corporación Cultural sin fines de lucro que a través de su Centro Cultural Matucana 100, ofrece una experiencia de calidad –relacionada mayoritariamente con el arte contemporáneo–, que garantiza el acceso a los públicos y genera espacios de debate, reflexión y educación, respaldando a los creadores, respetando su independencia creativa y apoyando la relación con sus audiencias, tanto a nivel local, nacional e internacional.

VISIÓN: Transformarse en uno de los centros culturales modelo a nivel nacional e internacional, con un discurso artístico cultural con densidad. Un centro en donde resalten aspectos como la gestión, la relación con los artistas y la relación con los públicos.

Las artes visuales se han perfilado en los últimos años como una de las manifestaciones artísticas más relevantes de la oferta de Matucana 100. Por esta razón, la adaptación de la Galería Concreta a tres salas con proyectores y su adecuación al formato videoarte, así como la restauración de la Galería de Artes Visuales; fueron detonantes de una actividad constante, rompiendo con la eventualidad en la oferta cultural.

Espacio Concreta cuenta con 300 mt²., permite la realización de cóctel de inauguración, seminarios y conferencias. Su capacidad es de 500 personas.

Especialidad: Arte contemporáneo, video arte, propuestas experimentales y emergentes.

Descripción línea curatorial basada en la programación de los últimos cinco años: performance, la estética relacional, los nuevos realismos, etc., sostienen una dimensión discursiva y estética que involucra la recurrente pregunta por la relación arte y comunidad. Tensionar esta relación a través de la discusión desde los fenómenos que emergen con las propuestas contemporáneas, son los aportes y expectativas de la línea curatorial.

Galería Gabriela Mistral

Espacio de exhibición de artes visuales contemporáneo.

Institución pública, sin fines de lucro, perteneciente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Ubicación: Alameda 1381, Santiago – Santiago Centro.

Fecha de constitución de la corporación: año 1990.

Directora: Florencia Loewenthal.

Sitio web: www.galeriagm.cultura.gob.cl

Este espacio no declara de forma explícita cuál es su misión y visión, no obstante se puede deducir a partir de la información oficial publicada.

MISIÓN: generar un puente mediador para el acceso del público no especializado, para la construcción de conocimiento y apreciación del arte contemporáneo y de la colección de arte que posee el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

VISIÓN: galería pública, perteneciente al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, ubicada en el centro cívico de Santiago que difunde y promueve el desarrollo del arte contemporáneo emergente chileno al circuito nacional e internacional, así como también fortalece la asociatividad de los jóvenes por medio de generación de redes y difusión de la producción artística nacional.

En marzo de 1995 se estableció que cada expositor debe hacer entrega, a título de donación, de una obra de su autoría. Ese año se implementó la Colección de arte contemporáneo, cuyo objetivo inicial era incrementar el patrimonio y difundir la plástica chilena. En la actualidad, las acciones diseñadas están orientadas al acceso a los bienes culturales y la protección y regulación del patrimonio cultural, lo que evidencia el estímulo

y promoción de la creación, producción y difusión de los bienes culturales por parte del estado de Chile. Es por lo anterior que cada año el CNCA invierte recursos en el manejo integral de las obras (documentación, almacenaje, conservación, restauración, construcción de embalajes y registro fotográfico) y en la difusión de éstas.

La colección incluye 137 obras entre dibujos, esculturas, fotografías, grabados, instalaciones, pinturas y objetos e incluye trabajos de Carlos Altamirano, Gonzalo Díaz, Juan Castillo, Cecilia Vicuña, Arturo Duclos, Patrick Hamilton, Mario e Iván Navarro y Magdalena Atria. Anualmente se diseña y coordina un calendario de exhibición de la colección a nivel nacional que contempla la exhibición de 20 o 30 obras, en espacios de exhibición regional que cumplan con los requerimientos de infraestructura. Como complemento se realizan conferencias, talleres y clases magistrales, impartidas por destacadas personalidades del ámbito de la cultura y el arte.

La Galería Gabriela Mistral busca promover integralmente el conocimiento y el acceso del público al arte contemporáneo en sus diversas manifestaciones, a través de actividades de formación y didácticas del arte. En esta ocasión, a través de la sección educación, pone a disposición de todos los sectores de la comunidad variados recursos educativos relacionados al arte contemporáneo, con el objeto de contribuir a los conocimientos impartidos en el aula. El material se encuentra clasificado según niveles (educación básica, educación media y educación superior) y categorías de acuerdo a las temáticas abordadas.

Galería Isabel Aninat

Espacio de exhibición de artes visuales contemporáneo.

Sociedad Limitada, de carácter privado, con fines de lucro.

Ubicación: Espoz 3100, Vitacura – Santiago Oriente.

Fecha de constitución: año 1983.

Directora: Isabel Aninat.

Sitio web: www.galeriaisabelaninat.cl

MISIÓN: difundir, comercializar y proyectar el arte contemporáneo chileno y latinoamericano, manteniendo un especial énfasis en la consolidación de un grupo de artistas chilenos tanto a nivel local como internacional. La galería trabaja con artistas

consagrados tanto chilenos como extranjeros, dándole mayor cabida a exponentes latinoamericanos.

VISIÓN: ser un espacio de exhibición, debate y reflexión en Santiago. Los objetivos de la galería son agrandar el círculo del arte, comprometiéndose con las nuevas tendencias de los jóvenes autores.

En los 80' su principal objetivo fue unir tres mundos que en Chile estaban distanciados: el artista, la obra y el receptor. La galería se preocupó de crear un mercado para el arte chileno tanto en Chile como en el extranjero, ya que el país vivía una época de encierro y existía una gran necesidad de incorporarse al mundo artístico internacional.

Isabel Aninat forma su primera galería Plástica 3 en 1983 junto a dos socias, en 1987 se independiza y crea Plástica Nueva. En 1996 su galería adquiere su nombre y se traslada a un espacio cuyas instalaciones permitían acoger cómodamente las distintas propuestas del arte contemporáneo: video, instalaciones, multimedia etc., y consolidarse como un espacio de comercialización de arte tanto a nivel nacional como internacional.

Galería Metropolitana

Espacio de exhibición de artes visuales contemporáneo.

Corporación de carácter privado sin fines de lucro.

Ubicado en Félix Mendelssohn 2941 - Pedro Aguirre Cerda - Santiago Sur.

Fecha de constitución de la corporación: junio 1998.

Directores: Luis Alarcón – Ana María Saavedra.

Sitio web: www.galeriametropolitana.org

Este espacio no declara de forma explícita cuál es su misión y visión, no obstante se puede deducir a partir de la información oficial publicada.

MISIÓN: Exhibir y difundir el arte contemporáneo desde una comuna periférica de Santiago de Chile, respondiendo al propósito de hacer participar en este tema a un sector social que ha estado normalmente marginado de él.

VISIÓN: Ser un espacio de investigación, experimentación y mediación entre arte y comunidad. Un lugar autónomo y auto-reflexivo que trabaja con la historia del arte y la del barrio.

La galería está instalada en un galpón metálico de 12,5 mts. largo x 6 mts. ancho x 4 mts. alto. Su construcción corresponde a la idea de una extensión de la propia casa, reproduciendo un gesto típico en los sectores populares: agregar nuevas habitaciones o readecuar la vivienda para procurarse un espacio donde ejercer alguna ocupación (peluquerías, bazares, talleres, etc.); en este caso, una galería de arte.

El sector donde se ubica corresponde a una comuna popular -Pedro Aguirre Cerda- barrio industrial y residencia de obreros, técnicos, trabajadores y pequeños comerciantes.

Galería Metropolitana funciona a partir de un programa de trabajo que puede ser señalado como constantemente experimental, lo que responde al condicionamiento dado por los límites difusos entre casa-habitación y galería. Ambos espacios se ubican dentro de un mismo recinto y comparten un muro-puerta-ventana que viene a ser, al mismo tiempo, frontera y territorio común.

No cuenta con financiamiento externo y su funcionamiento depende casi exclusivamente de las capacidades de autogestión compartidas entre sus directores y los artistas convocados.

El tema introducido por el barrio y sus derivaciones necesariamente obligan a la obra y al artista a pensar las relaciones entre espacio privado y espacio público (vida cotidiana y arte).

La operación crítica que Galería Metropolitana realiza al llamarse así, consiste en un intento por autoconstruirse como centro y, de esta manera, dislocar los ordenamientos espaciales que obligan a la periferia a mantener su confinamiento. Su operación crítico-paródica tensa lo local con lo global, a partir de un centro "des-ubicado".

La galería realiza una operación de revisión, desmontaje crítico y ampliación de los sistemas de estratificación cultural (arte/clase social, alta cultura/cultura popular), interpellando tanto a las instituciones del arte y sus estrategias (universidades, museos, institucionalidad cultural, circuito de galerías, mercado, etc.), como a la cultura popular-poblacional.

CAPITULO I. CONCEPTOS ESENCIALES PARA INICIAR LA INVESTIGACIÓN

Tal como dijo Benjamin (1925) “Los conceptos son a las ideas como las estrellas a las constelaciones”(p.16).

Cabe especificar que las definiciones que se exponen a continuación, son conceptos claves dentro de la investigación y es importante establecer cuál es la lectura, y el significado, que las investigadoras han asumido como relacionales al contexto y los objetivos que se persiguen.

¿Qué se entiende por galería de arte, arte contemporáneo, bienes culturales, producto cultural, marketing tradicional, marketing de las artes y la cultura?

Galería de arte

Espacio para la exhibición y promoción del arte, agrupando la pintura, la escultura, el grabado, las artes audiovisuales y mediales, y todas las posibilidades de desplazamientos que desde las artes y sus intersecciones y cruces se generan, así como todas las creaciones que el arte contemporáneo experimental ha desarrollado y está por desarrollar. También designa a los establecimientos que exhiben, promocionan y venden obras de arte.

Museo

Institución de carácter permanente y no lucrativo al servicio de la sociedad y su desarrollo abierta al público que exhibe, conserva, investiga, comunica y adquiere, con fines de estudio, educación y disfrute, la evidencia material de la gente y su medio ambiente. La ciencia que lo estudia se denomina museología y la técnica de su gestión museografía. ICOM] (1946).

Arte

Peculiar modo de representar lo real y lo imaginario. Implica una actividad representacional, una conciencia crítica, reflexiva y política, respecto a su actividad representacional y desarrollo de un lenguaje.

Doble sentido o condición de la obra de arte

Dimensión material: en virtud de la cual sostiene una relación con el espacio y el tiempo que no se diferencia del que sostienen las cosas mundanas en general, (ocupar un sitio en el espacio, tener un peso, unas dimensiones determinadas, estar expuesto al contacto de otros materiales, etc.); ninguna obra se sustrae a esta condición objetual.

(Rojas, 2004, p.18)

Ámbito de la significancia: en virtud de la cual ese objeto, que es la obra de arte, puede poseer un sentido y su forma, y los recursos representacionales y de significación pueden ser tomados, por parte del espectador, como el lenguaje del que se ha servido el artista para poner en circulación alguna idea o algún sentido.(Rojas, 2004, p.18)

Artes plásticas /artes visuales

Artes plásticas: señala todavía la noción de la relación de autoría manual entre el artista y su obra.

La noción de artes plásticas ha sido remplazada por la de artes visuales señalando el hecho de que en la producción de la obra no ha estado necesariamente la mano del artista (las operaciones de éste pueden consistir en señalar, comprar, mandar a hacer, etc.) Es en este mismo sentido que el trabajo de muchos artistas se ha ido haciendo cada vez más conceptual y cada vez menos “artesanal”.

(Rojas, 2004, p.26)

Arte contemporáneo

El arte contemporáneo, tal como lo expone inicialmente el *resumen* de esta tesis, es el objeto central de la intención de esta investigación y de los productos culturales que se analizarán.

Nietzsche coloca su pretensión de “actualidad”, “su contemporaneidad” con respecto al presente, dentro de una falta de conexión, en un desfase. Pertenece verdaderamente a su tiempo, es realmente contemporáneo aquel que no coincide perfectamente con él ni se adapta a sus pretensiones, y es por ello, en este sentido, no actual; pero, justamente por ello, justamente a través de esta diferencia y de este anacronismo, él es capaz más que los demás de percibir y entender su tiempo.

(Agamben, 2011, p. 18)

Se interesa más por la suerte de lo extra-estético que por el encanto de la belleza; más por las condiciones y los efectos del discurso que por la coherencia del lenguaje. El arte contemporáneo es anti formalista. Privilegia el concepto y la narración, en desmedro de los recursos formales. La devaluación de la bella forma se origina en la crisis de la representación: ésta deja de ser concebida como epifanía de una verdad trascendente y se convierte en un sistema de juegos entre el signo y la cosa: un juego de lances contingentes que, aunque no logrará dirimir la disputa entre ambos términos, generará el confuso excedente de significación que requiriere el arte para seguir funcionando como tal. La forma pierde su poder de convocatoria (ya no despierta la materia, ya no representa el objeto entero), pero no se retira: sigue siendo un personaje clave en la representación estética. Ella guarda la (mínima) distancia: asegura el margen que requiere la mirada.

(Escobar, 2004, p.147)

Otras definiciones de arte contemporáneo

Cuando hablamos de arte contemporáneo nos estamos refiriendo a la producción de artistas cuya obra data de los últimos 20 años, considerando además que el campo de la actividad artística se ha ampliado a nuevas aéreas: el diseño, los medios de comunicación, la publicidad, la arquitectura, el cine, el teatro, la danza y la música, entre otros.

Desde una mirada académica se puede decir que cuando se habla de arte contemporáneo se habla de arte actual, o lo que actualmente se realiza en las artes visuales.

El arte contemporáneo presenta e interpela una relación singular con el tiempo, el contexto, el lenguaje y la identidad. Estas relaciones que se establecen con la obra, permiten generar lecturas de asimilaciones de ésta con los puntos antes mencionados, las muestras (espacios de exhibición) a analizar.

Moulin (2012) afirma:

Las definiciones para el arte contemporáneo no se refieren a un criterio estrictamente cronológico y, en su versión internacional y en su existencia

comercial, el arte contemporáneo no se confunde con la producción de los artistas vivos. Los especialistas, historiadores del arte contemporáneo, críticos de arte y conservadores, no establecen una disociación entre los periodos del arte y las características estéticas de las obras. Se han puesto de acuerdo en situar el nacimiento del arte contemporáneo en el decenio que va de 1960 a 1969.(p.33)

El término “contemporáneo”, apuesta máxima reevaluada permanentemente por la competencia artística internacional, se impuso a partir de la década del 80'. Al reconocer al artista internacional como la encarnación del creador, beneficiario más directamente del aura de la contemporaneidad, constatamos la operación por la cual la extensión en el espacio sustituye a la distancia en el tiempo para validar al artista. Esta validación se efectúa a través de debates confusos y conflictivos que responden a la etiqueta contemporánea (Smith, 2012).

Bien o producto cultural

El producto es la piedra angular de toda organización cultural y de su estrategia de marketing. De la misma manera que lo sugieren Colbert y Cuadrado (2010) el término producto para las investigadoras será considerado desde una perspectiva amplia, como un servicio, un objeto o una experiencia. Tal como un servicio es, por ejemplo, la entrega de un catálogo de una obra o una conferencia; un objeto puede ser una escultura, una pintura o una fotografía, y la experiencia es propiciar una instancia de interacción con la obra; una mediación artística y/o cultural, una visita guiada a una exposición de arte, etc.

Siguiendo el presupuesto de Isabel Graw (2013) esta investigación se centra en la idea de que los productos artísticos constituye una mercancía distinta de todas las otras. Y que este carácter específico del “arte como mercancía” es lo que explica, en buena parte, las contradicciones inherentes al mercado del arte. A diferencia del producto mercantil tradicional, el producto artístico es tratado como una entidad dividida entre su valor simbólico (expresivo de identidad) y su valor de mercado (de uso y cambio). La calidad específica de su valor simbólico reside en el hecho de que expresa una plusvalía intelectual, comúnmente atribuida al arte: ganancia epistemológica que no puede ser traducida fácilmente a categorías económicas.

Bien cultural

Al hablar de bien cultural se involucran los inmuebles y todo aquello que conforma la cadena que construye además el patrimonio cultural (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 1954). Debido a los objetivos de este estudio, entendemos el producto cultural principalmente como:

Las obras de arte y las conexiones más cercanas a éstas en la cadena productiva de dicho producto, como son: autor-proceso (que da sentido y sustento a la obra), la obra, espacio de exhibición y distribución de ésta.

Un bien tangible que es el resultado de un proceso creativo, de uno o más individuos, que a su vez también posee atributos intangibles. En este último punto, y a diferencia del producto mercantil, recae el principal valor que un producto cultural tiene, esta dimensión que refiere a su campo de decodificación.

CAPITULO II. EL SECTOR DEL ARTE Y LA CULTURA

El sector del arte y de la cultura puede observarse desde tres ópticas complementarias; Desde la política pública impartida por el estado a través de un determinado gobierno. Desde los públicos; sus conductas, características y niveles de accesibilidad e involucramiento.

Desde la relación de los espacios de exhibición de arte contemporáneo con sus respectivos niveles de organización/gestión y distribución de la obra de arte.

Desde la política pública impartida por el gobierno.

Chile cuenta con órganos públicos abocados al desarrollo y la regulación cultural:

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (Ley 19.891, crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes).
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (D.F.L. N°5.200 de 1925, que crea la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos).
- Consejo de Monumentos Nacionales (Ley 17.288, de Monumentos Nacionales).
- Consejo de Calificación Cinematográfica (Ley N°19.846, de Calificación de la Producción Cinematográfica).
- Consejo Nacional del Libro y la Lectura (Ley N°19.227, de Fomento del Libro y la Lectura).
- Consejo de Fomento de la Música Chilena (Ley N°19.928, de Fomento de la Música Chilena).
- Consejo de Fomento del Arte y la Industria Audiovisual (Ley N°19.981, de Fomento Audiovisual).
- Comité Calificador de Donaciones Privadas (Ley N°18.985 artículo 8, sobre donaciones con fines culturales).
- Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC) del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Consejo Nacional de Televisión (CNT)(Ley N°18.838, crea el Consejo Nacional de Televisión).

Este estudio de casos ha coincidido con la política cultural desarrollada por el estado chileno que comprende el período 2011-2014, donde el Consejo Nacional de la Cultura y

las Artes asume un rol protagónico en su cumplimiento en el campo de las artes visuales, por lo que se hace pertinente examinar en primer lugar a este organismo.

EI CNCA

Creado en 2003, “el Consejo tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país” (Artículo 2°, Ley 19.891).

Está encabezado por un directorio nacional, un comité consultivo nacional, consejos nacionales sectoriales (del libro y la lectura, de la música nacional, del cine y audiovisual), a los que se suman 15 consejos regionales y 15 comités consultivos regionales, integrados a su vez por autoridades locales y representantes de organizaciones culturales.

En el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones, debe observar como principio básico la búsqueda de un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país. En especial, velar por la aplicación de dicho principio en lo referente a la distribución de los recursos públicos destinados a la cultura.

Funciones del CNCA

- Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país.
- Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste.
- Apoyar la participación cultural, la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que encuentren espacios de expresión en el barrio, la comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habiten esos mismos espacios.
- Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.

- Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales.
- Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local; Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura.
- Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.
- Establecer vínculos de coordinación y colaboración con todas las reparticiones públicas que, sin formar parte del Consejo ni relacionarse directamente con éste, cumplan también funciones en el ámbito de la cultura.
- Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.
- Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Desarrollar y operar un sistema nacional y regional de información cultural de carácter público.

Para el logro de sus tareas, el CNCA implementa regularmente estudios en el ámbito cultural, desarrollando herramientas de medición de la participación ciudadana en el campo de la cultura bajo la forma de encuestas de consumo cultural tales como La Primera Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo Libre, desarrollada por este organismo en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 2004 y 2005, y con algunas preguntas incluidas en los instrumentos de las investigaciones sobre desarrollo humano efectuadas por el programa de Naciones Unidas para el desarrollo de Chile. Tiempo después fue publicada La Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural realizada en 2009, que posteriormente en el 2012 se le hizo una

revisión a modo de análisis descriptivo. Con esto el CNCA ha impulsado en el plano legislativo, la creación de instrumentos de fomento a la producción cultural como la Ley de donaciones con fines culturales, y creando programas de incentivo directo al desarrollo de la cultura nacional, como el Fondo Nacional de Desarrollo de la Cultura y las Artes (Fondart), entre otros.

Estas herramientas e instrumentos posibilitan la elaboración de diagnósticos que permiten realizar descripciones y eventuales evaluaciones del escenario cultural chileno.

El escenario cultural de ésta investigación. Estado de situación

El CNCA define y caracteriza los últimos años en el campo de las artes visuales, con una mayor participación de artistas chilenos en exhibiciones internacionales significativas, tales como la Bienal de Sao Paulo (Brasil), Dublín Contemporary (Irlanda), entre otras. A su vez desde 2009, el pabellón de Chile en la Bienal de Venecia ha significado una gran motivación y oportunidad de visualizar Chile en el circuito internacional.

Las artes visuales representan una posibilidad de internalización de la producción cultural chilena, además de ser un área creativa que ha presentado madurez representativa, profesionalizándose en los últimos años.

Sin embargo, problemas como la regionalización, la profesionalización de las nuevas generaciones, la valoración de ser un artista visual o un curador, la creación de posibilidades de intercambio internacional y el desarrollo de un mercado del arte, constituyen aspectos que todavía requieren mejoramientos.

En relación a la Ley sobre Donaciones con Fines Culturales; conocida como Ley Valdés, las donaciones privadas acogidas a este beneficio, representan sólo alrededor del 5% del total invertido en cultura. Esta ley incentiva a la sociedad civil a ser un actor central en el mundo de la cultura. Asimismo, aumenta el número de beneficiarios incorporando a los propietarios de inmuebles situados en una zona típica o declarados monumento nacional y zona de conservación históricas, y zonas declaradas patrimonio de la humanidad por la Unesco.

Gran parte de la creación artística en Chile es financiada a través del Fondart, junto al Fondo para el Fomento de la Música Nacional, el Fondo del Arte y la Industria Audiovisual, y el Fondo del Libro y Fomento de la Lectura. Pero estas fuentes de financiamiento no son suficientes para solventar la demanda actual de los creadores y de las audiencias, y se debe aumentar el aporte con cargo al PIB (Producto Interno Bruto), y mejorar la logística general de distribución de los productos culturales, área en que las industrias culturales juegan un papel fundamental.

Además en el contexto de la política pública se ve un fuerte incentivo y promoción a las Industrias Culturales.

Sobre las industrias creativas:

En los años 90' se acuñó totalmente el concepto de *industrias creativas*, importando el debate desde Reino Unido sobre el valor del arte en la sociedad, que hasta ese momento se miraba como un sector dependiente de subsidios estatales y que no generaba impacto en la economía local. El mapeo de industrias creativas realizado en 1998 en Inglaterra por el Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte (DCMS por su sigla en inglés), demostró que su aporte alcanzaba el 4% del PIB, y generaba casi un millón de empleos. A partir de esta experiencia, diversos países se sumaron a la iniciativa de elaboración de mapeos de las industrias creativas y, si bien la experiencia del Reino Unido se constituye en una referencia metodológica central, cada país ha efectuado adaptaciones de acuerdo a su realidad y requerimientos específicos. Chile también se une a través del reciente estudio titulado Mapeo de las Industrias Creativas en Chile. Caracterización y Dimensionamiento 2014, realizado por el CNCA. Si bien durante los últimos años el debate al respecto se ha ido posicionando lentamente, existen varias iniciativas e instituciones que han dado los primeros pasos para afrontar estos temas, aunque generalmente de forma aislada y temporalmente acotada. Cabe destacar los esfuerzos realizados en las regiones de Valparaíso y de Los Ríos por programas vinculados a CORFO, así como también la modificación en el nombre y foco del antiguo Departamento de Creación Artística del CNCA, ahora llamado Departamento de Fomento de las Artes y las Industrias Creativas. De esta manera el estado es propulsor del emprendimiento de la sociedad civil, por formar parte y hacer crecer el sector de las industrias creativas.

En términos generales, el mapeo concluye que es posible constatar que las industrias creativas ha sido recientemente visibilizada en el país como un sector económico

particular e independiente, con interesantes posibilidades de crecimiento y expansión. En esta visualización aparece definida como el sector relacionado con una actividad organizada que tiene como objetivo la producción, reproducción, promoción y comercialización de bienes y servicios culturales, artísticos y patrimoniales, lo que incluye además de la actividad creativa propiamente tal, la reproducción seriada de productos culturales tales como la música y el libro, y las actividades relacionadas con su difusión y acceso tanto al público como al usuario intermedio y final.

La integración de estos tres puntos: la internacionalización de las artes visuales a partir del apoyo en la participación de los artistas en escenarios internacionales, la dinamización del mercado del arte a través de beneficios tributarios bajo la posibilidad de acogerse a la Ley Donaciones y fomentar el aporte de financiamiento privado; y el posicionamiento del sector de las artes visuales como una posibilidad de aporte al desarrollo social y económico del país, formando parte de las industrias creativas; es lo que fortalece el contexto de las artes visuales en Chile.

Desde los públicos. Sus conductas, características y niveles de accesibilidad e involucramiento.

Públicos

La definición habitual de público, según la Real Academia de la Lengua Española, es el “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o como preferencia concurren a determinado lugar” (2012).

Enmarcados en el campo de la cultura y las artes, hablar de los públicos es un tema atingente. Los entendemos como los consumidores de bienes, productos culturales y obras de arte. Un conjunto de personas que comparten un interés particular, se reúnen en un determinado lugar con algún fin común o con variados objetivos. Un público asiste a un espectáculo, a una misma puesta en escena teatral, a una exposición o muestra de artes visuales, etc., que le permite la percepción y participación tanto individual como colectiva.

En esta investigación, interesa definir específicamente quién y cómo es el público de las artes visuales, que se resume en quienes comparten el gusto e interés por esta rama.

Para ello se retoma lo expuesto en el problema de esta investigación, las consideraciones de la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (ENPCC).

Características del público de artes visuales

- Joven, ya que el tramo entre 15 a 45 años asiste más a exposiciones de artes visuales que el tramo entre 45 y 59 años, y que el tramo de 60 años en adelante.
- Homogéneo respecto al género. La asistencia a una exposición de artes visuales por parte de mujeres es de (21,9%) y de los hombres (22,6%) por lo que no hay una variación significativa.
- Pertenece en su mayoría al segmento socioeconómico ABC1, siendo éste el que más frecuenta las exposiciones y además el que más posee piezas de artes visuales.
- En su mayoría posee nivel universitario completo.
- Entiende como artes visuales principalmente la pintura, en segundo lugar a la fotografía y después a la escultura y el grabado, dejando de lado otras manifestaciones como el video, la instalación y el dibujo.
- Prefiere adquirir una pieza de pintura realizada 100% a mano, y después con menor preferencia según el orden en que se nombran, una pieza de escultura, grabado y fotografía.
- Respecto al modo de adquisición de una pieza de artes visuales, prefiere comprarla directamente al artista, luego en una feria y, por último, directamente a un vendedor sin especificar su tipo (*art-dealer*, galería comercial, etc.).
- Prefiere acudir a una sala especializada como una galería, museo centros culturales.
- Prefiere las exposiciones gratuitas.
- Pertenece en su mayoría a la Región Metropolitana y a zonas urbanas, ya que ésta registra el más alto nivel de visitas a espacios de exhibición de artes visuales.

Estos datos permiten configurar un perfil general de cuál es el público de las artes visuales, además de definir conductas, características y niveles de accesibilidad e involucramiento, ya no desde la intuición, sino desde el apoyo epistemológico, que posibilitará el desarrollo de metodologías aplicables al trabajo con él.

También se debe considerar, que el reparto de este público dependerá de distintas variables que condicionan su conducta de visita y consumo, tales como:

- Tiempo
- Espacio
- Influencia de líderes de opinión
- Tendencias
- Características sociales (afinidad con el espacio)

Al contemplar e identificar estas variables, cada espacio de exhibición podrá contar con nuevos datos para formular estrategias de fidelización y conquista.

El trabajo con los públicos

El trabajo con los públicos están definidos por la organización cultural que los recibe, y por lo general esta relación se maneja en forma muy reservada.

Cuando se habla de “públicos de la organización”, se está haciendo referencia a aquellos grupos humanos que están unidos por un interés común en relación con la organización y no a la totalidad de los grupos de la sociedad (Capriotti, 1992). “La noción del vínculo tiene una importancia fundamental, ya que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán diversos públicos, los que tendrán intereses específicos en función de dicho vínculo” (Capriotti, 1999, p. 37); si la organización es capaz de identificar los matices de esta relación, podrá entregarle a sus públicos una programación cultural, servicios y actividades enfocadas a sus intereses y necesidades, afiatando dicha relación. De esto se trata la fidelización y el trabajo conjunto, poder pasar de un vínculo difuso a uno nítido y constante.

En relación con los niveles de accesibilidad e involucramiento

Muchas veces los directivos de las organizaciones culturales olvidan la importancia de los públicos y canalizan todos sus esfuerzos hacia la programación artística. De esta forma, parecen tener una orientación al producto, pues se centran en lo que hacen y no en cómo su público se relaciona con lo que hacen (Tomlinson y Roberts, 2006, p. 38). La escena cultural ha sido construida desde la mirada y experiencia de los creadores, y el público no ha estado sino en el lado oscuro de la sala.

Los consumidores culturales exigen una relación más estrecha y el descuido por la falta de estrategias y acciones de mediación podría determinar el alejamiento de un público que se considera fidelizado.

Tal como se identificaron las variables que condicionan el reparto del público de las artes visuales, también se han determinado factores que inciden en el consumo y niveles de accesibilidad de este público de artes visuales al producto cultural que consume. En consecuencia, se puede deducir que cuenta con un capital cultural establecido por:

- Los valores familiares que fomentan las artes.
- El contexto educativo y el valor que éste concede a las artes.
- El hecho de haber asistido en la infancia a espectáculos teatrales y a museos.
- Incluso, la práctica no profesional de actividades culturales.

El involucramiento, si bien es facilitado por el capital cultural con el que ya cuenta cada individuo, es posible de ser incrementado a través de facilitar el acceso junto con estrategias de mediación. De esta manera se forma la audiencia que permitirá la proyección en el tiempo de la programación y la subsistencia de los espacios.

Desde la relación de los espacios de exhibición de artes visuales contemporáneos con su nivel de organización, gestión y distribución de la obra

Infraestructura cultural

Santiago es la ciudad de Chile con más alto número de visitas a espacios de exhibición en de artes visuales y, por lo tanto, es escenario privilegiado para posicionar obras y lugares que se enfoquen en dicho campo.

El CNCA publica anualmente la Guía de las artes visuales, documento que tiene como objetivo el levantamiento de información por región, acerca de cuáles son los espacios de exhibición existentes, su ubicación, contacto, horario de atención y una breve reseña. Estos datos son entregados por las direcciones regionales de Cultura y el departamento de estudios del CNCA, y se traduce en una guía impresa de tamaño bolsillo.

Los departamentos recién mencionados, durante el 2013 generaron El Directorio de Espacios Culturales(www.espaciosculturales.cl), una nueva plataforma de difusión on-line

que entrega un análisis del sector cultural, poniendo a disposición de la comunidad puntos de vista, estadísticas, información e insumos que estimulen su conocimiento. Entrega una mirada más general a través de indicadores como infraestructuras culturales en el país, habitantes por infraestructura cultural, espacios totales por regiones y espacios totales por tipo.

Con estos ejemplos se puede afirmar que en Chile existe infraestructura para el desarrollo de la cultura y las artes. Interesa reconocer ahora cuáles son los espacios específicos representativos de los lineamientos curatoriales que conforman referentes en la escena las artes visuales contemporáneas. (véase definición de desarrollada en el Cap I).

- Galerías: lugar del ejercicio del campo de las artes visuales para proyectos, curatoría y exhibición. Ejemplo: Galería Gabriela Mistral, Galería Metropolitana.
- Galerías comerciales: lugar del ejercicio del campo de las artes visuales para proyectos, curatoría, exhibición, compra y venta. Ejemplos: Galería Isabel Aninat, Galería Patricia Ready, Galería AFA, Galería ANIMAL.
- Galería o sala de exposición dentro de un centro cultural: se encuentra al interior del centro cultural formando parte de este junto a otros espacios como salas de teatro, salas de cine, etc. Ejemplos: Galería Concreta del Centro Cultural Matucana 100, Sala Sitio de arte al interior del edificio de la Corporación Cultural de Las Condes y salas de exposiciones dentro del Centro Cultural Palacio de la Moneda, etc.

Niveles de organización

Las organizaciones varían según tamaño, estructura, actividades y funciones. Para no traicionarse, es crucial para toda organización cultural definir qué tipo de organización quiere ser y para esto debe reconocer su *misión* que será su motivo, propósito, fin o razón de ser; y su *visión* que corresponde a la meta, a cómo se proyecta en el futuro. Cumplir ambas determinará su organigrama, programación, artistas con que deberá trabajar, a quiénes debe convocar y cuál será su orientación.

Colbert y Cuadrado (2010), sugieren que, quizás la mejor manera de proceder para delimitara las organizaciones culturales sea diferenciar y posteriormente categorizarlas a

partir de dos criterios específicos, organizaciones culturales orientadas hacia el producto o hacia el mercado.

Orientación al producto. Significa que tiene como razón de existir el producto cultural, en este caso no son sólo los bienes tangibles, sino que se suman las causas e ideas, no hay una relación obligatoria con el costo del bien tangible que se maneja, sino que con el valor intrínseco de una manifestación creativa. La organización tiene como objetivo la difusión del arte más que el beneficio económico. Se mueven dentro del mercado del conocimiento del que se desprende el capital simbólico y que consiste en instituciones artísticas como los museos o las salas de extensión de arte de una universidad. Este tipo de orientación define también la forma jurídica de la organización, pudiendo ser fundaciones o corporaciones y de derecho privado o público sin fines de lucro.

Orientación al mercado. Por lo general tienen fines lucrativos, donde se incluyen además a las industrias culturales. Estas organizaciones son más sensibles a la demanda actual, ya que identifican cuál es el interés de un determinado segmento de público, e implementan en su programación lo que ese segmento meta está buscando. Funcionan dentro del mercado comercial (por ejemplo cuando una galería acude a una feria de arte). Como igualmente sucede con las organizaciones orientadas al producto, también se define su forma jurídica, o sea, empresas privadas de capital privado y con fines de lucro.

Más allá de la orientación de las organizaciones, es importante recordar que éstas, desde el punto de vista económico, producen riquezas, generan empleos y proporcionan recursos al fisco. Chile se encamina hacia un estatus de país desarrollado y se hace necesario considerar el papel fundamental que tiene la cultura para el desarrollo integral de sus habitantes. La cultura además de forjar identidades es también un sector generador de valor económico que contribuye a la creación de empleos, a la innovación y al emprendimiento, factores claves en cualquier economía desarrollada.

CAPITULO III. EL MARKETING

Revisión a través de la historia

En la creación tradicional del marketing no estaba instalada la idea de que éste pudiera utilizarse para la promoción del arte y la cultura. No fue hasta el siglo XX que se concibieron nuevas formas de utilizar sus herramientas para esta promoción.

En Estados Unidos se concibió por primera vez la idea del marketing junto con el advenimiento de la sociedad de masas, y su desarrollo como ciencia se produjo paralelamente a la mejora del bienestar material en el mundo industrializado, consecuencia esto último del desarrollo del comercio.

Durante el siglo XIX la oferta generaba la demanda, el consumidor medio no disponía de suficientes ingresos y por ello las empresas fabricantes apenas satisfacían las necesidades básicas de la población. Se trataba de un mercado del vendedor y no de un mercado del comprador. Hacia finales del siglo XIX, con la revolución industrial, se produjo un cambio drástico de estas condiciones. A principios del siglo XX los costos de producción disminuyeron como consecuencia de la introducción de los procesos de producción en serie y las empresas dejaron de fijarlos precios en relación a ellos. A la misma vez percibieron que los consumidores con mayor capacidad de gastos solicitaban bienes que no sólo cubrieran sus necesidades sino también sus gustos y deseos.

Los primeros en destacar todos estos cambios relacionados con el mercado y la demanda fueron los economistas. Así en sus inicios el marketing tomó prestado numerosas elementos de la disciplina económica. Desde la academia los primeros cursos de marketing estuvieron orientados a las diversas posibilidades de distribución de los productos y planteaban una sencilla descripción de sus actividades.

Alrededor de 1910 el término marketing comenzó a significar algo más que distribución o comercio. Se estudiaba la realidad de la industria desde tres enfoques: **el institucional**, que describía a las instituciones y sus operaciones al mismo tiempo que se centraba en los intermediarios mayoristas, minoristas y agentes. El enfoque desde **el producto**, donde se analizaba el objetivo con profundidad en el lanzamiento y comercialización de un producto. Y el enfoque de carácter **funcional**, desde donde se examinaba cada una de las funciones como ventas, financiamiento o publicidad.

Mientras tanto los distribuidores continuaban creciendo. Esta expansión llevó a la aparición de los primeros conflictos internos. Básicamente, todos querían asumir el control de la distribución. Los fabricantes utilizaban la publicidad con el objetivo de generar lealtad de marca entre sus consumidores para que así solicitaran tales marcas a sus minoristas o mayoristas. En respuesta, las cadenas de distribución minoristas crearon sus propias marcas y bajaron sus precios, debilitando de forma contundente el poder de las empresas productoras.

En la década del 50' el objeto de estudio se desplazó hacia las ventas, contemplando que el producto se vende si se promociona bien, es decir, se adoptó un enfoque de marketing centrado en el consumidor. Este cambio anunció la llegada del marketing moderno enfocado en gestionar la función en sí misma. Se consideró un proceso de tres partes que incluía el análisis, la planificación y la acción. Cullinton (1948) utilizó por primera vez la expresión "marketing mix" para describir la combinación de elementos claves implicados en cualquier decisión de marketing dividiéndolos en dos grupos (Colbert y Cuadrado, 2010, p.22).

Fuerzas de mercado:

- Comportamiento de compra del consumidor
- Comportamiento de los intermediarios (mayoristas, minoristas)
- Comportamiento y posición de competidores
- Comportamiento del sector público

Elementos del marketing

- Planificación de producto (incluyendo envase y marca)
- Precio
- Distribución (gestión de los canales de distribución y de las instalaciones)
- Promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal, relaciones públicas).
- Servicio
- Búsqueda y análisis de información

Más adelante McCarthy (1960) reorganizó los elementos del marketing mix en las conocidas cuatro "P": producto, precio, distribución y promoción. Para él, la noción de servicio estaba incluida en la gestión del producto, la investigación de mercado era parte

de la planificación y las fuerzas del entorno eran tenidas en cuenta al crear una estrategia de marketing.

Entre 1945 y 1960, el *baby boom* de la postguerra y la emergente clase media animaron a los especialistas de marketing a conocer las necesidades y deseos de los consumidores, quienes tenían por entonces elevado poder de adquisición. Con la idea de conocer mejor a la clientela, estos expertos profundizaron en ciencias sociales como la psicología y la sociología buscando comprender el comportamiento individual y colectivo del consumidor. Esta amplia materia proporcionó una gran cantidad de información que, durante la década de los 60', comenzó a ser generada a partir de los últimos métodos cuantitativos e informáticos. Si bien el marketing pudo haber comenzado con la aplicación de la teoría económica, se fue enriqueciendo más adelante por el conocimiento recogido de otras ciencias y transformándose en una disciplina independiente.

Durante la década del 70', el marketing pasó de un planteamiento general a uno especializado. Fue también entonces cuando emergió una nueva dimensión, el denominado marketing social. Según Kotler (1988) este concepto sostiene que “el deber de la organización es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivos y entregar las deseadas satisfacciones más efectivas y eficientemente que los competidores, de manera que preserve o aumente el bienestar del consumidor y de la sociedad” (Colbert y Cuadrado, 2010, p.23).

El marketing logra alcanzar así un nivel en el que los especialistas se plantean estudiar su aplicación a sectores económicos particulares. La literatura actual analiza su aplicación en pequeñas y medianas empresas, entidades hospitalarias, empresas de servicios, organizaciones no lucrativas así como sectores industriales. El concepto se expandió y encontró nuevos usos en el marketing de personas, organizaciones políticas, causas sociales e instituciones.

Entre la segunda mitad de los 70' y durante los 80', el marketing se expandió hacia las industrias de servicios, incluyendo los servicios culturales y científicos. Se marcó así el comienzo del marketing filantrópico y los primeros intentos de integrar estos conceptos en el sector cultural.

Kotler en su último libro *Marketing 3.0, From Productsto Customers to the Human Spirit*, (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2010) tácitamente plantea la estrategia de responsabilidad

social o de sustentabilidad como la siguiente herramienta mercadológica. Estamos asistiendo a cambios sustanciales en el marketing. En los últimos 60 años éste se ha movido desde el centro de gravedad “vender productos”, interacción con el consumidor de “*One-to-Many*”, desde la empresa a muchos consumidores (Marketing 1.0) al punto esencial “satisfacer y retener al consumidor”, interactuando “*One-to-One*”, estableciendo una relación directa con cada consumidor (Marketing 2.0), y su dirección actual es clara: el Marketing 3.0, cuyo significado es que la empresa no se concentra ya en el consumidor, sino en la persona, su objetivo es hacer del mundo un mejor lugar, y que la interacción sea de colaboración entre todos. El marketing del futuro significa que la responsabilidad corporativa se convierte en el polo opuesto de la rentabilidad.

Las personas no son vistas sólo como consumidores, sino como personas completas con *human spirit*, que quieren que el mundo sea mejor. Desean que los productos y los servicios que eligen les llenen, no sólo a nivel funcional y emocional, sino a nivel espiritual, del alma y la moral.

Internet juega un papel esencial. Con la conectividad, las redes sociales y el *blog* de opinión, son cada vez más los clientes que se expresan libremente sobre las empresas. La fuerza de expresión de los medios sociales ha aumentado muchísimo, lo que hace que la efectividad de la publicidad sobre el comportamiento de compra esté disminuyendo, pues las experiencias de otros cuentan con mayor credibilidad.

En el futuro próximo, las empresas estarán más y más bajo presión de la competencia para ofrecer orientación a sus clientes y actuar de manera moralmente defendible. En este libro Kotler usa varios ejemplos y otras explicaciones teóricas para explicar cómo se logra alcanzar el alma del consumidor.

El Marketing 3.0 asume una posición más consciente frente al consumidor, distinguiendo otras condiciones que le afectan en su calidad de comprador, es la importancia de la experiencia tanto en relación al producto, como la de otros consumidores con este. La interacción con el consumidor y el producto está basada en la colaboración entre todos, a partir de la conciencia, corazón y espíritu de hacer del mundo un mejor lugar. Esta nueva posición es la que se acerca e introduce al **marketing de las artes y la cultura**.

El desarrollo de la responsabilidad social empresarial (RSE), en el apoyo financiero de proyectos y espacios vinculados a las artes visuales tales como Sala GASCO,

(perteneciente a GASCO S.A) o el Espacio Fundación Telefónica (de la compañía Telefónica), representan un ejemplo sostenido en el tiempo donde una empresa aplica el Marketing 3.0 a través de la inversión en artes visuales, brindándole un nuevo sentido y significancia a su marca, además de ofrecer a sus clientes una experiencia ligada a un valor cultural.

Definiciones

Para complementar la evolución del marketing tradicional como disciplina, es necesario conocerlas diferentes definiciones que ha tenido a través de la historia.

La American Marketing Association (AMA) en su *Diccionario de términos de marketing*, lo describe como “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos de los individuos y de las organizaciones”(Colbert y Cuadrado, 2011, p. 20).

Considerado por algunos como el padre del marketing, Philip Kotler (2003) lo define como “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (p.712).

En español, en tanto, marketing suele traducirse como mercadotecnia, mercadeo o mercática. La palabra marketing está reconocida por la Real Academia de la Lengua Española (RAE) y, aunque se admite el uso del anglicismo, recomienda utilizar con preferencia la voz española. La adaptación gráfica propuesta por la RAE es márquetin.

A partir de estos conceptos queda claro que el objetivo de esta disciplina es la optimización de la relación entre empresas y clientes, y maximizar su satisfacción mutua.

Además, la noción de marketing hace referencia a cuatro elementos esenciales.

- Necesidades del consumidor.
- Satisfacción de esas necesidades.
- Relación o enlace entre la organización y el consumidor.
- Optimización de los beneficios.

Comparación del modelo tradicional con el del marketing de las artes y la cultura

Marketing de las artes y la cultura desde el enfoque de la empresa

La saturación publicitaria y las restricciones legales existentes para algunos productos (como cigarrillos y alcohol) hacen que las empresas dedicadas a su producción y distribución, busquen caminos alternativos de contacto con el público. Los medios de comunicación están saturados de publicidad. Esta situación, dice, lleva “a forzar el ingenio creativo y a la fascinación por las nuevas posibilidades técnicas” En este escenario donde las empresas deben legitimarse frente a la comunidad y donde todas las instituciones se convirtieron en emisores, surge el **marketing de las artes y la cultura** como una de estas nuevas formas de comunicación con que cuenta la empresa para dar a conocer su proyecto vital y su compromiso social (Bongiovanni, 2005, p. 4).

Bongiovanni (2005) lo plantea como el conjunto de recursos de marketing que permiten proteger la imagen de una empresa o entidad a través de acciones culturales. Es decir, el marketing de las artes y la cultura es un cúmulo diversificado de acciones, estrategias y productos que se usan con el objetivo de estimular y difundir la producción cultural y que, asociados con el mercado tradicional, colaboran en el proceso de formación de imagen de la empresa.

Ahora para definir este concepto, hemos tomado la siguiente idea:

La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirectamente– son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizador.

(Costa, 2001, p. 58)

Bongiovanni (2005) hace referencia a las “cinco razones” (p. 5), que tienen las empresas para volcarse a realizar acciones de marketing cultural:

- Humaniza los negocios. La cultura es sinónimo de humanidad.
- Demuestra compromiso social. La empresa necesita desarrollar sus negocios dentro de una comunidad que la acepte. A través de su palabra la empresa se ha vuelto un agente político y, en tanto tal, tiene compromisos sociales.

- Desarrolla una imagen de empresa interesada por las cuestiones de la sociedad. Lo que se conoce como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Inyecta valores culturales a su imagen. La identidad de una empresa toma atributos de identificación del hecho cultural al que asocia su nombre.
- Diferencia su mensaje. Genera espacios de comunicación poco difundidos.

Existen dos políticas básicas dentro de las acciones que puede encarar una empresa dentro del marco del marketing cultural. La primera es tomar el arte y la cultura como objeto de una política social. El acento de este tipo de acciones está puesto en reducir la exclusión de los marginados, es decir, el arte y la cultura se convierten en una herramienta de inclusión social.

La segunda se asocia a las estrategias clásicas del marketing de las artes y la cultura. Están ligadas, casi exclusivamente, a acciones de patrocinio. Pueden ser vistas como RSE ya que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Dentro de este grupo podemos identificar acciones de patrocinio, auspicio, colaboración, mecenazgo, donación, etc. Cualquier estudio que hable sobre el marketing de las artes y la cultura, debe hacer mención a estas acciones.

Patrocinio

En su forma más clásica y desde referentes internacionales, consiste en la provisión de asistencia financiera o de cualquier tipo por parte de una empresa o persona física a un artista o gestor cultural. Es una relación exclusivamente de intercambio comercial entre un suministrador de recursos y un proyecto cultural. Tiene como finalidad la difusión de forma masiva del proyecto y de la empresa. El objetivo que se persigue es lograr difusión y cumplir con las metas comerciales propuestas. El proveedor utilizará la fuerza de la asociación con el hecho cultural para difundir y comunicar masivamente esa asociación. No existe patrocinio si no se persigue un objetivo comercial: las empresas no hacen acciones de patrocinio con fines filantrópicos o por caridad. “El proyecto cultural patrocinado debe ser percibido por la empresa como una solución comunicacional para ésta” (Bongiovanni, 2005, p.6).

Para Colbert y Cuadrado (2010) el patrocinio procede sólo de la empresa y es una iniciativa promocional sustituta de otra modalidad de comunicaciones como es la publicidad. Los patrocinadores se comprometen en función de los beneficios comerciales

que calculan de antemano. El patrocinio empresarial juzga así la rentabilidad de la inversión en términos de la visibilidad, recuerdo espontáneo y alcance, es decir, el número de consumidores que reciben el mensaje.

Las empresas que patrocinan acontecimientos artísticos y culturales buscan medios de publicidad con prestigio. Su esperanza se basa en que la popularidad y el afecto del público por ese patrocinado le sean transferidos.

Si bien en Chile se trabaja desde un enfoque muy diferente, es importante que las organizaciones y gestores culturales manejen estos referentes internacionales ya que el efecto de la globalización y la posibilidad de la exportación e importación de productos culturales que cada vez se hace más probable.

Para Di Girolamo y Zaldívar (2001) :

El patrocinio en Chile es aquel apoyo institucional de un ministerio, intendencia, municipio, fundación, corporación o institución en general, que no implica dinero, sino que es un aval que permitirá conseguir otros apoyos (financieros, materiales, humanos o permisos necesarios para operar, etc.). Esta es una demostración de confianza que aporta el capital prestigio del patrocinante en la realización de una determinada iniciativa artístico cultural, por lo que son importantes los propios antecedentes de quien es responsable de la gestión del proyecto. (p. 18)

Un ejemplo es el CNCA, que en el área de participación y atención ciudadana otorga patrocinio sólo a actividades artísticas y culturales, no a la institución que los postula. Del mismo modo, patrocina iniciativas o proyectos culturales ya estructurados, que cuenten con financiamiento y con una fecha cierta de realización.

Cuenta con dos modalidades: el patrocinio simple y el que incluye actividades. La primera se destina a iniciativas y proyectos que requieran un respaldo general del CNCA para lograr su desarrollo. Se otorga una carta de patrocinio, firmada por el subdirector nacional del Consejo, y permite el uso del logo institucional en las piezas de difusión del proyecto indicándolo como su patrocinador.

El segundo caso se destina a iniciativas y proyectos de gran envergadura, en su mayoría del ámbito audiovisual, que requieran un respaldo general del CNCA y también gestiones específicas de la institución para lograr su desarrollo. Se entrega al beneficiario una carta

de patrocinio, firmada por el subdirector nacional del Consejo, y con la cual el beneficiario realizará gestiones para lograr autorizaciones específicas que requiera el proyecto a nivel de otras instituciones públicas. Este tipo de patrocinio obliga al beneficiario a incorporar el logo institucional del Consejo en todas las piezas de difusión del proyecto, indicando que es el patrocinador principal, y a incorporarlo dentro de la difusión de prensa que realice.

Es responsabilidad de cada persona o institución que solicita el patrocinio desarrollar su propia estrategia de levantamiento de financiamiento y buen uso del logo del CNCA. El Consejo podrá, si lo estima conveniente, difundir a nivel interno y externo la actividad. El patrocinio se extiende por su período de duración, desarrollo o realización. En el caso de los proyectos que comprendan etapas, podrá patrocinarse sólo una o algunas de éstas.

Auspicio

Será entendido como aquel aporte de recursos de una determinada institución o empresa, para el desarrollo de proyectos, ya sea en dinero, bienes o servicios. No implica beneficios tributarios y, generalmente, se puede entregar a cambio de publicidad en las diferentes formas en la que se difundirá (medios de comunicación, vía pública o contacto directo con el público), según el plan de difusión que se formule. La institución o empresa puede tener derechos sobre la utilización del nombre de la actividad, proyecto o agrupación, además de participar en alguna de aquellas instancias con publicidad, instalación de stand o algún otro medio determinado de común acuerdo, como forma de mostrar su imagen.

(Di Girolamo, Zaldívar, 2001, p.19)

También existen herramientas como la Ley de Donaciones Culturales, que permite que las empresas privadas entreguen dinero para el financiamiento de productos culturales a cambio de beneficios tributarios. Esta modalidad entra dentro de las donaciones y es supervisada directamente por el CNCA.

Colaboración

Di Girolamo y Zaldívar (2001) lo conciben como:

En Chile se considera como una forma de auspicio que consiste en el apoyo mediante canjes o colaboraciones que se puedan establecer con terceros, en vista de no existir directamente recursos monetarios. Esta posibilidad permite

intercambiar bienes o servicios necesarios para la realización de un proyecto cultural. También se puede entender como aquel recurso de menor cuantía respecto a otros aportes monetarios otorgados (auspicio). (p. 19)

Un ejemplo de auspicio en artes visuales puede ser la publicación del anuncio de una exposición de una galería de arte, en un medio impreso de difusión masiva, como una revista especializada; a cambio de la aparición del logo de esta revista en el sitio web oficial de la galería, en las invitaciones, y/o de poner un pendón con el logo de la revista el día de la inauguración.

Desde la experiencia y desde la realidad de las organizaciones culturales, es importante reafirmar que en la práctica directa, en el momento de mediar con las empresas cuando se negocia un auspicio, patrocinio o canje; lo que efectivamente interesa a las empresas es el número de personas que asistirán al evento, la importancia y relevancia de éste, y/o del artista en cuestión, además de la connotación política y mediática que la actividad pueda alcanzar.

Marketing de las artes y la cultura desde las organizaciones culturales

Mokwa(1980), Melillo (1983) y Diggles (1986) coinciden en que el marketing debe adaptarse a las organizaciones culturales y que en este contexto específico, el producto lleva al público y no lo contrario.

Hirschman(1983) concuerda en que el concepto tradicional de marketing, que considera la satisfacción de una necesidad del mercado como la razón de ser de un producto, no puede ser aplicado a los productos artísticos, dada la naturaleza del arte. Esta autora sostiene que los productos artísticos albergan su propia razón de existencia, al no cubrir principalmente otras necesidades que la de la propia expresión artística.

Colbert y Cuadrado (2010) plantean que marketing de las artes y la cultura:

Es el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales --precio, distribución y promoción-- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural (p.26).

Complementan este concepto los fundamentos de Roberts y Tomlinson (2006) quienes consideran que para alcanzar los objetivos de la organización cultural y para poner en contacto el producto cultural con los consumidores, es imprescindible la creación de audiencias, la identificación de nuevos públicos y motivar a los públicos para que acudan. Para lograrlo, el enfoque del marketing de las artes y la cultura debe partir desde el análisis de la información, o sea, desde el procesamiento de los datos que las organizaciones culturales han reunido acerca de sus clientes, para construir así relaciones provechosas.

Christopher, McDonald y Wills consideran que “en la buena información reside el éxito del marketing, y en este sentido la gestión de marketing es ante todo una actividad de procesamiento de la información” (Roberts y Tomlinson, 2006, p.28).

A partir de lo opinión de estos autores, se confeccionó el concepto de marketing de las artes y la cultura para esta investigación: ***un proceso de análisis dela información acerca de los consumidores que permite lograr el acercamiento, relación y vinculación de los productos culturales con su público consumidor (real y potencial).***

Como ya hemos mencionado, existen dos enfoques del marketing de las artes y la cultura. El primero nace desde la mirada de la empresa que realiza acciones de marketing de las artes y la cultura para posicionar su imagen. El segundo, desde la mirada de las organizaciones culturales (que están orientadas al producto), cuya finalidad es identificar al consumidor de su producto artístico.

La diferencia entre marketing tradicional y marketing de las artes y la cultura radica en que el primero genera un producto en función de las necesidades del consumidor, y el segundo se centra en encontrar al consumidor o publico adecuado para el producto de naturaleza artística ya existente.

El modelo tradicional de marketing debe adaptarse para reflejar la realidad de las organizaciones inmersas en el sector de las artes. Aunque los componentes son los mismos, la secuencia debe ser diferente. El producto cultural es más que una simple variable del marketing mix al constituir las razón de ser de la organización, sin dejar de lado las necesidades del mercado.

Presentación de las variables que componen el marketing mix: producto - precio - distribución - promoción.

La presentación de estas variables se realiza haciendo un especial énfasis en las especificidades que caracterizan al sector de las artes. Particularmente la variable “producto”, que se analizará en el capítulo siguiente por la complejidad que este término representa en el campo de las artes y la cultura.

Variable Precio

Uno de los aspectos más relevantes y menos estudiados en el mercado de las artes visuales es la determinación del precio y de las variables que lo condicionan. La doble dimensión de la obra de arte, en su consideración interna y externa, ha llevado a muchos analistas a buscar un punto de cruce en donde la estética que condiciona la creatividad del artista y el mercado se encuentran (Montero y Ramos, 2004, p.145).

Se analizará la definición de la variable precio, desde dos puntos de vista: desde el consumidor y desde la institución cultural.

Desde el consumidor

Cuando Colbert y Cuadrado hablan de esta variable comienzan diciendo que, a primera vista, la definición de precio puede aparecer como la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para adquirir un producto. Pero, desde la perspectiva del consumidor, debe incluirse también todo el esfuerzo que éste realiza para obtenerlo, además de otros gastos relacionados con el consumo del producto.

La idea de hablar del esfuerzo empleado por el consumidor, el tiempo invertido, la duración del acontecimiento, los desplazamientos, etc., encaja perfectamente con la del esfuerzo psicológico. La primera dimensión es objetiva; la segunda subjetiva. El esfuerzo psicológico que implica el realizar una compra es similar al riesgo (de ser identificado con un cierto grupo, de no entender, de que no guste o de no disfrutar del producto, etc.). Podemos entenderlo como la falta de garantía de que los propios deseos o expectativas como consumidor, sean satisfechos. Está basado en una percepción personal que varía de un individuo a otro.

En la medida que el consumidor conoce y entiende mejor un producto, menor es el riesgo, ya que puede usar su propio juicio en la evaluación. Al contrario a menor conocimiento, mayor es la dependencia del consumidor de fuentes externas de información en las que deberá confiar.

El riesgo concebido en términos de esfuerzo desde una dimensión psicológica y como un componente del precio, es un importante aspecto a considerar en la estrategia de marketing de cualquier producto artístico.

Desde la institución cultural

Colbert y Cuadrado (2010) plantean que desde el punto de vista de la organización cultural, fijar un precio es como enviar una señal al mercado sobre el valor del producto y además, determina el esfuerzo que la entidad debe realizar para llegar al umbral de rentabilidad, por ende de generar ingresos, así como el nivel aceptable de riesgo financiero en que incurrirá.

La fijación de precios puede resultar compleja y varía en dificultad de una entidad a otra, sobre todo tratándose de obras de arte, donde intervienen todos los actores de ese mercado. En el caso de las galerías, deben tener en cuenta muchos factores respecto al artista, su trabajo y su trayectoria. El precio de un producto (obra de arte) no puede fijarse de acuerdo con una simple fórmula, sino más bien es el resultado de muchos componentes.

Respecto al artista, es decisivo el *factor originalidad* como elemento distintivo de su creación, el tema, línea estética y la técnica que ha seleccionado. Además debe ser capaz de:

- Poner precio razonable, eficiente y de mercado a su obra.
- Conocer el mercado del arte (países, galerías, casas de subastas, ferias de arte, etc.).
- Seleccionar las galerías más interesantes que representen las características de su trabajo, tanto a nivel nacional como internacional.
- Analizar y comprender las motivaciones y procesos que mueven a agentes claves del mercado, como coleccionistas, galerías y curadores.

- Disponer de las herramientas adecuadas para hacer marketing de las artes y la cultura de su propia obra y promocionarse de una manera honesta y eficaz (Curto, 2013).

Tomlinson y Roberts consideran que el precio de un producto cultural es indicador de su valor. Precios bajos pueden sugerir un valor bajo y restarle atractivo a la obra. A nivel de mercado nacional, es vital que los precios no indiquen menor valor, pues la mayoría de los compradores hacen compras comparativas, particularmente si no conocen al artista. Las estrategias de gestión de ingresos son sumamente importantes a la hora de fijar, mantener o modificar un precio. La clave de una gestión de precio está, para Tomlinson y Roberts, en poder hacer predicciones precisas y una planificación fiable. Hay que analizar experiencias pasadas, hacer una revisión sistemática de las ventas y realizar cualquier cambio en el precio debe aplicarse con suavidad, adoptando un enfoque progresivo y sujeto a constante revisión.

El precio envía un mensaje y contribuye innegablemente a fomentar la imagen de una institución. Antes de considerar un cambio, debe siempre determinarse si su objetivo puede conseguirse modificando otra variable del marketing mix.

No obstante las distinciones respecto del mercado, la comercialización de las obras de arte y el carácter comercial o no de una galería, todo trabajo de creación del artista si bien es muy especial debe poder ser valorizado económicamente. El proceso mismo de creación artística implica producción y, para el artista, poder producir significa poder financiar económicamente su producción.

Métodos de fijación de precios

Colbert y Cuadrado (2010) mencionan tres métodos de fijación de precio. El primero se basa en el mercado o la demanda; el segundo en la competencia y el tercero en los costos.

- **El método basado en el mercado o la demanda.** De acuerdo con la teoría tradicional del marketing, el mejor precio es aquel que el consumidor está

dispuesto a pagar. El consumidor es, de hecho, el juez último en cuestión de precios. La forma más fiable para conocer el umbral de precio del consumidor es preguntarle. Como son diferentes los modos de preguntar, las técnicas de investigación de marketing pueden resultar muy útiles en este sentido.

Desde la perspectiva de la demanda, otros autores establecen la interrelación de determinados factores en la formación de precio. Por una parte el comportamiento de los consumidores y, en este caso, la renta disponible, y por otra, la valoración estética de la demanda. (Montero y Ramos, 2004)

- **El método basado en la competencia.** Se fija el precio de acuerdo con los precios de sus competidores. Como no requiere de investigación de mercado, es un método simple y de reducido costo. Desafortunadamente pone en manos de otros decidir cuánto está dispuesto a pagar el consumidor por el producto, impidiendo que las características distintivas que éste pueda tener sean tomadas en consideración, perdiendo así cualquier posible posicionamiento del producto, a través del precio.
- **El método basado en costos.** Supone la fijación de un precio que permita al productor generar un determinado beneficio. Precisar este precio requiere realizar el cálculo del costo por unidad producida (cuadro, escultura, impresión de un grabado, etc.), al que se le añade el margen de beneficio. En el sector de las artes visuales los costos de producción no son muy importantes en la determinación del precio de venta. No obstante el costo de producción habría que determinarlo en función de la técnica utilizada, los materiales, el tamaño de la obra y el tiempo invertido en realizarla.

Estudios respecto a la fijación de precios en artes visuales han revelado el uso de varios métodos. A partir del precio de obras rematadas en subastas, tratando de relacionar el mercado del arte y el mercado financiero.

Comparar precios de pintores y luego ir analizando las fluctuaciones del Mercado. Otros han relacionado los precios de los grandes maestros de la pintura con diversas épocas, así como se han planteado la pregunta acerca de qué componente del arte induce a los compradores a pagar más por las pinturas, probablemente se relaciona con que la pieza es única e irrepetible.

Otros estudios, aplicando modelos estadísticos y financieros de subastas han destacado la fijación de precio a partir de considerar factores como el tamaño, la técnica y el año de venta de la obra. (Montero y Ramos, 2004)

En los últimos años se debe considerar el gran aporte que ha significado Internet y las facilidades que brinda. Existen buscadores que incluyen secciones referidas a galerías y casas de subastas, como otros sitios web especializados en prestación de servicios de información sobre el mercado del arte como Artnet.com y Art-Price que han terminado sustituyendo los tradicionales libros de precios públicos a partir de la información de las casas de subastas. (Montero y Ramos, 2004).

No existen estudios exhaustivos que prueben qué método es el más usado en el sector cultural y mucho menos en el de las artes visuales. Haciendo alusión nuevamente al marketing tradicional, existen herramientas como el cálculo de costos y rentabilidad expresado a través de fórmulas matemáticas que permiten calcular diferentes umbrales de rentabilidad. Se aplican nociones contables como el concepto de elasticidad, equilibrio del mercado, curva de la oferta y demanda, además de diferentes estrategias de precios.

Todas estas herramientas deberán ser adaptadas para poder ser aplicadas en el sector de las artes visuales, y será necesario que se hagan muchos estudios desde el marketing de las artes y la cultura referidos a las especificidades de las artes visuales para poder deducir métodos y estrategias adecuadas.

Variable Distribución

En el marketing tradicional está compuesta por tres elementos distintivos: el canal de distribución, la distribución física y la localización comercial.

Colbert y Cuadrado plantean que, en el ámbito cultural, la forma de consumo de un producto determina su modo de distribución. Existen algunos diseñados para consumo colectivo (se disfruta de manera conjunta, en un cierto lugar durante un determinado espacio de tiempo, por ejemplo, una exposición de artes visuales o una obra de teatro) y otros para consumo individual (que pueden disfrutarse en el momento y lugar que los

consumidores deseen, por ejemplo, una obra de arte propiedad del consumidor o un CD de música). Este sistema de clasificación revela el importante papel que juega el momento, el lugar y la duración del acto de consumo.

Todas las situaciones que pueden darse a la hora de consumir un producto cultural, condicionan a la organización que lo entrega, será en su función que se elabore la estructura, misión, visión y objetivo, por tanto, cuanto mayor sea la posibilidad de elección que tenga el consumidor respecto del lugar y del momento en que realizará el acto de consumo, más amplia será la gama de posibilidades de distribución de un determinado producto.

En el caso de las galerías de arte, éstas tienen mayor margen de maniobra pues las exposiciones suelen permanecer varias semanas abiertas al público y los horarios de acceso se extienden después del horario de oficina. El consumidor puede tener mayor control acerca de cuándo, cómo y durante cuánto tiempo consumir.

En el sector de las artes visuales también se hallan situaciones de consumo condicionantes, como las ferias de arte, que suceden en un período muy acotado y además están delimitadas a una ubicación geográfica determinada. Si bien se trata de instancias de distribución, juegan un rol muy importante también como instancias de promoción.

El canal de distribución

Está conformado por los diferentes agentes que permiten enlazar al productor o fabricante, en el caso de las artes visuales, a los artistas con el destinatario final. Se trata de intermediarios remunerados, que nunca llegan a poseer el producto ni intervienen en el proceso de producción y consumo, pero sí en su distribución.

Una galería de arte es un intermediario. En cuanto a que nunca llegan a poseer el producto, constituyen una excepción, pues además de exhibir las obras, también las adquieren, armando su propia colección y también para continuar comercializándolas. En ese caso actúan como revendedores y, junto con ser distribuidores, representan un mercado para los artistas.

Por otra parte, un artista puede decidir vender sus obras directamente, lo que tiene la ventaja de no tener que negociar términos comerciales ni legales con un intermediario, pero es poco factible en el sector de las artes visuales pues los artistas necesitan estar concentrados en crear, investigar, pensar su existencia desde el arte y requieren que otros agentes se encarguen de la relación de su obra con el consumidor.

Las galerías deben multiplicar sus posibilidades de venta o conexión con los destinatarios finales. Que estén ubicadas físicamente en un determinado sector no significa necesariamente que su actividad deba ser desarrollada en ese único lugar. Éstas pueden crear otras sedes y expandir su alcance de público. Por ejemplo, la Fundación Guggenheim, que inicialmente mostraba sus exposiciones en el Museo Guggenheim de New York, además de la Villa Peggy Guggenheim en Venecia, creó una sede en Bilbao, España, y está construyendo otra sede en Abu Dhabi, Emiratos Árabes.

Las galerías pueden también trabajar con otros distribuidores, lo que constituye una forma de distribución indirecta, como es el caso de las casas de subastas y de los *art dealers* (comerciantes), ambos son agentes intermediarios muy importantes en el sector de las artes visuales. No obstante, lo ideal es que las galerías trabajen con la menor cantidad de intermediarios ya que de este modo pueden ejercer control directamente sobre el marketing de la obra, manejar la estrategia y gestión de sus propios consumidores, y también sobre el precio.

Para el éxito de la actividad de distribución de una galería, sus directivos deberán considerar tres aspectos indispensables: la expansión que alcanzará su canal de distribución, la estrategia de distribución a utilizar (intensiva, selectiva, exclusiva) y el tipo de intermediario con el que van a trabajar.

Expansión del canal de distribución

Tener varias sedes en distintas ubicaciones físicas, por ejemplo, en varias ciudades del mismo país, bajo el mismo dominio.

En las artes visuales esto resulta complejo debido a que el producto cultural es único. Existen casos en que un productor artístico puede ser distribuido en varias sedes simultáneamente, por ejemplo, en el caso del grabado o una serie de serigrafía. En esta situación sólo aumenta la cantidad de puntos de distribución, no el canal.

Estrategia de distribución

- Intensiva. Consiste en la distribución de un producto a través de tantos puntos de venta como sea posible. Esta estrategia no realiza selección alguna entre minoristas interesados en vender el producto. En la industria discográfica y editorial es donde se puede ver mejor este tipo de canal de distribución. En las artes visuales opera con un mismo artista que se vende en distintas galerías simultáneamente.
- Selectiva. Consiste en la selección de aquellos minoristas que cumplan una serie de criterios, evitando que todos vendan lo mismo.
- Exclusiva. Consiste en elegir a un grupo de minoristas a los que se les concede exclusividad. Esta modalidad es la que más se utiliza en el sector de las artes visuales. Las galerías, al representar a un artista, exigen su exclusividad. Esta modalidad funciona como una representación, brindándole al artista la plataforma física, virtual y de prestigio que tenga la galería. Es un intercambio mutuo de reputación y de valor.

Tipo de intermediarios

Pueden ser casas de subasta, *art dealers* (comerciantes), otras galerías, museos, área de extensión de universidades, galerías on-line. En cualquier caso se deberá analizar su especialización, capacidad de gestión, visibilidad y público objetivo o potencial con que cuenta.

Es fundamental considerar el control del comportamiento de los miembros del canal de distribución. Este canal no es solamente un flujo de mercancías del productor al consumidor, sino además una red social donde las relaciones interpersonales juegan un destacado papel. Cuatro son las dimensiones claves de ella: “conflicto, poder, funciones y comunicación”(Colbert y Cuadrado, 2010, p. 177). Es vital la buena comunicación y presencia de toda la información imprescindible, si esto falla o se pierde, todo el marketing de un producto puede fracasar.

La distribución física

Se refiere al acercamiento del producto a los consumidores mediante decisiones logísticas. Al respecto las preguntas claves son dónde se venderá el producto y cómo se

transportará. Los distintos componentes de la distribución física son: transporte, almacenaje, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, manipulación de mercancías y envasado.

Este tipo de distribución tiene dos objetivos, disminuir costos y maximizar el servicio al cliente, ambos son contradictorios ya que se corre el riesgo de que si se disminuyen muchos los costos no se pueda entregar un buen servicio al cliente por falta de recursos y/o condiciones adecuadas, de ahí lo importante de la tarea. Es imprescindible que se realice una buena gestión y se tomen decisiones de logística correctas.

En el caso de las galerías de arte, el tema de la logística es vital pues estamos tratando con un producto artístico dotado de valor simbólico y más allá de su materialidad, cada pieza es irremplazable e irrepetible. Se debe ser extremadamente rigurosos en los protocolos de ingreso de cada obra, de archivo y conservación, de salida de las obras, su embalaje y transportación.

La localización de un establecimiento comercial

Consiste en hacer que un producto sea accesible a un público. Supone la elección del lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse.

En el sector de las artes visuales, estos lugares son las galerías de arte y los museos. El lugar físico debe resultar accesible, tener flexibilidad de horarios de exhibición, y facilidades de transporte y/o estacionamiento de autos.

“La mejor localización es aquella que esté próxima a otros espacios culturales. La atracción que ejerce un grupo de negocios tiene un efecto sinérgico que una sola organización no puede alcanzar por su propia cuenta” (Colbert y Cuadrado, 2010, p.181).

Variable Promoción

Colbert y Cuadrado (2010) plantean también que los términos de marketing, promoción y publicidad, a menudo se interpretan incorrectamente. Es por eso que se abordará la variable promoción dejando claro en qué consiste cada uno. La publicidad es una herramienta de promoción y la promoción es una de las cuatro variables de todo programa de marketing el que, a su vez, es una parte de la estrategia global de marketing de la organización. La promoción es ante todo una herramienta de comunicación, es decir es un instrumento para transmitir el mensaje la imagen de la organización. También es una herramienta de cambio pues permite a la organización modificar las percepciones,

actitudes, conocimientos y conciencia del consumidor. Como tal puede formar al consumidor sobre un producto en diferentes grados. Incluso puede modificar las actitudes del consumidor transformando la indiferencia en deseo o las percepciones negativas en positivas.

“La variable Promoción es fundamental en la construcción de la estrategia de marketing de cualquier organización” (Colbert y Cuadrado, 2010, p.189).

Uno de los atributos de un sistema de libre mercado es el derecho a utilizar la comunicación como herramienta de influencia e información. “En el sistema socioeconómico de Estados Unidos, la libertad se refleja en los esfuerzos promocionales de las empresas para llegar a la conciencia, los sentimientos, las creencias y el comportamiento de los clientes prospectos” (Stanton, Etzel y Walker, 2013, p.504).

En el proceso de construcción de identidad, toda organización ejerce control directo sobre sus comunicaciones y determina la forma de gestionar su imagen así como el contenido de su mensaje. Las organizaciones culturales proyectan una determinada imagen al público especializado así como al público en general. Tal imagen proviene de las percepciones del consumidor, formada a su vez a partir de opiniones de terceros, críticos, experiencias, campañas promocionales y demás.

Objetivos de la promoción desde la perspectiva del marketing.

- Informar. Hacer que el consumidor sepa que el producto existe y proporcionarle los detalles fundamentales, como el momento y lugar en que puede acceder a éste, su precio y formas de pago. Más allá de simplemente tener conciencia de un producto, los consumidores deben entender qué beneficios proporciona, cómo funciona y cómo obtenerlo.
- Persuadir. Motivar a los consumidores para que compren el producto mediante motivaciones adicionales como la calidad del espectáculo, la aparición de artistas conocidos, la facilidad de acceso y pago, el prestigio social, el reconocimiento, y el enriquecimiento personal.

Existe una variada oferta en propuestas artísticas. El sector de las artes visuales, además de competir entre sí, tiene que competir con el entretenimiento y las llamadas industrias culturales, en un contexto local de bajo consumo, por lo tanto la promoción persuasiva es esencial.

- Educar. Proporcionar a los consumidores las herramientas y los códigos que necesitan para evaluar las características específicas del producto. Este objetivo tiene que ver con el desarrollo de las audiencias, es imprescindible que los consumidores estén bien informados y preparados para consumir el producto.

El sector de las artes visuales suele catalogarse como un sector elitista del que solo forman parte consumidores que saben mucho del tema, a lo que hay que agregarle que se trata de un mercado donde se especula monetariamente casi a niveles de las grandes bolsas de valores. Se hace muy difícil abrir su círculo de consumo, por eso el éxito no consiste solamente en vender una obra de arte, sino también en que los espacio de exhibición de obras de arte reciban visitantes constantemente.

Herramientas de la promoción.

- Publicidad. Se define como el medio impersonal y remunerado que utiliza una organización para comunicarse con su público objetivo. Es una comunicación no personal, financiada por la misma institución, por un patrocinador o un auspiciador claramente identificado. Un mensaje publicitario puede aparecer en diferentes medios de comunicación masiva. Los ejemplos más comunes son los comerciales de televisión, las frases radiales, los avisos en diarios y revistas, y desde hace poco, el avisaje en medios digitales y redes sociales.

El mensaje publicitario tiene una vida limitada, por lo tanto el reto es identificar cuáles son los más adecuados y tener claro el público objetivo al que deben llegar. Otros materiales como pendones y folletos, se utilizan mucho en el sector de la cultura, pero se consideran como apoyo a otras herramientas. Normalmente actúan como recordatorio del mensaje que se transmite en la campaña principal.

- Venta personal. Consiste en la transmisión de un mensaje de una persona a otra mediante un contacto directo entre ambas. Esta modalidad puede realizarse cara a cara o por teléfono. En las artes visuales es muy importante y utilizada. Aquí se requiere que el vendedor tenga un amplio conocimiento del producto artístico que se está vendiendo, así como el manejo de técnicas de ventas , además de ser capaz de mantener un equilibrio entre la sutileza y la sensibilidad del arte con el objetivo de concretar el intercambio. El comprador o coleccionista quiere una

atención especial y discreta pues más allá de un objeto, está comprando una manifestación.

El proceso de comunicación de la venta supone seguir ocho etapas, aplicables también a las artes visuales:

Etapas 1--- Prospección

Etapas 2--- Preparación

Etapas 3--- Aproximación

Etapas 4--- Diagnóstico

Etapas 5--- Presentación

Etapas 6--- Manejo de las objeciones

Etapas 7--- Cierre

Etapas 8--- Relación Postventa

- Relaciones públicas. Es la función de gestión que valora las actitudes del público. Identifica a un individuo u organización y su interés para planificar y ejecutar un programa de acción.

Se trata de abarcar una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a generar actitudes y opiniones generales favorables hacia una organización y sus productos. A diferencia de la mayor parte de la publicidad y de las ventas personales, no incluye un mensaje de venta específico.

Una de sus principales acciones es la *Publicity*. Ésta permite promocionar un producto o una organización en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por ello. Se considera *publicity* y no publicidad, cuando la información se transmite a través de pases de prensa o por la cobertura de los medios de comunicación sin costo asociado.

Debido a razones de tipo económico en el sector cultural, la tendencia es utilizarla como principal herramienta de promoción. Las organizaciones culturales poseen gran poder respecto a ella, pero los medios tienen siempre la última palabra por lo que siempre hay un riesgo implícito.

- Promoción de ventas. Puede dividirse en tres secciones: ayuda a las ventas, artículos para motivar ventas y productos derivados.

La ayuda a las ventas hace referencia a pequeños objetos con el logotipo de la organización o con un mensaje relevante impreso. Estos artículos son ejemplos de bienes o servicios destinados a motivar a los clientes a comprar. Pueden ser cupones de descuentos, concursos, regalos, ofertas especiales, etc. Son bienes relacionados con el principal producto de la organización. Por ejemplo, generalmente en los museos hay una tienda donde venden imanes, tazas o afiches. Su objetivo principal es incrementar los ingresos independientes de la organización además de ayudar a proyectar la imagen de la organización.

Todas estas herramientas deben ser adaptadas a cada sector del arte para sacarles el mayor provecho. Cada organización tiene sus propios medios y criterios para decidir cuándo y cómo usar cada una de estas herramientas.

Función de la promoción.

La función de promoción puede definirse como “el logro de cuatro objetivos: *atraer la atención del cliente, crear interés por el producto, generar deseos de comprarlo, y provocar acción de compra en el cliente.* Estos cuatro pasos se conocen por la sigla AIDA (atención, interés, deseo, acción)” (Colbert y Cuadrado, 2011. p. 197).

El plan de comunicación.

Se trata de una serie ordenada de decisiones y operaciones dirigidas a estructurar el canal de comunicación, determinar qué elementos incluir en una campaña y valorizar su implementación.

Cualquiera que sea la forma de comunicación, es importante conocer a los distintos actores implicados en la decisión de consumo y/o compra. Normalmente son el iniciador, el que influye, el decidor, el comprador y el usuario.

Una vez que se ha decidido a qué grupos dirigirse, debe desarrollarse una estrategia que se base en los objetivos delimitados y en los segmentos de mercado a alcanzar.

Preguntas básicas que todo plan de comunicación debe hacerse. (Tabla 1)

Pregunta 1 ¿Quién?	La organización deben tener definida su identidad. ¿Cómo percibe el público la organización y el producto cultural? ¿La organización refleja adecuadamente la imagen que proyecta?.
--------------------	---

Pregunta 2 ¿Qué?	Se debe decidir el mensaje a enviar. ¿Qué ventajas tiene el producto cultural? ¿Qué motiva al consumidor a comprar el producto cultural?
Pregunta 3 ¿A quién?	Se debe segmentar el mercado y decidir quién recibirá el mensaje. ¿A qué segmento debemos dirigirnos? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Cuál es el perfil del público objetivo?
Pregunta 4 ¿Cómo?	Determinar la forma óptima de llegar a los segmentos objetivos. ¿Qué medio de comunicación consulta normalmente el segmento o segmentos objetivos? ¿Qué herramienta de promoción deberían utilizarse en mayor medida?
Pregunta 5 ¿Cuándo?	Decidir cuándo transmitir el mensaje según los objetivos. ¿Cuáles son las fechas límites para insertar anuncios en los medios? ¿Cuál es el mejor día para realizar publicidad?
Pregunta 6 ¿Qué resultados?	Se debe tener objetivos mensurables para valorar los esfuerzos. ¿En qué proporción se incrementaron las ventas? ¿Se utilizaron todos los recursos disponibles? ¿Llegó el plan de comunicación a los grupos objetivos que no conocían la existencia del producto?

Como norma, son ocho los pasos a dar para establecer un plan de comunicación. Los tres primeros se refieren a la estrategia empresarial de marketing. Los cinco restantes, relativos al plan de comunicación son: establecer objetivos, esbozar un presupuesto, desarrollar estrategias e implementar y controlar tales estrategias. (Colbert y Cuadrado, 2010, p.203).

CAPITULO IV. EL PRODUCTO

Definición de producto cultural. Características y diferencias con el producto tradicional mercantil.

El producto es, sin duda, la piedra angular de toda organización cultural y por lo tanto de toda estrategia de marketing. Del mismo modo que lo plantean Colbert y Cuadrado (2010) el término “producto” dentro de esta investigación será considerado bajo una amplia perspectiva, entendiéndolo como un servicio, un objeto, una creación o una experiencia (revisar definición de producto Capítulo I).

Los autores Stanton, Etzel y Walker (2007) plantean que “desde un sentido estricto un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable” (p.220).

Por su parte Kotler y Armstrong (2007) desde una perspectiva genérica afirman que “la gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un **producto** “es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad” (p.7).

Complementando el anterior concepto, Kotler(2003) en su libro *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, menciona que un **producto** es “cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (p. 6).

Stanton, Etzel y Walker(2007), además consideran que cada producto se identifica por un nombre descriptivo (genérico) que el común de la gente entiende, como acero, seguros, raquetas de tenis o entretenimiento. Características como la marca y el servicio postventa, que apelan a las emociones del consumidor o agregan valor, no son consideradas parte en esta interpretación estricta, de acuerdo con la que una Apple y una Dell serían el mismo bien: una computadora personal, o Disney World y SixFlags serían equivalentes a un parque de diversiones.

Desde el marketing, se necesita una definición más amplia que comprenda que el cliente no compra sólo un conjunto de atributos, sino también beneficios que satisfacen sus necesidades. Esta relación (producto – necesidad) puede ser tangible o no, por lo tanto,

dos proveedores de un mismo servicio pueden considerarse como proveedores de productos distintos, ya que la relación entre el producto y la necesidad del consumidor esta mediada por la marca; es ésta la que construye la experiencia alrededor del producto para llegar finalmente al consumidor, sellando la satisfacción del deseo. Además hay que agregar los servicios que acompañan la compra, por ejemplo, garantía o servicios post-venta, también llamados servicios asociados.

Cualquier cambio en una característica del producto(diseño, color, tamaño, empaque), por pequeño que sea, crea otro. Este tipo de diferencia es lo que distingue un producto de otro dentro del mercado. Entendiendo lo expuesto hasta aquí consideraremos para esta investigación:

Un **producto** es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan precio, marca, empaque, diseño, color, calidad, características físicas, además de, garantía, el servicio y la reputación del vendedor: el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, o una idea. En esencia, pues, los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan.

Para Colbert y Cuadrado (2010) estos beneficios pueden ser tangibles o imaginarios, ficcionados, creados. “Los consumidores aceptan invertir cierto dinero y esfuerzo para obtener un producto según la importancia que concedan a sus necesidades y los recursos disponibles” (p.45).

Producto cultural y producto mercantil

Es importante establecer que el concepto de producto cultural deriva del concepto de producto mercantil, adaptado a la escena de las artes. A partir de esta aclaración utilizaremos el término “producto mercantil” para referirnos al **producto que no es cultural**, ya que el producto cultural también forma parte del mercado.

Antonio Leal Jiménez y María José Quero Gervilla (2011) afirman que:

En el sector cultural existen muchas definiciones de producto o bien cultural, tantas como las diferentes perspectivas desde las que se puede abordar el estudio de esta categoría de productos y el sector cultural da cabida a un amplio número

de actividades: artes plásticas, escénicas, audiovisuales, gráficas, entre otros (p.201).

En el mundo de la cultura todavía hoy resulta complicado utilizar esta palabra para definir propuestas como un espectáculo teatral, sin levantar recelos. Sin embargo, no hace falta dejarse prejuiciar por el nombre, ya que éste debe entenderse solamente como una manera de definir el elemento sobre el que se trabaja y percibirlo de una forma más objetiva. Una representación física del producto, en el caso de las artes escénicas, podría ejemplificarse en el ticket de entrada a un espectáculo. Se entiende además como el objeto tangible, el que se queda en poder del consumidor final. La representación simbólica del producto cultural es el contenido asimilado, las sensaciones vividas, toda la experiencia de consumo, esto queda en poder del consumidor a modo personal, como capital cultural.

Identificar el producto dentro del medio artístico es una tarea compleja, por lo que éste será el primer ejercicio que realizaremos dentro de este estudio. Es importante además esclarecer que al estar esta investigación centrada en las artes visuales contemporáneas, el análisis será realizado desde esa área; donde entenderemos el **producto cultural** como:

Un bien tangible, resultado de un proceso creativo, de uno o más individuos, que a su vez también posee atributos intangibles, en este último punto y a diferencia del producto mercantil, en sus atributos intangibles recae el principal valor que un producto cultural tiene. La dimensión intangible refiere a su campo de descodificación, siendo esto lo que descifra sus signos para establecer una lectura posible.

Cuando hablamos de producto cultural, nos referimos a las obras de arte y las conexiones más cercanas entre éstas y su cadena productiva, como son:

- El lazo del autor con el proceso de creación que le da sentido a la obra.
- La ejecución que materializa la obra.
- La conexión de la obra con el espacio donde se exhibe y distribuye.
- El encuentro con el público, o cliente final.

Todos estos puntos y su presencia en la cadena productiva se traducen en la obra de arte como producto cultural. Por otro lado, cuando hablamos de **bien cultural** (Unesco, 1954),

estamos involucrando también a los inmuebles y todo aquello que conforma la cadena de producción, y que constituye además el patrimonio cultural.

Características del producto cultural

- Es el resultado de un acto creativo: el papel del autor es muy activo e inseparable del producto. Legalmente incorpora, al menos potencialmente, alguna forma de propiedad intelectual.
- Genera y comunica un significado simbólico y es capaz de generar nuevos significados.
- Contiene una valorización intangible, que con frecuencia hace referencia a experiencias (personales o de grupo), que merecen un especial valor y no pueden o deben ser alteradas o dañadas.
- Contiene también una valorización efímera, puede durar poco tiempo, ser transitorio, incluso desaparecer por lo tanto influirá según cada circunstancia de modo diferente en la percepción del consumidor.
- Es heterogéneo, ya que puede estar formado por elementos de distintas clases o naturaleza según todos los tipos de manifestaciones artísticas que existan y por lo tanto la percepción que de él se tenga podrá diferir entre segmentos de consumidores.
- Es un bien suntuario, prescindible, que no satisface una necesidad primaria o básica (como la alimentación, vestuario, etc.).

Valor cultural

Throsby (2010) destaca un aspecto que aclara en gran medida el peculiar carácter multifacético de los productos culturales: el valor cultural, que va más allá de lo estrictamente económico y que incorpora los siguientes valores:

- Valor estético. Hace referencia a los valores relacionados con la belleza y la armonía; entendiendo que ambos conceptos están constantemente cambiando y en construcción.
- Valor espiritual. Desarrolla el sentido de pertenencia a un colectivo, a una comunidad, permitiendo satisfacer necesidades de reconocimiento social, y que nos permiten en gran medida explicar el proceso de decisión de compra del consumidor cultural.

- Valor social. Permite vincular a colectivos que comparten un entorno social (un territorio, un barrio, etc.) a través del reconocimiento de valores en los que empatizan, y a la vez los diferencian.
- Valor histórico. Conecta con el pasado y mejora la comprensión del contexto actual.
- Valor simbólico. Refiere a la imagen del mundo que transmite el consumo de productos culturales.
- Valor de autenticidad. Hace referencia al carácter creativo y genuino del propio bien, que hace del producto cultural una experiencia única y personal en la que participan tanto el creador como el consumidor final que interpreta y hace suya la experiencia de consumo desde su perspectiva.

En esta diferenciación entre producto cultural y producto mercantil, es importante entender y abordar además las diferentes dimensiones del producto cultural. Colbert y Cuadrado distinguen y definen tres dimensiones del producto cultural; *la referencial, la técnica y la circunstancial*.

Dimensiones

- La dimensión referencial permite al consumidor ubicar un producto según distintos términos de referencia los que dependen de la experiencia del consumidor. Se define así al producto a través de comparaciones con todos aquellos productos análogos presentes o pasados, existentes.
- La dimensión técnica incluye los componentes técnicos y materiales del producto tal como los recibe el consumidor. Puede ser un objeto en sí (una escultura, un cuadro), o su soporte (un CD, un libro). En cualquier caso esta dimensión influye en la producción de la obra. También se incluye en la dimensión técnica el montaje de una exposición.
- La dimensión circunstancial se refiere a las circunstancias efímeras que rodean la percepción del producto. Es decir una misma obra no puede ser vista dos veces de igual manera, incluso por una misma persona. Esta variable es clave en la apreciación de la calidad del producto por parte del consumidor. Esta dimensión involucra también la experiencia, y visita a una muestra.

Para continuar con la comprensión del producto cultural es necesario conocer los cuatro niveles en que se pueden clasificar los productos culturales. Tomaremos como referencia a Throsby (2012) con su “modelo de los círculos concéntricos” (p.6).

Nivel 1. El núcleo de artes creativas

- Literatura.
- Música.
- Artes escénicas.
- Artes visuales.

Nivel 2. Otras industrias creativas

- Cine.
- Museos, galerías y librerías.
- Fotografías.

Nivel 3. Industrias culturales generalistas

- Servicios de patrimonio.
- Medios de edición y publicación.
- Grabación.
- Televisión y radio.
- Video y juegos de ordenador.

Nivel 4. Industrias relacionadas

- Publicidad.
- Arquitectura.
- Diseño.
- Moda.

De acuerdo con esta clasificación del producto cultural, en el sector de las artes visuales se trabaja con el nivel 1, núcleo de artes creativas (artes visuales) y el nivel 2, otras industrias de artes creativas (galerías y museos).

Una vez expuestas las principales características del producto cultural, hacemos énfasis en el valor cultural, detallado anteriormente, entendiendo para este estudio, que esta

condición es la principal distinción con respecto al producto mercantil y que impregna al producto cultural gran complejidad, sobre todo para su gestión en el mercado cultural.

El ciclo de vida del producto cultural. Ddiseño del servicio y nuevos productos

El ciclo de vida del producto en las artes visuales

Cuando Colbert y Cuadrado (2010) se refieren al ciclo de vida del producto parten dando el concepto del producto tradicional mercantil, considerando que todo, personas y productos, nacen, crecen y mueren. Es por eso que algunos productos conocen momentos de gloria para caer posteriormente en el olvido o desuso. Mencionan ejemplos clásicos como el papiro, la pluma, el tintero, el gramófono y el tocadiscos, que fueron reemplazados por productos más eficientes y sencillos de usar. La noción del ciclo de vida del producto existe porque las necesidades y preferencias de los consumidores cambian. Gustos y tecnología son dos elementos interdependientes que se influyen mutuamente y a menudo aceleran el ciclo.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007) “el ciclo de vida de un producto puede tener efecto directo en la supervivencia de una compañía (...) y consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación” (p.255).

Este concepto se aplica a una categoría genérica del producto (por ejemplo, hornos de microondas y una computadora portátil) y no a marcas específicas (como Samsung o Mac). El ciclo de vida consiste en la demanda agregada (cantidad de ventas sostenida en el tiempo) de todas las marcas que comprenden esta categoría.

Características de cada etapa

Cada organización debe tener la capacidad de reconocer en qué parte del ciclo de vida está su producto en un momento dado. Las estrategias de ambiente competitivo y de marketing que se deben usar dependen de esta etapa.

- Etapa de Introducción. A veces llamada etapa pionera, consiste en que un producto se lanza al mercado con un programa de marketing a escala completa. Ya pasó por el desarrollo de producto, que incluyó la filtración de ideas, el

desarrollo del prototipo y las pruebas de mercado. Es la fase más arriesgada y costosa porque se tiene que gastar una considerable suma de dinero, no sólo en desarrollarlo sino también en procurar la aceptación de la oferta por parte del consumidor.

- Etapa de Crecimiento. Etapa de aceptación del mercado en la que suben las ventas y las ganancias, con frecuencia, a ritmo acelerado. Los competidores entran en el mercado. Las ganancias, debido principalmente a la competencia, empiezan a declinar hacia el final de la etapa de crecimiento.
- Etapa de Madurez. Durante la primera parte las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente; cuando se nivelan, las ganancias de productores y de intermediarios decaen. La razón principal es la intensa competencia de precios.
- Etapa de Declinación. Es inevitable en la mayoría de los productos, ya sea porque se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer las mismas necesidades, la necesidad del producto desaparece, a menudo por un desarrollo de otro producto, o simplemente la gente se cansa de él.

Con respecto a la noción del ciclo de vida del producto en el contexto cultural, Colbert y Cuadrado (2010) plantean que donde mejor puede analizarse es en el campo de las industrias culturales, poniendo como ejemplo la música con los CD y el cine, con las películas y DVD. Sin embargo, citan también a otros autores que cuestionan el concepto por haberse realizado a partir del ciclo de vida humano, que presenta etapas claramente definidas como infancia, adolescencia, madurez y vejez; las que difieren con los productos que pueden experimentar un renacimiento, ampliar su etapa de crecimiento o incluso ser eternos (Dhalla y Yuspeh, 1976, p.102).

Para algunos productos culturales, especialmente aquellos cuyas dimensiones técnicas no pueden comprarse, el modelo no resulta muy útil. El ciclo de vida se predetermina a menudo desde su lanzamiento, refiriéndose desde su gestión al minuto en que se da a conocer. Bajo esta idea, algunos productos culturales en el campo de las artes visuales se crean para ser ejecutados o exhibidos durante un espacio de tiempo limitado. Es el caso de los performances, las intervenciones en espacios públicos y privados, etc. He aquí la dimensión efímera de su concepción y ciclo de vida.

Se prevé así la realización de un determinado número de actuaciones o la duración preestablecida de una muestra y, una vez realizadas, el producto desaparece. Incluso

aunque la producción sea un éxito, ésta se termina en una fecha concreta. Este estilo de gestión de la producción viene impuesto por las restricciones inherentes al sector cultural, como la necesidad de renovar la programación, desgaste en materiales y equipos, y la disponibilidad de las obras que pueden estar comprometidas en otros espacios.

Las galerías inauguran sus exposiciones acotadas a un espacio de tiempo determinado. El espectador interesado debe asistir durante este período para apreciar el montaje y/o comprar una obra. Además sucede que en el día de la inauguración, es muy probable que se encuentre presente el artista, el curador y el galerista, entre otras personalidades del medio. También es el día para adquirir material impreso, muchas veces exclusivo, escuchar un discurso interesante y, para los coleccionistas, la oportunidad de adquirir las mejores piezas. Si además se incluye una acción o un performance, manifestaciones características del arte contemporáneo, es el momento en que algo totalmente único se podrá apreciar. Todo esto hace necesario analizar los riesgos que conlleva la gestión de productos culturales, sobre todo en las artes visuales.

Gestión y complejidad del producto cultural

Leal y Quero (2011), coinciden en que se requieren habilidades especiales que permitan combinar la dimensión creativa, las condiciones intangibles y efímeras del producto con habilidades de comunicación y conexión con el mercado, lo que demanda una alta capacidad por parte del gestor cultural en la gestión de productos, personas, recursos y relaciones con el entorno. La mayoría de los productos de naturaleza cultural pueden ser definidos como complejos, especialmente cuando se trata de obras de arte que requieren conocimientos y habilidades particulares para ser apreciadas. Esta complejidad, según Colbert y Cuadrado (2011), resulta incluso mayor cuando el consumidor no tiene familiaridad con un tipo de producto en concreto (p. 45).

En Chile es difícil la gestión de productos de artes visuales. Puede tratarse de organizaciones cuyo objetivo sea lograr una concurrida audiencia y visitas diarias de público, organizaciones que se planteen tener una fuerte presencia en medios de comunicación u otras que se propongan alcanzar un determinado nivel de ingresos monetarios. En cualquiera de estos casos se habla de un segmento de consumidores incipiente, muy concentrado en un solo estrato social, que si bien tiene algo de interés, este todavía no es suficiente para sustentar un consumo significativo.

El diseño del producto cultural

Leal y Quero (2011) Estrechamente relacionado con el *servicio* cultural, comprende identificar e integrar con coherencia cada una de sus partes. Un primer paso en su diseño consiste en reconocer los ámbitos de decisión.

- Nivel 1. **Producto básico.** Núcleo del producto. En artes visuales consiste en la selección de varios artistas para formar parte de la programación de exposiciones de una galería de arte.
- Nivel 2. **Productos periféricos o productos asociados.** Aquellos bienes y servicios que, de manera complementaria, se entregan al cliente, incrementando así el valor del producto. Los beneficios, accesorios, estéticos y algunos simbólicos serán diseñados en este ámbito de decisión.
- Nivel 3. **Producto global.** Resultado de la unión de los niveles 1 y 2 para configurar la experiencia global del producto cultural.

Información

El cliente necesita disponer de toda la información relevante sobre las características del servicio y sobre la forma de consumo del mismo. En el caso de los consumidores potenciales, este servicio complementario adquiere una mayor relevancia, pues su nivel de desconocimiento es mayor. Entre los elementos de información más relevante se encuentran direcciones sobre localización del producto, horarios, precios, instrucciones de uso/consumo, advertencias, condiciones de venta, notificación de cambios, documentación, etc.

Recepción de pedidos

Este proceso debe caracterizarse por la eficiencia y rapidez, con el fin de que el consumidor tenga menor ansiedad y costos físicos. La tecnología ofrece una gran oportunidad para facilitar la recepción de pedidos tanto para el cliente como para el oferente. El único problema es que aún existe un amplio sector de la población que se muestra muy inseguro con respecto a la adquisición de servicios a través de estos nuevos medios por la falta de una prueba tangible de la compra. Es importante tener presente esta información para reducir las barreras que pueden suponer para el cliente. Los elementos que configuran los servicios complementarios de recepción de pedidos pueden clasificarse en tres grupos: reservas e inscripciones (de asientos, de entradas, de visitas guiadas, etc.), órdenes de entrada (cumplimentación de formularios por Internet, teléfono,

etc.) o solicitudes (de pertenencia a clubs, programas educativos, etc.).

Facturación

Debe ser clara, puntual y tener el detalle de todos los cargos. Cualquier fallo en este sentido puede crear insatisfacción en el consumidor. La actividad de investigación de marketing estará dirigida a conocer el tipo de información y orden en que desea que aparezca.

Pago

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

Consulta

En contraste con el servicio de información, que difunde información simple de conocimiento básico y estandarizado que requiere el usuario, la actividad de consulta implica el desarrollo de un diálogo que satisfaga sus necesidades a través de la creación de una solución a medida. La consecución de una actividad de consulta eficiente precisa del conocimiento en profundidad de la situación de cada consumidor. Entre los elementos más habituales se encuentra el servicio de asesoramiento personal, tutorización y formación para el uso del producto, etc.

Hospitalidad: ocuparse del cliente

Las organizaciones bien gestionadas intentan tratar como invitados a los usuarios que visitan sus instalaciones (especialmente cuando la prestación del servicio se prolonga durante varias horas). La hospitalidad alcanza su punto crítico máximo cuando se produce el encuentro cara a cara entre el personal en contacto de la organización y el consumidor, “momento de la verdad” o “momento de la oportunidad” (Grönroos, 1994, p.13 - 14). Por eso es requisito indispensable que los empleados sean amables y considerados para propiciar una atmósfera agradable.

Custodia: cuidar los bienes del usuario

En algunos casos, la prestación de este servicio puede ser crucial en la decisión de consumo. Un ejemplo de este tipo de servicios son los destinados al cuidado de las

pertenencias que los usuarios traen con ellos, como servicio de guardarropía, aparcamiento, cuidado de animales de compañía, cuidado de niños, depósitos de seguridad, etc. Se da mucho en grandes salas de teatro y museos.

Excepciones

Caen fuera de las rutinas ordinarias de la prestación de servicios. Una entidad eficiente buscará anticiparlas y desarrollar planes apropiados de contingencia, y líneas de acción. Esto les permitirá actuar de forma rápida y efectiva. Hay diversos tipos de excepciones que se deben planificar:

- Requerimientos especiales. Hay muchas situaciones en las que un cliente puede demandar un mayor grado de personalización en el trato.
- Resolución de problemas. Situaciones en las que se produce algún tipo de fallo en la entrega del servicio (retrasos, pérdida de los pedidos, etc.).
- Tramitación de quejas/sugerencias. Requiere del diseño previo de procedimientos adecuados. Es importante ofrecer a los usuarios la posibilidad de realizar recomendaciones así como de expresar sus molestias. Es igualmente importante incorporarlas al sistema de información de la entidad y dar rápida respuesta.
- Restitución. En aquellos casos en los que se produce un fallo de funcionamiento, los usuarios esperan conseguir una compensación, que puede adoptar la forma de reparaciones bajo garantía, indemnización económica o la posibilidad de obtener algún tipo de servicio gratuito.

Diseño del servicio cultural

Una vez que la organización tiene claro el diseño de su producto cultural deberá diseñar su servicio de acuerdo a su mercado objetivo y a su misión como organización.

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, no posee su propiedad. Este 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 (artes visuales) y las artes escénicas.(Leal y Quero, 2011, p.207).

“El sistema de producción de servicios permite identificar con mayor facilidad los elementos más relevantes del proceso, así como los espacios en los que pueden surgir problemas con mayor facilidad y sus vías de solución” (Leal y Quero, 2011, p.210). Está compuesto por todos los actores que intervienen en la gestión y administración de la organización: sus recursos físicos y humanos, sistemas de dirección y apoyo, rutinas operativas y administrativas, y su público destinatario.

El énfasis hay que ponerlo en lograr que el usuario sienta que vivió una experiencia al final de todo el proceso de interacción de los públicos con el producto cultural. Toda la dimensión efímera de la pieza de arte debe ser traducida por la organización, en una experiencia significativa para el público.

Estamos de acuerdo con (Leal y Quero, 2011) cuando concluyen que en el ámbito cultural, en donde la subjetividad marcada por la creatividad artística define muy a menudo el producto, se hace especialmente imprescindible poder asegurar que, se han analizado todas las etapas del proceso, garantizando una toma de decisiones lógica, objetiva y profesional en todos los ámbitos. Es evidente que casi nunca se hallarán fórmulas que aporten resultados exactos. Aplicar todas las técnicas que el marketing de las artes y la cultura pone a disposición no garantiza el éxito. La gran cantidad de elementos que entran en juego en la toma de decisiones puede conducir a medidas erróneas, pero trabajar con un sistema claro permite detectar errores, corregirlos rápidamente y evitar volverlos a cometer.

CAPITULO V. EL MERCADO

El mercado

Existen múltiples concepciones de la palabra “mercado”. Laura Fisher y Jorge Espejo (2003) lo ven como “el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes, y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda” (p.84). Stanton, Etzel y Walter (2007) creen que se trata de “las personas u organizaciones con; 1) necesidades por satisfacer, 2) dinero para gastar y 3) disposición para gastarlo” (p.148).

Para Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004), en tanto, es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p.10). Mientras Colbert y Cuadrado (2010) lo definen como “individuos que compran determinados bienes y servicios” (p.66).

Tras esta revisión y para efectos de este estudio se considera el mercado como **“personas u organizaciones con necesidades que satisfacer a través de la compra de determinados bienes o servicios”**.

En un mercado completo siempre existe diversidad entre los compradores. No todos los consumidores que usan pantalones quieren usar jeans. Esto indica que hay grupos de usuarios y segmentos de mercado con diferentes deseos, preferencias de compra o forma de uso del producto. Como argumenta Nantel (2010), cualquier definición incluye “unidades de consumo con necesidades similares” (p.119). Debe remarcarse que estas necesidades son similares pero no son las mismas.

Los cuatro mercados del contexto cultural

Especial atención debemos prestarle al mercado concreto donde se genera la demanda del sector cultural, nos referimos al denominado mercado del ocio. Es importante especificar que desde la mirada de esta investigación lo entendemos como el tiempo libre que tienen las personas cuando no están trabajando o cumpliendo tareas de primera

necesidad, para hacer de este tiempo lo que quieran. Hacer lo que se quiere no significa hacer algo improductivo o que carezca de sentido, como en el caso del consumidor que decide ocupar su tiempo libre a sabiendas que está incrementando su capital cultural.

El desafío de las organizaciones culturales es fidelizar a ese consumidor consciente que ocupa gran parte de su tiempo libre en el consumo cultural y por otra parte buscar nuevos consumidores, por lo que requieren de diversas estrategias de formación de audiencias.

Según Colbert y Cuadrado (2010):

Tener definido cada uno de los mercados que atienden las organizaciones culturales permitirá plantear diferentes estrategias de marketing ya que cada uno responde a diferentes motivos y cubre aspectos específicos del producto cultural. Generalmente, una organización suele dirigirse a varios mercados. En el caso de organizaciones culturales éstas se centran en cuatro grupos: consumidores, distribuidores, estado y patrocinadores. (p.65)

Son distintos mercados que responden a distintas motivaciones. De esta forma, debe analizarse a los responsables de la toma de decisiones en cada uno de ellos, de manera que una entidad determine las decisiones de marketing de las artes y la cultura más adecuadas.

El mercado de los consumidores

Está formado por individuos que compran determinados bienes o servicios. Un producto difícilmente despierta el interés de toda la población, incluso los de primera necesidad, como azúcar o sal. Un pequeño porcentaje de hogares no los consume, por ello, aunque una empresa se dirija a toda la población, no todos sus integrantes van a ser consumidores potenciales.

Esta misma idea afecta a los productos culturales, aunque como consecuencia de la elevada fragmentación del sector cultural, surgen algunas diferencias. Contemplando el sector cultural como un todo puede decirse que prácticamente el 100% de la población consume algún tipo de producto cultural. Este sector, en su concepción más amplia abarca las artes (mayores y populares), patrimonio histórico y cultural, discos, películas, libros, revistas, radio y televisión, participando cada una de ellas en mayor o menor medida de la demanda global.

Su comportamiento

El estudio del comportamiento del consumidor planteado por (Nantel, 2010), se fundamenta en la consideración de que éste basa siempre sus decisiones en una cierta cantidad de información previamente obtenida, que puede estar dividida en dos categorías: interna (experiencia previa) y externa (tipo de producto, información boca-oreja, etc.). Por ejemplo, los consumidores de una suscripción de temporada de ópera podrían basar su decisión en el conocimiento personal (experiencia previa) y en la información facilitada (variedad, cantantes, precio, crítica, comentarios de amigos). Una organización no comercializará de manera efectiva sus productos artísticos si no ha desarrollado antes, una real comprensión del tipo y uso de información que los consumidores utilizan para tomar la decisión de consumir el producto cultural.

Los procesos implícitos en la toma de decisiones están influidos por tres variables principales:

Aquellas directamente relacionadas con los propios consumidores

- Involucramiento
- Experiencia
- Perfil sociodemográfico
- Personalidad
- Beneficio buscado

Las relativas al contexto o situación de compra

- Período de tiempo
- Grupos de referencia
- Economía

Aquellas que conciernen a los productos que se ofertan.

- Modalidad cultural
- Precio
- Distribución
- Comunicación y competencia.

Así se forma la tríada básica de la decisión de consumir. El reparto de los consumidores en los diferentes segmentos de mercado depende del tiempo y del espacio. Los mercados experimentan y reflejan la influencia de los líderes de opinión, tendencias y características sociales. Y varían entre países en función de las estructuras sociales existentes.

El consumidor de artes visuales

Quién es

- Según la Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural en Chile, el consumidor de artes visuales representa un 22,2 % de la población. Existe una visión social restringida del concepto de artes visuales, asociando este concepto a la pintura, dejando de lado otros tipos como el video, la instalación, el dibujo, etc. En cuanto a la comprensión de la obra, para el público la pintura y la fotografía son las expresiones más cercanas siempre y cuando se trate de un arte clásico y de baja complejidad. Quienes más frecuentan exposiciones de artes visuales y poseen piezas son aquellos que tienen mayor nivel educativo. El segmento socioeconómico ABC1 es el que más consume, tanto en visitas a exposiciones, como en posesión de piezas de artes visuales, por lo que sigue siendo una elite. Respecto a la edad, los jóvenes entre 15 y 29 años son los que más asisten, con un 30,6 %. La Región Metropolitana se sitúa en sexto lugar a nivel nacional con el 23,7% de asistencia, este dato es relevante ya que los casos de estudio de esta investigación se encuentran aquí. Los consumidores prefieren asistir a exposiciones de pintura en primer lugar, de fotografía en segundo lugar, en tercero otras manifestaciones contemporáneas que no están detalladas en la encuesta, y en último lugar, a muestras de escultura. El público consumidor de artes visuales se informa principalmente a través de amigos y/o familiares (25,6%), por afiches (17,6%), por internet (14,6%) y por la prensa escrita (10,6%). Como preferencia visitan salas de arte especializadas, galerías de arte, museos o centros culturales.

Por qué consume

Porque trae consigo un capital cultural construido por:

- Los valores familiares que fomentan la apreciación por las artes.
- Porque ha sido parte de un contexto educativo que concede valor a las artes.
- Por haber asistido en primera infancia, educación básica y media a obras y exposiciones de artes visuales.
- Por haber participado de prácticas culturales no profesionales.
- Por la influencia de las tres variables que componen los procesos implícitos en la toma de decisión antes mencionadas.

El mercado de los distribuidores

Si bien algunos artistas exhiben y venden sus productos directamente al consumidor final, muchos necesitan los servicios de un agente o intermediario como una galería, museo, un espacio especializado como salones y ferias de arte, subastas públicas, marchand, revendedores, corredores y *art dealers*.

Según Colbert y Cuadrado (2010) “La decisión de utilizar un agente puede ser estratégica y estar determinada por los recursos limitados o por la forma de consumo de un producto cultural, por lo tanto el mercado de distribuidores es aquel que engloba a estos agentes o intermediarios”. (p. 68)

En el sector de las artes visuales en Chile, juegan un rol protagónico las galerías de arte como agentes distribuidores por excelencia. Los artistas se contactan con estas para presentar su trabajo y para que los representen, expongan sus obras, participen con ellos en ferias de arte y, a partir de esta relación, la galería se dirige al consumidor potencial y final.

Los distribuidores, se enmarcan en lo que definimos como principales actores dentro del mercado del arte, tema que será analizado en profundidad más adelante en este mismo capítulo. Los cuatro espacios seleccionados para la realización de esta investigación corresponden a los principales distribuidores de artes visuales en Santiago de Chile, según los criterios de selección de cada caso de estudio.

El estado como mercado

Para Colbert y Cuadrado (2010) El estado juega un papel dominante en el sector cultural en la mayoría de países occidentales. A veces actúa como consumidor y otras, participa como colaborador o controlando el sector (p. 69).

En Chile, también juega un papel dominante, a través de su política pública, entrega presupuesto a toda la red de instituciones culturales que forman parte del entramado estatal. En artes visuales se encuentran los museos y galerías de arte, que financian distintos procesos según la misión de su organización. Un ejemplo es la galería Gabriela Mistral, que tiene un presupuesto anual asignado, entregando recursos a artistas emergentes para la producción y distribución de sus obras.

También por medio de los fondos concursables del CNCA el estado financia la producción y distribución de los productos culturales, que se transforman en la oferta estatal para los públicos a nivel nacional e internacional, financiando así su propio patrimonio.

Subvenciona la producción cultural al entregar parte de los recursos económicos necesarios para el desarrollo de su oferta, como el Centro Cultural Gabriela Mistral, GAM. Un porcentaje de su presupuesto anual es entregado por el CNCA, asegurando parte de su funcionamiento, el resto de los recursos necesarios deben ser auto-gestionados.

El estado garantiza la oferta cultural, asegura la accesibilidad a las propuestas culturales, controla y mantiene el equilibrio en este mercado lidiando con la competencia de las entidades privadas con fines de lucro.

Ante un estado que concede ayudas y que actúa como mercado, las organizaciones culturales deben definir estrategias con el propósito de convencer a los responsables de la toma de decisiones a nivel gubernamental para que colaboren con sus actividades.

Dentro de este mercado se encuentran figuras ya revisadas como el patrocinio, el auspicio, la Ley de donaciones culturales y la colaboración como modalidad de auspicio ya mencionado en el Capítulo II. A su vez los **Patrocinadores** constituyen el cuarto mercado dentro del contexto del mercado de la cultura y las artes.

El mercado de las artes visuales

Raymonde Moulin (2012) afirma que:

La constitución de los valores artísticos es el resultado de la articulación del campo artístico y el mercado. En el campo artístico se producen y se revisan las evaluaciones estéticas. En el mercado se realizan las transacciones y elaboran los precios. Si bien ambos tienen su propio sistema para el establecimiento del valor, estos dos circuitos mantienen una estrecha interdependencia en sus relaciones (p. 13).

Para Moulin existen tres categorías de bienes mobiliarios que son susceptibles de ser negociables en el mercado del arte: las obras de arte, los objetos de antigüedad y los objetos de colección. De acuerdo al interés de esta investigación sólo tomaremos en cuenta la primera, cuya determinación de precio constituye el paradigma de este mercado, especialmente cuando se concentra en el arte contemporáneo.

La dificultad para analizarlo no supone solamente la negación del aspecto económico, generalizada en el mundo del arte, sino que nace de la incertidumbre y asimetría en la información que lo caracteriza. Esta información incompleta, que no es compartida por todos por igual o no es accesible, permite múltiples manifestaciones estratégicas, altamente simbólicas, que constituyen su especificidad. Solamente son bien conocidos los resultados de las ventas públicas, pero la interpretación de los precios exige de un conocimiento sutil del mercado, reservado a los asiduos. Finalmente, parte de las transacciones se efectúan en la “clandestinidad” y los fenómenos no cuantificables o invisibles se imponen a los datos aparentes. Existe, debido al origen de las obras y del dinero, una economía subterránea cuya importancia resulta difícil de evaluar.

Chile no escapa a esta realidad, la especialista Denisse Ratinoff (2013) representante en Chile, Perú y Ecuador de la casa de subastas Christie's, plantea que el mercado del arte se hace cuando se puede determinar el valor de la pieza a través de una factura. La verdadera venta es cuando se paga el impuesto y se le entrega la cantidad pactada al artista. Las ventas negras -como existen en Chile-, las no profesionales, hacen que no se pueda tener índice de precios. Pasa tanto en ventas particulares como en galerías, pues

éstas tampoco emiten factura, a no ser que una empresa la exija. No hay un reflejo tributario que pueda certificar que la pieza se vendió, y si lo hay, es muy poco significativo. Al facturarla, se sabe el valor final de la obra y ese será el precio que se pondrá en la próxima subasta.

Urrea y Walker (2012), determinan que los estudios generalmente se realizan en el mercado secundario, pues a través de las subastas se pueden obtener cifras reales de un movimiento económico a nivel del arte. No existen números exactos que muestren los resultados del mercado primario, ya que su facturación es muy baja.

Mercado primario y secundario

Esta división permite entender el proceso de circulación de las obras dentro del mercado artístico de las artes visuales.

- Mercado primario. Hace referencia a las obras de arte recién producidas que comienzan a rotar y ser exhibidas por primera vez, ya sea en una exposición o en la sala de ventas de una galería.
- Mercado secundario. Es una plataforma de reventa para las obras que provienen del mercado primario. Lo constituyen obras que fueron compradas por coleccionistas o marchantes que luego deciden venderlas, así como ocurre con la mayoría de las que se rematan en una subasta.

Principales actores del mercado del arte

En todo este engranaje, en el que como dice Moulin (2012), la internacionalización constituye una etapa obligada de una carrera artística, nos encontramos con diferentes actores que interactúan y mueven todas las piezas. Estos actores tienen roles bien acotados en el campo de las artes visuales.

Las galerías

Establecimientos que, además de exhibir y promocionar obras de arte, se dedican a su venta. Por tanto su función es cultural, pero también económica. Las galerías para poder liderar en el mercado necesitan asegurar el monopolio de una tendencia artística. Implementan estrategias de promoción destinadas a fabricar una demanda capaz de

apreciar las nuevas creaciones artísticas. Combinan técnicas de promoción comercial con difusión cultural, intercambian artistas con otras galerías, presentan las obras de sus artistas en ferias internacionales y bienales de arte. Potencian al máximo las relaciones con los medios de comunicación y organizan la participación de los artistas en relevantes muestras individuales y colectivas.

Respecto a la interacción con el mercado, la tendencia es que las galerías apliquen modelos mixtos, o sea la estrategia más racional es conjugar la promoción de artistas que recién comienzan (mercado primario), con la difusión de artistas consagrados (mercado secundario) y en este caso su función es de corretaje e intermediación.

Esta investigación demuestra, a través de la exposición del análisis de los cuatro casos de estudio, la presencia e implicancia de las galerías en Santiago de Chile, y las particularidades que le entregan: identidad propia como distribuidores.

Los curadores

Juegan un rol determinante en la homologación y jerarquización de los valores artísticos. Investigan y estudian las obras que pertenecen a las colecciones públicas de las que se encargan, verifican las atribuciones, redactan los carteles de identificación en las salas y, eventualmente, publican un catálogo. De esta manera los resultados de sus peritajes se vuelven públicos.

En consonancia con otros actores, descubren talentos, invalidan o confirman reputaciones y elaboran una jerarquía de valores estéticos. Definiendo la oferta artística, intervienen como mandatarios pues forman e informan a la demanda, de la que constituyen un segmento determinante jugando un rol dentro del mercado principalmente intelectual.

En Chile resulta que los curadores chilenos se forman fuera del país o fuera de la universidad. Y los provenientes de escuelas de arte o de teoría e historia del arte deben autoformarse en cuestiones relativas a gestión que incluyen materias económicas, de generación de proyectos y comunicaciones. Además deben alcanzar, en un buen nivel, los conocimientos propios de la museografía.

(Yolin, 2013, p. 8)

Curadores destacados en Chile

- Justo Pastor Mellado. Crítico, curador independiente e historiador del arte. Fue director de la Facultad de Artes de la Pontificia Universidad Católica de Chile y de la Escuela de Artes Visuales y Fotografía de la Universidad UNIACC. Ingresó como asesor al gabinete del ministro de Cultura (Chile) entre el 2010 y 2011, a raíz de cuyo desempeño le fue asignada la tarea de conducir la apertura del Parque Cultural de Valparaíso, que dirige desde junio del 2011 a la fecha. Es miembro del Consejo Regional Metropolitano de Cultura de Santiago de Chile y de la Comisión Nemesio Antúnez de Obras y Arte del Ministerio de Obras Públicas. Ha participado en varias curadurías de arte latinoamericano entre las que se cuentan la Primera, Segunda, Tercera y Quinta Bienal de Artes Visuales del Mercosur, las IX y X Muestra de Curitiba, la Segunda Bienal de Lima, la XXIV Bienal de Sao Paulo y la Trienal de Poligrafía de San Juan (Puerto Rico). Pastor Mellado fue co-curador - junto a Antonio Arévalo (Santiago de Chile en 1958)- del pabellón chileno de la edición 53ª Bienal de Venecia (2009), en la que se presentó al artista chileno Iván Navarro (Santiago de Chile, 1972).
- Gonzalo Pedraza. Asesor y curador independiente, licenciado en Teoría e Historia del Arte y estudios de Magister en Estudios Latinoamericanos, ambos en la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como curador del Centro Cultural Matucana 100.
- Isabel Aninat. Coleccionista y curadora independiente, dirige la galería de arte que lleva su nombre en Santiago de Chile -la más antigua del país- desde 1983, ha presentado un programa de arte para la televisión chilena y es colaboradora en un gran número de revistas y diarios tanto nacionales como extranjeros en artículos sobre arte contemporáneo. Ha comisariado o representado a los artistas chilenos más importantes en el extranjero, propiciando su presencia en las más destacadas ferias de arte internacionales, como la Feria de Singapur, ARCO Madrid, FIAC de París, ArteBA en Buenos Aires, ArtBO de Bogotá, PINTA de Londres y Nueva York o The Armory Show de Nueva York y Art Basel. Se licenció en Filosofía en 1976 y en Estética en 1985 por la Pontificia Universidad Católica de Chile, en las que ejerció la docencia en las cátedras de Historia del Arte Contemporáneo y Estética.
- Patricio M. Zárate. Curador de arte contemporáneo, fue asistente de dirección del Museo Nacional de Bellas Artes de Chile (MNBA). Zárate es licenciado en estética de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Dentro de sus curatorías destacan Subversiones / Imposturas, IV Bienal de Arte. Museo Nacional de Bellas Artes,

2004; Los Giros en la Pintura, Proyecto Museo sin Muros, 2004; Museo de la Solidaridad Salvador Allende, reinauguración de la colección, 2006; Habitar: Topologías recientes sobre el lugar, Proyecto Museo sin Muros, 2008; Generación del Centenario, Colección Pinacoteca Universidad de Concepción, Museo Nacional de Bellas Artes, 2010; Habitar lo Biodiverso, IV Bienal Internacional de Arte de Beijing, 2010; Entorno al Paisaje & El Cuerpo del Arte, entre el pudor y el desacato, Museo Nacional de Bellas Artes, 2010; Fuera de Lugar, Museo Nacional de Bellas Artes, 2010.

- Ramón Castillo. Director de la Escuela de Artes Visuales de la Universidad Diego Portales (UDP) en Santiago, Chile, fue curador de arte contemporáneo en el Museo Nacional de Bellas Artes entre 1994 y 2010. Entre sus recientes proyectos curatoriales se encuentran *Imágenes Progresivas*, en Kunstverein de Stuttgart, Alemania (2009); *Matilde Pérez: Open Cube*, en la feria Pinta, Londres (2011); *Retrospectiva Matilde Pérez*, Fundación Telefónica, Chile (2011); *Escritura Material del poeta Raúl Zurita*, en la Universidad Diego Portales, Chile, y en el Espacio Flora, Bogotá, Colombia (2014); *Biblioteca Recuperada: Libros quemados, escondidos y recuperados a 40 años del Golpe Militar*, en la Biblioteca Nicanor Parra de la UDP (2013); y *La Piedra Fundamental*, en el Museo Cabildo, Montevideo, Uruguay.
- Camilo Yáñez. Artista visual y curador. Licenciado en Artes, egresado del Magíster en Artes Visuales de la Universidad de Chile. Ha expuesto individual y colectivamente en Chile y en el extranjero. Su obra ha sido exhibida en exposiciones como: *Soccer. Art and Passion*, Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, MARCO, (México, 2012); *Five Video Artist* ar/ge kunst Galerie Museum is the Kunstverein of Bolzano (Italia, 2012); *Untitled* 12th Istanbul Biennial (Turquía, 2011); *Dislocación*, KunstMuseum de Berna (Suiza, 2011); *Chile, behind the scenes*, Espace Culturel Louis Vuitton, París (Francia, 2010); *V Bienal del Mercosur*, Porto Alegre (Brasil, 2006). De sus exposiciones individuales destaca *La Historia Inmediata*, Sala CCU, Santiago de Chile, 2009. Entre el 2001 y el 2008 fue curador del Centro Cultural Matucana 100. Desde el 2007 es académico de la Universidad Diego Portales. El año 2009 fue el curador general de la 7ma Bienal del Mercosur, Porto Alegre (Brasil).
- Guillermo Machuca. Crítico de arte, historiador y curador, actualmente es profesor de Arte Contemporáneo y coordinador del Área de Teoría e Historia del Arte en la

Escuela de Arte de la Universidad Diego Portales(UDP) de Santiago de Chile. Licenciado en Teoría e Historia del Arte de la Universidad de Chile, ha sido profesor en la Universidad Arcis y Universidad de Chile (pregrado y Magíster en Artes Visuales y Teoría del Arte). Fue curador del envío chileno a la 26° Bienal de Sao Paulo.

- Bernardita Mandiola. Curadora independiente, desde mayo de 2013 es directora de la Fundación AMA, una iniciativa del coleccionista chileno Juan Yarur, miembro del directorio latinoamericano de adquisiciones de la Tate Modern Gallery de Londres. También se dedica a la asesoría privada de compra y venta de arte y tasaciones. Fue curadora jefa del Museo de la Moda, en Santiago de Chile. Con 25 años de experiencia, es graduada en Historia del arte (UCLA) y en Tasación de arte y antigüedades en la Universidad de Nueva York (NYU). Ha trabajado en diversas áreas de investigación en instituciones como J. Paul Getty Museum, Sotheby's (NY), Aperture Foundation (NY) y Private Art Advisor en Christie's (NY) con varios récords de venta mundial.

El marchand

Desde fines del siglo XIX el sistema se apoya indisolublemente en la figura del *marchand*, un empresario en tanto asume riesgos, que se torna prestamista, organizador e innovador. Es el representante de la obra de un artista determinado. Se constituye en el intermediario exclusivo entre un creador y sus potenciales clientes, al menos temporalmente, es el monopolizador.

Los coleccionistas

"El arte no es una inversión sosegada y el mercado del arte no puede ser un mercado de juego más que para los enamorados del arte, que están al mismo tiempo enamorados del riesgo".

(Grampp, 1986, p.166)

Colaboran con las galerías en el establecimiento de la jerarquía social y económica de los artistas y las obras, se enmarcan en el mercado de los consumidores. Ejercen poder de mercado: compran un gran número de obras, muchas del mismo artista, a un precio relativamente bajo y, en convivencia con el *marchand* o el *art-dealer*, controlan la oferta. Existe una colusión poco habitual entre compradores y vendedores para restringir la oferta

y subir los precios, ampliando la diferencia entre los artistas top, de cuyas obras son dueños, y el resto del mercado. El ingreso a una gran colección produce un efecto muy positivo en la reputación del artista.

En Chile se conoce muy poco coleccionismo, últimamente ha podido profundizarse más en el tema gracias a la feria Chaco.

Irene Abujatum dice:

Los nuevos coleccionistas salen de empresas o son de otras áreas del conocimiento, no necesariamente del mundo del arte. Pertenecen a círculos muy bien definidos, desde el Grupo A, que reúne a los coleccionistas más reconocidos como Juan Yarur, Pedro Montes o Carlos Cruz, al Grupo C, que aglutina a los compradores o coleccionistas en potencia. Es gente sensible, pero que no ha sabido 'sacar' esa sensibilidad. En este grupo hay 18 personas activamente comprando. El trabajo que sigue ahora es ayudarles a desmitificar la feria de arte y llevarlos a comprar a las ferias internacionales, culturizarlos y mostrarles los referentes de afuera, para que vean que los precios que se manejan son otros.

(artishock, 2013)

Dentro de los coleccionistas más relevantes del medio nacional se puede mencionar a :

- Juan Yarur. Coleccionista privado de arte contemporáneo, y el más joven que existe en Chile. Actualmente, Yarur es el presidente de la Fundación AMA. Su colección se centra en óleos, litografías, fotografías e instalaciones. Destacan piezas de Andy Warhol y Gerhard Richter, Amorales, Damien Hirst y Tracy Emin. David LaChapelle, Annie Leibovitz, Robert Mapplethorpe y Nan Goldin.
- Pedro Monte. Director de Galería Departamento 21 (D21), Pedro Montes Lira es reconocido por su colección centrada en los años 70 y 80 en Chile, es decir, en el arte generado en dictadura, sumando obras de artistas claves para el arte contemporáneo nacional como Eugenio Dittborn, Alfredo Jaar, Juan Dávila, Carlos Leppe, Paz Errázuriz, Las yeguas del apocalipsis, entre otros.
- Carlos Cruz. Cientista político y abogado, se ha abocado a reunir el arte abstracto y geométrico chileno y latinoamericano de los años 40 a los 60. Partió con las antigüedades, pero rápidamente se pasó al arte más contemporáneo. Entre sus artistas destacan José Balmes, Roberto Matta, Claudio Girola y Mario Carreño (La Tercera, 2014).

- Maya Castro. Abogada que desde hace más de 15 años empezó a coleccionar arte y hoy tiene una mezcla entre artistas locales como María Eugenia Villaseca, Mónica Bengoa e Iván Navarro, hasta consagrados como Keith Haring, Warhol y Lilliana Porter (La Tercera, 2014).
- Gabriel Carvajal y Ramón Sauma. Coleccionistas que cuentan con un valioso patrimonio de cerca de 600 obras, sobre todo de cuadros geométricos de Ramón Vergara Grez y Matilde Pérez, entre otros y arte joven de José Pedro Godoy y Alejandra Prieto.
- Juan Salinas. Anticuario y coleccionista que comenzó su colección a los 16 años con piezas de su tío abuelo Carlos Cousiño Goyenechea, hijo de Isidora Goyenechea. Su colección está centrada en piezas precolombinas y en pintura contemporánea latinoamericana y chilena.

Revendedores, corredores y agentes de arte

Interactúan en el mercado secundario, el de las reventas. El arte contemporáneo más reciente ocupa un lugar cada vez más importante en las grandes ventas públicas internacionales. Junto con las galerías de promoción, los intermediarios se han multiplicado. Estos actores suceden en la cadena a los galeristas y *marchands*, y se limitan a la reventa de obras, por lo general, ya reconocidas.

Si bien en Estados Unidos y Europa los *art dealers* son una institución con agrupaciones como The Art Dealers Association of America (ADAA) o Society of London Art Dealers (SLAD), en Chile la tendencia es más acotada, con personas que ejercen la actividad de manera independiente, pero profesionalizándose de a poco, como es el caso de Isabel Croxato, o de Nicolás Mardini y Constanza Güell, socios de Mutt, estudio que hace 12 años fomenta la inversión en obras de diversos artistas emergentes.

Los responsables de museos

Debido a sus adquisiciones, presentación de obras y a la organización de grandes exposiciones, los museos de arte contemporáneo evidencian los nuevos intereses intelectuales y comerciales, y constituyen la instancia institucional superior de validación del arte.

En Chile, en la Región Metropolitana encontramos:

- Museo de Arte Contemporáneo, Facultad de Artes Universidad de Chile (MAC).
- Museo de Artes Visuales (MAVI).
- Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA).

Las subastas públicas

Las casas de subastas son el mercado secundario del arte, realizando ventas públicas de obras de artistas consagrados. Se caracterizan cada vez más por la polivalencia y volatilidad de los roles. Sus especialistas pueden intervenir como expertos y consejeros de los coleccionistas y actuar como curadores de exposiciones, agrupando las obras de forma coherente y orquestando la puesta de valores financieras y estéticos emergentes.

Su objetivo es controlar la totalidad del mercado de la oferta a la demanda, dominar todas las operaciones de rastreo de la oferta, difusión de la información, desmultiplicación de los circuitos comerciales, incremento y diversificación de las clientelas. Cada una de ellas mantiene una red mundializada de relaciones con los diferentes actores (galeristas, marchand, *art dealer*, consejeros, expertos, conservadores, coleccionistas, etc.), que intervienen en el segmento correspondiente del mercado internacional.

Como dato interesante es importante destacar que en el sector de las subastas el mercado está dominado por dos empresas anglosajonas: Sotheby y Christie's. Ambas son empresas comerciales que cotizan en la Bolsa. Sus sedes en New York y París se destacan por el prestigio de sus emplazamientos. En 2006 las dos controlaban el 75% del mercado del arte y el 25% restante se reparte entre numerosas firmas de menor envergadura (Moulin, 2012).

En Chile no existe ninguna casa de subasta dedicada al arte contemporáneo, no obstante podemos encontrar varias establecidas, pero destinadas a las ventas suntuarias o de mobiliarios como La Casa de Subastas Jorge Carroza López, líder en la venta de pintura chilena y extranjera del siglo XIX, desde 1984, así como nobles objetos de arte, con un especial acento en el arte colonial hispanoamericano, mobiliarios y adornos europeos.

Ferias y salones de arte

Facilitan la circulación de las obras fuera del control del artista y de su galería o representante autorizado. Los profesionales del medio de todas las nacionalidades, utilizan las ferias y los salones internacionales como medio para resistir a las tentativas

hegemónicas de las casas de subastas. Estos espacios constituyen una vitrina de la difusión internacional del arte, se llevan a cabo a lo largo de todo el año, son lugar de confrontación e intercambio para los galeristas, *marchand*, *art dealer* y los coleccionistas que descubren las tendencias del mercado y ponen a prueba sus propias orientaciones. Cada feria se vuelve un lugar de competencia intensa entre los diferentes agentes que tratan de vender. A pesar de ello, constituyen una estructura de bienvenida para las galerías y los artistas que permiten presentar una visión de la oferta artística mundial.

En Chile tenemos la feria CHACO, sus siglas responden al término Chile Arte Contemporáneo, su primera edición fue en 2009 y es un proyecto que empieza a pensarse en 2007, cuando el escenario del arte contemporáneo chileno carecía aún de una sistematización. Como sucede a menudo, la asociatividad y la imagen de plataforma, se presentan como las únicas maneras de convertir los esfuerzos de cada uno de los actores del sector en un desarrollo y crecimiento colectivo (Feria Chaco, 2013).

Otro ejemplo en Chile es FAXXI, Feria Arte XXI, que es un espacio de encuentro entre cien artistas nacionales que, durante cinco días, exponen sus obras y venden en forma directa al público asistente. FAXXI ofrece además una serie de talleres y charlas para adultos y niños, relacionadas con diferentes aristas de las artes visuales (FAXXI, 2013).

El mercado internacional dentro del mercado del arte

Tal como indica Moulin (20012), “la internacionalización del comercio del arte contemporáneo no puede dissociarse de su promoción cultural: se apoya en la articulación existente entre la red internacional de galerías y la red internacional de instituciones culturales” (p. 39).

Observamos una extensión geográfica de la red institucional dedicada a las creaciones actuales. En todo el mundo, en el transcurso de los últimos 30 años, se crearon museos considerados obras de arte arquitectónicas del siglo XX. El fenómeno de las bienales se ha ampliado en esta década y grandes manifestaciones internacionales como la Bienal de Venecia o la Documenta de Kassel, constituyen citas periódicas para el arte internacional.

También es necesario insistir sobre la importancia adquirida por ciertas grandes manifestaciones organizadas en zonas consideradas periféricas: como San Pablo, La

Habana, Sydney, Johannesburgo, Dakar, Taipei, entre otras. Son grandes momentos de socialización artística y lugares privilegiados para el intercambio de información. Los balances y perspectivas que elaboran los comités organizadores contribuyen a la estandarización de las elecciones de los coleccionistas y de los directores de los museos. Los mismos artistas se ven confrontados a la imagen social de su obra así como a otras corrientes estéticas. Estas manifestaciones ejercen también la función de calificación de los creadores, tal como sucedió con el Salón de París en el siglo XIX, en tanto actúan como academias informales, participan en la elaboración de una jerarquía de los valores estéticos y se constituyen en una etapa obligada de una carrera artística, desde el punto de vista de la reputación del artista y del precio de la obras.

Los artistas jóvenes se desplazan para realizar su aprendizaje del arte, de los mundos y del mercado tratando de obtener, de lugar en lugar y de beca en beca, la calificación de artistas internacionales. Los encuentros asociados a este nomadismo producen espacios de intermediación entre escenas artísticas locales e internacionales.

Estos nuevos modos de colaboración han llevado a la creación de redes internacionales que organizan sus propias manifestaciones y constituyen una suerte de semillero artístico.

La mundialización de la escena favorece la extensión y renovación de la oferta, lo que constituye una exigencia permanente del mercado del arte contemporáneo, aunque se trate de una renovación controlada. (Moulin, 2012).

Mercados emergentes: el arte latinoamericano

(Moulin, 2012). Fue sólo a finales de la década del 70' que se comenzó a agrupar al arte latinoamericano en ventas específicas. Las grandes casas de subastas internacionales jugaron un rol preponderante en su identificación y valorización financiera. En 1977, Sotheby's Nueva York crea el departamento de arte latinoamericano y, en 1979, se desarrolla la primera sesión dedicada a él. En 2004, Christie's organiza en París su primera venta fuera de Nueva York. Desde entonces estas dos casas de subasta se han propuesto renovar su oferta en el sector latinoamericano, introduciendo dentro de esta categoría al arte contemporáneo que, hasta ese momento, integraba la de arte contemporáneo internacional. (p. 9)

Otro factor importante lo han jugado las ferias de arte como Arco en Madrid, Art Basel en Miami Beach, Sao Paulo, Bogotá y Buenos Aires que contribuyen a ofrecer a los artistas una visibilidad regional. También las galerías de proximidad, aquellas que trabajan en las tendencias emergentes y en el descubrimiento de nuevos talentos, participan activamente al tiempo que algunos operadores poderosos aseguran la producción, la promoción y la difusión de los artistas más requeridos a nivel mundial.

Otros actores importantes en este contexto son los coleccionistas. A partir de 1990 aseguraron la promoción del arte latinoamericano moderno y contemporáneo no solamente a través de sus adquisiciones sino también con el apoyo a las instituciones (museos y centros de arte), y a las exposiciones organizadas en Estados Unidos y América del Sur. El Museo de arte latinoamericano de Buenos Aires MALBA, por ejemplo, desde el año 2000 alberga la colección de Eduardo F. Costantini, abierta al público. (Moulin, 2012 p. 10)

Los coleccionistas más activos provienen de México, Brasil, Argentina y El Caribe. Las cifras de venta han tenido un alza muy marcada y, entre 2008 y 2009, se asiste a una verdadera lluvia de récords para las obras modernas. Las ventas organizadas en Nueva York en 2010 y 2011 por Phillips-de Pury ilustraron el suceso de su reputación y de las posibilidades comerciales de la creación latinoamericana (Moulin, 2012).

La segmentación de mercado y la del mercado del arte

La segmentación es probablemente el principio de marketing más básico y a la vez el más incomprendido. Siempre es posible, aunque no siempre necesario, analizar un mercado descomponiéndolo en segmentos caracterizados cada uno de ellos por una demanda homogénea aunque heterogénea respecto a los otros segmentos. La **segmentación** puede incluso definirse resumidamente como “el acto de separar en subgrupos las unidades que conforman el mercado. De esta forma, cada grupo estará caracterizado por necesidades homogéneas, y los diferentes grupos se distinguirán entre sí por necesidades heterogéneas” (Nantel, 2010, p. 119).

Nantel (2010) plantea que “aunque el principio de segmentación puede parecer conceptualmente fácil, en la práctica definir segmentos puede resultar problemático. En realidad nadie puede decidir segmentar un mercado. Todo lo que cualquier organización

puede hacer es ver si el mercado está segmentado, es decir, si hay o no diferentes necesidades” (p.121). Por lo tanto es fundamental el reconocimiento de los distintos públicos con los que las organizaciones se relacionan de manera voluntaria o involuntaria. Esto se hace con el objetivo de fidelizar, (entregar mayor participación) y para esto hay que alimentarse de la segmentación y así ofrecer productos culturales de acuerdo a la demanda de ese segmento. También sirve para aplicar estrategias de mediación específicas y personalizadas.

Según lo planteado por Leal y Quero (2011) el punto de partida de la planificación de marketing es el consumidor: él es el núcleo del modelo de planificación y el parámetro con el que medir la bondad de las estrategias que diseñamos. Por este motivo, conocer al consumidor es la base del diseño de la estrategia de marketing, ya que nos permite identificar públicos, seleccionar aquellos que mejor se adecuan a la misión de mi organización y realizar una planificación de marketing más eficiente.

Funciones de la segmentación

Nantel (2010) expone diferentes funciones de la segmentación:

- Llevar a las organizaciones a desarrollar estudios de mercado en profundidad para determinar hasta qué punto la demanda es realmente homogénea.
- Plantear una estrategia que se derive del análisis de la estructura del mercado. Esto se denomina posicionamiento del producto.
- Intentar ofrecer a los consumidores de un determinado segmento un producto que satisfaga sus necesidades lo mejor posible.

Retomando los argumentos de Leal y Quero, presentamos cuáles son las ventajas que ofrece a una organización cultural.

- Facilita la identificación de oportunidades de negocio. Permite detectar necesidades que aún no se han satisfecho de manera adecuada, surgiendo así la posibilidad de aprovechar los segmentos desatendidos por aquella organización capaz de adaptar su oferta a dichos mercados.

- Ayuda a definir al público objetivo. La identificación de múltiples segmentos lleva unida íntimamente la selección de aquellos que mejor se adaptan a la oferta de la organización cultural, permitiendo un mejor conocimiento del colectivo. Además, en el caso de las artes es especialmente importante la definición de grupos, pues al surgir relaciones de analogías, es sustancial que los consumidores sean compatibles, es decir, que el consumo simultáneo satisfactorio del servicio sea posible, sin que surjan incomodidades para alguno de ellos.
- Facilita la identificación de la competencia. Permite conocer quiénes se encuentran operando en los mismos segmentos y cómo planificar relaciones de cooperación con estos agentes de interés.
- Facilita el diseño del producto. Las múltiples posibilidades que se ofrecen en la gestión de una organización cultural como qué, cuándo y en qué horario programar, son cuestiones fáciles de responder si se conoce mejor al o los segmentos al que se dirige.
- Facilita la comunicación. Permite investigar el comportamiento del usuario en el consumo de medios: cuáles y cuándo los consume y a qué concede mayor credibilidad, etc.

Definición de los segmentos

Nantel (2010) dice que “una efectiva estrategia de marketing debe basarse en un conocimiento completo del público objetivo” (p.122). Lo primero que se debe cuestionar es ¿el mercado está segmentado?, en caso afirmativo, ¿cuáles son los segmentos?

Cinco son los requisitos básicos que deben cumplirse en la definición de segmentos

1. *La respuesta del mercado a las acciones de marketing (actual o potencial) varía de un segmento a otro:* No todos los consumidores tienen las mismas necesidades y éstas se expresan a través de diferentes comportamientos. En la medida en que la estrategia de segmentación se base más en los comportamientos de los consumidores, más útil resultará.
2. *El segmento debe definirse de tal manera que guíe las estrategias empresariales.* Un descriptor es una variable que caracteriza un segmento y es importante encontrar una que lo distinga. Su primer propósito es responder a las cuestiones

clave de quién y por qué, y ayudar a caracterizar y cuantificar. En este sentido, hay tantos descriptores como adjetivos en el diccionario; sin embargo los investigadores tienden a limitarlos eligiendo aquellos más efectivos y reveladores. Stanton, Etzel y Walker (2007) los clasifican en cuatro grupos bases: geográficos, demográficos, psicológicos y conductuales.

3. *El segmento debe poder cuantificarse.* Se necesita conocer el tamaño de los segmentos. Es necesario determinar el número exacto de individuos de cada uno así como el ingreso potencial por segmento. La evaluación de los segmentos es más fácil si la segmentación se fundamenta en descriptores o criterios de segmentación sociodemográficos. Así una vez que se definen los segmentos en dichos términos, es relativamente fácil utilizar fuentes secundarias, como las del Instituto Nacional de Estadística (INE), o la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural (ENPCC) del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), para analizar el número de individuos o empresas que forman los segmentos.
4. *El segmento debe resultar beneficioso.* Un buen segmento es rentable. Como norma, si una organización se interesa por uno determinado ha encontrado un beneficio potencial en él. Resultan útiles sólo si pueden identificarse grupos con diferentes necesidades que se expresan normalmente mediante distintos niveles de consumo, interés, preferencias o satisfacción. Estos niveles de demanda pueden expresarse en términos de probabilidad de compra. Utilizando una fórmula que multiplica la probabilidad de compra por el número de individuos de cada segmento y por la compra media esperada, se obtiene el ingreso esperado por segmento. Se deberá además comprobar que las ganancias generadas superen los gastos ocasionados pues la adaptación de una estrategia de marketing por lo general conlleva gastos adicionales, como replantear el diseño del producto o servicio, así como adaptar la publicidad e incluso la distribución. En ocasiones las organizaciones pueden unir segmentos similares para asegurar cierta rentabilidad. Por supuesto, la dinámica de los mercados culturales es algo distinta pues las ganancias no provienen sólo de los consumidores, sino también de los patrocinadores y las administraciones públicas.
5. *El segmento debe ser relativamente estable a lo largo del tiempo.* Para realizar una segmentación efectiva es necesario la seguridad (a veces relativa) de que los segmentos permanezcan el tiempo suficiente para que la organización obtenga

un beneficio a partir de la inversión que supone desarrollar una estrategia de marketing adaptada. Si las necesidades de los mercados evolucionan rápidamente, algunas modalidades de segmentación pueden dejar de ser útiles.

Técnicas de segmentación

El proceso de división de un mercado en segmentos suele realizarse con la ayuda de diferentes programas y técnicas estadísticas. Existen muchas posibilidades que permiten este tipo de estudio, cada organización deberá identificar aquella que le resulte más cómoda y fácil de utilizar.

Los profesionales de marketing emplean las cinco condiciones esenciales descritas anteriormente para describir los segmentos que forman su mercado. Las dos técnicas principales de segmentación más utilizadas son a priori- y análisis cluster (Nantel citado en Colbert y Cuadrado, 2010, p. 132).

Segmentación de mercado en el sector de las artes visuales

Un breve análisis sobre el comportamiento de la segmentación dentro del mercado de las artes visuales dirige a la frontera evidente y también impermeable que se sitúa entre el mercado del arte figurativo tradicional y el mercado del arte contemporáneo. Para facilitar este análisis categorizaremos cada uno de estos segmentos. (Tabla 2)

Arte figurativo tradicional	Arte contemporáneo
<p>(A falta de una definición más adecuada, adoptamos aquí la denominación que utilizan las galerías que lo difunden)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las obras están construidas sobre una tradición, sobre una cierta rutina y alimentan un mercado relativamente homogéneo con características comunes. - Se trata de pinturas de caballete, que se presentan enmarcadas y en tamaños acordes al uso privado. - Es un mercado amplio y estable. - Los temas y la factura de las obras obedecen a reglas y convenciones comúnmente aceptadas por productores, distribuidores y los clientes. -Los argumentos de venta se basan en el valor decorativo de las obras y no sobre el valor de su posición histórica. -Hacen hincapié en la excelencia del oficio del pintor o del escultor más que en el carisma de su persona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las obras son muy diversificadas y muy inestables. -Alimentan un mercado dinámico y fragmentado, subdividido en numerosos sub-segmentos. -Se manifiesta a través de múltiples expresiones: Reademade, performance, video arte, fotografía, instalaciones, etc. -Es un mercado estrecho y evolutivo. -Los temas son múltiples, se plantea más de un dilema, se acepta lo injusto, lo feo, lo deleznable. Vierte sobre la materia la realidad completa sin censura. -Los argumentos de ventas tienen que ver más con la interacción y el poder participar desde un lugar de apertura y vínculo con la obra que rescata lo bello desde un sentido más amplio. -La extensión en el espacio sustituye a la distancia en el tiempo para validar al artista. Esta validación se efectúa a través de debates confusos y conflictivos que responden a la etiqueta contemporánea.

El mercado del arte está dividido en el figurativo y el de arte contemporáneo, por tanto existen dos grandes segmentos, los consumidores de arte tradicional y los consumidores de arte contemporáneo, estos últimos son el foco de interés principal de esta investigación.

Mercado y competencia

Colbert y Cuadrado (2010) subrayan que la competencia en las artes y la cultura debe situarse dentro del mercado del ocio. Aunque mucha gente no considere los productos culturales como simple entretenimiento, éstos sólo pueden consumirse fuera de la jornada laboral y de las horas de sueño. El producto cultural está en competencia con otras actividades creadas para satisfacer este espacio, como deportes o viajes (p. 79).

Básicamente plantean que tres son los tipos de competencias. En primer lugar, entre una misma categoría de productos, es el caso de un mercado regional donde distintas galerías de artes visuales y museos ofrecen sus respectivas exposiciones. También existen diferencias entre productos culturales de distintos géneros, como una obra de teatro y un concierto. O puede haber competencia entre productos culturales y de ocio, como ir a una exposición, al cine o a esquiar.

Se trata de una competencia fuerte pues se pretende conseguir una parte del apreciado tiempo libre y dinero que los consumidores dedican al tiempo libre. Es así además porque la vida de los productos culturales es corta y efímera. Los espectáculos y exposiciones temporales en galerías de arte se ofertan durante un período limitado, no pudiendo almacenarse para futuras presentaciones por lo que el usuario no puede posponer su consumo.

La globalización ha abierto un nuevo panorama a los consumidores y ha hecho posible exportar algunos productos artísticos. De igual manera, otros pueden importarse desde el extranjero, suponiendo una competencia adicional.

Otra mirada respecto a la competencia, y más vinculada directamente con la obra de arte, la formula Moulin (2010) cuando se refiere al estatus de la obra de arte. Un objeto debe ser único o raro. Para extender la categorización de lo artístico fuera de la definición tradicional de la obra singular, se establecen mecanismos de control de la rareza. La rareza artística está deliberadamente recreada para ser económicamente valorada.

CAPITULO VI. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

(Stanton, Etzel, Walker, 2007) Al convertirse los computadores en herramientas comerciales comunes, las empresas adquieren la capacidad de reunir, almacenar y manejar mayores cantidades de datos para ayudar a los encargados de las decisiones de marketing. De esta capacidad surgió **el sistema de información de marketing (SIM)**, un procedimiento operativo organizado para generar, analizar, diseminar, almacenar, y recuperar información, para su uso en las decisiones de marketing. (p. 178).

Una condición básica de éxito para hacer marketing de las artes y la cultura es la gestión útil de la información, tanto de la externa (principalmente existente en el mercado) como de la interna (dentro de la propia empresa). Esta necesidad es mayor en la actualidad dado que la globalización requiere aumentar la presencia en otros mercados y disponer de una información veraz y actualizada. La complejidad creciente del entorno, así como el desenvolvimiento de las organizaciones en mercados cada vez más competitivos y la necesidad de tomar decisiones rápidamente, son causas principales que fuerzan a integrar los sistemas de información y la investigación de mercados en los procesos de planificación en las empresas (Grande y Abascal, 1994, p. 77).

Para Colbert y Cuadrado (2010) “el SIM es una parte fundamental del proceso de marketing, ya que provee la información necesaria para tomar decisiones de manera concreta. O sea, representa un conjunto de herramientas útiles para el proceso de toma de decisiones. Por supuesto ninguna herramienta puede sustituir al buen juicio” (p.223).

Tomlinson y Roberts (2011) consideran que la base de datos de clientes es el pilar en que se sustenta el SIM, y lo definen como: “una estructura continua e interactiva de personas, equipamiento y procesamiento, cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información relevante, oportuna y precisa, para que los responsables de marketing puedan mejorar la planificación, puesta en marcha y seguimiento de sus actividades”(p.91).

En otras palabras, el Sistema de Información de Marketing es el cruce de un conjunto de herramientas que permite utilizar y administrar distintos tipos de información, cuya finalidad es generar, procesar, almacenar y elaborar antecedentes que permitan obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones. Cada organización debe establecer cuál es el

SIM que necesita para diseñar la estrategia de marketing que se traducirá en acciones, estrechamente ligadas con la misión y visión institucional.

Definición y análisis de las fuentes de información del SIM

Colbert y Cuadrado, (2010) afirman que el sistema de información de marketing utiliza tres tipos de información: interna, secundaria y primaria.

Información interna

Es aquella que se obtiene al interior de la organización, desde sus procesos internos de administración y gestión, y permite medir sus resultados, además de corregir las estrategias a través de los datos obtenidos, mejorando el proceso de planificación de marketing.

Este tipo de fuente es la que sustenta el modelo de marketing de las artes y la cultura de Tomlinson y Roberts (2011), de acuerdo a su definición de SIM. Para ellos lo más importante es fortalecer el vínculo directo con el cliente y para construirlo es necesario entender la conducta del cliente. Esto se obtiene a partir de lo que revelan las operaciones que el cliente realiza con las entidades, como ocurre por ejemplo en el momento de la compra de entradas para una obra de teatro. Este momento es el que se debe aprovechar al máximo pues es de donde se obtiene información concreta y verídica del cliente, como dirección postal y de email, números telefónicos, laborales, etc.

Como veremos más adelante, este método tiene un menor margen de error, costo y, según la experiencia de las investigadoras, es el que más funciona en galerías de arte en Santiago.

Se podría decir que el sentido que reviste desarrollar un SIM eficaz para una organización cultural, es lograr el conocimiento pormenorizado de sus públicos con el fin de sintonizar sus intereses con la oferta y cumplir dos objetivos estratégicos: lograr la mayor satisfacción y el cumplimiento de la misión, y proyección de la organización cultural.

Las principales fuentes de información interna son:

- Sistema contable. Puede administrar variada información de interés, permite conocer el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda, y así ayudar a

establecer la relación de cada producto con las acciones de venta, promoción y marketing asociadas; evaluar su impacto y proyección, así como también el beneficio económico y simbólico proporcionado por estas acciones. Por ejemplo, en una galería comercial cada exposición tiene asignado un presupuesto, de acuerdo a las ventas se podrá ver cuál fue la ganancia y analizar qué tipo de clientes compraron y la visitaron.

- Informes de venta. Son generados a partir de los ingresos de taquilla en el caso de las artes escénicas, o de las compras de obras de arte que realizan los clientes en el caso de una galería de arte con perfil comercial. Permite trazar la curva de ventas en concreto, compararla con otros años y decidir qué medidas tomar. Si el análisis arroja, por ejemplo, la caída en las ventas se deberán corregir la estrategia marketing, orientadas a incrementar la promoción, cifras de asistencia, posicionamiento de los productos que comercializa la organización, etc.
- Lista de clientes, abonados o auspiciadores. Reconoce cuál es el grado de penetración de la organización en una determinada región o área, la procedencia y características de los clientes, el área comercial de una empresa, quiénes son receptores y prestadores de servicios que la rodean. La localización de la residencia o procedencia de los clientes delimita el área comercial de una empresa. Esta información al ser procesada y sistematizada permitirá segmentar a los públicos. Este tipo de análisis muestra dónde una organización está bien establecida y dónde debería centrar sus acciones de marketing. En Chile el censo y la encuesta de consumo cultural pueden proporcionar más detalles para obtener el perfil sociodemográfico de los consumidores que viven en el área señalada.
- Personal de la empresa. Es el equipo de trabajo que maneja la mayor cantidad de información interna, por lo que es de especial cuidado recabarla con quienes se encuentran en contacto con el público pues ellos recogen y generan las implicancias de esta relación, que junto con la imagen corporativa articulan la imagen que el público se forma de la organización. Tomlinson y Roberts (2011) plantean la gran importancia que tiene que el personal de la empresa esté motivado, involucrado e identificado con la misión, objetivos y estrategias de marketing de la organización. Ellos exponen que la clave para la buena motivación e implicación de la plantilla laboral suele hallarse en su relación con los compañeros más cercanos. La sensación de que son, en parte, responsables del éxito de la gestión, que se les informa y consulta, es lo que determina que traten a

los usuarios con una amabilidad sincera y que consigan recoger información a la vez de dar un buen servicio.

- Estudios previos. Todo analista debe estar familiarizado con investigaciones o estudios anteriores. Aunque quizás la información de estos estudios puede quedar un poco obsoleta, en ocasiones proporciona importantes pistas para analizar la situación actual. Tales datos refieren a los aportes del mundo académico, consultoras, estudios realizados sobre las problemáticas que el SIM presente.
- Página web. Gracias a la proliferación de la web, resulta fácil obtener información sobre una industria o sector determinado. La mayoría de las asociaciones profesionales del sector de las artes cuentan con un sitio en Internet. En el caso de las artes visuales en Chile existe la AGAC, Asociación de Galerías de Arte Contemporáneo de Chile (www.agac.cl) y el ACA, Arte Contemporáneo Asociado (www.artetemporaneoasociado.cl). Estos sitios proporcionan enlaces directos a otras organizaciones. Además, una empresa puede seguir la pista de la mayoría de visitantes de su página comprobando sus estadísticas de visita, un servicio que ofrecen numerosos proveedores en la red. También circulan publicaciones de prestigiosas universidades y blogs de profesionales destacados que transparentan la información de la industria como la revista digital chilena de arte contemporáneo ARTISHOC (www.artishock.cl) o ARTPRICE (www.artprice.com), número uno en información sobre el mercado del arte.

Información secundaria

Es toda aquella información publicada por organismos públicos y privados, recogida con fines específicos desde una perspectiva ajena al problema planteado por la empresa. Algunas veces la información sólo proporciona una respuesta parcial al problema de investigación, otras veces no es posible encontrarla sobre un tema concreto o puede haber quedado obsoleta. Su ventaja principal es el bajo costo, tanto en términos monetarios como de tiempo.

Es necesario también señalar que cuanto más específicos son los problemas de la organización y más restringido el campo de interés, menor información proveerán las fuentes secundarias. Es en este caso cuando debe emplearse las de carácter primario.

Las principales fuentes secundarias pueden ser de origen público o privado. Se encuentran en publicaciones realizadas por numerosos organismos públicos, instituciones

educativas, asociaciones profesionales, observatorios culturales, instituciones privadas y, en menor grado, empresas. En Chile en el sector cultural por ejemplo tenemos al CNCA, que visibiliza a través de su área de estudios, publicaciones que se realizan de forma pública o estatal.

Información primaria

Suele obtenerse consultando directamente al público objetivo, a través de técnicas de recogida de información como estudios de mercado, encuestas o sondeos. Puede ser recopilada por la propia empresa interesada o contratando un servicio externo especializado.

Este proceso conlleva indagar sobre un determinado problema planteado con anterioridad, analizar los datos obtenidos e interpretarlos con la intención de tomar decisiones. El costo de recabar información primaria debe reflejar siempre el valor de la información buscada, o sea, debe calcularse si vale la pena.

Tres son las modalidades de este tipo de información: exploratoria, descriptiva y casual.

- Modalidad exploratoria. Es aquella que proporciona básicamente información de naturaleza cualitativa, no parte de hipótesis o planteamientos preconcebidos y suele emplearse cuando no se dispone de información previa o ésta resulta escasa. Se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Determina tendencias, identifica relaciones potenciales entre variables y establece el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. Es flexible, no estructurada y cualitativa. Puede utilizarse con numerosos propósitos, como definir mejor el problema o situación, sugerir hipótesis o contrastar, generar ideas acerca de nuevos productos, conocer las primeras reacciones de los consumidores ante un nuevo concepto de producto.

Permite conocer el vocabulario de los consumidores así como sus intereses para que el investigador se familiarice con lo desconocido. Un ejemplo podría ser el llamado *work in progress* que, en el campo de la cultura, equivale al testeado de producto. Se usa en el cine y actualmente bastante en el caso de una obra teatral. Para esto se organiza una exhibición privada para un grupo reducido de personas

escogidas, representativas del público objetivo al que está en principio destinada la obra. Se inicia con una muestra de extractos ya montados con actores y algunos elementos como vestuarios y música, luego continúa con una conversación dirigida con los asistentes a través de la que se recogen sus impresiones.

- Modalidad descriptiva. Busca información específica de un tema concreto. Parte de una hipótesis que se contrasta, para ser aceptada o rechazada; se utiliza solamente cuando la situación de análisis está suficientemente clara y las necesidades de información, el marco de referencia y las variables están bien definidas.

Proporciona resultados que permiten realizar un análisis cuantitativo de una muestra representativa de la población estudiada. Desde el punto de vista científico describir es medir por eso se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente.

Un ejemplo podría ser una investigación que buscara determinar el perfil (educacional, laboral, de remuneración, etario, de género, etc.), de quienes compran productos de las artes visuales en Santiago. Así como los exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible.

La investigación descriptiva es la más utilizada en marketing y se usan dos tipos de diseños: los estudios longitudinales y los transversales.

Estudios longitudinales. Se basan en el seguimiento de los mismos sujetos en un cierto periodo de tiempo, es decir, implica la observación repetida (al menos dos veces, dos medidas) de una misma muestra de sujetos en distintos niveles de edad (al menos dos niveles). Su objetivo fundamental es conocer los cambios o perfiles individuales, determinar si el cambio es significativo y si se dan diferencias entre los distintos sujetos de la muestra.

Estudios transversales. Se comparan en un único momento temporal distintos grupos de edad. Se trabaja con los sujetos de una o varias muestras en un solo momento y pueden realizarse de forma repetida con distintas muestras en distintos momentos a lo largo de un periodo determinado, los individuos estudiados son distintos en cada ocasión.

Tres son las técnicas de recogida de información utilizadas en la investigación descriptiva: entrevista vía e-mail, entrevista telefónica y entrevista personal.

Independientemente de cuál sea la utilizada, para recabar información, el

investigador debe intentar minimizar el sesgo y las fuentes de error que pueden surgir en este proceso como el rechazo a contestar, el error muestral, las respuestas inadecuadas y el error humano causado por el entrevistador.

- Modalidad causal. Analiza los efectos de una variable sobre otra. Un ejemplo sería un estudio acerca del impacto de la disminución de los precios de todas las obras de arte de una galería en la venta de estas obras.

Cualquier variación en la variable precio de un producto debería incidir en ampliar o restringir sus ventas. Por lo tanto se podría investigar su efecto. No obstante, para que se produzca una variación en las ventas, es necesario que esa variación del precio como oportunidad de compra, sea oportunamente conocida por los potenciales consumidores del producto. En consecuencia, una disminución en el precio de un producto no solo incide en las ventas de éste, sino también impacta necesariamente sobre otra variable de marketing: la Promoción de ese producto.

Este tipo de investigación bastante rígida y especializada, analiza un solo aspecto de la realidad, busca encontrar la relación causa-efecto que puede existir entre un par de variables y puede necesitar una o varias hipótesis que han de encontrarse individualmente.

Investigación de mercado cultural

Para Leal y Quero (2011), la investigación de mercado tiene una gran importancia para el SIM aportándole los métodos y las técnicas precisas para obtener datos y recoger información de manera estricta. Todas las organizaciones culturales, tengan o no un enfoque comercial, saben que siempre han de estar en contacto con lo que está ocurriendo en su entorno. Las necesidades de los consumidores están cambiando continuamente y no deben tomarse decisiones sin conocerlas (p.175).

Phillip Kotler (1994) define la investigación de mercado como el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información, y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa (p.12).

Otros autores la ven como un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información, para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing (Kinnear y Taylor, 1998). O como la búsqueda y análisis sistemático y

objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing (Green y Tull, 1998).

A partir de estas acepciones estamos de acuerdo con Leal y Quero (2011), cuando exponen que la investigación de mercado tiene como punto principal la obtención de datos que ayuden a entender el mercado, formas de procesamiento de la información, producción de resultados, identificación de las amenazas y oportunidades, y la evaluación de estrategias. Se trata de obtener un conocimiento metódico y objetivo que provea de información para la toma de decisiones.

Las decisiones principales de cualquier organización cultural radican en la elección de la línea curatorial, programación, financiamiento, que siempre está relacionado con la figura legal que se elige al constituirse, a quién pedir auspicio, entre otras; centradas en el producto cultural para la búsqueda de su público y consumidores. Será crucial conseguir datos de comportamientos de consumo cultural del segmento al que la organización aspira llegar con su producto artístico.

Pasos de un proyecto de investigación en el mercado cultural

Las organizaciones ya no pueden permitirse el lujo de tomar decisiones basadas en la intuición. Los datos están en todas partes. El verdadero reto es reunirlos, extraerlos, analizarlos y presentarlos. Tomar buenas decisiones requiere disponer de datos que orienten y permitan reaccionar.

El segundo paso en el proceso lleva a identificar la información necesaria para las decisiones finales y determinar cómo agruparla. Aquí es preciso usar los criterios y métodos o procedimientos. Los criterios en marketing se refieren a las normas conforme a las cuales se toma una decisión y los procedimientos son los modos de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, como una serie común de pasos claramente definidos, que permiten efectuar un estudio o investigación y que aportan soluciones.

Según Leal y Quero (2011):

El proceso inicial de una investigación de mercado comprende al conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para su realización (determina el planteamiento del problema, establece el diseño adecuado y define las variables). A continuación se seleccionan las fuentes y se determinan las formas de conseguir los datos. Convertirlos en información conveniente necesita de tareas como edición, codificación, tabulación de resultados y aplicación de técnicas estadísticas. La etapa final consiste en la redacción del informe y su presentación donde figure análisis, hallazgos encontrados y recomendaciones sugeridas para las acciones de marketing. (p.178)

Colbert y Cuadrado(2010) presentan 14 pasos que suponen la base de cualquier proceso de investigación que pueden agruparse en dos secciones. La primera contiene los cuatro primeros que permiten al investigador seleccionar el método adecuado para resolver el problema y elegir la técnica más apropiada para recabar la información necesaria. Los otros diez, que suponen la segunda sección, pueden aplicarse a investigaciones descriptivas, exploratorias y causales en función de la situación. Sin embargo, el contenido de algunos pasos puede variar o resultar no aplicable.

Paso 1	Definición del problema
Paso 2	Definición de los objetivos de la investigación
Paso 3	Determinar los recursos humanos y financieros requeridos
Paso 4	Delimitación de un programa
Paso 5	Elección de las herramientas y técnicas adecuadas
Paso 6	Elección de la muestra
Paso 7	Diseño del cuestionario
Paso 8	Prueba del cuestionario
Paso 9	Codificación de las respuestas
Paso 10	Recogida de la información
Paso 11	Control de los encuestadores
Paso 12	Procesamiento de la información
Paso 13	Análisis de los resultados
Paso 14	Redacción del informe

Paso 1. Definición del problema

Un problema determinado plantea interrogantes que se intentarán responder con una investigación. En primer lugar, es necesaria una buena definición del problema que permita conocer la utilidad de la información interna y secundaria existente para dar soluciones. Es pertinente comenzar comprobando la información disponible para asegurarse de que aquello que buscamos no exista ya.

Algunas situaciones que pueden generar el inicio de un proceso de investigación en el área de las artes visuales son que la galería quiera dirigirse a un nuevo mercado o que el número de visitas y/o ventas haya disminuido considerablemente.

Paso 2. Definición de los objetivos de la investigación

A partir del problema se definirán los objetivos. Siguiendo el ejemplo ya citado en artes visuales, algunos podrían ser: definir cuál es el nuevo mercado al que la galería quiere dirigirse y conocer todas sus características. Identificar las causas de la disminución de visitas a la galería, o determinar por qué los consumidores han dejado de comprar.

Paso 3. Determinar los recursos humanos y financieros requeridos

Se debe calcular el personal y presupuesto necesario. La decisión correspondiente dependerá del procedimiento de estudio y su complejidad, así como de la forma en que se desarrollará, por ejemplo, si lo hará una empresa externa o el propio equipo. Esto proporciona una excelente oportunidad para examinar el valor de la información buscada en relación al costo inherente de obtenerla.

Paso 4. Delimitación de un programa

El tiempo es un elemento importante en una investigación. Se refiere en concreto a la necesidad de establecer un cronograma de acciones a realizar, que una vez efectuadas, son las que permitirán visualizar cuándo se podrá disponer efectivamente de la información para trabajar con ellas.

Paso 5. Elección de las herramientas y técnicas adecuadas

Una vez que se han determinado los objetivos, se debe elegir el método (exploratorio, descriptivo o causal) que proporcionará la información necesaria al mínimo costo, en términos de tiempo y dinero. Entonces se podrá elegir la técnica de recogida a utilizar.

Paso 6. Elección de la muestra

Cuando la técnica ha sido seleccionada tienen que determinarse los parámetros de la muestra. Debe incluir un número suficiente de individuos elegidos de manera aleatoria, representativos de la población a estudiar para generar estadísticas significativas.

Paso 7. Diseño del cuestionario

Consiste en el diseño de un cuestionario estructurado, conformado por preguntas formales planteadas en un orden concreto. Su elaboración no es tarea fácil ya que implica tener en cuenta una serie de variables que después van a ser las que arrojen la información que se necesita. Resulta un medio muy útil y eficaz para obtener información en un tiempo relativamente breve. De acuerdo con el tema que se vaya a estudiar, se debe decidir cómo se va a administrar, si será realizado vía telefónica o mediante entrevista personal. Estos aspectos son importantes pues de ellos dependerá su redacción y formato. Cada una de las formas de recogida de información tiene sus ventajas e inconvenientes. Las encuestas telefónicas o mediante entrevista personal suelen tener mejor tasa de respuesta que las que se envían por correo postal o a través del e-mail, pero su costo también es más elevado y, en el caso de la encuesta telefónica, si el cuestionario es largo puede cansar al entrevistado. En ambos casos se requiere entrenar al encuestador o adjuntar un mínimo de instrucciones en el caso de los auto administrados.

Paso 8. Prueba del cuestionario

Una vez diseñado el borrador definitivo corresponde hacer la prueba piloto, mediante la realización de entrevistas informales, grupos focales de la población objetivo o encuesta sobre comprensión. Esta acción revela cualquier tipo de ambigüedad en el cuestionario y permite modificaciones. Este pre-test permitirá identificar:

- Tipos de preguntas más adecuadas.
- Comprensión del enunciado y extensión de las preguntas.
- Correcta categorización de las respuestas.
- Resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- Lógica del ordenamiento interno y aceptación de la duración por los encuestados.

Paso 9. Codificación de las respuestas

Una vez que el investigador está preparado para recabar datos y el cuestionario tiene una versión definitiva, las respuestas han de codificarse. Este paso facilita el procesamiento de la información. Las principales técnicas para el análisis de datos son las de categorización y las de análisis de contenido.

Las de categorización son técnicas de reducción y organización de datos cualitativos. Se revisan rigurosamente y se reducen a unidades llamadas categorías, que luego podrán ser analizadas.

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual. Es una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías de variables que permite reducirla y sistematizarla. Es una técnica de codificación que puede representar los datos numérica o gráficamente. Utilizan diversos instrumentos como entrevistas en profundidad, dinámica de grupos, etc.

Paso 10. Recogida de la información

El investigador puede comenzar a recabar información tras terminar y codificar el cuestionario. Los entrevistadores o encuestadores reciben una formación al respecto y se contacta por correo, teléfono, o personalmente con aquellos que han de contestar.

Paso 11. Control de los encuestados

Aunque estén bien entrenados, la empresa debe siempre controlar el trabajo de los encuestadores, para asegurar que han alcanzado a los integrantes de la muestra y que están siguiendo las instrucciones.

Paso 12. Procesamiento de la información

Es un paso más que se lleva a cabo de manera manual o informatizada. Debe desarrollarse con sumo cuidado, pues cualquier error en la transcripción puede llevar a interpretaciones erróneas.

Paso 13. Análisis de los resultados

El análisis debe realizarse siempre con cautela, a través de un trabajo riguroso que no simplemente busque las respuestas que la empresa quiere oír. Es en este punto cuando el estudio de mercado adquiere un significado total, donde el investigador transforme la información dispersa en un resultado importante. Es además relevante comprender el

significado de las respuestas y de las relaciones existentes entre ellas para interpretar los datos recabados. El uso de gráficos y diagramas permite hacer más sencilla esta tarea.

Paso 14. Redacción del informe

Los resultados de una investigación suelen presentarse en un informe escrito. Existen numerosas indicaciones acerca de cómo debe realizarse, pero la principal es que sea fácil de consultar. Desde el momento en que la empresa u otros pueden utilizar dicho informe, es importante incluir en él la metodología desarrollada y adjuntar una copia del cuestionario en su anexo.

CAPITULO VII. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO DE MARKETING

Planificar es decidir ahora qué, cómo y cuándo se hará después. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente. La planificación consiste en definir el objetivo a alcanzar, mientras que el control muestra en qué medida se alcanzará. Ambas funciones son complementarias: el control entra en funcionamiento tras haber tenido lugar cierta forma de planificación, una planificación que incluye la delimitación de objetivos mensurables que permitan evaluar las actividades de la organización mediante la comparación de resultados con las previsiones originales.

Como parte del proceso de administración aplicado al marketing, la planificación consiste en planear un programa, ponerlo en marcha y evaluar su rendimiento. La administración debe empezar por decidir qué pretende lograr y entonces trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base a este plan general cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes. Por supuesto, hay que considerar la función del marketing en estos planes.

Conceptos esenciales de planificación

Stanton, Etzel y Walker(2007) identificaron varios conceptos esenciales de la planificación:

- Misión. Enuncia a qué usuarios sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Indica los límites de las actividades de una organización.
- Objetivos y metas. Aunque a veces se diferencian, tratamos a los *objetivos* y a las *metas* como sinónimos. La planificación eficaz comienza con la formulación de un conjunto de objetivos y éstos deben ser claros y específicos, congruentes entre sí, cuantitativamente medibles (cuando es posible) y ambiciosos, pero realistas, además tienen que estar enunciados por escrito y vinculados a un período particular.
- Estrategias. Es un plan amplio de acción por medio del cual la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión. En marketing, la relación entre los objetivos y las estrategias puede ilustrarse como sigue. (Tabla 3).

Objetivos	Estrategias posibles
Aumentar el próximo año las ventas en un 10% sobre la cifra de este año	<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar los esfuerzos de marketing en los mercados internos. - Expandirse a nuevos mercados extranjeros.

Táctica. Medio por el que se pone en práctica la estrategia. Curso de acción más detallado y específico que abarca periodos breves. Para que una táctica sea eficaz debe coincidir y respaldar la estrategia con la que se relaciona. (Tabla 4).

Estrategia	Táctica
Dirigir la promoción a hombres de entre 25 y 40 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad en revistas leídas por este segmento del mercado. - Patrocinar eventos que este grupo ve en televisión o a los cuales asiste.

Los conceptos de misión, objetivos, estrategias y tácticas plantean preguntas importantes que debe responder toda organización que busca triunfar en su gestión o, más concretamente, en el marketing. (Tabla 5).

Concepto	Pregunta
Misión ---	¿En qué industria estamos?
Objetivos ---	¿Qué queremos lograr?
Estrategias ---	En términos generales, ¿cómo vamos a realizar el trabajo?
Tácticas --	En términos específicos, ¿cómo vamos a realizar el trabajo de las acciones detalladas?

La planificación de las estrategias de marketing debe ejecutarse en tres niveles:

- Planificación estratégica de la organización: En este nivel la administración define la misión de la organización, impone las metas de largo alcance y formula estrategias generales para conseguirlas. Las metas y estrategias de la empresa, se convierten en el marco de referencia para la planificación en las áreas funcionales, como producción, finanzas, recursos humanos, investigación, desarrollo, y marketing.
- Planificación estratégica de marketing: Los ejecutivos de la dirección determinan las metas y estrategias del esfuerzo de marketing de la organización. Como es obvio, la planeación estratégica de marketing debe coordinarse con la planificación de toda la empresa.
- Planificación anual de marketing: Cubriendo un periodo específico, por lo general de un año, un plan anual de marketing se basa en la planificación estratégica de marketing de la empresa (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

El proceso de planificación de marketing

Para Colbert y Cuadrado (2010), la planificación de marketing implica plantear una serie de cuestiones relacionadas con los componentes del modelo de marketing. Contestando a las siguientes preguntas es posible asegurar que el plan de marketing esté bien delimitado:

¿Dónde se encuentra la institución y hacia dónde vamos? (Análisis de situación)

¿Hacia dónde queremos ir? (Delimitación de objetivos estratégicos).

¿Cuánto nos vamos a implicar con el marketing? (Asignación de recursos)

¿Cómo queremos llegar? (Programa de marketing)

¿Cómo podemos hacerlo? (Ejecución.)

En palabras de los autores:

El procedimiento sugerido con estas cinco interrogantes conlleva mirar el pasado, al presente, y al futuro. La forma por la que una organización actúa en el presente, se debe en gran medida a sus acciones pasadas. De manera similar, la forma en la que una organización actuará en el futuro reflejará sus acciones del presente. Estas cinco

preguntas animan al directivo o encargado de marketing a trazar un plan que tienda a la continuidad, bien a corto como a largo plazo. De hecho un plan de largo plazo suele estar constituido por una serie de planes de corto plazo. (p. 246)

Contenidos de un plan de marketing

El plan de marketing.

Ya vimos que el plan de marketing es el resultado de un proceso. Si es un plan amplio y abarca a toda la organización debe corresponderse con la visión estratégica de la empresa. El plan puede también referirse a un aspecto particular y de esta manera centrarse en un mercado, una línea de productos o un producto. El plan de marketing es un bosquejo de análisis que puede aplicarse a cualquier situación (Colbert y Cuadrado, 2010, p.247).

- Análisis de la situación. Responde a dos preguntas: ¿Dónde nos encontramos? ¿Dónde vamos si continuamos con las actuales actividades y sin cambiar los objetivos y estrategias actuales?
- Mercados. Los diferentes mercados a los que llegan las organizaciones culturales evolucionan en el tiempo a consecuencia de los efectos de las variables no controlables y la actuación de la competencia. Habrá que comprobar si han cambiado, si la demanda ha evolucionado, y si los intermediarios del canal de distribución continúan siendo los mismos. La misma comprobación alcanza también a patrocinadores y distintos niveles de gobierno.
- Competencia y entorno. Como la competencia y el entorno afectan a la empresa y a sus mercados, deben estudiarse las tendencias del entorno, sean políticas, sociales, culturales, o tecnológicas, y también los cambios en las estrategias de los competidores.
- La organización. La visión global de la organización es importante, ya que el departamento de marketing debe esforzarse para alcanzar los mismos objetivos que la organización.
- Delimitación de objetivos y estrategias. Responde a la pregunta ¿Dónde queremos ir?. Revisión de los objetivos, los modifica si es necesario, establece objetivos de venta, determina la cuota del mercado. Una vez que se conocen estos objetivos se elige la estrategia de marketing que ayudará a alcanzarlos.

- Asignación de recursos. Se requieren recursos tanto humanos como financieros. La pregunta, ¿cuál debe ser el nivel de implicación?. Determina los medios utilizados para alcanzar los objetivos ya establecidos y también influye en la viabilidad de las estrategias previstas. Los objetivos y las estrategias no pueden delimitarse de manera aislada. Los objetivos, las estrategias, las variables del marketing mix, y los recursos disponibles deben considerarse en conjunto. El resultado de todo ello puede ser el ajuste de ciertos objetivos y estrategias.
- Determinación del programa de marketing. Se debe responder a la pregunta ¿cómo queremos llegar? Es decir, se ha alcanzado el momento de tomar las decisiones relativas a las variables del programa de marketing.
- Ejecución. Hace referencia a los aspectos operativos. El plan debe ser una declaración detallada de las actividades proyectadas para cada componente del marketing mix, incluyendo las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros del equipo, la coordinación de actividades, y un horario claro que indique todos los plazos. Ha de incluir también un plan alternativo, se debe realizar un control futuro y prever distintos escenarios que puedan alternar el horario o los objetivos. La respuesta a la última pregunta ¿cómo proceder? debe incluir cierta descripción del sistema de control seleccionado para medir el esfuerzo invertido para alcanzar los objetivos.

“El plan de marketing” (Colbert y Cuadrado, 2010, p.248).

(Tabla 6).

A. Análisis de la situación (¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?)

- Mercados
 - Consumidores, demanda, segmentos
 - Empresa
 - Misión y objetivos
 - Fortalezas y debilidades
 - Ventajas diferenciales
-

B. Delimitación de objetivos y estrategias (¿Dónde queremos ir?)

- Objetivos de marketing
 - Ventas, cuotas de mercado, contribución a beneficios
- Estrategias de marketing
 - Segmentos objetivos, posicionamiento

C. Asignación de recursos (¿Cuánto queremos gastar?)

- Presupuesto
- Recursos humanos

D. Determinación del programa de marketing (¿Cómo queremos llegar?)

- Objetivos y estrategias

E. Implementación (¿Cómo podemos hacerlo?)

- Programa de actividades de cada variable del marketing mix
 - Definición de las responsabilidades de cada miembro del equipo de marketing
 - Coordinación de las operaciones
 - Calendario de actividades
 - Plan alternativo
 - Descripción de las medidas de control
-

Estructura organizativa

Cuando una organización adopta un plan de marketing, la estructura organizativa de la organización ha de permitir alcanzar los objetivos planteados. Esta puede adoptar varias formas, que dependen del tamaño de la organización, la variedad de los productos, y de los mercados.

En pequeñas organizaciones el equipo de marketing puede ser de tamaño limitado. De hecho, puede comprender tan sólo a una persona. En otros casos, las actividades de marketing las desarrolla un responsable con la ayuda de un grupo de ayudantes. Por ejemplo, empresas de producción en el contexto de las artes escénicas y del cine, así como discográficas y editoriales, tienen un empleado responsable de las acciones de relaciones públicas/publicity o ventas para todo el mercado de distribuidores.

Las grandes empresas que comercializan muchos productos y se dirigen a diferentes mercados requieren de estructuras organizativas más complejas, donde las funciones

relevantes se asignan a los altos ejecutivos, quienes coordinan las actividades de numerosos responsables de diferentes departamentos especializados.

Control. La importancia del control del marketing en la organización

Para Colbert y Cuadrado (2010) “el control consiste en examinar todos o parte de los resultados de un plan de marketing para valorar el impacto de las tácticas o estrategias y así realizar los cambios necesarios si se producen desajustes entre proyecciones y realidad” (p.258).

En el caso de que se controlen todos los elementos se está realizando un *marketing audit* o auditoria de marketing.

Control continuo

Las actividades de marketing deben evaluarse de manera regular y continua mediante determinadas herramientas. El control es parte de este ciclo que incluye la planificación e implementación de las medidas correctoras.

Los objetivos de la unidad de marketing y de cada una de sus variables o componentes del programa se traducen en una serie de acciones. Estos objetivos y estrategias deben concretarse en normas y criterios que midan el grado de desequilibrio entre proyección y realidad. Analizar las causas de cualquier diferencia debe conllevarla adopción de medidas correctoras que afecten a los objetivos, las acciones o a ambos (Colbert y Cuadrado, 2010).

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2007) se refieren al control como *Procedimientos de Evaluación*. Para ellos en esta etapa se abordan las preguntas qué, quién, cómo y cuándo en relación con la medición del desempeño a la luz de las metas durante el año y al final del periodo. Los resultados de las evaluaciones durante el año pueden llevarse a ajustes en las estrategias o tácticas del plan, o incluso en los objetivos que van a conseguirse.

Herramientas y medidas de control de marketing

Varían en función del objeto de análisis, de la información disponible, los objetivos del departamento de marketing o de cada variable del marketing mix, del presupuesto, entre otros. Cada uno de ellos ha de ser controlado pudiendo requerir herramientas específicas (Colbert y Cuadrado, 2010).

Los objetivos del departamento de marketing normalmente se presentan en cifras de ventas, cuota de mercado o previsiones de beneficios. Las herramientas empleadas están hechas a la medida de tales parámetros. Así, si el responsable de marketing o director de la galería desea saber si se ha alcanzado el volumen de ventas propuesto, esto puede averiguarse comparando datos procedentes de los informes de ventas, como se detalla en el plan de marketing, a partir de los objetivos establecidos. De manera similar, la cuota de mercado puede comprobarse comparando las ventas con la demanda según el objetivo expresado en el plan de marketing. Finalmente, la rentabilidad puede revisarse analizando el estado financiero y comparándolo con los objetivos del plan.

El siguiente paso es comprobar si se han alcanzado los objetivos de manera eficiente en cada uno de los componentes del programa de marketing (producto, precio, distribución, y promoción). Se puede comprobar las cifras de ventas en el tiempo y examinar la rentabilidad por producto o por zona. Los niveles de precio de la organización en comparación a los de la competencia también pueden estudiarse, al igual que la eficiencia de las herramientas de promoción actual o las previamente utilizadas.

La información interna y la información secundaria recogidas por el SIM de las organizaciones son vitales para este ejercicio. El control puede también implicar el uso de información primaria, en tal caso el experto en marketing puede realizar mediciones para ver si el posicionamiento del producto es el que debiera ser, si el conocimiento del producto a través de una campaña promocional se corresponde con los objetivos planteados y si los miembros del canal de distribución están satisfechos.

Marketing audit

Muñiz González (2010) desde el marketing tradicional define al marketing *audit* o auditoría de marketing como “el análisis y valoración que de forma sistemática, objetiva e

independiente se realiza a los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de la empresa con el fin de controlar el grado de cumplimiento del plan de marketing” (p.361).

Los diferentes responsables de la organización han encontrado en esta herramienta un inestimable aporte de trabajo que les permite analizar y evaluar los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento.

Su justificación se debe a que se desean revisar las acciones comerciales y planes de marketing, y evaluar la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mandos. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y problemas en el futuro como base de los planes de mejora. Estos análisis darán como resultado la recomendación, o no, de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la organización.

Características del marketing audit

- Ser sistemático. Debe seguir una secuencia ordenada en las fases que tienen que darse para realizar el diagnóstico.
- Ser completo. Hay que analizar cada uno de los factores que influyen en todas las variables del marketing y en su efectividad.
- Ser independiente. Garantizar un análisis objetivo en el que no entre en juego intereses personales de ciertos sectores de la organización. Por eso es aconsejable que la auditoría se realice por especialistas externos. Si se lleva a cabo por personal de planta de la organización, se trata más bien de un control interno que, pese a sus ventajas económicas, puede resultar poco objetivo en su diagnóstico.
- Ser periódico. Tiene que programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa.

Dentro del contexto del arte y la cultura los autores Colbert y Cuadrado (2010), definen el marketing *audit* como “un estudio en profundidad, sistemático y crítico de la orientación de marketing de una organización en un determinado contexto” (p.260). Este debe permitir a una organización detectar y solucionar problemas actuales, reforzar sus fortalezas competitivas y aumentar el nivel de eficiencia y rentabilidad en sus actividades de marketing. Además se encarga de revisar los objetivos, política, organización, procedimientos y el personal de la organización.

La auditoría debe realizarse con regularidad, no solo durante una crisis, y alcanzar a todas las actividades del marketing, no exclusivamente a aquellas que presentan dificultades.

De acuerdo a lo planteado por estos autores, el *marketing audit* es perfectamente aplicable dentro del contexto del arte y la cultura. Este planteamiento fue lo que inspiró la confección y ajuste según el contexto chileno del formulario de preguntas que se aplicó en las entrevistas realizadas a los actores clave de cada caso de estudio de esta investigación. Como pauta única se consultó la guía de Colbert y Cuadrado(2010), en la que se incluyen las preguntas que una organización debería plantearse durante una auditoría de marketing.

Guía para un marketing audit a partir de la propuesta de Colbert y Cuadrado

Análisis de la situación

Organización

- ¿Cuál es la misión de la organización? (para qué?)
- ¿Cuál es la visión de la organización? (qué quiere llegar a ser en el futuro)
- ¿Cuáles son los objetivos institucionales principales?
- ¿Cuáles son las estrategias globales de la organización? (camino que deben facilitar los logros, acciones necesarias, planes, programas, etc. Estrategia general para enfrentar cualquier cosa y cumplir la misión).
- ¿Tiene la organización un plan a largo plazo? Descríbalo brevemente.
- ¿De corto plazo? (contingencia) Descríbalo brevemente.

Mercado (audiencias) y entorno

- ¿Quiénes son sus públicos?
- ¿Cómo identificaron sus públicos? (herramientas, acciones, recopilación de datos, etc.).
- ¿Cómo segmentan estos públicos? (rangos etarios, de género, sociodemográficos, socioeconómicos, etc.).
- ¿Cuál es la demanda actual que enfrenta su organización? (quiénes están realmente interesados por consumir la oferta).

- ¿Cuál es su demanda potencial? (para dónde pueden crecer respecto a la demanda potencial identificada dentro del entorno).
- ¿Cómo determinan el nivel de demanda futuro? (tiene que ver con medición)
- ¿Han constatado crecimiento en la demanda actual respecto a los tres últimos años?
- ¿En esta situación, qué factores han influido?
- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué tipo de competidores son? (tamaño o volumen de su actividad y especialidad).
- ¿Qué estrategias desarrolla su organización respecto de cada uno de sus competidores?
- ¿Cuál es la ventaja comparativa más importante de su organización con respecto a sus competidores? (variable distinción).
- Señale tres aspectos distintivos de los productos culturales que su organización ofrece (variable distinción del producto).
- ¿Qué elementos del entorno favorecen a su organización? (variable entorno).
- ¿Cómo podrían éstos evolucionar?
- ¿Qué elementos del entorno desfavorecen a su organización?
- ¿Cómo podrían éstos evolucionar?
- ¿Qué hace su organización para transformar las amenazas en oportunidades?

Análisis del plan de marketing cultural

Objetivos y estrategias

- ¿Cuáles son los objetivos del marketing cultural fijados por su organización?
- ¿Se han alcanzado tales objetivos?
- ¿Qué estrategias de marketing cultural desarrolla la organización?
- ¿Están en relación estas estrategias con las globales de la organización?
- ¿Qué medidas de control ha planteado la organización para evaluar el logro de los objetivos de marketing cultural y la eficiencia de las estrategias de la organización?

Marketing mix (producto, precio, distribución y promoción)

- ¿Qué objetivos se han definido con respecto a las variables del programa de marketing?(producto, precio, distribución y promoción).

- ¿Qué productos ofrecen?
- ¿Cuál es su estrategia de producto cultural?
- ¿Cuál es el posicionamiento deseado para sus productos culturales?
- ¿Cuál es el posicionamiento deseado para cada producto cultural que ofrecen?
- ¿Es adecuado el servicio ofrecido al cliente para el consumo del producto?
- ¿Ayuda el producto cultural a la organización para que alcance sus objetivos de marketing? (si facilita o dificulta y cómo).
- ¿Cuál es la estrategia de precio para sus productos?
- ¿Qué factores se han considerado para determinar el precio del producto cultural ofrecido?
- ¿Cómo es el precio de ustedes respecto al de la competencia?
- ¿Ayuda la estrategia de precios a la consecución de los objetivos de marketing cultural de la organización? (facilita o dificulta y cómo).
- ¿Qué estrategias de distribución se han desarrollado?
- ¿Son adecuadas y efectivas sus redes de distribución?
- ¿Son positivas las relaciones entre los miembros del canal de distribución?
- ¿Cómo se aplican los tres elementos que componen la distribución? (canal de distribución, distribución física y localización comercial).
- ¿Ayuda la estrategia de distribución a la consecución de los objetivos del marketing cultural de la organización? (facilita o dificulta y cómo).
- ¿Cuál es la estrategia promocional? (mix: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta personal). Tener en cuenta que la promoción es una herramienta de comunicación.
- ¿Cuál es la función de cada componente del mix de comunicación? (modelos AIDA, atraer atención, crear interés, generar deseo, provocar acción).
- ¿Aplican los tres objetivos de comunicación? (información, persuasión, educación respecto al producto cultural).
- ¿Se ha evaluado el mix promocional?
- ¿Cómo y qué resultados de promoción han obtenido?
- ¿Ayuda la estrategia promocional a la consecución de los objetivos de marketing de la empresa? (facilita o dificulta y cómo).

- ¿Están en relación las estrategias de cada variable del programa de marketing con la estrategia global de marketing? (producto, precio, distribución y promoción).

Análisis del programa de marketing

- ¿Existe algún plan escrito de las actividades relativas a cada una de las variables del marketing mix?
- ¿Qué función desempeña cada miembro del equipo de marketing en la realización del plan de marketing?
- ¿Se han asignado las tareas de forma clara?
- ¿Existe un calendario de actividades?
- ¿Se sigue?
- ¿Cómo se coordinan las diferentes funciones?
- ¿Existe un plan alternativo?
- ¿Es realista? ¿Por qué?

Previsiones

- ¿Cómo creen que se está desarrollando el entorno y la competencia actualmente?
- ¿En qué se apoyan para afirmar esto? (estudios)
- ¿Puede señalar 3 debilidades y 3 fortalezas importantes de la organización?
- ¿Está la organización preparada para enfrentarse a los cambios previstos en el entorno? ¿Cómo?
- ¿Qué oportunidades de nuevos proyectos se le presentan a la organización?
- ¿Cuentan con una política de auspicio y promoción? ¿En qué consiste?
- ¿Cuáles son las claves de éxito de la organización?
- ¿Cómo puede la organización adquirir las nuevas habilidades y/o conocimientos que necesita? (oportunidad de gestionar nuevos proyectos).

Sugerencias

- ¿Qué cambios debería hacer la organización en sus objetivos y estrategias de marketing?
- ¿Cómo puede la organización efectuar tales cambios?

- ¿Cuánto costará en términos económicos?
- ¿Qué información adicional necesita la organización para tomar decisiones importantes en marketing?

CAPITULO VIII. ANÁLISIS DE CUATRO ESPACIOS DE EXHIBICIÓN DE ARTES VISUALES CONTEMPORÁNEAS EN SANTIAGO DE CHILE

Estudio de casos

Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a los actores claves de cada organización. Desde el marco teórico se aplicaron determinados componentes del marketing de las artes y la cultura adecuándolos y acotándolos a este estudio de caso, que se traduce en la estructura de la entrevista, complementando la elaboración del cuestionario a partir de la guía de preguntas de una auditoría de marketing, citada en el capítulo anterior.

Para esta investigación los componentes del marketing de las artes y la cultura se resumen en tres dimensiones, que a su vez cada una está compuesta por varias subdimensiones que corresponden a los objetivos que debe cumplir cada pregunta. (véase tabla anexo N° 1 Formulario de preguntas).

1. Estructura de la entrevista

(Tabla 7).

1. Dimensión: Organización y entorno
 - 1.1. Subdimensión Organización: preguntas 1 y 2
 - 1.2. Subdimensión Audiencia: preguntas 3, 4 y 5
 - 1.3. Subdimensión Entorno: preguntas 6 y 7
2. Dimensión: Marketing de las artes y la cultura
 - 2.1. Sub-dimensión Aplicaciones - objetivos: preguntas 8 y 9
 - 2.2. Subdimensión Marketing mix - producto: preguntas 10 y 11
 - 2.3. Subdimensión Marketing mix - precio: preguntas 12 y 13
 - 2.4. Subdimensión Marketing mix - distribución: pregunta 14
 - 2.5. Subdimensión Marketing mix - promoción: preguntas 15 y 16
3. Dimensión: Previsiones y sugerencias
 - 3.1. Subdimensión FODA (Fortaleza - Oportunidades - Debilidades - Amenazas): pregunta 17
 - 3.2. Subdimensión Evaluación: preguntas 18 y 19
 - 3.3. Subdimensión Cambios: pregunta 20

1. Dimensión Organización y entorno

1.1. Sub-dimensión Organización

1. ¿Cuáles son los objetivos de la galería?
2. ¿Cuáles son las principales acciones administrativas y de gestión que han realizado en los últimos 5 años para lograr esos objetivos?

Identifica: Estructura organizacional y manejo de objetivos. Coherencia entre la misión, visión y articulación de actividades y/o acciones para lograr los objetivos.

Perfil y lugar dentro de la sociedad y del mundo del arte. Planes a corto y o largo plazo, dónde están los énfasis y las falencias.

1.2. Sub-dimensión Audiencia

3. ¿Quiénes son sus públicos y cómo han logrado identificarlos?
4. ¿Bajo qué criterios segmentan a sus públicos?
5. ¿Cuál es la demanda actual de su público y si nos la puede describir?

Identifica: Los públicos. La segmentación de públicos. Demanda de los públicos.

Almacenamiento de datos. Si el producto cultural (propuesta artística), responde a la demanda. Diseño de la oferta en base a la demanda.

1.3. Sub-dimensión Entorno

6. ¿Quiénes son sus competidores?, ¿nos los puede describir?
7. ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante que posee su organización con respecto a sus competidores?

Identifica: Noción de competencia. Descripción de competidores. Posicionamiento competitivo y diferenciación del producto (propuesta artística) en relación a los competidores.

2. Dimensión Marketing de las artes y la cultura

2.1. Sub-dimensión Aplicaciones-objetivos

8. ¿Qué herramientas de marketing cultural utilizan regularmente en el trabajo de su organización.? Podría nombrarlas y describirlas?
9. ¿Cómo se relacionan las distintas áreas que atienden el marketing cultural con los objetivos de la organización?

Identifica: Conceptos y manejo del marketing de las artes y la cultura en la organización.

Si los objetivos de la organización están vinculados con los objetivos del marketing.

2.2. Sub-dimensión Marketing mix: producto

10. ¿Cuál es el producto o bien cultural principal que ofrece su organización?
11. Pudiera describir brevemente la cadena de acciones que su organización realiza para posicionar el o los productos artísticos que ofrece.

Identifica: Reconocimiento del producto cultural y el posicionamiento del producto cultural, dado por la relación que se establece entre el producto cultural y el resto de las variables del mix de marketing.

2.3. Sub-dimensión Marketing mix: precio

12. ¿Cómo su producto artístico entrega recursos económicos a su organización?
13. En relación a la pregunta anterior ¿nos pudiera decir cómo es que fija el precio de su producto artístico?

Identifica: Financiamiento principal de la organización. Estrategia para fijar el precio del producto. Si la fijación de precios está basada en el mercado y la demanda, en la competencia, en los costos de producción o en el modo que adquieren financiamiento. La relación entre el precio y el resto de las variables del mix de marketing.

Subdimensión Marketing mix: distribución

14. ¿De qué manera la localización física donde se encuentra ubicada esta organización dice relación con el producto que ofrece e influye sobre el precio de éste?

Identifica: Si la distribución dice relación con las características del producto, su precio y su alcance con su posible consumidor o publico identificado. La relación que se establece entre la distribución y el resto de las variables del mix de marketing.

2.4. Subdimensión Marketing mix: promoción

15. ¿Cómo promociona la organización sus productos y cuáles son las herramientas de promoción que utiliza?, ¿podiera nombrarlas y describirlas?
16. ¿Tiene la organización un plan de comunicaciones? ¿Podiera describirnos cómo lo pone en práctica?.

Identifica: El uso de las herramientas de promoción. La relación entre la promoción y el resto de las variables del mix de marketing. Si se entiende que la promoción es una herramienta de comunicación.

3. Dimensión Previsiones y sugerencias

3.1.Sub-dimensión Autoanálisis

17. Señale una fortaleza y una oportunidad que posea su organización actualmente, luego señale una debilidad y una amenaza que deba enfrentar su organización en el futuro inmediato.

Identifica: Nivel de auto análisis que tiene la organización y conocer la información más cercana que tiene de cada uno de los puntos del FODA.

Subdimensión Evaluación

18. Considera que su organización logra cumplir con sus objetivos institucionales de manera adecuada?, ¿Podiera argumentar brevemente por qué?
19. ¿Realizan evaluación de sus gestiones y cómo lo hace?

Identifica: Cuál es el control de todas las acciones de marketing que realiza la organización. Si evalúan su gestión y como lo hacen.

3.3. Subdimensión Cambios

20. ¿Qué información adicional necesita la organización para tomar decisiones importantes en marketing y mejorar su gestión?

Identifica: Sugerencias para introducir recomendaciones de mejoras en la gestión.

Estructura de análisis de la información

Matriz de vaciado

Para el análisis de la información recogida se creó una matriz de vaciado donde se sistematizó, a través de un diseño de tablas, todos los datos recogidos en las entrevistas. Se diseñó en dos etapas.

Etapas 1 - Vaciar y describir, estuvo conformada por:

- Dimensión: correspondiente a tres componentes generales del marketing de la artes y la cultura.
- Sub-dimensiones: que agrupan y ordenan las preguntas por temáticas.
- Variables: preguntas del formulario. Es lo que varía entre cada organización y pueden condicionar la diferencia de resultados entre las organizaciones.
- Discurso o cita textual, a partir de la respuesta a cada pregunta.
- Sujeto, agente clave al que se le hizo la pregunta.
- Institución, a la que se le aplicó la pregunta.
- Conclusión preliminar del caso, según la respuesta y los objetivos establecidos por cada pregunta.
- Información complementaria, para el apoyo de la interpretación de las preguntas, tales como publicaciones en el sitio web oficial de cada organización, publicaciones varias sobre la organización en otros medios.

Ejemplo, matriz de vaciado. (Tabla 8).

Etapa 1 - vaciar y describir

MATRIZ DE VACIADO - ETAPA 1							
DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	VARIABLES	DISCURSO O CITA TEXTUAL	SUJETO	INSTITUCIÓN	CONCLUSIÓN PRELIMINAR-CASO	INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA
1. Análisis de la Organización - Entorno	1.1.) Organización	1-¿Cuáles son los objetivos institucionales de su organización?.	CITA: (Luis Alarcón, bueno la galería es un espacio sin fines de lucro, esa es como la base desde la cual vamos a responder)	Ana María Saavedra y Luis Alarcón - Codirectores	Galería Metropolitana	Por lo tanto el objetivo educativo y de democratización del arte se instala en un escenario periférico y marginal para desarrollar lo que puede comprenderse como su objetivo central, o sea, desde la base se compromete el trabajo de retroalimentación con la comunidad, intentando que en cada proyecto el artista se relacione con el contexto en el proceso de creación de la obra, y a la misma vez se incentive la participación de los vecinos.	Extraído Sitio Web oficial de la galería, (www.galeriametropolitana.org): Espacio privado de exhibición y difusión de arte contemporáneo, instalado en una comuna periférica de Santiago de Chile, que responde al propósito de hacer participar en torno a nuevas manifestaciones del arte a un sector social que ha estado normalmente marginado de ellas. <ul style="list-style-type: none"> • Un espacio de investigación y experimentación. • Un espacio de mediación entre arte y comunidad. • Un espacio autónomo y auto reflexivo que trabaja con la historia del arte y la historia del barrio. • Es una toma de terreno.

Etapa 2: Análisis.

Se analizó esta información y se crearon categorías generales por perfiles. Se profundizó en las variables que condicionan las categorías y se contrastó la información con el marco teórico y los objetivos de cada pregunta para llegar a las conclusiones finales, por categorías de perfiles y según cada caso.

Esta etapa se conformó por:

- Las tres dimensiones, con sus respectivas Sub-dimensiones (ya expuestas en este capítulo)
- Categorías generales descritas como Perfiles.
- Variables que condicionan el discurso.
- Contrastación del marco teórico,

Conclusiones por categorías y por objetivos.

Ejemplo matriz de vaciado. (Tabla 9).

Etapas 2 - análisis.

MATRIZ DE VACIADO - ETAPA 2					
DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	CATEGORÍAS GENERALES POR PERFILES	VARIABLES QUE CONDICIONAN EL DISCURSO	CONTRASTACIÓN MARCO TEÓRICO	CONCLUSIONES POR CATEGORÍAS DE PERFILES Y POR OBJETIVOS
1. Análisis de la Organización - Entorno	<p>1.1) Organización:</p> <p>PREGUNTA: 1.- ¿Cuáles son los objetivos institucionales de su organización?</p> <p>OBJETIVO DE LA PREGUNTA: Conocer si tienen claros los objetivos de la organización, si es coherente la información que entregan a través de sus mecanismos de difusión (sitio web, etc.). Su perfil y lugar dentro de la sociedad y del mundo del arte.)</p>	<p>PERFIL DE IDENTIDAD: (pregunta 1)</p> <p>GALERÍA METROPOLITANA - Periférico - Autónomo - Crítico reflexivo.</p> <p>GALERÍA CONCRETA - En Circuito- Dependiente- Experimental audiovisual.</p> <p>GALERÍA GABRIELA MISTRAL- Periférico - Dependencia estatal.</p> <p>GALERÍA ISABEL ANINAT- En Circuito- Autónomo - Comercial</p>	<p>AUTONOMÍA Y DEPENDENCIA frente a otras instituciones mayores, a nivel económico y de gestión.</p> <p>UBICACIÓN GEOGRÁFICA: El barrio, contexto, organizaciones que lo rodean y su tipo, afectan el quehacer de la organización. Si se ubica en un circuito cultural reconocido, tanto de galerías, como espacios culturales podrá decidir por la vinculación territorial, trabajo en red o demarcar una competencia férrea. Según esta relación en Santiago de Chile, se divide en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Periférico (fuera de circuitos culturales) - En circuito (forman parte de un circuito cultural) <p>RELEVANCIA CURATORIAL y de GESTIÓN; la distinción de cada espacio como resultado de sus líneas curatoriales y de gestión: -Crítico reflexivo- Experimental audiovisual - Dependencia estatal - Comercial.</p>	<p>(Capítulo III El Marketing, Variable Distribución. La localización de un establecimiento comercial: Respecto a la ubicación geográfica: Consiste en hacer un producto accesible a un público. Supone la elección del lugar físico donde el producto pueda comprarse o consumirse.</p> <p>En el sector de las artes visuales, estos lugares son las galerías de arte y los museos. En este caso, el lugar físico debe resultar accesible, tener flexibilidad de horarios de exhibición, y facilidades de transporte y/o estacionamiento de autos.</p> <p>Además de estos factores que intervienen en la elección de una localización, la mejor localización es aquella que esté próxima a otros espacios culturales. La atracción que ejerce un grupo de negocios tiene un efecto sinérgico que una sola organización no puede alcanzar por su propia cuenta.</p> <p>CAPÍTULO II. El sector del arte y la cultura. Niveles de organización: Las organizaciones varían según tamaño, estructura, actividades y funciones. Para no traicionarse, es crucial para toda organización cultural definir el nivel apropiado y para esto debe reconocer su misión que será motivo, propósito, fin o razón de ser; y su visión que corresponde a la meta, a cómo se proyecta en el futuro. Cumplir ambas determinará su organigrama, programación, artistas con que deberá trabajar, a quiénes debe convocar y cuál será su orientación.</p>	<p>Los perfiles relacionados con la variable administración y gestión, dan a conocer cómo las organizaciones desde una adecuada gestión y administración interna logran ejecutar correctamente las acciones para lograr los objetivos a corto y largo plazo. Si bien los cuatro espacios logran diseñar y gestionar una programación al menos anual de actividades, los distintos niveles de gestión interna condicionan el cumplimiento de los objetivos y acciones programadas y el rendimiento y la eficiencia de los equipos de trabajo. En el caso de Galería Metropolitana vemos como la "autogestión - no normada" desgasta la gestión interna, y a pesar de diseñar y cumplir la programación anual, los esfuerzos que deben realizar por una falta de sistematización no les permite optimizar resultados. En el caso de Galería Concreta, si bien definen una sistematización en su gestión, lo que les permite tener un proceder planificado y armónico, la normativa dictada por la dirección global del centro limita la autonomía que les permitiría lograr una mejor gestión, y posicionarse más en su campo. En esta galería la especificidad de la gestión y administración de un espacio para las artes visuales, se diluye en el gran engranaje de un centro cultural que involucra además un teatro que requiere de otro tipo de gestión, con esto queremos decir que cada campo artístico-cultural requiere de un tipo de gestión y administración específica, ya que cada uno está condicionado por variables distintas. La burocracia es uno de los impedimentos que la Galería Gabriela Mistral reconoce dentro de su modelo de gestión, si bien la identifican como "sistemática - normada", no logran ajustarla al dinamismo que este campo de acción requiere, donde el cumplimiento de los objetivos depende de variables complejas de prever; como la cantidad de visitas a una exposición. Frente a una baja cantidad de visitas debemos reaccionar rápidamente fortaleciendo las acciones del plan de comunicaciones y marketing, pero en este caso, al tener una dependencia estatal, estas decisiones se alargan. En el caso de Galería Isabel Aninat por tratarse, al igual que Galería Metropolitana, de una galería privada, se reconoce como "autogestión - normada", que es clave para el cumplimiento de metas y programación anual que diseña. Si bien logra generar ingresos por su condición comercial, el apearse a procedimientos asociados a patrones preexistentes de formas de administración de espacios vinculados a las artes visuales contemporáneas y adaptados a la escena nacional, es lo que le ha permitido cumplir con sus objetivos. La gestión y administración de espacios de artes visuales contemporáneas puede provenir de la autogestión y métodos autodidactas, pero se logra un mejor rendimiento si consideran un referente, mecanismos de administración normados, apegadas a procedimientos estándares permitidos y probados, y sobre esta base adaptarlos a la organización. Puede estar ligada a una programación de 12 a 16 meses. Los cuatro casos coinciden respecto al modo de realizar su programación, esto permite asumir el dinamismo de este campo cultural que requiere de una revisión constante de la escena artística donde están insertos. Finalmente, la autonomía en la toma de decisiones y los conocimientos por parte de la plana de administración de cómo funciona la escena de las artes visuales, qué variables condicionan su funcionamiento, desde dónde obtener los recursos, y cómo administrar los recursos humanos y financieros; que en la mayoría de los casos son escasos, será la clave para el correcto cumplimiento de los objetivos. Dos de los casos de estudios están en dependencia de organismos mayores, por lo tanto resuelven y planifican según las exigencias de ellos. Los otros dos casos son privadas, los énfasis de gestión están puestos en sobrevivir anualmente. En ninguno de los casos estudiados existe aparentemente una planificación a largo plazo.</p>

CAPÍTULO IX. CATEGORIZACIÓN DE PERFILES

Perfil de identidad N° 1

GALERÍA METROPOLITANA.- Periférico - Autónomo - Crítico reflexivo

GALERÍA CONCRETA.- En Circuito - Dependiente - Experimental audiovisual

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Periférico - Dependencia estatal

GALERÍA ISABEL ANINAT.- En Circuito - Autónomo – Comercial

- Autonomía y dependencia. Frente a otras instituciones mayores, a nivel económico y de gestión.
- Ubicación geográfica. El barrio, contexto, organizaciones que lo rodean y su tipo, afectan el quehacer de la organización. Si se ubica en un circuito cultural reconocido, tanto de galerías, como espacios culturales podrá decidir por la vinculación territorial, trabajo en red o demarcar una competencia férrea. Según esta relación en Santiago de Chile, se divide en:
 - Periférico (fuera de circuitos culturales)
 - En circuito (forman parte de un circuito cultural)
- Relevancia curatorial y o de gestión.
 - Crítico reflexivo
 - Experimental audiovisual
 - Dependencia estatal
 - Comercial

Conclusión perfil de identidad n° 1

Citando el marco teórico en el Capítulo II sobre los niveles de las organizaciones, se plantea que varían según tamaño, estructura, actividades y funciones. Es crucial para toda entidad cultural definirlo de forma apropiada para lo que se debe reconocer su misión que será su motivo, propósito, fin o razón de ser, y su visión que será la meta al cuál se va a dirigir. Cumplir ambas determinará su organigrama, la programación a exhibir, los artistas con que deberá trabajar, a quiénes deberá convocar y cuál será su orientación.

En relación a esto y respondiendo a los objetivos de acuerdo a la sub-dimensión organización y al perfil de identidad: existe variación según la identidad de cada caso estudiado en dependencia de sus objetivos, ubicación geográfica, nivel de autonomía de su gestión y la línea curatorial, categorías que arrojó la investigación. Cada una es

exponente de un modo de gestión y estructura administrativa coherente. En los cuatro casos se puede apreciar que tienen identificados sus objetivos, aunque en ninguno de los casos se ocupa la terminología misión y visión de la organización.

Perfil de gestión y administración N°2

GALERÍA METROPOLITANA.- Autogestión / No normado

GALERÍA CONCRETA.- Sistemático / Normado

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Burocrático / Sistemático / Normado

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Autogestión / Normado

- **Gestión**
 - **Autogestión.** Sistema donde los trabajadores o realizadores participan en la toma de decisiones. Se trata del empoderamiento de los individuos para cumplir los objetivos. La autogestión se presenta en los espacios que se negocian desde la intuición y estudios autodidactas. Se descubre una forma de hacer y proceder que se prueba en la práctica. Con el transcurso del tiempo se establecen protocolos, procesos y formatos de cómo se hacen las cosas.
 - **Sistemático.** Forma de gestión ordenada donde se reconoce una metodología clara de acción. Por lo general siguen patrones establecidos, referentes nacionales o internacionales, reiterando prácticas siguiendo un método o sistema preexistente, con una baja cuota de riesgo, aplican metodologías probadas que son adaptadas a la organización. Cuentan con un organigrama, tareas, protocolos y procesos establecidos y reconocibles.
 - **Burocrático.** Cuentan con largos procesos en la toma de decisiones por la excesiva influencia de funcionarios públicos. Por lo general se trata de espacios dependientes de otras organizaciones mayores, como los departamentos o espacios estatales o salas dentro de un centro cultural. Cuentan con un organigrama y una distribución de tareas reconocibles, rígidas, donde el poder de las decisiones está centralizado.
- **Administración.- Normado.** Administración de una organización apegada a la legislación y a procedimientos estándares permitidos y probados, asociados a patrones preexistentes de formas de administración. Por ejemplo: empresas, fundaciones, corporaciones, tipos de organizaciones con o sin fines de lucro que

manejan su modelo de negocio y proceso contable y administrativo siguiendo la normativa imperante.

- No normado. Cuyos procedimientos administrativos se construyen y validan desde la experiencia, la compilación de actividades, gestión y revisión de una memoria (autoanálisis). Se levanta un modo de hacer las cosas, se registra y se repite de manera que su reiteración es lo que le da validez. Pueden ser no normadas organizaciones “tipo”, que no se apegan a procedimientos estándares de administración. Lo que no significan que vayan en contra de la Ley.

Conclusión perfil de gestión y administración nº 2

Los perfiles relacionados con la variable administración y gestión, dan a conocer cómo las organizaciones desde una adecuada gestión y administración interna logran ejecutar correctamente las acciones para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

Si bien los cuatro espacios logran diseñar y gestionar una programación al menos anual de actividades, los distintos niveles de gestión interna condicionan el cumplimiento de los objetivos y acciones programadas y el rendimiento y la eficiencia de los equipos de trabajo. En el caso de Galería Metropolitana vemos como la “autogestión - no normada” desgasta la gestión interna, y a pesar de diseñar y cumplir la programación anual, los esfuerzos que deben realizar por una falta de sistematización no les permite optimizar resultados. En el caso de Galería Concreta, si bien definen una sistematización en su gestión, lo que les permite tener un proceder planificado y armónico, la normativa dictada por la dirección global del centro limita la autonomía que les permitiría lograr una mejor gestión, y posicionarse más en su campo. En esta galería la especificidad de la gestión y administración de un espacio para las artes visuales, se diluye en el gran engranaje de un centro cultural que involucra además un teatro requiere de otro tipo de gestión. Con esto queremos decir que **cada campo artístico-cultural requiere de un tipo de gestión y administración específica, ya que cada uno está condicionado por variables distintas, y trabajan con productos artísticos específicos que reclaman formas de distribución diversas.**

La burocracia es uno de los impedimentos que la Galería Gabriela Mistral reconoce dentro de su modelo de gestión, si bien se identifica la galería con un perfil “sistemática - normado”, no logra ajustarse al dinamismo que este campo de acción requiere, donde el cumplimiento de los objetivos depende de variables complejas de prever; como la

cantidad de visitas a una exposición, entre muchas otras. Frente a una baja cantidad de visitas se requiere reaccionar rápidamente fortaleciendo las acciones del plan de comunicaciones y marketing, pero en este caso, al tener una dependencia estatal, estas decisiones se alargan. En el caso de Galería Isabel Aninat por tratarse, al igual que Galería Metropolitana, de una galería privada, se reconoce un perfil de “autogestión – normado”, que es clave para el cumplimiento de las metas y la programación anual que diseña. Si bien logra generar ingresos por su condición comercial, el apegarse a procedimientos asociados a patrones preexistentes de formas de administración de espacios vinculados a las artes visuales contemporáneas y adaptados a la escena nacional, es lo que le ha permitido cumplir con sus objetivos.

La gestión y administración de espacios de artes visuales contemporáneas puede provenir de la autogestión y métodos autodidactas, pero se logra un mejor rendimiento si consideran referentes y modelos de administración establecidos y probados, luego sobre esta base adaptarlos a la organización. Puede estar ligada a una programación de 12 a 16 meses. Los cuatro casos coinciden respecto al modo de realizar su programación, esto permite asumir el dinamismo de este campo cultural que requiere de una revisión constante de la escena artística donde están insertos. Finalmente, la autonomía en la toma de decisiones y los conocimientos por parte de la planta de administración de cómo funciona la escena de las artes visuales, qué variables condicionan su funcionamiento, desde dónde obtener los recursos, y cómo administrar los recursos humanos y financieros; que en la mayoría de los casos son escasos, será la clave para el correcto cumplimiento de los objetivos.

Dos de los casos de estudios están en dependencia de organismos mayores, por lo tanto resuelven y planifican según las exigencias de estos. Los otros dos casos son privadas, los énfasis de gestión están puestos en sobrevivir anualmente. En ninguno de los casos estudiados existe aparentemente una planificación a largo plazo.

Perfil de identificación de audiencia y criterio de segmentación N° 3

GALERÍA METROPOLITANA.- Público de artes visuales - Público local.

GALERÍA CONCRETA.- Público de artes visuales - Público general -Público escolar y de Educación superior.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Público de artes visuales - Público transeúnte - Público escolar y de Educación superior.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Público de artes visuales - Público comercial - Público extranjero

- Tipo de público.
 - Público de artes visuales. Es aquel que está involucrado dentro el contexto de las artes visuales contemporáneas. Se trata en su mayoría de académicos, estudiantes de artes, universitarios, artistas y personas interesadas en las nuevas tendencias, que se mueven en la ciudad entre los diferentes focos de exhibición y espacios de artes sin importar la ubicación. Es consumidor de artes visuales, pero no necesariamente comprador.
 - Público local. Las personas que se vinculan territorialmente con los espacios de artes visuales, principalmente los vecinos. No están habituados a visitar estos lugares, pero es un público participativo, que se deja conquistar y encuentra en estos sitios una oportunidad de cohesión social. Es potencialmente fidelizable.
 - Público transeúnte. Público flotante que por motivos diversos su desplazamiento coincide con el espacio de exhibición. Está de paso y su estancia tiene una duración limitada. La razón de la visita siempre es casual. Por ejemplo: decide entrar durante su recorrido desde el lugar de trabajo a la estación del metro, porque llama su atención alguna publicación asociada al espacio o porque se pueda apreciar desde el exterior lo que está expuesto.
 - Público escolar y de educación superior: Proviene de los colegios y/o centros de educación superior que incorporan en sus actividades visitas a espacios culturales, y/o de exhibición de artes visuales. Se vincula a través de una relación entre instituciones que, por lo general, está mediada por un encargado, departamento o área de educación que se encarga de vincular la programación artística con los contenidos impartidos en el aula o como una actividad extra-programática.
 - Público comercial. Es un público con alto poder adquisitivo cuya compra tiene distintos fines, como coleccionismo o como decoración. El primero es conocedor de arte, estética, investiga previamente a su compra. El segundo, es plenamente un consumidor, tiene un nivel de conocimiento alto sobre el mercado del arte, interesados en moda y nuevas tendencias, sin un trasfondo intelectual ni complejo en comparación a un coleccionista.

- Público extranjero. Se trata de un público internacional, que integra el turismo cultural en sus viajes, visitando museos, centros culturales y galerías de arte. Puede tratarse también de un público comercial o de artes visuales. Es por lo general un público instruido, que planifica visitas culturales en sus viajes, realiza actividades con contenido artístico y encuentra en Chile espacios que responden a esta necesidad.
- Público general. Interesado en el consumo cultural genérico sin diferenciar especificidades, aprovecha la oportunidad que se le presente y sus necesidades se ven reflejadas en espacios polifuncionales como centros culturales.

Conclusión de perfil identificación de audiencia y criterio de segmentación nº 3

Se observa la falta de vinculación con el público local. Sólo Galería Metropolitana lo reconoce como parte de su audiencia. Este trabajo de fidelización y formación entrega un sentido a su ubicación territorial, un rol social y comunitario del que el resto de los espacios carece, que además le entrega una ventaja competitiva.

Galería Gabriela Mistral reconoce dentro de la muestra al público transeúnte, lo que denota una correcta administración de las oportunidades que le entrega su ubicación. Esta oportunidad podría administrarse mejor si contaran con un mecanismo claro de almacenamiento de datos y criterios de segmentación de públicos.

Galería Concreta y Galería Gabriela Mistral cuentan con público escolar y de educación superior, dando cuenta que la mirada programática y la gestión interna se focaliza en la importancia de la educación en el arte, y entrega atisbos de una posibilidad de formación de audiencias. Galería Concreta además, es la única que suma al público general, cada vez más dejado de lado y que sólo permite registrarse como cantidad de visitas, su definición es muy general por lo que no permite ser administrado, ni generar convocatoria, ni productos culturales especializados.

Galería Aninat es la única que reconoce entre sus públicos a público extranjero, sin duda no es la única que recibe este segmento, pero sólo ella se detiene a observarlo, esto sumado a su otro perfil definido como público comercial pudiera resultar de una mirada estratégica, pues le permiten cumplir sus objetivos como organización. Esta mirada

estratégica frente a la segmentación no está presente en el resto de las galerías analizadas.

Las cuatro galerías estudiadas identifican sus públicos y reconocen contar con público de artes visuales, aunque su definición está más ligada con la fidelización de un grupo humano, que con la correcta comprensión de las dimensiones que lo definen. (véase CAPITULO II, Los públicos). Tampoco vinculan la importancia de la administración de públicos con herramientas acorde a registros y criterios de segmentación (véase CAPITULO V. Segmentación de mercado), que si bien comparten sistemas y metodologías básicas de almacenamiento de datos, estos no les permite definirlos claramente ni fidelizarlos.

Perfil de conocimiento de la demanda N° 4

GALERÍA METROPOLITANA.-Demanda de educación en el arte - Demanda de transparencia para la gestión cultural de las artes visuales - Demanda por internacionalización.

GALERÍA CONCRETA.-Demanda de educación en el arte - Demanda por colecciones

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Demanda de educación en el arte - Demanda de transparencia para la gestión cultural en las artes visuales.

GALERÍA ISABEL ANINAT.-Demanda por internacionalización - Demanda por colecciones

- Demanda de educación en arte. Significa que existan instancias de mediación para la apreciación, explicación, reflexión y decodificación de los signos que conforman el lenguaje del arte contemporáneo. A través de ellas se entregan herramientas para la formación y la interacción entre los públicos, el producto artístico y los creadores.
- Demanda de transparencia para la gestión cultural de las artes visuales. Es específica del público de artes visuales, sobre todo artistas, curadores y profesionales vinculados a la gestión cultural. Se traduce en una necesidad de acceso a la información, contar con recursos instructivos y metodológicos que permitan comprender los procedimientos internos, tales como las oportunidades y posibilidades de exhibición y participación en el medio para desarrollar los componentes de un producto cultural dentro de las artes visuales. Y en conocer

los criterios que prevalecen frente a la distribución de recurso económicos, tanto públicos y privados destinados al desarrollo e incentivo de esta disciplina. Esta demanda establece un derecho de acceso a la información.

- Demanda por internacionalización. Es específica del público de las arte visuales y del comercial. Está relacionada con el interés y reconocimiento cada vez más creciente por el arte latinoamericano. La valorización a nivel económico de la obra, así como del prestigio del artista, están estrictamente ligados a la internalización de su producción. Juegan un rol fundamental en este ámbito la globalización, la proliferación de ferias internacionales en Latinoamérica, la presencia de artistas chilenos y agentes del mercado local y la presencia de obras importantes de artistas chilenos en casas de subastas como Sotheby y Christie´s.
- Demanda por colecciones. Agrupan el conjunto de obras de un artistas o un grupo de ellos. Existen las colecciones de arte contemporáneo privadas y públicas. Las primeras son motivadas por intereses como la promoción del arte, el apoyo de un marchand a un artista, filantropía, patrimonio de institución privada con motivos de beneficios tributarios, entre otros. Y las segundas, son las pertenecientes a museos y organismos estatales; que resguardan el patrimonio cultural de una nación. Al tratarse de un conjunto de obras agrupadas por un concepto inicial, da luces a los públicos de su contenido, generándose un primer vínculo de mediación artística. Reconoce una idea central que le acerca a la muestra, por tanto esta demanda puede interpretarse como la mediada por un criterio curatorial.

Conclusión de perfil de conocimiento de la demanda nº4

En los cuatro casos se identifica la demanda de sus públicos, no obstante, en ninguno esta demanda está apoyada por un estudio de mercado para segmentarla. Según el marketing de las artes y la cultura la segmentación es esencial para la creación y planificación de estrategias de gestión que permitan cumplir con los objetivos de la organización y el diseño efectivo de la oferta. Y tal segmentación debe ser resultado de un acucioso estudio de mercado. La ausencia de esta herramienta demuestra que no se reconoce el marketing como una estructura o metodología de trabajo.

El conocimiento que tienen las organizaciones de su público y su demanda es obtenida desde la intuición, observación reiterativa en el tiempo, aplicación aislada de encuestas que no están asociadas a una estrategia de plantificación de gestión, administración o

marketing. En ninguno de los casos este conocimiento está sistematizado permitiendo su consulta o análisis para planificar la estrategia, poder medirla y controlarla.

Además les cuesta mucho cumplir con la demanda de su público. Razones como la falta de personal, de equipos de trabajo profesionales del medio artístico y de recursos económicos condicionan esta dificultad, como es el caso Galería Metropolitana que no recibe financiamiento directo del estado. Hay otras causas como la falta de independencia en las decisiones administrativas y de gestión por depender de un organismo superior, como es el caso de Galería Metropolitana y Galería Concreta.

Sólo en el caso de la Galería Isabel Aninat son capaces de diseñar una propuesta artística que satisfaga su demanda, lo que pudiera estar condicionado por el carácter comercial de esta organización.

Perfil de noción de competencia N°5

GALERÍA METROPOLITANA.-Noción de competencia financiera -Noción de competencia básica.

GALERÍA CONCRETA.-Noción de competencia institucional -Competencia financiera.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.-Noción de competencia institucional

GALERÍA ISABEL ANINAT.-Noción de competencia comercial -Competencia financiera.

- Noción básica de competencia. Aplica a aquellas organizaciones más orientadas al producto, que no han tomado en cuenta su relación con otros espacios u organizaciones similares ni la implicancia de su coexistencia en relación a los públicos, las vinculaciones territoriales y los sistemas de financiamiento. Son organizaciones aisladas que se gestionan de manera autónoma e independiente.
- Noción de competencia comercial. Es la que surge de las organizaciones y espacios que comercializan sus productos culturales y gran parte de sus ingresos dependen de las ventas. Deben identificar y reconocer a los principales actores dentro del mercado del arte, a nivel nacional e internacional, que persiguen los mismos objetivos. Estas organizaciones están sujetas a altos niveles

de competitividad, pues el mercado es pequeño y deben luchar por los públicos comerciales y el posicionamiento.

- Noción de competencia institucional. Se presenta en todas las organizaciones institucionalizadas, tanto públicas como privadas, que cuentan con una imagen reconocible, resguardan o persiguen un liderazgo y son representativas de las organizaciones o espacios de su tipo, compitiendo entre ellas.
- Noción de competencia financiera. Entre las organizaciones que concursan por los mismos fondos y recursos financieros. Este tipo de competencia es muy intensa dentro del medio cultural debido a que los recursos a repartir son escasos.

Conclusión de perfil de noción de competencia nº 5

Las cuatro galerías tienen noción de la competencia. Bajo distintas ópticas todos los agentes entrevistados reconocen que este factor está presente. Galería Metropolitana tiene un perfil de competencia básica dirigida por sus dueños, que se esmeran en que el espacio subsista sin medir, muchas veces, los costos. Esta noción radica además en estar orientados al producto, a brindar un espacio para la programación artística entregando un lugar privilegiado al contenido. Identifican plenamente la competencia financiera frente a recursos escasos con gran exigencia de gestión interna para su obtención, como los fondos concursables estatales o financiamiento directo del CNCA. Se sienten en desventaja competitiva en relación a espacios que cuentan con este recurso. Esta noción de competencia financiera la comparten con Galerías Concreta y Galería Isabel Aninat pues concursan por los mismos fondos y recursos financieros. Este tipo de competencia es muy intensa dentro del medio cultural debido a que los recursos a repartir son escasos.

La competencia institucional es detectada principalmente por Galería Concreta y Galería Gabriela Mistral, ambas cuentan con financiamiento directo y concluimos que ahí subyace la competencia. Al no ser privadas, deben rendir sus resultados en memorias anuales que son con carácter público, por lo que compiten con cada organización similar por el mejor posicionamiento.

En relación a la noción de competencia comercial Galería Isabel Aninat es la única que la reconoce. El resto no está sujeto a estos altos niveles de competitividad ya que no

comercializan su programación, sin embargo en la presencia de una industria emergente como es el mercado del arte, todos los agentes deberían estar atentos a esta competitividad que afecta los productos artísticos con los que trabajan, y les permite empaparse de otros perfiles de público que no han contemplado.

Perfil de ventaja competitiva y posicionamiento N° 6

GALERÍA METROPOLITANA.-Ventaja por posicionamiento de marca -Ventaja curatorial.

GALERÍA CONCRETA.-Ventaja por posicionamiento de marca -Ventaja por gestión de redes. -Ventaja por ubicación territorial.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.-Ventaja por posicionamiento de marca -Ventaja curatorial

GALERÍA ISABEL ANINAT.-Ventaja por posicionamiento de marca. - Ventaja por ubicación territorial.

- Ventaja competitiva por posicionamiento de marca. Involucra el posicionamiento de las organizaciones como marca en la escena de las artes visuales nacionales, consolidándose como un sello y forma de gestión, y la distinción de sus productos artísticos ofertados en el mercado. Se trata de la posición asociada con el rol que han conseguido dentro del mercado y de quién o de quiénes deben cuidarse para mantener o superar su posición.
- Ventaja competitiva curatorial. Esta es la ventaja de una organización donde prima la propuesta estética y el contenido de lo que se expone, por sobre los criterios comerciales o las experiencias ya aprobadas por los públicos.
- Ventaja competitiva por gestión de redes. Se relaciona directamente con el nivel de gestión y relaciones públicas que es capaz de tener un espacio. Reconoce las posibles vinculaciones con otras organizaciones públicas y privadas, que persiguen los mismos objetivos o cuentan con contenidos y recursos que pueden retroalimentarse.
- Ventaja competitiva por ubicación territorial. Depende de la ubicación de un espacio y las relaciones con otros agentes que comparten el territorio. Existen dos componentes de esta ventaja: las cualidades del lugar y sector donde se ubica, tales como infraestructura, accesibilidad, nivel socio-económico del sector, vecinos y visitantes. Y la conformación de asociaciones o circuitos territoriales que

permiten difundir y promocionar sus espacios en conjunto, lo que los posiciona territorialmente, retro-alimenta la visibilidad de los espacios y complementa sus servicios. De esta manera la presencia de agentes similares puede significar una ventaja competitiva ya que inserta la organización en una oferta más completa.

Conclusión de perfil de ventaja competitiva y posicionamiento de marca nº 6

Se identifican las ventajas competitivas de cada caso. Estas ventajas muestran que existe distinción entre los diferentes productos culturales que se ofrecen. En los cuatro casos prevalece el posicionamiento de marca. Se trata de la posición asociada con el rol que han conseguido dentro del mercado y de quién o quiénes deben cuidarse para mantener o superar su posición.

Galería Concreta y Galería Isabel Aninat tienen ventaja competitiva por ubicación territorial porque ambas están insertas dentro en un circuito de arte reconocido. Galería Concreta ubicada en el circuito cultural Santiago poniente, donde se encuentran varios museos y centros culturales, y Galería Isabel Aninat dentro del sector de Alonso de Córdova, Santiago Oriente, donde se encuentran otras galerías comerciales.

Galería Gabriela Mistral y Galería Metropolitana coinciden con la ventaja competitiva curatorial, donde prima la propuesta estética y el contenido. Respecto a la ventaja competitiva por la gestión de redes, Galería Concreta se distingue ya que en su gestión vincula las posibles oportunidades que otras organizaciones le pueden ofrecer, pues persiguen los mismos objetivos o cuentan con contenidos que pueden retroalimentarse.

Lo más importante de este perfil es la construcción de marca que ha creado cada espacio, que denota constancia en la gestión de más de 10 años trabajando con sus objetivos, logrando que se distingan dentro del medio artístico.

Perfil de identificación de conceptos de marketing de las artes y la cultura Nº 7 y Perfil de relación de objetivos de la organización con los objetivos del marketing de las artes y la cultura Nº8

GALERÍA METROPOLITANA.- No identifican conceptos de marketing de las artes y la cultura y No relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del marketing de las artes y la cultura.

GALERÍA CONCRETA.- No identifican conceptos de marketing de las artes y la cultura y No relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del marketing de las artes y la cultura.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- No identifican conceptos de marketing de las artes y la cultura y No relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del marketing de las artes y la cultura.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- No identifican conceptos de marketing de las artes y la cultura y No relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del marketing de las artes y la cultura.

- Organización que identifica los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura. Una organización cultural que identifica en qué consiste el marketing de las artes y la cultura entiende que éste lo que pretende es perseguir y alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto cultural adaptando a éste las variables comerciales y tradicionales del Marketing Mix (precio, distribución y promoción) con el objetivo de poner en contacto al producto cultural con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural.
- Organizaciones que relacionan el cumplimiento de sus objetivos a través de la aplicación de acciones de marketing de la cultural y las artes. Confeccionan su plan de marketing a partir de los objetivos de la organización y para esto conocen muy bien las características y el valor artísticos de su producto cultural, realizan estudios exhaustivos de los públicos potenciales para estos productos, trabajan con las otras tres variables del marketing mix (precio, promoción y distribución) adaptándolas al producto cultural. Y todas estas acciones las realizan con el propósito de conectar a los consumidores potenciales para lograr el acercamiento, relación y vinculación de este producto artístico con su público consumidor.

Conclusión perfiles nº 7 y nº 8

En los casos estudiados **ninguno reconoce los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura**. Si bien la cadena de acciones ligadas al contenido está presente, las organizaciones no las vinculan con acciones y procesos de marketing por lo tanto no acuden a referentes enmarcados en este campo, lo que podría presentarles un plan de

acción frente a poner en contacto al producto artístico con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos.

¿Qué se entiende en el medio artístico como marketing de las artes y la cultura? ; Términos como difusión, comunicaciones y publicidad tienden a ser considerados como el único quehacer del marketing, desconociendo que son actividades que forman parte de la promoción, que es una de las cuatro variables del marketing mix: producto (producto artístico cultural), precio(valores y presupuestos) distribución (manera de consumir las obras a través de la exhibición) y promoción (dar a conocer y vincular el producto). Estas variables conforman un todo dentro de la estrategia de marketing, la que es pensada y proyectada para que funcione simultáneamente desde todos sus ejes. Todas estas nociones, aunque están presentes, no se vinculan con el marketing de las artes y la cultura, por lo que se concluye que este no está incorporado en el accionar de las cuatro organizaciones investigadas. Siendo estas organizaciones representativas de un amplio espectro de gestión de artes visuales contemporáneas, se puede afirmar que el marketing de las artes y la cultura no es utilizado en la gestión de artes visuales contemporáneas en Chile.

El siguiente perfil se encuentra directamente relacionado con el anterior y, al analizarlo, permite concluir que las cuatro galerías **no relacionan el cumplimiento de sus objetivos con la aplicación de acciones de marketing de las artes y la cultura.**

Esta relación está presente en organizaciones que confeccionan su plan de marketing de las artes y la cultura a partir de los objetivos de la organización y, para esto, conocen muy bien las características y el valor artísticos de su producto cultural, realizan estudios exhaustivos de los públicos potenciales para estos productos, trabajan con las otras tres variables del marketing mix, adaptándolas al producto cultural; y todas estas acciones las realizan con el propósito de conectar a los consumidores potenciales con su producto artístico.

Si bien las cuatro galerías concuerdan con la importancia y presencia de estos conceptos aplicados, y han logrado subsistir en algunos casos más de 10 años como una marca potente en la escena de las artes visuales, se concluye que el trasfondo de esta desconexión de lenguaje y desconocimiento de la importancia del marketing de las artes y la cultura radica en que no logran diferenciar aún entre el marketing tradicional y marketing de las artes y la cultura. (véase CAPITULO III)

Perfil de producto cultural N°9

GALERÍA METROPOLITANA.- Arte contemporáneo - Experiencia estética vinculada con temas sociales - Arte experimental

GALERÍA CONCRETA.- Arte contemporáneo - Actividades temáticas - Arte experimental.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Arte contemporáneo - Arte experimental - Colecciones de arte.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Arte contemporáneo - Arte comercial exportable - Actividades temáticas.

- Obras de arte categorizadas dentro del arte contemporáneo. Esta categorización se refiere a lo que actualmente se realiza en las artes visuales. Las definiciones más academicistas no se refieren a un criterio estrictamente cronológico y en su versión internacional, y existencia comercial, no se confunde con la producción de los artistas vivos. Los especialistas, historiadores del arte contemporáneo, críticos de arte y conservadores no establecen una disociación entre los periodos del arte y las características estéticas de las obras. Se interesa más por la suerte de lo extra-estético que por el encanto de la belleza, más por las condiciones y los efectos del discurso que por la coherencia del lenguaje. Privilegia concepto y narración en desmedro de los recursos formales.
- Experiencia estética vinculada con temas sociales. Tiene relación con la línea curatorial del espacio, que selecciona y expone contenidos que permiten la vinculación con temas atingentes de otras áreas, adhiere intereses políticos y socioculturales, entre otros. Nexo entre el espacio cultural y la contingencia y reflexión sobre distintas temáticas que se vinculan con el rol social del artista y de los espacios de exhibición.
- Actividades temáticas. Incorporación dentro de la línea curatorial de una galería de programación de actividades temáticas, en conjunto con otras organizaciones para potenciarse. Esto les permite vincularse con los públicos que no necesariamente consumen arte contemporáneo.
- Arte experimental. Organizaciones que le brindan al artista un espacio de creación libre. También es una manera de probar y validar nuevos productos culturales.

- Arte comercial exportable. Producto cultural que se ha consolidado y ya está reconocido en el medio nacional por tanto tiene una madurez que le permite salirse del circuito nacional y entrar a otro nivel de intercambio más global.
- Colecciones de arte. Conjunto de obras recopiladas por una persona o una institución. Son de gran importancia pues contribuyen a la protección y regulación del patrimonio cultural de un país. Fiel evidencia para estimular la creación artística y generar otros productos culturales en torno a ellas, instancias educativas y de mediación artística.

Conclusión de perfil de producto cultural nº 9

Ninguno de los casos tiene incorporado en su lenguaje la terminología producto cultural, aunque todos ellos lo tienen identificado. Las cuatro organizaciones son marcas reconocidas en el medio artístico, lo que confirma que han sido consistentes con el posicionamiento del producto que las diferencia. No obstante, no es posible establecer una descripción coherente y estructurada de acciones para su posicionamiento.

El producto cultural principal, y que coincide en las cuatro organizaciones, son las obras de arte categorizadas dentro del arte contemporáneo. Cada organización tienen un producto principal que las distingue siendo consistente con el tipo de organización que representan.

Galería Metropolitana se destaca por la experiencia estética vinculada con temas sociales, coherente a su definición como un espacio privado de exhibición y difusión de arte contemporáneo instalado en una comuna periférica, que responde al propósito de hacer participar a un sector social que ha estado normalmente marginado del arte. Un lugar de investigación y experimentación, de mediación entre arte y comunidad; autónomo y autorreflexivo, que trabaja con la historia del arte y la historia del barrio. Es una toma de terreno.

Galería Concreta se distingue por las actividades temáticas como su producto principal. Al estar inserta dentro del centro cultural Matucana 100 la mayoría del público que recibe no es de artes visuales, por lo que incorpora actividades para potenciarse en conjunto con otras organizaciones, como el participar activamente del circuito cultural Santiago

ponente. Esto le permite vincularse con los públicos que no necesariamente consumen arte contemporáneo.

Galería Gabriela Mistral resalta por las colecciones de arte. Refiere a la recopilación de arte contemporáneo que ha logrado construir durante su trayectoria. Este producto cultural tiene una completa coherencia con el tipo de organización que representa pues al pertenecer al organismo estatal tiene un rol esencial dentro de la protección del patrimonio. Son una fiel evidencia para estimular la creación artística y generar otros productos culturales, instancias educacionales y de mediación artística.

Galería Isabel Aninat se diferencia por el arte comercial exportable. Esta organización representa a las galerías comerciales y tiene un claro enfoque del producto cultural orientado hacia el mercado, depende de las ventas de la obras para garantizar recursos. Está consolidada en el medio nacional lo que le permite entrar a otro nivel de intercambio más global, por lo tanto se destaca con una fuerte presencia en instancias internacionales.

Perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing de las artes y la cultura N° 10

GALERÍA METROPOLITANA.- Selección de artistas por convocatoria abierta - Coordinación - Promoción a partir de la difusión.

GALERÍA CONCRETA.- Selección de artistas por convocatoria abierta - Coordinación - Promoción a partir de la difusión.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Selección de artistas por convocatoria abierta – Coordinación - Promoción a partir de la difusión.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Selección de artistas por selección directa del artista con que se trabaja - Coordinación - Promoción a partir de la difusión.

- Selección de artistas:
 - Selección directa del artista con que se trabaja. La realiza el dueño del espacio, un curador o programador. Se da en espacios privados o autónomos.
 - Selección por convocatoria abierta. Generalmente se hace una vez al año y con ella se arma la programación anual. La figura que actúa es un curador del espacio o un jurado compuesto por especialistas del área.

- Coordinación. Se formaliza la relación entre el artista y el espacio. Calendariza, analiza, gestiona y adjudica presupuesto, se produce y se lleva a cabo el proyecto.
- Promoción a partir de la difusión. Principalmente envío de mail masivos, comunicados de prensa para medios, uso de redes sociales, diseño de invitaciones, catálogos, etc.

Conclusión de perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing de las artes y la cultura n° 10

Galería Metropolitana, Concreta y Gabriela Mistral declaran que la primera fase del posicionamiento de su producto cultural es la selección de artistas por convocatoria abierta. Esto permite escoger programación acorde a los objetivos y seleccionar sus productos sin mayores costos asociados, lo que podría identificarse como una acción estratégica.

Galería Isabel Aninat selecciona directamente a sus artistas lo que puede identificarse como una acción estratégica, pues seguido a uno de los principales objetivos de la organización que es la venta de arte, su dueña y curadora procura posicionar artistas y sus producciones para lograr este objetivo, por lo que requiere conocimientos específicos del mercado.

Todas las galerías describen la importancia de la coordinación como parte del posicionamiento del producto cultural, sin embargo las descripciones de este proceso (detallado en la descripción de perfiles) son vagas, por lo que podemos concluir que el proceso de posicionamiento del producto se realiza de forma mecánica, sin mayor reflexión ni ajustes anuales según el tipo de programación que los mismos curadores o directores de espacios han validado, lo que delata la ausencia de una mirada estratégica.

En relación a estrategias de marketing de las artes y la cultura, los entrevistados no asocian sus prácticas a este campo, pero sí logran relacionar la promoción a partir de la difusión como una cadena de acciones de marketing que realizan.

Existe un acercamiento y se comprende la utilidad de las herramientas del marketing para el cumplimiento de los objetivos, pero existe un desconocimiento de lo que involucra una planificación estratégica aplicada al posicionamiento del producto cultural para poder sistematizar y permitir la dinamización de estos procesos.

Perfil según recursos económicos que aporta el producto N° 11 y Perfil de fijación del precio N° 12

GALERÍA METROPOLITANA.- Postulación a fondos públicos - Gestión de auspicios - Actividades económica paralela.

GALERÍA CONCRETA.-Financiamiento directo del estado - Ticketera para teatro - Ley de donaciones culturales - Actividades económica paralelas.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.-Financiamiento directo del estado.

GALERÍA ISABEL ANINAT.-Venta de obras de arte: en el espacio, y en ferias de artes nacional y extranjeras - Actividades económica paralela - Postulación a fondos públicos.

- Objetivos. Los precios se fijan basados en:
 - Costo de ejecución o realización de un proyecto artístico con el objetivo de adjudicarse un fondo concursable.
 - Mercado y demanda con el objetivo de vender una obra de arte (instituciones vinculadas con el mercado internacional, altas esferas de poder y públicos con niveles adquisitivos elevados).

Conclusión perfil según recursos económicos que aporta el producto n° 11 y perfil de fijación del precio n° 12

Los cuatro espacios entrevistados reconocen la relación entre el producto que ofrecen y los recursos que obtienen, y que les permiten funcionar como organización. Cada galería distingue distintos flujos de ingresos. Galería Metropolitana y Galería Isabel Aninat destacan el aporte de fondos concursables y de fomento. Esto último implica una mayor exigencia para sus niveles de gestión, pues deben conocer su producto y tener la capacidad de involucrarse en diseños de proyectos, evaluaciones y rendiciones.

Metropolitana, Aninat y Concreta obtienen recursos a través de actividades económicas paralelas, tales como arriendo de espacios para eventos de externos, ventas de libros, catálogos y publicaciones, entre otros. Estas actividades en muchos casos representan un salvavidas financiero para las organizaciones y permite que los espacios subsistan. Estas actividades también requieren un alto nivel de gestión comercial para ser llevadas a cabo, lo que implica que las organizaciones deben incorporar estos conocimientos en su

planificación. En el caso de Concreta es muy común, y producto de los modelos de gestión de los centros culturales, que perciba financiamiento público aunque por lo general éste es insuficiente para cubrir todos los costos del funcionamiento por lo que se ven obligados a generar modelos de negocios para incrementar los ingresos.

Concreta y Gabriela Mistral son las dos únicas galerías del estudio que cuentan con financiamiento público directo, por eso están menos vinculadas al levantamiento de fondos para subsistir, pero a su vez se enfrentan a amenazas distintas como eventuales cambios en la administración pública, que no consideren ni comprendan la importancia de su misión y decidan cerrarlas.

Galería Isabel Aninat es la única que pone mayor atención a la generación de recursos económicos que aporta el producto cultural por su calidad de espacio comercial.

En relación a la fijación de precios, y muy vinculado con la obtención de recursos desde el producto, se reconocen dos perfiles: la fijación de precio basada en presupuestar la ejecución de un proyecto para postular a un financiamiento y otra centrada en el mercado y la demanda, con el objetivo de vender una obra de arte, como Galería Isabel Aninat.

La mayoría de las organizaciones debe identificar cómo su producto cultural puede generar ingresos económicos, siendo los que no cuentan con el apoyo del financiamiento directo, los que están más exigidos para lograrlo. Es necesario tener gestores que puedan establecer relación con la fijación de precios de las obras y valorizar diversas variables que componen el diseño y desarrollo de proyectos.

Perfil de distribución según la forma de consumo N° 13

GALERÍA METROPOLITANA. -Consumo con dificultad a partir de la experimentación y fuera del circuito de galerías y espacios culturales.

GALERÍA CONCRETA.-Consumo favorable a la apreciación y validación del arte, dentro del circuito de galerías y espacios culturales.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.-Consumo favorable a la apreciación y validación del arte, dentro del circuito de las principales instituciones del gobierno central.

GALERÍA ISABEL ANINAT.-Consumo favorable a la apreciación y validación del arte con especial énfasis en el comercio del arte, dentro del circuito de galerías y espacios culturales.

- Consumo con dificultad a partir de la experimentación y fuera del circuito de galerías y espacios culturales. Condiciona el consumo del público. Es una dificultad impuesta conscientemente por la organización que llega a convertirse en su característica principal, pues es el punto de inflexión donde se contextualiza el aporte y crítica social que el espacio introduce dentro del arte contemporáneo. La ubicación entrega dos tipos de público: el local conformado por los vecinos del barrio que no están habituados a consumir artes visuales ni a visitar galerías y el público de artes visuales que, además, vive la experiencia de trasladarse, cruzar la ciudad y conocer otras realidades. La ubicación condiciona el tipo de organización, la programación y también el precio del producto cultural (respecto al financiamiento público al que postula).
- Situación de consumo condicionante favorable a la apreciación y validación del arte dentro del circuito de galerías y espacios culturales. La organización trata de crear la mayor cantidad de condiciones que favorezcan el consumo y acceso, como estar ubicada dentro de un circuito reconocido, en un entorno amigable, cercano y familiar para el público. Las exposiciones suelen permanecer varias semanas y el acceso se extiende después del horario de oficina. Así el consumidor puede tener control sobre cuándo, cómo y durante cuánto tiempo consumir.
- Consumo favorable a la apreciación y validación del arte y dentro del circuito de las principales instituciones de gobierno central. Territorialmente hay una relación entre el centro administrativo de un país, donde están las principales instituciones de gobierno, por ejemplo la presencia del Centro Cultural Palacio de La Moneda. Esta ubicación es coherente con una organización pública, no condiciona la programación, pero sí el público que consume.
- Consumo favorable a la apreciación y validación del arte con especial énfasis en la comercialización y dentro del circuito de galerías y espacios culturales. Ubicadas físicamente dentro del circuito reconocido de galerías de arte y espacios culturales, en un entorno amigable, cercano y familiar para el comprador, que en su mayoría pertenece a un sector socio económico acomodado. Las exposiciones suelen permanecer varias semanas y el acceso se extiende después del horario de oficina. El consumidor puede tener mayor control acerca de cuándo, cómo y durante cuánto tiempo consumir. La ubicación condiciona el tipo de organización (comercial), la programación (en ocasiones es muy comercial) y también el precio del producto cultural (venta de obras de arte - sector ABC1).

Conclusión perfil de distribución según la forma de consumo nº 13

La forma de consumo de un producto cultural determina su modo de distribución. En este sentido, se observa que en los cuatro casos el modo de consumo está en concordancia con el producto artístico que ofrecen.

Galería Metropolitana se distingue por un consumo con dificultad a partir de la experimentación y fuera del circuito de galerías y espacios culturales. Está ubicada en un sector periférico, el consumo de su producto cultural se caracteriza por una dificultad impuesta conscientemente por la organización que llega a convertirse en su característica principal, en completa concordancia con su principal producto cultural de experiencia estética vinculada con temas sociales. Su ubicación entrega dos tipos de público, el local conformado por los vecinos del barrio que no están habituados a las artes visuales y el público de artes visuales que además vive la experiencia de trasladarse y conocer otras realidades. Condiciona el tipo de organización, la programación y también el precio del producto cultural respecto al financiamiento público al que postula. A pesar de su coherencia tiene un bajo nivel de consumo de público general.

Galería Concreta tiene un consumo favorable a la apreciación y validación del arte dentro del circuito de galerías y espacios culturales. Es coherente con su producto cultural de actividades temáticas pues, como parte de un espacio cultural mayor, ha tenido que diseñar estrategias para posicionarse, creando la mayor cantidad de condiciones que favorezcan el consumo. Está ubicada físicamente dentro del circuito reconocido de galerías de artes y espacios culturales, en un entorno amigable, cercano y familiar para el público. Las exposiciones permanecen varias semanas y el acceso se extiende después del horario de oficina. Así el consumidor puede tener mayor control acerca de cuándo, cómo y durante cuánto tiempo realizan su acción de consumo.

Galería Gabriela Mistral posee un consumo favorable a la apreciación y validación del arte dentro del circuito de las principales instituciones del gobierno central. Territorialmente hay una relación donde se encuentra el centro de gobierno del país, un alto despliegue de las principales instituciones de gobierno y que además culturalmente se encuentra el Centro Cultural La Moneda. Esta ubicación es coherente con una organización pública ya que hace énfasis en proteger el patrimonio del arte contemporáneo y poner a disposición del artista un espacio de creación libre. Su ubicación no va a condicionar la programación, pero sí el público que consume: de artes visuales y transeúnte.

Galería Isabel Aninat recibe un consumo favorable a la apreciación y validación del arte con especial énfasis en la comercialización dentro del circuito de galerías y espacios culturales. Su producto cultural principal es coherente con este modo pues la organización trata de crear la mayor cantidad de condiciones que favorezcan el consumo. Principalmente estar ubicada físicamente dentro del circuito reconocido de galerías de arte y espacios culturales, en un entorno amigable, cercano y familiar para el comprador, que en su mayoría pertenecen a un sector socio económico acomodado. Las exposiciones suelen permanecer varias semanas abiertas y el acceso se extiende después del horario de oficina para que el consumidor tenga mayor control sobre cuándo, cómo y durante cuánto tiempo consumir. La ubicación condiciona el tipo de organización (comercial), la programación (en ocasiones es muy comercial) y también el precio del producto cultural (venta de obras de arte - sector ABC1).

Perfil de promoción N° 14 y Perfil de utilización de plan de comunicaciones N° 15

GALERÍA METROPOLITANA.- Promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity* - Promoción a través de la ayuda a las ventas - Ausencia de plan de comunicación.

GALERÍA CONCRETA.- Promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity* - Promoción a través de la ayuda a las ventas - Ausencia de plan de comunicación.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity* - Promoción a través de la publicidad - Presencia de plan de comunicación.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity*- Promoción a través de la ayuda a las ventas - Promoción a través de la venta personal - Ausencia de plan de comunicación.

- Promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity*. Promocionan su producto abarcando una gran variedad de esfuerzos de comunicación para generar actitudes y opiniones favorables. La principal acción que realizan es la *publicity*, pues a través de ella se consigue aparición en los medios de comunicación sin pagar por ello.
- Promoción a través de la ayuda a las ventas. Hace referencia a pequeños objetos con el logotipo de la organización o con un mensaje impreso relevante. Estos artículos son ejemplos de bienes o servicios destinados a motivar a los clientes a

comprar, pueden ser cupones de descuento, concursos, regalos, ofertas especiales, etc. Un ejemplo es una tienda donde venden imanes, tazas, afiches, objetos con imágenes impresas de sus obras de arte más importantes. El objetivo principal de estos productos es incrementar los ingresos independientes de la organización además de ayudar a proyectar su imagen.

- Promoción a través de la publicidad. Se define como el medio impersonal y remunerado que utiliza una organización para comunicarse con su público objetivo. Es una comunicación no personal, financiada por la misma organización, por un patrocinador o un auspiciador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Un mensaje publicitario puede aparecer en diferentes medios, tanto impresos como electrónicos. Por ejemplo Galería Gabriela Mistral junto con el departamento de comunicaciones del CNCA realizan un Plan de comunicaciones anual con el objetivo de planificar los recursos financieros que se le asignará a la galería (ellos pagan avisos publicitarios en El Mercurio). Otro ejemplo es Galería Concreta, ya que al tratarse de una organización autónoma pero dependiente de un espacio mayor, tiene publicidad indirecta pues lo que se promociona es el centro cultural donde está inserta.
- Promoción a través de la venta personal. Transmisión de un mensaje de una persona a otra mediante contacto directo, pudiendo realizarse cara a cara o por teléfono. En las artes visuales es muy importante y muy utilizada en espacios de exhibición comercial. La venta de obras de arte requiere que el vendedor tenga un amplio conocimiento en arte, a la vez debe manejar técnicas de ventas comerciales y ser capaz de mantener un equilibrio entre la sutileza y sensibilidad con el objetivo de concretar la venta. El comprador o coleccionista quiere una atención especial y discreta pues, más allá de comprar un objeto de arte como tal, está comprando una idea, una manifestación, una expresión, por lo que no es fácil lograr su decisión de compra. Encontramos un ejemplo en Galería Isabel Aninat.

Plan de comunicaciones

- Ausencia de plan de comunicación. No se reconoce la promoción como una herramienta de comunicación, por lo tanto, no se diseña un plan pertinente. De forma aislada logran organizar varias acciones de difusión, como por ejemplo realizar comunicado de prensa, que salvo algunas excepciones se hace con ayuda

de un profesional idóneo, y enviarlo a medios de comunicación masivo con anticipación del hito programático.

- Presencia de plan de comunicación. Sólo existe en la galería perteneciente al estado. (Galería Gabriela Mistral). Se trata de un plan anual que incluye gestión de prensa, que sería lo que entendemos como Plan de comunicación.

Conclusión perfil de promoción nº 14 y perfil de utilización de plan de comunicaciones nº 15

En los cuatro casos se confunden los términos marketing, promoción y publicidad interpretándolos incorrectamente. No se entiende que la publicidad es una herramienta de la promoción, que ésta forma parte de las cuatro variables del marketing mix y de todo programa de marketing, y que es ante todo un instrumento de comunicación, es decir, que transmite el mensaje de la organización hacia sus públicos. La terminología que se ocupa en los cuatro casos para referirse a la promoción es difusión. Para el marketing la difusión es el dispositivo final de una estrategia de promoción aplicada para transmitir o comunicar un mensaje. Por ejemplo, se difunde una invitación para una inauguración, siendo ésta uno de los pasos de la estrategia de promoción.

La herramienta más ocupada en los cuatro casos es la promoción a través de las relaciones públicas, con especial énfasis en la *publicity*. A través de ella se promociona la organización en los medios de comunicación sin necesidad de pagar. Lo que se hace es gestionar y coordinar la disponibilidad de su cobertura. En ninguno de los casos este uso se asocia a una estrategia de marketing ni un plan de comunicación.

La causa de que no se destinen recursos pudiera ser la no aplicación del marketing de las artes y la cultura pues no existe un plan del área que incluya la variable promoción dentro de su estrategia por tanto no está incluida en el presupuesto. Si bien hay conciencia de que tienen que hacer promoción para dar a conocer sus actividades, no visualizan que esto es necesario hacerlo como parte de una estrategia de comunicación. El uso y aplicación de estas herramientas ocurre de manera intuitiva a través de la generación de acciones aisladas, sin orden lógico ni cronológico.

Otra herramienta que ocupan es la promoción a través de la ayuda de las ventas, es decir la venta de objetos con el logotipo de la organización o con un mensaje relevante impreso. Su objetivo es incrementar los ingresos y ayudar a proyectar la imagen de la organización. Es una herramienta usada por Galería Metropolitana con la venta de libros

escritos, editados y publicados por los directores de la galería. En Galería Isabel Aninat con la venta de catálogos de artistas editados y publicados por la galería, y en Galería Concreta, aunque de manera indirecta, a través de la tienda Container del centro cultural donde se inserta.

Se identifica también la promoción a través de la publicidad. Galería Gabriela Mistral, junto con el departamento de comunicaciones del CNCA realizan un plan de comunicaciones anual para coordinar los avisos que publican en El Mercurio. Otro ejemplo es Galería Concreta que realiza publicidad indirecta con los avisos que promueven a Matucana 100, lo que también hace que muchas veces sus acciones de promoción no están vinculadas con los contenidos específicos que exponen.

La promoción a través de la venta personal sólo se ocupa en Galería Isabel Aninat, precisamente por ser la única comercial con enfoque hacia el mercado.

Las herramientas de la promoción se usan de forma aislada, sin conciencia del significado de la terminología y sin estar vinculadas en una estrategia marketing enfocada a potenciar la organización. Si bien cuentan con un nombre reconocido en el circuito de galerías en Santiago, al no trabajar constantemente con un plan de marketing arriesgan que desaparezca su posicionamiento, se desgasten sus recursos económicos y humanos, no mejoren su gestión ni obtengan indicadores que pudieran evaluarla.

Perfil de auto-análisis N° 16

GALERÍA METROPOLITANA.- Bajo nivel de autoanálisis y ausencia de control de gestión

GALERÍA CONCRETA.- Alto nivel de autoanálisis y control de gestión.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL .- Alto nivel de autoanálisis y control de gestión.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Bajo nivel de autoanálisis y ausencia de control de gestión

- Alto nivel de autoanálisis y control de gestión. Reconocen y tienen identificadas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y son capaces de sistematizar esta información. Cuentan con una planificación y programación anual, manejan metodologías para analizar la organización y las gestiones internas para el correcto cumplimiento de las metas trazadas. Este alto nivel de autoanálisis y control de gestión se debe además a los requerimientos del estado frente a las transferencias directas de recursos económicos.

- Bajo nivel de autoanálisis y ausencia de control de gestión. No tienen identificados claramente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y no son capaces de sistematizar esta información. No cuentan con un manejo metodológico de autoanálisis ni aplicación de herramientas de control de gestión. Son organizaciones más dinámicas y cuentan con mayor libertad de gestión por ser privadas, y apuntan más al aprovechamiento de oportunidades ya que deben autogestionar los recursos económicos.

Conclusión perfil de auto-análisis nº 16

Las cuatro organizaciones se dividen entre las que tienen un alto nivel de autoanálisis y las que lo tienen un nivel bajo.

Galerías Metropolitana y Aninat coinciden en un bajo nivel de autoanálisis y ausencia de control de gestión. Identifican claramente sus fortalezas y oportunidades lo que es atribuible a que los entrevistados no sólo dirigen los espacios, sino que son además sus dueños, por lo que desde sus propias gestiones han logrado construir lo que hoy se ha transformado en fortalezas, han perseguido y deben mantenerse atentos a las oportunidades; entendiendo estas últimas como aquello que se encuentra fuera de la organización y que puede representar una mejora para ésta. Al tratarse de espacios privados tienen como desventaja la ausencia de mecanismos de control de gestión, evaluaciones, cumplimiento de resultados, etc., ya que son ellos mismos quienes fiscalizan sus funciones y cumplimiento de objetivos.

Concreta y Gabriela Mistral cuentan con un alto nivel de autoanálisis y control de gestión. Reconocen y tienen identificadas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y son capaces de sistematizar esta información para mantenerla presente dentro de la planificación y el desarrollo. Manejan metodologías y han desarrollado un sistema de trabajo para analizar la organización y las gestiones internas para el correcto cumplimiento de las metas trazadas. Este alto nivel de autoanálisis y control de gestión se debe además a los requerimientos de los organismos del estado frente a la entrega del presupuesto anual.

Este estudio devela que sólo algunas organizaciones aplican el autoanálisis y lo hacen porque cuenta con agentes fiscalizadores externos, por lo que no está completamente asumido como una herramienta de mejora y prevención.

Perfil de corrección N° 17

GALERÍA METROPOLITANA. - Fortalecimiento de los equipos de trabajo - Recursos económicos estables.

GALERÍA CONCRETA. - Visibilidad, estrategias de comunicación - Fortalecimiento y mayor autonomía de los equipos de trabajo.

GALERÍA GABRIELA MISTRAL.- Estudios de público e impacto - Mayor autonomía de los equipos de trabajo.

GALERÍA ISABEL ANINAT.- Profesionalización y amplitud del mercado del arte en Chile - Fortalecimiento de los equipos de trabajo.

- Fortalecimiento de los equipos de trabajo: Se refiere a la necesidad de incrementar la plana de trabajadores destinada a la gestión de tareas específicas dentro de la organización. Para de este modo, solucionar el problema de la polifuncionalidad de los trabajadores de la cultura, que tiene como consecuencia la falta del cumplimiento de los objetivos totales de la organización.
- Mayor autonomía de los equipos de trabajo: Se refiere a que la plana de trabajadores tenga la facultad de tomar decisiones sin enfrentarse al exceso de burocracia que presentan los organismos dependientes del estado y por otro lado, la centralización en la toma de decisiones. Enfrentarse a ambas situaciones es lo que provoca la falta de dinamismo que se requiere en el campo de la gestión de organizaciones culturales y la gestión de públicos.
- Recursos económicos estables: Se refiere a poder contar con recursos económicos estables que permitan cubrir los costos de toda la programación diseñada para un año calendario.
- Visibilidad, estrategias de comunicación: Se refiere al nivel de posicionamiento de las organizaciones como una marca establecida y sus acciones de gestión para cumplir con la misión y la visión de estas. Como por ejemplo, contemplar dentro de la planificación anual, el plan de comunicaciones.
- Estudios de público e impacto: Se refiere a la realización periódica de estudios de segmentación de mercado y de comportamiento de los públicos. Para con esta información poder planificar estratégicamente la gestión de la organización.

- Profesionalización y amplitud del mercado del arte en Chile: Se refiere a la presencia de profesionales dentro del medio de las artes visuales que carecen de una mayor formación profesional que les facilite integrarse al mercado del arte. Por otra parte, en Chile, este es un mercado cerrado que no está suficientemente desarrollado para ser una plataforma que pueda sustentar el desarrollo de todos los actores vinculados a él.

Conclusión perfil de corrección nº 17

Galería Metropolitana, Galería Concreta y Galería Isabel Aninat, acusan la necesidad del fortalecimiento de los equipos de trabajo, y apuntan a superar el problema de la polifuncionalidad de los trabajadores de la cultura. En general, estas organizaciones declaran que la falta de presupuesto es el motivo de esta carencia. No obstante a lo largo de esta investigación se develan otros factores que incrementan el problema de la polifuncionalidad, como, la falta de definición acuciosa de cargos y funciones, y la planificación de lo que realmente la organización es capaz de abordar a partir de la misión y visión.

Por su parte la Galería Gabriela Mistral no tiene esta misma observación, por lo que concluimos que su dependencia directa a un organismo estatal le provee de personal que le permite cumplir con su planificación programática, sin caer en la sobrecarga. Sin embargo, en conjunto con Galería Concreta, requieren de una mayor autonomía de los equipos de trabajo. Tal como se define en el perfil, se enfrentan al exceso de burocracia que presentan los organismos dependientes del estado y de otras organizaciones mayores.

Respecto a los recursos económicos estables, es la Galería Metropolitana la única que denuncia este factor como un problema atingente a su gestión. Esta galería posee dentro del estudio de caso la condición más autónoma, ya que es una galería privada que no está vinculada a un organismo mayor, no cuenta con financiamiento directo de ninguna índole y no tiene una actividad comercial constante. Precisamente no depender económicamente de ninguna institución que le provea recursos estables, le permite libertad e independencia para distinguirse dentro del medio de las artes visuales y poder ser fiel a la misión y visión que declaran. En este caso una debilidad se transforma en una fortaleza.

Galería Concreta requiere de una mayor visibilidad y estrategia de comunicación. Al estar inserta en un espacio mayor las acciones de visibilidad se minimizan dentro de la gran oferta artística del centro cultural que la acoge.

Con respecto al perfil de profesionalización y amplitud del mercado del arte en Chile y directamente relacionado con su misión, es Galería Isabel Aninat quien se detiene en este punto. Hace referencia a la carencia de una mayor formación profesional de los agentes vinculados dentro del mercado del arte, así como la necesidad de ampliar el círculo en el que se desarrolla promoviendo la internacionalización de las artes visuales como una salida al problema.

Finalmente, respecto a los estudios de público e impacto, es Galería Gabriela Mistral la única que lo reconoce como una necesidad. Consideramos pertinente resaltar que debería ser reconocida por las otras galerías que conforman el estudio. Esta afirmación se sustenta en la información que arroja la subdimensión Audiencia, referente a la identificación de los públicos, la segmentación, la demanda y el almacenamiento de datos que acusa la ausencia total de estudios de público e impacto que esta investigación sostiene como imprescindible para todas las organizaciones culturales, cuya referencia teórica está presente en los Capítulos V,VI, y VII de esta investigación.

CAPÍTULO X. ESTUDIO DE CASO

GALERÍA CONCRETA

- Perfil de identidad por ubicación geográfica tiene categoría **en circuito**, por encontrarse dentro de circuitos culturales reconocidos. Además es una organización **dependiente** ya que depende de instituciones mayores a nivel económico o de gestión. Y respecto a su relevancia curatorial y de gestión tiene una categoría **crítico-reflexiva**.
- Perfil de gestión y administración, se trata de una organización **sistemática y normada**.
- Perfil de identificación de audiencia y criterio de segmentación, cuentan con un **público de artes visuales, público general, público escolar y de educación superior**.
- Perfil de conocimiento de la demanda, es del tipo **demanda de educación en el arte y demanda por colecciones**.
- Perfil de noción de competencia, cuenta con las categorías de **noción de competencia institucional y competencia financiera**.
- Perfil de ventaja competitiva y posicionamiento, posee **ventaja por posicionamiento de marca, ventaja por gestión de redes y ventaja por ubicación territorial**.
- Perfil de identificación de conceptos de marketing y relación de objetivos de la organización con los objetivos de marketing, **no se reconoce los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura**.
- Perfil de producto cultural, es de **arte contemporáneo, actividades temáticas y arte experimental**.
- Perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing cultural, tiene **selección de artistas por convocatoria abierta. coordinación y promoción a partir de la difusión**.
- Perfil de los recursos económicos que aporta el producto cultural, mantiene **financiamiento directo del estado, ticketera para teatro, ley de donaciones culturales, actividades económicas paralelas**.
- Perfil de fijación de precios, posee **fijación de precios basada en costo de ejecución o realización de un proyecto artístico con el objetivo de adjudicarse un fondo concursables**.

- Perfil de distribución según la forma de consumo, cuentan con la categoría de **consumo favorable a la apreciación y validación del arte, y dentro del circuito de galerías y espacios culturales.**
- Perfil de promoción ejecutan, cuentan con la categoría de la **promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity*, promoción a través de la ayuda a las ventas y promoción a través de la publicidad.**
- Perfil de utilización de plan de comunicaciones, existe **ausencia de plan de comunicación.**
- Perfil de autoanálisis, se observa la categoría de **alto nivel de autoanálisis y control de gestión.**
- Perfil de corrección, necesitan mejorar las categorías de **visibilidad, estrategia de comunicaciones y fortalecimiento, y mayor autonomía de los equipos de trabajo.**

GALERÍA GABRIELA MISTRAL

- Perfil de identidad de categoría **periférico** por encontrarse fuera de circuitos culturales reconocidos. Además es una organización **dependiente estatal** ya que depende de instituciones mayores a nivel económico o de gestión. Y respecto a su relevancia curatorial tiene una categoría de gestión **dependiente estatal.**
- Perfil de gestión y administración, se trata de una organización con categoría **burocrático - sistemática y normada.**
- Perfil de identificación de audiencia y criterio de segmentación, presenta **público de artes visuales, público transeúnte, público escolar y de educación superior.**
- Perfil de conocimiento de la demanda, posee categorías de **demanda de educación en el arte, demanda de transparencia para la gestión cultural en las artes visuales.**
- Perfil de noción de competencia, en tanto, tiene la categoría de **noción de competencia institucional.**
- Perfil de ventaja competitiva y posicionamiento, cuenta con las categorías de **ventaja por posicionamiento de marca y ventaja curatorial.**

- Perfil de identificación de conceptos de marketing y relación de objetivos de la organización con los objetivos de marketing, **no se reconoce los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura.**
- Perfil de producto cultural, se distinguen las categorías de **arte contemporáneo, arte experimental y colecciones de arte.**
- Perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing cultural, cuenta con la **selección de artistas por convocatoria abierta, coordinación y promoción a partir de la difusión.**
- -Perfil según los recursos económicos que aporta el producto cultural, la categoría es **financiamiento directo del estado.**
- Perfil de fijación de precios, posee **fijación de precio basado en costo de ejecución o realización de un proyecto artístico con el objetivo de adjudicarse un fondo concursables.**
- Perfil de distribución según la forma de consumo, tienen **consumo favorable a la apreciación y validación del arte, y dentro del circuito de las principales instituciones de gobierno estatal.**
- Perfil de promoción, mantiene **promoción a través de las relaciones publicas con especial énfasis en la *publicity*, promoción a través de la publicidad.**
- Perfil de utilización de plan de comunicaciones, hay **presencia de plan de comunicación.**
- Perfil de autoanálisis, cuentan con la categoría de **alto nivel de autoanálisis y alto nivel de control de gestión.**
- Perfil de corrección, necesitan mejorar las categorías de **estudios de público e impacto y mayor autonomía de los equipos de trabajo.**

GALERÍA ISABEL ANINAT

- Perfil de identidad por su ubicación geográfica, tiene categoría **en circuito** por encontrarse dentro de circuitos culturales reconocidos. Además es una organización **autónoma** ya que no depende de instituciones mayores a nivel económico o de gestión. Y respecto a su relevancia curatorial y una categoría de gestión **comercial.**
- Perfil de gestión y administración, se trata de una organización con **autogestión, y normada.**

- Perfil de identificación de audiencia y criterio de segmentación, cuentan con un **público de artes visuales, público comercial y público extranjero.**
- Perfil de conocimiento de la demanda, posee las categorías de **demanda por internacionalización, demanda por colecciones.**
- Perfil de noción de competencia, tiene **noción de competencia comercial y competencia financiera.**
- Perfil de ventaja competitiva y posicionamiento, presenta las categorías de **ventaja por posicionamiento de marca y ventaja por ubicación territorial.**
- Perfil de identificación de conceptos de marketing y relación de objetivos de la organización con los objetivos de marketing, **no se reconocen los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura.**
- Perfil de producto cultural, es de **arte contemporáneo, arte comercial exportable, actividades temáticas.**
- Perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing cultural demuestra **selección de artistas, por selección directa del artista con que se trabaja, coordinación, promoción a partir de la difusión.**
- Perfil de los recursos económicos que aporta el producto cultural, las categorías son **venta de obras de arte en el espacio y en ferias de artes nacional y extranjeras, actividades económicas paralelas.**
- Perfil de la fijación de precios se detecta la categoría de **fijación de precio basada en el mercado y la demanda con el objetivo de vender una obra de arte.**
- Perfil de distribución según la forma de consumo posee la categoría de **consumo favorable a la apreciación y validación del arte con especial énfasis en el comercio del arte y dentro del circuito de galerías y espacios culturales.**
- Perfil de promoción, en tanto, demuestra la categoría de **promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity*, promoción a través de la ayuda a las ventas.**
- Perfil de utilización de plan de comunicaciones se denota la **ausencia de plan de comunicación.**
- Perfil de autoanálisis es de **bajo nivel de auto-análisis y ausencia de control de gestión.**

- Perfil de corrección necesitan mejorar las categorías de **profesionalización y amplitud del mercado del arte en Chile y fortalecimiento de los equipos de trabajo.**

GALERÍA METROPOLITANA

- Perfil de identidad, por su ubicación geográfica tiene categoría **periférica** por encontrarse fuera de circuitos culturales reconocidos. Además es una organización **autónoma** porque no depende de instituciones mayores a nivel económico o de gestión. Y respecto a su relevancia curatorial y de gestión posee una categoría **crítico reflexiva.**
- Perfil de gestión y administración, se trata de una organización con las categorías de **autogestión y administración no normada.**
- Perfil de identificación de audiencia y criterio de segmentación, cuenta con las categorías de **público local y público de artes visuales.**
- Perfil de conocimiento de la demanda, tiene **demanda de educación en arte, demanda de transparencia para la gestión cultural de las artes visuales y demanda por internacionalización.**
- Perfil de noción de competencia, presenta las categorías de **noción de competencia financiera y noción de competencia básica.**
- Perfil de ventaja competitiva y posicionamiento, en tanto, cuenta con las categorías de **ventaja por posicionamiento de marca y ventaja curatorial.**
- Perfil de identificación de conceptos de marketing y relación de objetivos de la organización con los objetivos de marketing, **no se reconocen los conceptos ligados al marketing de las artes y la cultura.**
- Perfil de producto cultural, mantiene las categorías de productos **de arte contemporáneo, experiencia estética vinculada con temas sociales y arte experimental.**
- Perfil de posicionamiento del producto cultural y estrategias de marketing cultural, manifiesta las categorías de **selección de artistas por convocatoria abierta, coordinación y promoción a partir de la difusión.**
- Perfil de los recursos económicos que aporta el producto cultural, las categorías son **a través de postulación a fondos públicos, gestión de auspicios y actividades económicas paralelas.**

- Perfil de fijación de precios, cuentan con las categorías de **fijación de precios basada en costo de ejecución o realización de un proyecto artístico con el objetivo de adjudicarse un fondo concursable.**
- Perfil de distribución según la forma de consumo, posee las categorías de **consumo con dificultad a partir de la experimentación y fuera del circuito de galerías y espacios culturales.**
- Perfil de promoción, se detectan las categorías de **promoción a través de las relaciones publicas con especial énfasis en la *publicity* y promoción a través de la ayuda a las ventas.**
- Perfil de utilización de plan de comunicaciones existe **ausencia de plan de comunicación.**
- Perfil de autoanálisis manifiesta **bajo nivel de autoanálisis y ausencia de control de gestión.**
- Perfil de corrección, necesitan mejorar las categorías de **fortalecimiento de los equipo de trabajo y contar con recursos económicos estables.**

CONCLUSIONES

Finalizando el estudio para la realización de un diagnóstico acerca del grado de incidencia y/o uso de la disciplina del marketing de la artes y la cultura, en cada uno de los cuatro espacios de exhibición de artes visuales contemporáneas seleccionados, se concluye que dicha disciplina está presente en la gestión para lograr el incremento de los públicos y el posicionamiento de la oferta cultural de cada espacio, pero sin asumir ésta disciplina como fuente referencial de esta gestión.

Cada organización tiene una estructura organizacional definida y consolidada, aunque ninguna utiliza la terminología misión/visión. Estos conceptos, cimientos de la organización, si bien existen y las investigadoras pudieron identificarlos en el estudio directo de cada uno de los casos de estudio, no se refuerzan continuamente a nivel institucional, no se reafirman, no se repasan ni se incorporan a nivel de comunicación externa ni interna de la organización.

Las cuatro organizaciones estudiadas cuentan con una identidad reconocida y tienen claramente identificados sus objetivos. No obstante su relación misión-organigrama es desproporcionada y sobrecargada en sus funciones. Esta mala distribución de tareas es muchas veces la causal directa del no cumplimiento de los objetivos, lo que se conoce como el mal de la polifuncionalidad de los trabajadores de la cultura. Este mal, al estar presente en los cuatro casos estudiados, se interpreta como una falta de conciencia de la real escala de la organización y las reales capacidades de los equipos de trabajo.

Para cualquier organización cultural es fundamental conocer todo lo relacionado con el consumidor de arte y cultura. Todo procesamiento de información respecto a éste debe ser apoyado y complementado con estudios de comportamiento del consumidor (estudios de audiencias y públicos), para conocer, identificar y comprender sus necesidades. Esto no ocurre en ninguna de las cuatro organizaciones estudiadas.

El reconocimiento de los públicos sucede a partir de la recolección y compilación de información. Sin embargo, los cuatro espacios comparten sistemas y metodologías muy básicas de almacenamiento de datos, que no les permite definir claramente cuáles son sus públicos ni fidelizarlos, a pesar de que declaran interés en conocer y manejar la

demanda. La noción que tienen las organizaciones de su público y su demanda es obtenida desde la intuición y desde la observación reiterativa en el tiempo a partir en algunos casos de la aplicación aislada de encuestas que no están integradas a una estrategia de gestión, administración o marketing.

Las organizaciones necesitan contar con un Sistema de Información de Marketing (SIM), que es el cruce de un conjunto de herramientas para administrar distintos tipos de datos cuya finalidad es favorecer el análisis para la toma de decisiones. Cada organización debe establecer cuál es el SIM que necesita, identificando qué tipo de información requieren para diseñar la estrategia de marketing que se traducirá en acciones. Esta estrategia de marketing está estrechamente ligada con la misión y visión institucional pues persigue que éstas sean cumplidas.

Los cuatro casos de estudio tienen noción de la competencia e identifican las ventajas competitivas, sin embargo están demasiado centrados en su dimensión financiera y les falta análisis desde otros ámbitos, como la competencia institucional, la competencia por los públicos, por el tiempo libre de los públicos, etc. Por tanto no visualizan a la competencia en su estrategia programática, aunque todos los agentes entrevistados reconocen, bajo distintas ópticas, tener presente el factor de la competencia frente a espacios similares.

Por otro lado las ventajas competitivas identificadas muestran que existe distinción entre los diferentes productos culturales que se ofrecen. En los cuatro casos prevalece el posicionamiento de marca, consolidándose como un sello, forma de gestión y distinción de sus productos ofertados en el mercado.

Ninguno registra los conceptos ligados al marketing de la artes y la cultura, de lo cual pudiera interpretarse que no están incorporados como tal en la escena de las artes visuales en Santiago de Chile. No se entiende ni reconoce que el manejo conceptual y su aplicación permite generar estrategias para perseguir y alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto cultural, adaptando a éste las variables comerciales y tradicionales del marketing mix: producto (producto artístico cultural), precio (valores y presupuestos), distribución (manera de consumir las obras a través de la exhibición) y promoción (dar a conocer y vincular el producto). Si bien trabajan con una cadena de acciones ligadas al marketing, no las vinculan con procesos de marketing como tal, en

consecuencia, no acuden a fuentes bibliográficas ni referentes enmarcados en este campo, lo que podría presentarles un plan de acción para poner en contacto al producto cultural con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos institucionales.

Lo que comúnmente se entiende en el medio artístico como marketing de la artes y la cultura consiste en un conjunto de términos como difusión, comunicaciones y publicidad, que tienden a ser considerados como el único quehacer del marketing. Se desconoce que son actividades que forman parte de la promoción, no se entiende que la publicidad es una herramienta de la promoción ni que ésta forma parte de las cuatro variables del marketing mix y de todo programa de marketing. Tampoco que es, ante todo, una herramienta de comunicación, o sea, un instrumento para transmitir un mensaje. La terminología que se ocupa en los cuatros casos para referirse a la promoción es “difusión”, siendo que para el marketing ésta es un instrumento, dispositivo final de una estrategia de promoción aplicada para transmitir o comunicar un mensaje. Sin embargo, respecto a la promoción, en los cuatros casos se admite que es indispensable para dar a conocer su producto cultural. La herramienta más usada es la promoción a través de las relaciones públicas con especial énfasis en la *publicity*.

Falta una mirada real y concreta por parte de las cuatro organizaciones estudiadas, donde se asuma que el mercado de las artes visuales, es un mercado específico.

Las descripciones del proceso de posicionamiento son vagas, por lo que podemos concluir que el proceso de posicionamiento del producto cultural se realiza de forma mecánica, sin mayor reflexión ni ajustes anuales según el tipo de programación que han validado los mismos curadores o directores de los cuatro espacios, delatando la ausencia de una mirada estratégica en el posicionamiento del producto.

Respecto a la fijación de precio, podemos concluir que las organizaciones deben identificar de qué forma su producto cultural puede generar ingresos económicos y son las organizaciones que no cuentan con el apoyo del financiamiento directo las que están más exigidas a nivel de gestión interna para lograrlo. Frente a esto las organizaciones deben contar con gestores que puedan establecer relación con la fijación de precios, no sólo de

las obras sino valorizar diversas variables que componen el diseño y desarrollo de proyectos.

Los cuatro casos reconocen las ventajas y dificultades de la ubicación geográfica de sus localizaciones. Esta variable es lo que se comprende como *distribución* desde el marketing de las artes y la cultura. Esto último condiciona las relaciones que puede establecer la organización, la programación y también el precio del producto cultural.

Con respecto al producto cultural, las organizaciones estudiadas reconocen su oferta artística y sus particularidades, ventajas competitivas y han logrado posicionarlas en el campo de las artes visuales contemporáneas. Son marcas reconocidas en el medio artístico confirmando que han sido consistentes con el posicionamiento de la oferta artística que las identifica y diferencia.

Los cuatro casos describen la importancia de la “coordinación” como parte del posicionamiento del producto cultural. Hay un acercamiento a las herramientas del marketing, pero a la vez se rechaza teóricamente esta relación, por lo tanto al no profundizar existe un desconocimiento de cómo implementar una planificación estratégica.

La forma de consumo de un producto cultural determina su modo de distribución. Los cuatro casos no reconocen los espacios o galerías como puntos de distribución de sus productos culturales, debido al desconocimiento o recelo que existe a vincularse con los términos que expone y contiene el marketing de las artes y la cultura. A pesar de esto, se observa que el modo de consumo está en concordancia con el producto cultural que ofrece cada una de las organizaciones.

En relación a la terminología “producto cultural”, ninguno de los casos analizados tiene incorporado en su lenguaje este concepto como tal. Este desconocimiento respecto a la terminología general de marketing, no permite el correcto reconocimiento de este concepto, ni por lo tanto la relación que se establece entre el producto cultural y el resto de las variables del Marketing Mix (precio, promoción y distribución).

Respecto a la planificación y el control sólo algunas organizaciones aplican esta relación y por lo general, la emplean cuando cuentan con agentes fiscalizadores externos, por lo

tanto no está completamente asumido el control y la autoevaluación como una herramienta de mejora y prevención.

Los cuatro casos estudiados aplican de forma aislada sistemas de evaluación que les permiten analizar sus procesos y evaluar el resultado de sus acciones. Este autoanálisis está presente en forma sistemática sólo en aquellas organizaciones que dependen de una entidad mayor, por ende, corresponde a acciones fiscalizadoras externas.

Para terminar cabe hacer una última referencia a Colbert y Cuadrado (2010) autores que orientaron nuestro análisis bibliográfico:

El conocimiento del consumidor cultural todavía resulta bastante limitado. Los modelos que en este sentido se han desarrollado para explicar dicho comportamiento en diferentes situaciones de compra resultan útiles en cuanto a que permiten comprender determinados aspectos relativos a las distintas situaciones de compra, incluidas aquellas referentes a los productos culturales. La investigación acerca del especial comportamiento de los consumidores culturales debe continuar, ya que esta información permitirá al responsable de marketing reforzar la misión artística de la organización. Además, es necesario profundizar en la investigación del marketing en el terreno cultural. En este sentido, así como el marketing tradicional surgió de la evolución de otras ciencias desarrollando sus propios modelos, el marketing de las artes y la cultural debe tomar prestados relevantes principios tradicionales a medida que vaya adquiriendo su propio cuerpo de conocimiento. Cualquier persona que se plantee desarrollar su carrera cultural en una organización de naturaleza cultural deberá tener las mismas cualidades que un buen experto en marketing: intuición, imaginación, empatía, capacidad de análisis y habilidad de síntesis, y de gestión bajo incertidumbre (p.265).

Nos asiste el convencimiento como autoras de esta investigación de que el responsable ideal de marketing de las artes y la cultura deberá comprender y explicar un producto cultural, y sobre todo, disfrutar asumiendo riesgos y haciendo milagros con un presupuesto muy reducido. Al igual que un artista este responsable de marketing necesitará tener una buena dosis de talento para gestionar con éxito una organización cultural.

REFLEXIONES FINALES

Consideramos que la sistematización de información desarrollada en el marco teórico, respecto al marketing tradicional y como se visualiza la aplicación de este al campo específico de la artes y la cultural. Puede resultar de gran utilidad tanto para organizaciones en el campo de las artes y la cultural, como para personas naturales y/o gestores culturales, que están generando un primer acercamiento a la disciplina del marketing de las artes y la cultura.

Consideramos que el levantamiento de una metodología de análisis, a partir de la estructura de la entrevista, conformada por los componentes del marketing de las artes y la cultura y una autoditoria de marketing, analizada y procesada en la matriz vaciado. Es posible de aplicar a cualquier organización en el campo de las artes y la cultural con el objetivo de analizar; la organización y el entorno, la incidencia del uso de la disciplina del marketing de las artes y la cultura y relevar previsiones y sugerencia para implementar mejoras en la gestión de la organización.

REFERENCIAS

- Aninat, M. (2011). *Cultura y Economía, Reflexión y debate*. Santiago: Publicaciones Cultura, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile.
- Bellei, C. (2010). *Asistencia Técnica Educativa en Chile: ¿Aporte al Mejoramiento Escolar?*. Hecho en Chile: Ocho Libros Editores.
- Benjamin, W. (1923-1925). *El origen del drama barroco*. Madrid: Taurus, 1990.
- Bongiovanni, M. (2005). *Marketing Cultural y Responsabilidad Social Empresarial*. Revista Científica de UCES (Universidad Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina). Buenos Aires: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la Investigación social. Introducción a los oficios*. Santiago: Lom Ediciones.
- Centro Cultural Matucana 100*. (2015). (PáginaWebEnLínea). Disponible: <http://www.m100.cl/>(Consulta reiterada desde: 1° fecha 21 de septiembre 2011).
- Chaco es* (2009). *Feriachaco.cl*. Recuperado el 16 abril 2013, de <http://www.feriachaco.cl/chaco-es/>
- Colbert, F. & Cuadrado, M. (2010). *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona. Editorial Planeta, S.A.
- Costa, Joan. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Dhalla, N.K. & Yuspeh, S. (1976). *Forget the Product Life Cycle Concept*. Boston, US: Harvard Business Review.
- Dicroce, M.(2013, 18 de junio). *Profesionales chilenos que ejercen*. Recuperado el 16 Abril 2014, de <http://marthadicroce.blogspot.com/2013/06/profesionales-chilenos-que-ejercen-la.html>
- Di Girolamo, C. & Zaldivar, C. (2001). *Orientaciones a Gestión de Proyectos Culturales*. Santiago: Área de Descentralización Cultural de la División de Cultura del Ministerio de Educación.
- Espinosa, D. (2014, 12 de abril). *El arte como necesidad y obsesión: los coleccionistas locales abren sus puertas*. [en línea]. La Tercera Sección Cultura. Recuperado el 15 Abril 2014 de <http://www.latercera.com/noticia/cultura/2014/04/1453-573649-9-el-arte-como-necesidad-y-obsesion-los-coleccionistas-locales-abren-sus-puertas.shtml>
- Fisher, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México. Mc Graw Hill – Interamericana.
- Galería Gabriela Mistral*. (2015). (PáginaWebEnLínea). Disponible: <http://galeriagm.cultura.gob.cl/>(Consulta reiterada desde: 1° fecha 14 marzo 2012).

- Galería Isabel Aninat. (2015). (PáginaWebEnLínea). Disponible:
<http://galeriaisabelaninat.cl/>(Consulta reiterada desde: 1° fecha 14 marzo 2012).
- Galería Metropolitana. (2015). (PáginaWebEnLínea). Disponible:
<http://www.galeriametropolitana.org/>(Consulta reiterada desde: 1° fecha 21 de septiembre 2011).
- Grampp, W.D. (1989). *Pricing the Priceless: Art, Artists and Economics*. Nueva York: Basic Books.
- Graw, I. (2013). *¿Cuánto vale el arte? Mercado, especulación y cultura de la celebridad*. Buenos Aires: Mar dulce Editora.
- Green, P.& Tull, D. (1998). *Investigaciones de mercados*. México: Mc.Graw Hill.
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007). *Etnografía Métodos De Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Hirschman, E. C. (1983). *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept (La estética, las ideologías y los límites del concepto de marketing)*. Chicago: American Marketing Association.
- Kinner, T. & Taylor. J. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control*. New Jersey. Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., Cruz, I. (2004). *Principios de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. Kartajaya, H. Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0, From Products to Customers to the Human Spirit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Ltd.
- Leal, A. & Quero, M.J. (2011). *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Melillo, J. (1983). *Market the Arts*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Profesional Theater.
- Mokwa, M.(1980). *Marketing the Arts*. New York: Praeger.
- Montañés, M. (2010). *La entrevista*. Madrid: El Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).
- Moulin, R. (2012). *El Mercado del Arte. Mundialización y nuevas tecnologías*. Buenos Aires. La marca editora.

- Nantel, J. (2010). Cap. 5. *Segmentación y posicionamiento*. En Colbert y Cuadrado (Ed.) del libro *Marketing de las artes y la cultura* (pp.119-140). Barcelona: Editorial Planeta, S.A.
- Qué es Faxxi (2011). Faxxi.cl. Recuperado el 16 abril 2013, de <http://www.faxxi.cl/#!que-es-faxxi/c18zo>
- Ratinoff, D. (11 de julio 2013). *Mercado de arte aquí no hay porque no existe transparencia*. Mgcuchile.cl. Recuperado el 13 de julio de 2013, de <http://mgcuchile.cl/denise-ratinoff-mercado-de-arte-aqui-no-hay-porque-no-existe-transparencia/>
- Real Academia de la Lengua Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. [en línea]. Rae.es. Recuperado el 10 de marzo 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=publicos>
- Roberts, T. & Tomlinson R. (2006). *Aforo completo, cómo convertir los datos en audiencia*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor, S.R.L.
- Rojas, S. (2004). *Las obras y sus relatos*. Santiago: Editorial ARCIS.
- Sampieri, R., Fernández-Collao, C., Batista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México D.F: McGraw-Hill, Interamericana Editores s.s de C.V.
- Sellas J. & Colomer J. (2009). *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*. San Celoni: Gescénic. (Cuaderno Gescénic, 4).
- Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2012). *Valuation and the cultural sector: current issues and future directions*. Dublín: Pdf, de la presentación para la conferencia de Cultura e Innovación: Nuevas formas de capturar el valor, organizado por el Templer Bar Cultural Trust and help.
- Urrea, M.A., Walker, C.(2012). *El galerismo y su relación con el mercado del arte en Chile*. Tesis de magister. Universidad de Chile.
- Valderrama, P. (2004). *El escenario cultural de hoy, Política Cultural 2011-2016*. Tesis (Pregrado) Universidad de Chile.Facultad de Artes.
- Villasmil, A. (2013). Quinta versión de feria Chaco supera expectativas (Locales). Artischok.cl. Recuperado el 2 de noviembre de 2013, de <http://www.artishock.cl/2013/10/quinta-version-de-feria-chaco-supera-expectativas-locales/>
- William, J. S., Michael, J. E., Bruce, J. W. 2007. *Fundamentos de Marketing*. México D.F: McGraw-Hill, Interamericana Editores s.s de C.V.
- Wilmschurst, J. (1988). *Principio y Práctica de Marketing*. Londres: Institute of Marketing and CAM Foundation.

Yolín, J. (2013, 9 de abril). Curatoría en Chile y Latinoamérica. Arteallimite.cl. Recuperado el 15 de abril 2013, de <http://www.arteallimite.com/periodico/ser-curador> ANEXO 1 (Formulario de preguntas)

ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIO DE PREGUNTAS TESIS / MAGISTER GESTIÓN CULTURAL

- 1- ¿Cuáles son los objetivos de la galería?
- 2- ¿Cuáles son las principales acciones administrativas y de gestión que han realizado en los últimos 5 años para lograr esos objetivos?.
- 3- ¿Quiénes son sus públicos y cómo han logrado identificarlos?
- 4- ¿Bajo que criterios segmentan a sus públicos?
- 5-¿Cuál es la demanda actual de sus público? y si nos la puede describir?
- 6- ¿Quiénes son sus competidores?, ¿nos los puede describir?
- 7- ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante que posee su organización, con respecto a sus competidores?
- 8- ¿Qué herramientas de Marketing Cultural utilizan regularmente en el trabajo de su organización.? ¿podría nombrarlas y describirlas?
- 9- ¿Cómo se relacionan las distintas áreas que atienden el marketing cultural con los objetivos de la organización?
- 10- ¿Cuál es el producto o bien cultural principal que ofrece su organización?
- 11- ¿Pudiera describir brevemente la cadena de acciones que su organización realiza para posicionar el o los productos artísticos que ofrece?
- 12- ¿Cómo su producto artístico entrega recursos económicos a su organización?
- 13- En relación a la pregunta anterior ¿nos pudiera decir cómo es que fija el precio de su producto artístico?
- 14- ¿De que manera la localización física donde se encuentra ubicada ésta organización dice relación con el producto que ofrece e influye sobre el precio de este?
- 15- ¿Cómo promociona la organización sus productos y cuáles son las herramientas de promoción que utiliza?, ¿pudiera nombrarlas y describirlas?
- 16- ¿Tienen la organización un plan de comunicaciones? ¿Pudiera describirnos cómo lo pone en práctica?
- 17- Señale una fortaleza y una oportunidad que posea su organización actualmente, luego señale una debilidad y una amenaza que deba enfrentar su organización en el futuro inmediato.
- 18- ¿Considera que su organización logra cumplir con sus objetivos institucionales de manera adecuada? ¿pudiera argumentar brevemente por qué?
- 19- ¿Realizan evaluación de sus gestiones y cómo lo hace?
- 20- ¿Qué información adicional necesita la organización para tomar decisiones importantes en marketing y mejorar su gestión?

ANEXO 2: ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA CON OBJETIVOS POR PREGUNTA

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA			
DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	VARIABLES	OBJETIVOS
1. Análisis de la Organización-Entorno	1.1.) Organización	1-¿Cuáles son los objetivos de la galería? 2-Cuáles son las principales acciones administrativas y de gestión que han realizado en los últimos 5 años para lograr esos objetivos?.	1. Conocer si tienen claros los objetivos, si es coherente la información que entregan a través de sus mecanismos de difusión (sitio web, etc.). Su perfil y lugar dentro de la sociedad y del mundo del arte. 2.) Conocer paso a paso como van articulando actividades o acciones para lograr los objetivos. Y de aquí deducir si tienen planes a corto y o largo plazo, donde están los énfasis y las falencias. (Caminos que deben facilitar los logros de los propósitos, acciones necesarias, planes, programas, etc. Estrategia como postura general para enfrentar cualquier cosas y cumplir la misión). Metropolitana: si tienen claros sus objetivos pero no están acostumbrados a usarlos ni los tienen incorporados como una herramienta, por tanto puede ser un diagnóstico de que no están acostumbrados a postular a fondos.
	1.2.) Audiencia	3-¿ Quienes son sus públicos y cómo han logrado identificarlos? 4-¿Bajo que criterios segmentan a sus públicos? 5-¿Cuál es la demanda actual de sus público y nos la puede describir?	3.) Saber si la organización tiene identificados sus públicos. 4.) Conocer los criterios de segmentación de públicos, cómo almacenan los datos. 5.) Si conocen cuál es la demanda de su público y Si los productos (propuesta artística), responden realmente a esta demanda, o sea si son capaces de diseñar su oferta en base a esta demanda.
	1.3) Entorno	6- ¿Quienes son sus competidores?, ¿nos los puede describir? 7- Cuál es la ventaja competitiva más importante que posee su organización con respecto a sus competidores?	6.)Si tienen noción de competencia, si es por especificidad, territorio, o segmentación. Y si son capaces de hacer una descripción concreta de sus competidores. 7) Conocer las nociones de posicionamiento competitivo y diferenciación del producto (propuesta artística) en relación a los competidores.
2. Marketing de las Artes y la Cultura.	2.1) Aplicaciones-Objetivos.	8-¿Qué herramientas de marketing cultural utilizan regularmente en el trabajo de su organización. Podría nombrarlas y describirlas? 9-¿Cómo se relacionan las distintas áreas que atienden el marketing cultural con los objetivos de la organización?	8-Identificar conceptos y conocimiento de la aplicación del MKT en la organización (SI o NO). 9-Reconocer y saber si se tienen en cuenta los objetivos de la organización con los objetivos del marketing, o sea si las acciones y planes de marketing que se realizan son a partir de los objetivos principales de la organización.
	2.2.) Marketing mix-Producto	10-Cuál es el producto o bien cultural principal que ofrece su organización? 11-Pudiera describir brevemente la cadena de acciones que su organización realiza para posicionar el o los productos artísticos que ofrece.	10- Reconocer el producto artístico principal de cada organización y el manejo, terminología y lenguaje de Marketing, o sea si el término Producto Artístico está incorporado en su lenguaje. Reconocer el producto básico y así mismo identificar y describir que es lo que ofrecen. 11- Cómo posicionan el producto y si estas acciones se traducen en una estrategia de marketing.
	2.3) Marketing mix-Precio	12-¿Cómo su producto artístico entrega recursos económicos a su organización? 13- En relación a la pregunta anterior ¿nos pudiera decir cómo es que fija el precio de su producto artístico?	12.)Detectar cuales el financiamiento principal, en dependencia de esto será la estrategia para fijar el precio del producto. O sea conocer el manejo y los criterios para fijar el precios del producto. 13.) Reconocer si la fijación de precios esta basada en el mercado y la demanda, en la competencia, en los costos de producción o en el modo que adquieren financiamiento.
	2.4) Marketing mix-Distribución	14- ¿De que manera la localización física donde se encuentra ubicada esta organización dice relación con el producto que ofrece e influye sobre el precio de éste?	14.) Reconocer si la distribución dice relación con las características del producto, su precio y su alcance con su posible consumidor o audiencia identificada, por lo tanto revisar si la distribución logra conformar un lugar coherente en la estrategia de marketing.
	2.5) Marketing mix-Promoción	15-¿Cómo promociona la organización sus productos y cuáles son las herramientas de promoción que utiliza, ¿pudiera nombrarlas y describirlas? 16- ¿Tienen la organización un plan de comunicaciones? ¿Pudiera describirnos cómo lo pone en práctica?	15-Conocer las herramientas de promoción, si tienen un plan de promoción y si está en relación con el resto de las variables del mix de marketing (producto, precio y distribución). 16-Conocer si entienden que la promoción es una herramienta de la comunicación y detectar en que medida aplican el modelo AIDA: atraer la Atención, crear Interés, generar Deseo, provocar Acción.
3. Previsiones y Sugerencias	3.1) FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	17-Señale una fortaleza y una oportunidad que posea su organización actualmente, luego señale una debilidad y una amenaza que deba enfrentar su organización en el futuro inmediato.	17- Que nivel de auto análisis tiene la organización y conocer la información más cercana que tiene de cada uno de los puntos del FODA.
	3.2) Evaluación	18- Considera que su organización logra cumplir con sus objetivos institucionales de manera adecuada?, ¿Pudiera argumentar brevemente por qué? 19-¿ Realizan evaluación de sus gestiones y cómo lo hace?	18 y 19-Conocer cual es el control de todas las acciones de marketing que realiza la organización. Detectar si evalúan su gestión y como lo hacen.
	3.4) Cambios	20- ¿Qué información adicional necesita la organización para tomar decisiones importantes en marketing y mejorar su gestión?	20- Sugerencia para introducir recomendaciones de mejoras en la gestión.