

**CONCEPTO DE SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO EN LA SUBINDUSTRIA
DE ARTES ESCÉNICAS PARA FAMILIAS BOGOTANAS
DE ESTRATOS ALTOS
¿Y cómo más se pueden divertir las familias en Bogotá?**

CLAUDIA ESCOBAR VEGA

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración**

**Director
JOSÉ MIGUEL OSPINA**

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, D.C.
2005**

“Los administradores del arte han concentrado su foco históricamente en lo que tienen: su producción, su producto, su arte... La esencia del arte está en su comunicación con el miembro de la audiencia.”

Crisis in the Arts: The Marketing Response
Philip Kotler y Joanne Scheff
1996

Agradezco a todas las personas que me ofrecieron tiempo e información para el desarrollo de este trabajo de grado. Espero entiendan que la terminología de la administración tiende a que la percepción sobre lo que se expresa parezca estar basada sobre el espectro consumista. Sin embargo aclaro y reitero que para mí el arte es la mayor expresión del ser, lo que lo diferencia y no puede ser copiado ni explicado, que parte de la profundidad de la existencia y ello es su característica especial. Es por esto que la comunicación con el espectador es básica, especialmente en las artes escénicas. A través del mercadeo se puede prolongar la comunicación que sucede entre el espectador y el artista logrando establecer relaciones que destapan la oscuridad que hay del público al escenario e incrementan la posibilidad de poder dedicarle al público lo que pasa en escena, con conocimiento de lo que se siente estar allí.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
OBJETIVOS.....	12
METODOLOGÍA	13
MAPA DEL PROYECTO.....	17
1. LAS ARTES ESCÉNICAS: NECESIDADES QUE SUPLEN	18
1.1 ¿QUÉ ES ESPARCIMIENTO?	18
1.2 TIPOLOGÍAS DE ESPARCIMIENTO	22
1.3 LAS ARTES ESCÉNICAS EN EL ESPARCIMIENTO.....	25
1.4 ¿EL ESPARCIMIENTO DE QUIÉNES?	27
1.5 EL ESPARCIMIENTO FAMILIAR.....	29
1.5.1 Tipologías de esparcimiento familiar.....	31
2 LAS ARTES ESCÉNICAS: UN SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO	36
2.1 ¿QUÉ SON LAS ARTES ESCÉNICAS?	36
2.2 LAS ARTES ESCÉNICAS: SERVICIOS	37
2.3 ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN EL MERCADEO DE ARTES ESCÉNICAS.....	38
3 LAS ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ.....	41
3.1 EL CONTEXTO DE LAS ARTES ESCÉNICAS	42
3.1.1 Apoyo Estatal	44
3.1.2 Apoyo de la empresa privada	46
3.1.3 Legislación.....	48
3.1.4 Exportación.....	50
3.1.5 TLC	51
3.2 OFERTA ACTUAL DE ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ.....	55
3.2.1 Distribución geográfica	57
3.2.2 Diversidad.....	60
3.2.3 Presencia internacional	61
3.2.4 Productividad.....	62
3.2.5 Permanencia de los espectáculos en el mercado	63
3.2.6 Horarios y calendarios.....	65
3.2.7 Precios para el público	66
3.2.8 Segmentación	68
3.2.9 Diferenciación	72
3.2.10 Aspectos importantes	73
3.2.11 Mercado familiar: LA OPORTUNIDAD DE UN CIRCO	75
3.3 LAS ORGANIZACIONES DE ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ: LA COMPETENCIA	77
3.3.1 Planeación y toma de decisiones	77
3.3.2 Productos.....	81
3.3.3 Mercado	82
3.3.4 Recursos e ingresos.....	83
3.3.5 Difusión.....	84
3.3.6 Venta.....	85
3.3.7 Público y relación con el mismo	87
3.3.8 Competencia	88
3.3.9 Premios.....	89
3.3.10 Crítica	89
3.3.11 Sostenibilidad.....	90
3.3.12 Proyección	91

4	EL SEGMENTO OBJETIVO	94
4.1	LA MUESTRA DEL SEGMENTO	96
4.2	HÁBITOS DE LAS FAMILIAS EN EL TIEMPO LIBRE	101
4.2.1	<i>Actividades</i>	101
4.2.2	<i>Lugares</i>	105
4.2.3	<i>Días y horas</i>	107
4.2.4	<i>Inversión</i>	108
5	CONCEPTO DE SERVICIO	110
5.1	PLANTEAMIENTO DEL CONCEPTO DE SERVICIO	111
5.1.1	<i>Secuencia de pasos en la entrega del servicio: Blueprint</i>	113
5.1.2	<i>La relación con el público</i>	115
5.2	PRUEBA DE CONCEPTO.....	116
5.2.1	<i>Resultados</i>	118
5.3	PASOS A SEGUIR.....	126
6	CONCLUSIONES.....	128
7	RECOMENDACIONES	131
	LISTADO DE REFERENCIAS	134
	LISTADO DE ENTREVISTAS.....	138
	ANEXOS	139

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Los espectáculos internacionales con precios más altos.....	66
Cuadro 2.	Los espectáculos nacionales con precios más altos.....	67
Cuadro 3.	Segmentación de la oferta.....	69
Cuadro 4.	Promesa de venta.....	70
Cuadro 5.	Medios de difusión de artes escénicas.....	84
Cuadro 6.	Competencia nacional.....	91
Cuadro 7.	Así gastan los colombianos.....	93
Cuadro 8.	Distribución muestral subpoblación de niños entre 5 y 9 años de Bogotá.....	96
Cuadro 9.	Distribución y porcentaje de respuesta de diarios de padres.....	97
Cuadro 10.	Actividades recreativas practicadas por niños de estratos altos de Bogotá.....	100
Cuadro 11.	Días en que se realizan las actividades de niños entre 5 y 8 años de estratos altos en Bogotá.....	106
Cuadro 12.	Rango de inversión en actividades de esparcimiento de 10 familias bogotanas de estrato 4, 5 y 6.....	108
Cuadro 13.	Aspectos relevantes del servicio.....	111
Cuadro 14.	<i>Blueprint</i> del servicio.....	113
Cuadro 15.	Entrevistas de profundidad para la prueba de concepto.....	117

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Oferta de artes escénicas en Bogotá.....	59
Gráfica 2.	Oferta cultural internacional en Bogotá.....	60
Gráfica 3.	Productividad de las artes escénicas mensual.....	61
Gráfica 4.	Promedio de permanencia de espectáculos en Bogotá.....	62
Gráfica 5.	Promedio de presentaciones por tipo de arte escénico en Bogotá...	63
Gráfica 6.	Espectáculos con mayor volumen de presentaciones en el mercado para <i>stand up comedy</i> , musical, teatro y circo.....	64
Gráfica 7.	Volumen de espectáculos por días de la semana en Bogotá.....	65
Gráfica 8.	¿Cómo se divide el gasto de los colombianos? Promedio para estratos 4, 5 y 6.....	94
Gráfica 9.	Actividades de diversión y esparcimiento más practicadas por los niños de estratos altos entre 5 y 9 años que viven en Bogotá.....	101
Gráfica 10.	Actividades de tiempo libre más practicadas por 10 familias de estratos 4, 5 y 6 de Bogotá.....	102
Gráfica 11.	Lugares a los que más les gusta ir a los niños de estrato alto entre 5 y 9 años de Bogotá.....	104
Gráfica 12.	Distribución de lugares donde se realizan actividades de tiempo libre para 10 familias de Bogotá.....	105
Gráfica 13.	Distribución de actividades de esparcimiento en 10 familias bogotanas de estratos 4, 5 y 6.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis de Fogel del uso del tiempo.....	21
Figura 2.	Primer acercamiento a la subindustria del análisis.....	24
Figura 3.	Necesidades que el mercado busca suplir y medios a través de los que se resuelven.....	26
Figura 4.	Necesidades de la familia nuclear en el tiempo de esparcimiento.....	30
Figura 5.	Las artes escénicas y el esparcimiento familiar.....	32
Figura 6.	Distribución de la oferta de artes escénicas en Bogotá.....	58
Figura 7.	Ubicación de la vivienda de las familias analizadas vs. Distribución de la oferta de artes escénicas para familias en Bogotá.....	99

INTRODUCCIÓN

Según Fitzsimmons, (2004), el sector de los servicios, además de ser el capítulo de mayor movilidad dentro de la economía en los países actuales, por encima del manufacturero, está pasando de ser un concepto de transacción a uno de experiencia.

El mundo de los servicios dirigidos a suplir la necesidad del entretenimiento tienen este enfoque y la cantidad de negocios en esta industria es considerable. En la industria del entretenimiento se incluyen, entre otros, el cine, la televisión, los parques de diversiones, el turismo y todas sus derivaciones. Existe una diferenciación evidente en las necesidades específicas que cumple cada uno de ellos y el cómo lo hace: la experiencia de servicio. En el caso de las artes escénicas, la necesidad de entretenimiento va de la mano con un atributo del producto específico: el acto en vivo, la cercanía con el artista y esto, las diferencia de los demás.

Las artes escénicas pueden ser una experiencia de entretenimiento que se ubica dentro del mundo de posibilidades que el ser humano busca encontrar en el mercado de actividades para el tiempo libre. En una obra de teatro, en un concierto, en un circo, es evidente la presencia de un nivel de participación del cliente y una relación que se da en un ambiente específico. De la misma forma como un cliente decide ir de viaje quizás para descansar, olvidarse de la realidad en la que vive, un cliente decide ir a un espectáculo para entretenerse, recargar, sorprenderse,... también son necesidades que el entretenimiento ofrece.

De cierta forma, debido al comportamiento financiero de las artes escénicas, que carece en su mayoría e históricamente, de balances positivos, ha existido la idea que las artes escénicas no deben y no pueden ser mercadeadas; pero el público necesita atención, y es el núcleo fundamental de la expresión en escena y el mercadeo crea un puente entre el producto artístico y el cliente, que finalmente se acerca para recibir un servicio.

Como primera parte del estudio, se busca comprender a través de la investigación teórica las necesidades que el ser humano del mundo actual busca suplir en su tiempo libre y cómo se ubican las artes escénicas en este espectro. Posteriormente se busca definir un segmento de mercado que ofrezca posibilidades de desarrollo de servicios en el sector de artes escénicas, según necesidades específicas individuales o sociales. De esta forma, se ofrece una visión amplia sobre las necesidades humanas, los negocios y segmentos que se derivan del tiempo libre según actividades específicas que las resuelven se define un segmento potencial para el ofrecimiento de servicios de entretenimiento según necesidades específicas.

Para poder desarrollar un concepto de servicio o de producto, “es necesario construir una geografía estratégica de la situación actual del mercado sobre el cual se quiere incursionar” (Gill, Nelson & Spring, 1996, p.24). Para ello es necesario conocer los aspectos que las afectan, la competencia y el cliente. En Bogotá se ha expandido y diversificado la oferta de artes escénicas en los últimos años, por lo tanto el objetivo de este estudio es determinar el estado de la subindustria de artes escénicas en Bogotá en términos contextuales y de crecimiento, productividad y circulación de espectáculos. La segunda parte de este proyecto, entonces, es un estudio que incluye los aspectos políticos, económicos y legislativos que afectan la subindustria y el estado de la competencia en términos de planeación, relación con el cliente y segmentación, para determinar el aspecto diferencial sobre el cuál se pueda desarrollar un concepto de servicio para el segmento en Bogotá focalizado en las necesidades del cliente.

La tercera parte del estudio, se centra en el análisis del segmento objetivo. En este punto, se analizan los hábitos actuales del consumidor en su tiempo libre para identificar preferencias y complementar el concepto con los datos obtenidos a partir de la “forma como el segmento soluciona actualmente sus necesidades” (Davis, 1996, p.38). El alcance final es la determinación del comportamiento actual del consumidor en el tiempo libre.

Con base en la investigación desarrollada se plantea un concepto de servicio, que, como lo plantean Crawford & Di Benedetto en su libro *New Products Management*, debe incluir una forma, una tecnología y un beneficio, es decir, un concepto de experiencia, cómo se ofrece y qué valor le da al cliente en términos de necesidad o deseo.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar una actividad y un espacio novedoso en el campo de las artes escénicas en Bogotá para un nicho de mercado específico.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1 Identificar las necesidades que buscan suplir los seres humanos a través de la asistencia a espectáculos de artes escénicas en su tiempo libre.
- 2 Determinar qué campos de entretenimiento hay en Bogotá en el sector de artes escénicas y cómo se comportan.
- 3 Identificar un nicho de mercado o segmento objetivo oportuno para la innovación de servicios en las artes escénicas de Bogotá.
- 4 Determinar una tendencia de hábitos de entretenimiento en los consumidores según el nicho identificado y necesidades no resueltas.
- 5 Definir un concepto de servicio para el segmento objetivo y desarrollar una prueba del mismo con el segmento objetivo

METODOLOGÍA

La investigación realizada para el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos y la definición final de **una actividad y un espacio novedoso en el campo de las artes escénicas en Bogotá para un nicho de mercado específico** incluye distintas metodologías de investigación tanto teórica como de mercado.

Para identificar las necesidades que buscan suplir los seres humanos a través de la asistencia a espectáculos de artes escénicas en su tiempo libre, y poder definir un primer segmento objetivo potencial dado por las expectativas de valor por parte de un cliente específico, se desarrolló un marco teórico a partir de la investigación de sociólogos y psicólogos estudiosos del esparcimiento o tiempo libre, tanto de individuos como del núcleo familiar. De esta forma, se partió del estudio del esparcimiento, sus funciones en el ser humano y sus tipologías y finalmente se ubicaron las necesidades específicas que suple un espectáculo en un individuo y en la familia nuclear (de padre, madre e hijos).

Para esta primera parte se consultaron textos sobre el esparcimiento social y familiar y *journals* (publicaciones académicas periódicas) como el *Journal of Leisure Research*, el *World Leisure and Recreation Journal*, *Developmental Psychology*, *Leisure Sciences* y *Family Relations*.

Una vez definidas las necesidades y expectativas de un segmento específico en relación con los espectáculos de artes escénicas, se buscó conocer el mercado de las artes escénicas en Bogotá; determinar qué campos de entretenimiento hay en Bogotá en el sector de artes escénicas y cómo se comportan, incluyendo un análisis de las fuerzas del mercado (contexto estatal y legislativo), el comportamiento de la oferta actual y la competencia según aspectos recomendados por los autores Philip Kotler y Joanne Scheff (1996) y Jeffrey S. Simonoff y Lan Ma (2003).

Para esta fase del proyecto, se siguieron metodologías de investigación de mercado. En el caso de la investigación de las fuerzas del mercado, se realizaron 3 entrevistas de profundidad a representantes de organismos estatales de apoyo o representación de las artes escénicas (Ministerio de Cultura, Instituto Distrital de Cultura y Turismo – IDCT y Coalición Colombiana para la Diversidad).

Para conocer el comportamiento de la oferta actual, se construyó una base de datos sobre la oferta de artes escénicas publicada en la Revista Plan B (revista de actividades para el tiempo libre en Bogotá) desde noviembre de 2004 a mayo de 2005. En la base, de 285 títulos distintos de espectáculos (circo, *clown*¹, concierto, cuentería, danza, festival, ópera, recital, *stand up comedy*, teatro, títeres y zarzuela) se incluyó la ubicación de los espectáculos en Bogotá, la permanencia de los espectáculos, fechas de lanzamiento, horarios y calendarios, precios ofrecidos y aspectos de diferenciación. Esta base de datos se construyó para poder determinar oportunidades de servicios según el comportamiento del mercado y la identificación de un nicho de mercado o segmento objetivo oportuno para la innovación de servicios en las artes escénicas de Bogotá.

Para concluir esta fase, se analizó la competencia. Para ello se realizaron 8 entrevistas de profundidad a directivos de organizaciones reconocidas en el mercado por su trayectoria o iniciativa, que se dedican a la creación, puesta en escena y comercialización de sus propios espectáculos (ver Listado de entrevistas, p. 136). Se incluyeron organizaciones de la danza, el teatro, el concierto y el circo y se obtuvo información sobre la planeación y toma de decisiones, los productos artísticos, los recursos e ingresos, medios de difusión y venta, relación con el público, sostenibilidad y proyección, entre otros. Con este análisis se complementó el análisis del mercado de artes escénicas obteniendo posibles aspectos diferenciadores en relación con la competencia para tener en cuenta en el diseño del servicio.

¹ “Es un lenguaje que exagera todos los rasgos del ser humano, los buenos y los malos, y por eso hace reír.” Rojas, Fernando. Actor de la obra de *clown*: Ahogamientos. (Plan B, mayo 2005)

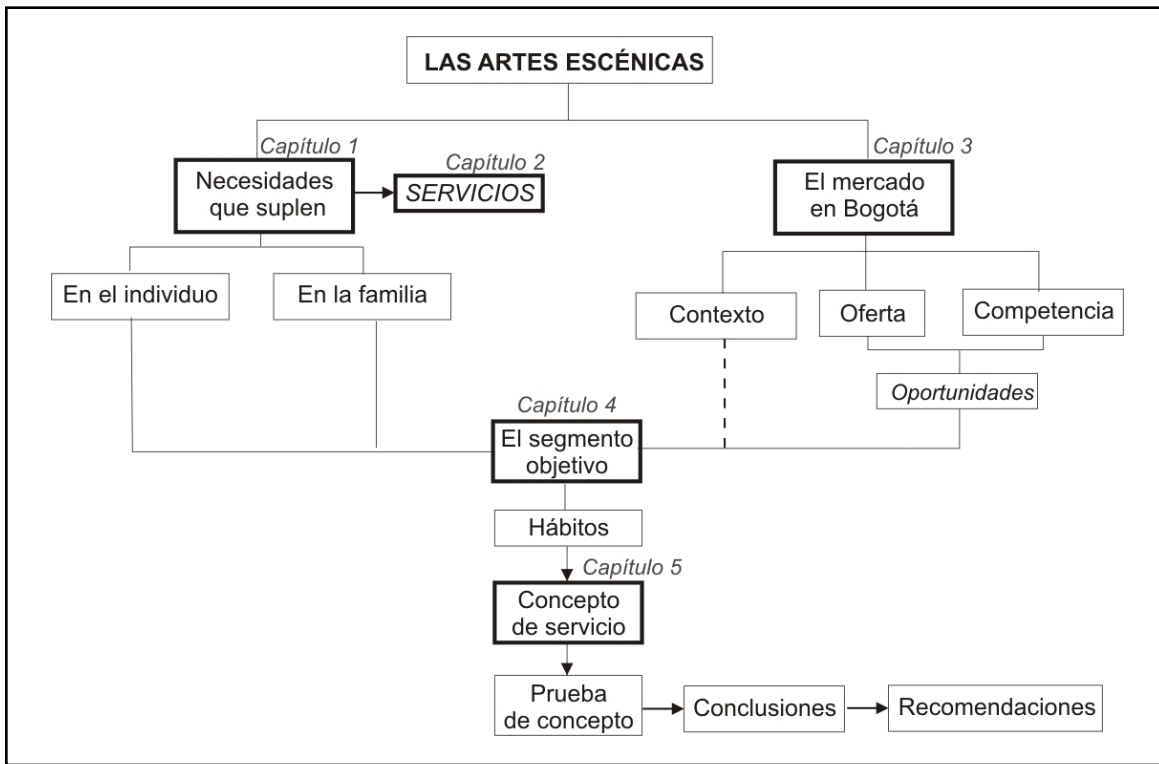
Una vez determinadas las oportunidades de mercado, segmento de mercado potencial y aspectos de diferenciación con relación a la competencia, se continuó con la determinación de la tendencia de hábitos de entretenimiento en el tiempo libre de los consumidores según el nicho identificado y posibles necesidades no resueltas. En esta fase del proyecto se realizaron investigaciones de mercado con base en fuentes secundarias (estudios del IDCT) y siguiendo la metodología desarrollada por Shaw y Dawson (2001), de carácter cualitativo y en la que se distribuye un diario a padres de familias de la población de estudio para ser diligenciado con datos sobre actividades que realizan en el tiempo libre con los miembros de la familia.

La investigación desarrollada, se realizó para determinar una tendencia en los hábitos actuales que tiene el segmento objetivo en su tiempo libre, por lo tanto la muestra no fue concluyente sino exploratoria. El diario de padres se distribuyó entre 250 familias con un porcentaje de respuesta esperado del 10%. El porcentaje de respuesta obtenido fue del 8%, cuyas respuestas se compararon y reafirmaron con los resultados del estudio *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años* realizado en 1999 por el Observatorio de Cultura del IDCT y la Defensa de los Niños Internacional DNI - Colombia que es considerado concluyente sobre la base de la población infantil y adolescente bogotana. Con base en estas dos investigaciones, se buscó obtener información sobre las actividades actuales desarrolladas por el segmento objetivo en el tiempo libre para de esta forma confrontar las oportunidades de mercado concluidas previamente con relación al segmento objetivo identificado y afinar las expectativas de servicio según los hábitos actuales.

Para la fase final del proyecto, la determinación del concepto de servicio para el segmento objetivo y desarrollar una prueba del mismo con el segmento objetivo se siguió la metodología de Zeithalm y Bitner (2003) para el desarrollo de nuevos servicios. Se tomó la idea previa, obtenida del análisis del mercado y del segmento objetivo y se desarrolló el *blueprint* (mapa) del servicio que incluye la secuencia de pasos en la entrega del servicio, teniendo en cuenta

aspectos clave. Posteriormente, se desarrolló la prueba de concepto según las metodologías expuestas por Kotler (2003), Kotler y Armstrong (1996), Fitzimmons & Fitzimmons (2004) y Zeithalm y Bitner (2003). Para ello se realizaron 23 entrevistas de profundidad individuales a padres, madres, hijos e hijas del segmento objetivo. Con esta investigación se buscó identificar si el segmento objetivo entiende la idea del servicio propuesto, si está a favor del concepto y si considera que satisface una necesidad no satisfecha actualmente. La muestra no fue concluyente, pero dio como resultado una tendencia a tener en cuenta en el posterior desarrollo del concepto de servicio.

MAPA DEL PROYECTO



1. LAS ARTES ESCÉNICAS: NECESIDADES QUE SUPLEN

Si el mercadeo consiste, según Harrell “en todas las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio que busca satisfacer necesidades humanas” (Harrell, 1999, p.25), lo primero que se debe identificar para saber si una actividad humana se puede mercadear es si hay actividades diseñadas para suplir una necesidad y un intercambio entre dos partes. En el caso de las artes escénicas hay actividades diseñadas (los espectáculos) y existe un intercambio (público y espectadores), por lo que el primer cuestionamiento es: ¿qué necesidades resuelven?

Debido a que las artes escénicas son consumidas por grupos de individuos (espectadores) en el tiempo libre o de esparcimiento, se expone a continuación un marco teórico de las necesidades que, en general, el ser humano busca suplir en su tiempo libre y cómo estas necesidades se resuelven de forma diferente dependiendo del estilo de vida y grupo social específico.

De esta forma se busca identificar las necesidades que el ser humano busca suplir al asistir a un espectáculo de artes escénicas y un grupo social oportuno que ayude a focalizar el segmento de mercado oportuno para analizar en Bogotá.

1.1 ¿QUÉ ES ESPARCIMIENTO?

El esparcimiento es un término que ha transformado su forma de expresión y significado a través del desarrollo humano, debido especialmente a la evolución del trabajo y del manejo del tiempo. Según la investigación desarrollada para este capítulo, la necesidad de entretenimiento nace de un macrosector: el de servicios, que crece con gran rapidez desde la mitad del siglo XIX y cubre distintas expresiones del esparcimiento y de otros sectores como la salud, el transporte, etc.

En 1967, en su libro *Towards a Society of Leisure*, Joffre Dumazedier expuso cómo la revolución industrial generó cambios importantes en las actitudes y patrones de comportamiento frente al tiempo libre, y en su texto sostiene que mientras antes de la revolución industrial, el hombre tenía dos órdenes de actividades: *actividades requeridas* y *obligaciones sociales y familiares*, en la era postindustrial, “también se trata de constituirse en un elemento revolucionario dentro de nuestra cultura social.” (Dumazedier, 1967, p.11).

Con el objeto de averiguar qué significaba el esparcimiento para trabajadores y empleados asalariados en París, Dumazedier condujo un muestreo en 1953, en el cual las personas de la muestra debían definir una serie de actividades que no eran catalogadas como actividades de esparcimiento en su contexto de vida, el resultado demostró que el esparcimiento no es: i) el trabajo, ii) trabajo suplementario u ocasional, iii) tareas domésticas (trabajo de la casa y aspectos utilitarios como cuidado de mascotas, jardinería, etc.), iv) cuidado personal (comidas, baño y vestido, dormir), v) rituales y ceremonias familiares, sociales o religiosas – obligaciones (visitas, aniversarios, reuniones políticas, iglesia) y vi) estudio necesario.

Esta aproximación nos da unos visos de lo que reúne el término de esparcimiento, que además es un resultado de la era facilitadora de las actividades físicas y mentales del ser humano. La mecanización y automatización de las actividades trajo un incremento en la cantidad de tiempo libre de las personas y una demanda por nuevas actividades.

Podría concluirse que la industrialización trajo solo beneficios para el ser humano: más tiempo libre y menos cansancio generado por el trabajo; sin embargo, la nueva estructura del trabajo trajo consigo consecuencias diferentes. Dumazedier dice que aunque la industrialización trajo un incremento de tiempo libre y por lo tanto, una mayor demanda por actividades para desarrollar en estos nuevos espacios, paralelamente dicha industrialización, rápida y fragmentada, es la que ha causado “el incremento de nerviosismo en la clase social empleada lo que causa una nueva necesidad de descanso y

escape del trabajo” (p.7). Por esta razón las necesidades que la sociedad busca suplir en el tiempo libre se subdividen según varias funciones.

Para Dumazedier existen tres funciones mayores de esparcimiento: relajamiento, entretenimiento y desarrollo de la personalidad. “El relax provee recuperación después de la fatiga; el esparcimiento repara los daños físicos y nerviosos causados por las tensiones de las presiones diarias, y particularmente presiones del trabajo” (p.14). Dumazedier hace referencia a unas investigaciones conducidas por el Dr. P.R. Bize en 1967, entre ejecutivos y personal de alto nivel en la industria y encontró que el 85% reportaron sentirse *over worked*²; hoy en día un alto porcentaje de enfermedades laborales son por causa del estrés. Existe una gran cantidad de negocios que buscan suplir esta necesidad, por ejemplo, negocios de la nueva era, lugares de esparcimiento y descanso para después del trabajo, vacaciones antiestrés, música para relajarse, incluso objetos para disminuir el cansancio físico causado por las tensiones físicas o nerviosas del trabajo.

La segunda función a la cual Dumazedier hace referencia es la de entretenimiento: “entretenimiento significa distanciamiento de la aburrición” (p.16), Friedmann por su parte resalta los efectos de la monotonía de tareas fragmentadas en la personalidad del trabajador y Dumazedier defiende el hecho de que el trabajo exige la “búsqueda de una vida de compensación, o un escape hacia diversiones en un mundo diferente, algunas veces directamente opuestas, de hecho, al mundo de todos los días” (p.15), y plantea que este escape puede ser: a) un cambio de lugar, estado o estilo (viajes, juegos, deportes) o b) la fantasía de identificación y proyección (cine, teatro, la novela). (p.15).

La tercera y última función planteada por Dumazedier es el desarrollo de la personalidad:

...sirve para liberar al individuo del automatismo diario de pensamiento y acción. Permite una participación social más amplia, por un lado, y por el

² Término utilizado en los países de habla inglesa cuando una persona trabaja más de lo que debería, se refiere al exceso de trabajo

otro un cultivo por disponibilidad propia del yo físico y mental sobre y por encima de consideraciones utilitaristas como el trabajo... Abre posibilidades para encontrarse con otras personas en actividades grupales recreativas, culturales y sociales. (p.16)

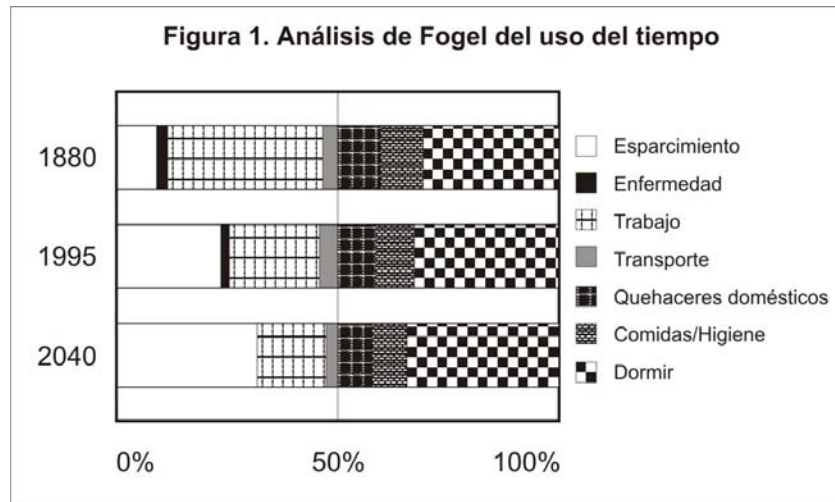
El individuo, según Dumazedier, tiene en esta función, todas las posibilidades de abrir espacio para nuevas actividades que desarrollen un nuevo estilo de vida y de persona. En el mundo actual se puede ver un incremento en el surgimiento de grupos sociales que nacen a partir de actividades compartidas entre grupos de personas o comunidades como clubes deportivos, de viajeros, temáticos, de juego, etc.

Las tres funciones que expone Dumazedier son interdependientes y se vinculan incluso en oposición, por lo cual una actividad diseñada para el esparcimiento puede incluir las tres funciones y suplir la necesidad del ser moderno.

El término esparcimiento, según la definición de Dumazedier es:

Actividad –aparte de las obligaciones de trabajo, familia y sociedad– la cual el individuo efectúa por decisión propia, ya sea para relajación, entretenimiento, diversión o la ampliación de su conocimiento o participación social espontánea, el libre ejercicio de su capacidad creativa. (p.16-17)

Es un hecho que la industria de servicios para el tiempo libre ha crecido debido a los cambios sociales en la distribución y forma de apropiación del tiempo. William Beyers (2002) plantea cómo “a través del tiempo se ha visto evidencia de que la cantidad de tiempo que se gasta en el trabajo ha decrecido, mientras que el tiempo asociado con esparcimiento se ha incrementado.” (Beyers, 2002, p.7). Beyers cita al Nóbel de economía, Fogel, quien expuso en el año 2000 este hecho y con base en el análisis del comportamiento del uso del tiempo desde 1880, desarrolló una proyección del uso del tiempo en Estados Unidos para el año 2040. (Ver figura número 1).



Fuente: Beyers, William, Culture, Services and Regional Development, Service Industries Journals, Enero 2002, Volumen 22, p.8

Según Dumazedier, la necesidad de esparcimiento nace y crece de la enorme expansión en dispositivos de entretenimiento diseñados para satisfacerla, lo cual genera un círculo en la cadena del mercado. Como dicen Kooreman y Wunderink en su libro *The Economics of Household Behavior* (1997):

Las actividades de esparcimiento, [al igual que otras actividades] como el mantenimiento del hogar, requieren de tiempo y productos de mercado como input... El mercadeo de actividades de esparcimiento se ha convertido en una industria importante (por ejemplo, televisores, CD players, botes, fútbol, estadios, sitios para acampar, esquís, etc.) desde que la cantidad de tiempo no dedicado al trabajo se ha incrementado, especialmente durante el siglo XX. (Kooreman & Wunderink, 1997, p.123)

De acuerdo al análisis de Dumazedier y Beyers y su definición de lo que es esparcimiento, además de la amenaza u oportunidad que la expansión de este mercado genera, se podría concluir que es un gran campo de inclusión y de expansión para nuevos negocios en el campo de los servicios. A continuación se describen las tipologías, proceso que nos da vía para el comienzo de una segmentación al mercado que se quiere identificar a través de este trabajo, con base en las necesidades del ser humano.

1.2 TIPOLOGÍAS DE ESPARCIMIENTO

Las tipologías de esparcimiento expuestas por Dumazedier (1967) son desde un inicio confusas para aplicarlas al mundo actual. Al hacer una recopilación de las distintas formas de agrupar y la forma de análisis hecha por Dumazedier en cuanto a las tipologías de esparcimiento se podrían encontrar las siguientes modalidades:

1. Deportivas
2. Medios masivos (radio, cine, televisión, medios impresos)
3. Culturales (lectura, teatro, circo, cine arte)
4. Vacacionales y de turismo

Sin embargo, estas modalidades mezclan en un mismo concepto formas de comunicación con el consumidor (como es el caso de los medios masivos) y actividades que las personas realizan (como los deportes y las vacaciones o turismo). Por lo tanto no son acercamientos taxonómicos que agrupen las formas y maneras de suplir las necesidades en el tiempo libre.

Teniendo en cuenta la velocidad de expansión de oferta que hay actualmente y las funciones que el esparcimiento busca suplir en los individuos y en la sociedad, estas tipologías expuestas se quedan cortas a la hora de clasificar las actividades que se generan en el tiempo libre y sería mejor agruparlas de acuerdo a las funciones de Dumazedier relacionadas previamente (relajamiento, entretenimiento o desarrollo de la personalidad).

Otra forma de agruparlas podría ser con base en el tiempo o momento en el cual es creada la actividad de esparcimiento como tal: *esparcimiento en vivo* y *esparcimiento a través de medios*. Según esta concepción, podríamos incluir en la primera categoría los deportes, artes escénicas, parques temáticos y vacaciones o turismo y en la segunda la televisión, el cine, los videojuegos, la literatura, etc. Sin embargo, esta forma de agrupación se ve afectada por la forma en que el individuo asume la actividad, dado el hecho de que en el mundo moderno está en desarrollo la tecnología de la realidad virtual, lo que finalmente confunde el hecho de qué es en vivo y qué no.

Esta posición nos llevaría a buscar una forma de agrupación desde el punto de vista de la actitud que se genera en el individuo a través de la actividad. Dumazedier habla de los conceptos de actividad y pasividad. ¿Cuándo es el esparcimiento activo y cuándo pasivo? Según el autor, "... no es la actividad de esparcimiento por si misma la que es activa o pasiva, sino la actitud de uno hacia ella." (Dumazedier, 1967, p.222) Por lo tanto, una actividad de esparcimiento puede ser activa durante todo el tiempo que dura, como puede ser pasiva o puede ser dinámica.

El acercamiento dinámico o la actitud activa representan una combinación de actitudes mentales y físicas capaces de asegurar el crecimiento óptimo de la personalidad a través de una participación óptima en la vida social y cultural. La actitud dinámica es por encima de todo, selectiva, sensitiva y está en búsqueda de entendimiento para la posterior evaluación e interacción con sus seres cercanos. (p.223-225)

Por su lado, la actividad pasiva no genera una reacción social de ningún tipo y pasa inadvertida. Esta forma de clasificación, desde el punto de vista de análisis del mercado, no aplica al desarrollo de este proyecto pues es circunstancial y depende de factores inmersos en el comportamiento de los individuos.

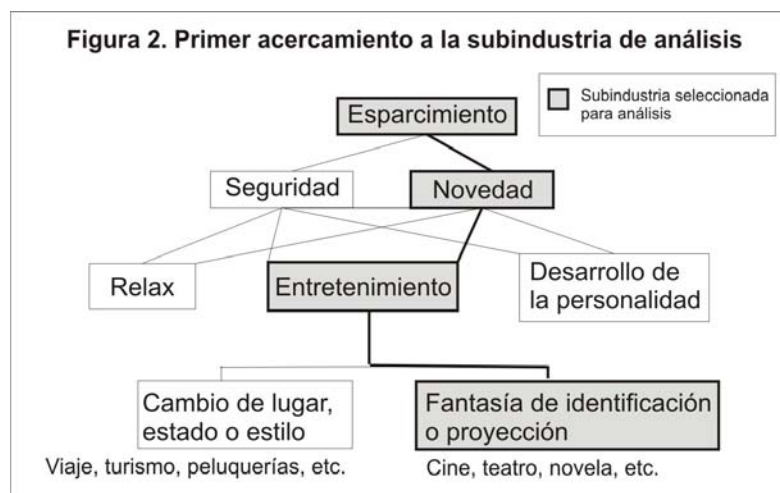
Si se entiende que:

...el mercadeo consiste en todas las actividades diseñadas para generar o facilitar un intercambio que busca satisfacer necesidades humanas... es un intercambio, en la que una parte le provee a otra algo de valor en retorno por algo de valor también.... (Harrell, 1999, p.25),

Se podría entonces buscar una forma de agrupación de las actividades de esparcimiento según las necesidades que suple en los individuos. En el artículo *The Influences of Family Leisure Patterns on Perceptions of Family Functioning*, escrito por Ramon B. Zabriskie y Bryan P. McCormick en el 2001, los autores plantean tipologías de esparcimiento, según algunos autores:

Kelly (1996,1999) sugiere que existen dos estilos, formas o patrones de actividades que los individuos persiguen [de esparcimiento] a través del curso de su vida... los individuos sienten la necesidad tanto de estabilidad (seguridad) como de cambio (novedad) a través del comportamiento del esparcimiento. (Zabriskie & McCormick, 2001, p.283)

Este análisis de tipologías se ha hecho para determinar los negocios a analizar en el mercado bogotano según las necesidades que suplen y poder identificar segmentos de mercado no satisfechos según la oferta actual de actividades para el esparcimiento en Bogotá, específicamente en las artes escénicas. Por lo tanto, se podrían catalogar los negocios de análisis como aquellos que buscan satisfacer la necesidad de novedad o cambio expuesta por Zabriskie & McCormick, que cumplen con la función de entretenimiento planteada por Dumazedier a través de la fantasía de proyección e identificación y que busquen generar actitudes activas en el mercado objetivo. En la figura número 2 se expone el primer acercamiento al grupo de negocios o sub industria de análisis.



1.3 LAS ARTES ESCÉNICAS EN EL ESPARCIMIENTO

Habiendo identificado la necesidad que la sub industria seleccionada busca suplir y la forma como lo hace, es importante diferenciar la forma en que los negocios inmersos resuelven dicha necesidad de entretenimiento (de fantasía de identificación y proyección).

Cuando se habla de la fantasía de identificación y proyección en el mercado del entretenimiento, hablamos de cómo el cliente se refleja en la actividad o cómo

se proyecta en un contexto fantástico, por lo tanto es una actividad creativa y como lo plantea Dumazedier: “Para el hombre trabajador, cualquier participación activa en la vida cultural – esto es, cualquier actividad creativa o acto de aprendizaje el que sea – es una actividad de esparcimiento”. Así pues se pueden observar en el mundo actual dos maneras de satisfacer esta necesidad: una forma tecnológica y otra escénica que limita con lo que es virtual y lo que es real.

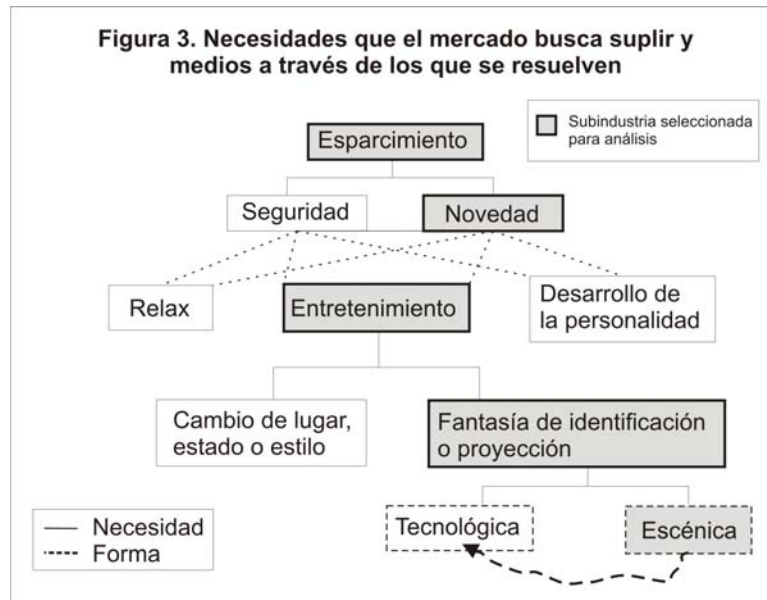
La tecnológica hace referencia a todas aquellas actividades que son concebidas para ser reproducidas sin la presencia y contacto directo con el usuario o público objetivo tales como las películas reproducidas a través del cine, televisión, DVD, etc.; la música reproducida a través de CD, Mini Disk, radio, casete, etc.; los libros, reproducidos a través de la imprenta y nuevos medios electrónicos y las experiencias reproducidas a través de la realidad virtual. La escénica hace referencia a todas las actividades que son creadas y concebidas para que sucedan en el instante y tengan contacto directo con el público objetivo tales como el teatro, el circo, los conciertos, etc.; y que pueden ser registradas para convertirse igualmente en un servicio de entretenimiento pero que es suplido a través de la reproducción tecnológica.

En el artículo de Leonard David Stone (1995), ex Director Ejecutivo de la Calgary Philharmonic Orchestra de Canadá, el autor dice:

Las organizaciones de arte estamos viviendo en una era sorprendente en la que la tecnología es nuestra competencia... A diferencia del consumidor electrónico, nuestros patrones no se pueden cambiar de canal durante la performance... [El producto central]... la música, teatro y danza deberían ser más mercadeables hoy en día debido a la exposición amplia que la revolución electrónica le ha dado... [La aparición de cada novedad tecnológica] primero el radio, después grabaciones, cine hablado, televisión, long play record, hi-fi, estéreo, CDs, home video, discos láser y ahora, realidad virtual. (Stone, 1995, párr.6).

Este planteamiento lleva a definir finalmente conjunto de organizaciones que, en Bogotá, se dedican a resolver las necesidades de entretenimiento escénico, aquellas que realizan la creación, montaje y venta de las actividades de entretenimiento en escena. En la Figura 3 se pueden observar las necesidades

y la forma cómo son resueltas por las organizaciones que se dedican al entretenimiento en escena.



14 ¿EL ESPARCIMIENTO DE QUIÉNES?

La importancia de la familia radica en el hecho de que su espacio es uno de los lugares de socialización por excelencia del individuo y eje fundamental de afirmación y desarrollo de la personalidad. (Hurtado Sáenz, 1995, p.7)

Aunque todos los individuos tienen necesidades de fantasía de identificación o proyección que suplen con actividades novedosas en su tiempo de esparcimiento, es importante, en el caso de las artes escénicas, definir un grupo social potencial para la asistencia a este tipo de espectáculos según necesidades complementarias. Dado que estas son actividades de carácter cultural y social, son servicios consumidos en compañía y no responden a una adquisición personal, sino a un consumo en pareja, familia, con amigos o compañeros. Según la investigación realizada, la familia parece tener necesidades complementarias a las individuales que la convierten en un grupo social potencial para la asistencia a espectáculos de artes escénicas. Orthner y Macini afirman:

Porque la mayoría de la comunicación no estructurada en las familias ocurre durante tiempo discrecional, las experiencias de esparcimiento pueden proveer una de las mejores oportunidades para la comunicación entre familias en el mundo de hoy.

La teoría de sistemas familiares defiende que las familias son sistemas interconectados que persiguen una meta, “son sistemas auto corregibles y dinámicos que afectan al igual que son afectadas por el ambiente y por cualidades dentro del mismo sistema familiar.” (Klein & White, 1996) Esta definición enmarca el hecho de que las familias requieren de actividades debido a su dinamismo, ya sean obligatorias o de libre elección, tanto en su interior como hacia su exterior. Según Dumazedier el grupo de actividades familiares es “un sistema dinámico de obligaciones y esparcimiento, de semi-obligaciones y semi-esparcimiento, en balance o desequilibrio, desde los puntos de vista del individuo e institución” (Dumazedier, 1967, p.107). Sin embargo existe una amplia variedad de estructuras familiares y es importante focalizar mejor el grupo potencial dependiendo del tipo de estructura familiar.

En el mundo actual, existen distintos tipos de familias, entre las que se encuentran estructuras “no-tradicionales” como de un solo padre, homosexuales, sin hijos y la tradicional o nuclear, es decir, aquellas conformadas por un padre y una madre y que son heterosexuales. Siegenthaler (1998) establece que el estudio de esparcimiento familiar se ha limitado a las familias nucleares, y ha ignorado otros tipos de estructuras familiares que han incrementado la diversidad de actividades de esparcimiento; por su parte, Susan M. Shaw dice que el término esparcimiento familiar se ha aplicado básicamente a familias clásicas (nucleares y también recomienda tener en cuenta esta diversidad ya que está en estrecha relación con la diversidad de necesidades que cada grupo de individuos busca resolver en el tiempo de esparcimiento según la estructura y momento de la familia. “La estructura familiar también afecta la experiencia de esparcimiento” (Siegenthaler, 1998, párr. 5),

...mientras familias lesbianas pueden ver el esparcimiento familiar como una forma de obtener reconocimiento como familia, las de padre o madre

soltero/a y familias mezcladas³ pueden tener otras necesidades y otras preocupaciones... en cuanto a actividades familiares. (párr. 4)

Debido a la mayor cantidad de población de familias nucleares en el lugar de análisis, Bogotá, y a la amplia bibliografía sobre el esparcimiento en familias nucleares, el trabajo se centrará en este tipo de familia.

1.5 EL ESPARCIMIENTO FAMILIAR

“El término esparcimiento familiar es típicamente usado para referirse a actividades en las que los distintos miembros de la familia participan juntos.” (Shaw, 1997, Introducción, párr.4) y también apunta que “el término *family leisure* [esparcimiento familiar] se define genéricamente en Norte América como actividades recreativas o de tiempo libre que padres e hijos comparten.” (párr.1)

Las actividades de esparcimiento involucran típicamente expectativas sobre la calidad de la experiencia, el nivel de involucramiento, el tiempo pasado juntos y la intensidad de interacción entre los miembros de la familia... (Shaw, 1997, Las fortalezas y debilidades de los paradigmas de conflicto, párr.8)

Es importante conocer las necesidades familiares que se buscan suplir a través del esparcimiento además de las individuales exhibidas en la figura 3, para el diseño de cualquier actividad en este ámbito y ubicar las artes escénicas en este espectro de necesidades.

Muchos de los autores estudiados, concuerdan con que la necesidad primaria que se busca suplir a través del esparcimiento familiar es la comunicación. Zabriskie y McCormick (2001), concluyen a partir de un estudio de un modelo de esparcimiento familiar (*Olson, 1993: Circumplex Model of Marital and Family Systems*) en el cual examinan las relaciones y formas de adaptabilidad familiar que el sistema familiar se mueve alrededor de dos dimensiones principales: cohesión y adaptabilidad, las cuales se facilitan por una tercera: comunicación. La cohesión se refiere a “los lazos familiares emocionales que los miembros de

³ Se refiere a familias conformadas por amigos o personas cercanas que viven y comparten en un hogar.

una familia tienen hacia los otros” (Olson, 1993); la adaptabilidad se refiere a la flexibilidad en roles de liderazgo y las normas de relación y la comunicación es una “dimensión facilitadora.” (Zabriskie & McCormick, 2001, Marco teórico, párr.2)

Shaw (1997) igualmente encontró en su investigación bibliográfica sobre el análisis del esparcimiento familiar, que los padres perciben el esparcimiento familiar como una oportunidad para comunicación familiar, unión, desarrollo del niño y aprendizaje. Esta última observación determina una segunda necesidad que el esparcimiento busca satisfacer específicamente en los padres de familia: la necesidad de enseñar a sus hijos lo que es familia, estilos de vida saludables, cómo relacionarse socialmente y valores morales.

Susan M. Shaw y Don Dawson (2001), a partir de una investigación hecha a padres de preadolescentes, en Ontario, Canadá, para determinar los significados del esparcimiento familiar, encontraron que la participación familiar es altamente valorada por los padres, como una herramienta para lograr metas de corto y largo plazo. Un grupo de metas se refiere al funcionamiento familiar, lo cual incluye aumento en la comunicación familiar y cohesión, y un sentimiento fuerte de lo que es familia. El otro grupo de metas se relaciona con los resultados beneficiosos de las actividades familiares para los niños, incluyendo el aprendizaje sobre estilos de vida saludables al igual que el aprendizaje de valores morales. (Shaw & Dawson, 2001)

Es así como las necesidades de comunicación y enseñanza a los hijos identificadas, facilitan la determinación de lo que la familia nuclear espera de cualquier actividad de esparcimiento: integración familiar. Una medición de la satisfacción posterior a un momento de esparcimiento familiar se puede hacer con los tres aspectos que Shaw determina: el nivel de participación de cada uno de los miembros, la motivación y los egresos, este último referido a los beneficios de invertir en actividades familiares tales como “mejorar la comunicación entre los miembros de la familia, mejorar la calidad de las relaciones familiares y cohesión familiar...” (Shaw, 1997, Introducción, párr. 6).

La figura 4 indica las necesidades que la familia nuclear busca suplir a través del esparcimiento familiar y cómo a mayor esparcimiento en familia, mayor integración:



1.5.1 Tipologías de esparcimiento familiar

Para poder ubicar la asistencia en un espectáculo en el espectro de actividades de esparcimiento familiar, a continuación se expone un análisis de las tipologías de esparcimiento familiar según los autores investigados.

Como lo presenta Shaw, la investigación sobre esparcimiento familiar ha clasificado este concepto de acuerdo con el tipo de actividad y contexto de interacción, concluyendo que hay “actividades unidas en las que los miembros familiares interactúan activamente, ...actividades paralelas donde ocurre muy poca interacción y actividades individuales que no involucren a otros miembros de la familia.” (Shaw, 1997, Identificando Paradigmas Conflictivos, párr.3)

Kelly (1993) hace un símil entre la necesidad que el esparcimiento busca suplir en la familia al igual que en el individuo. Al igual que un individuo, la familia

también busca obtener durante sus momentos de esparcimiento sentimientos de estabilidad (seguridad) y cambio (novedad). Esta es la razón por la cual se encuentran negocios y actividades derivadas de estas dos necesidades.

Zabriskie & McCormick proponen dos categorías generales de patrones de esparcimiento familiar: la categoría de actividades básicas y la de actividades balanceadas. Las básicas son actividades que buscan resolver las necesidades de familiaridad y estabilidad y por lo tanto “proveen experiencias predecibles de esparcimiento familiar que provocan sentimientos de parentela y de acercamiento familiar” (Zabriskie & McCormick, 2001, Marco teórico, párr.17). Algunos ejemplos citados son: “actividades comunes, del día a día, de bajo costo, accesibles relativamente y frecuentemente realizadas en el hogar: ...ver televisión y videos juntos, jugar juegos de mesa, jugar juntos en el jardín, lanzar cestas en el parqueadero...” (Zabriskie & McCormick, párr.18) Este tipo de actividades no requieren de un plan previo y son más informales.

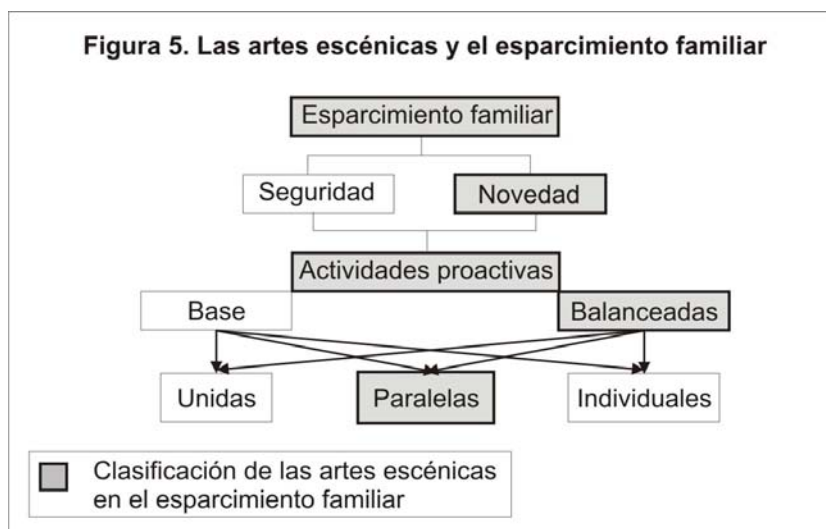
Las actividades balanceadas resuelven la necesidad de lo novedoso y lo mutable y, por lo tanto, “proveen experiencias nuevas que generan el *input* necesario para que los sistemas familiares sean retados, se desarrollen y progresen como una unidad de trabajo... son menos comunes y menos frecuentes... y por lo tanto proveen experiencias novedosas... usualmente requieren de mayores inversiones.... y por lo general no se ubican en el hogar.” (Zabriskie & McCormick, párr.17 y 19), por ejemplo:

...vacaciones familiares, recreación en exteriores (e.g. acampar, pescar, montar en bote), eventos especiales, viajes a parques temáticos, un evento deportivo... la naturaleza de este tipo de actividades tiende a facilitar el desarrollo de capacidades adaptativas y la habilidad de aprender y cambiar. (Zabriskie & McCormick, párr.19).

Estos dos patrones pueden variar dependiendo de la actividad y de la familia específica.

Según Shaw & Dawson (2001), el esparcimiento familiar siempre busca cumplir con las metas familiares (de comunicación, enseñanza e integración) por lo tanto son actividades proactivas.: “son planeadas, facilitadas y ejecutadas por padres para facilitar metas particulares de corto y largo plazo. (Shaw & Dawson, 2001, Discusión y conclusión, párr.4)

Analizada esta parte del trabajo, se concluye que la asistencia a espectáculos de artes escénicas se puede clasificar dentro de las actividades familiares paralelas que define Shaw, en donde hay poca interacción, que suplen la necesidad de novedad a través de actividades balanceadas (Zabriskie & McCormick, 2001) y que son asumidas como proactivas (Shaw & Dawson, 2001) ya que buscan ofrecer integración familiar. La figura 5 ejemplifica la clasificación de las artes escénicas dentro de las tipologías de esparcimiento familiar y ubica el proyecto dentro de dicha clasificación.



Sin embargo, no todos los estudios coinciden con que el esparcimiento familiar tiene sólo consecuencias positivas. Shaw y Dumazedier muestran la diferencia y desequilibrio en los niveles de esparcimiento para cada uno de los miembros de la familia, en especial la pareja. Algunas de las actividades de esparcimiento son traducidas como actividades que hacen parte del mantenimiento del hogar, en especial, para las madres y se ha planteado a través de los años que el padre de familia puede disfrutar más de ellas.

...el esparcimiento familiar se ha conceptualizado típicamente como un problema o una carga para las mujeres, aunque incluso el componente de trabajo esté escondido y por lo tanto irreconocible por los propios participantes. (Shaw, 1997, Identificando Paradigmas de Conflicto, párr. 10)

Para las mamás, el esparcimiento familiar muchas veces se mezcla con el rol de cuidado de los hijos y manejo del hogar, lo que puede comprometer su experiencia de disfrute y de libertad. (Henderson & Allen, 1991; Shaw, 1992)

En contraste, por lo general, los padres tienen experiencias más positivas pues pueden disfrutar más del esparcimiento familiar porque este provee lo que podría ser la única interacción con sus hijos, logrando incrementar la satisfacción como padre. (Freysinger, 1994).

Es evidente entonces, que el término esparcimiento familiar es complejo e imposible de generalizar como experiencia homogénea para los miembros involucrados en una actividad específica. Es independiente y complejo y puede ser placido para un miembro de la familia y aburrido para otro. Este hecho es claro en las familias que involucran miembros adolescentes, pues es natural el sentimiento de búsqueda de individualidad y la preferencia por pasar tiempo libre con sus pares. (Hendry, Shucksmith, Love & Glendinning, 1993).

Este punto lleva a focalizar aún más el segmento de estudio de este trabajo, "La adolescencia temprana se asocia con un conflicto creciente del niño con la familia" (Collins & Russell, 1991, p.105) y "con menor afecto positivo en las interacciones diarias que lo experimentado en periodos de edad más temprana o tardía (Larson, Richards, Moneta, Holmbeck & Duckett, 1996, p.751). "Esto sugiere que la adolescencia temprana puede ser una edad cuando el esparcimiento familiar de los niños no es una experiencia positiva consistente." (Larson, Gillman & Richards, 1997, p.78).

Se puede concluir entonces, que la estructura de familia nuclear es un buen mercado, acompañada del hecho de que tenga hijos entre los 5 y 9 años de edad (1º y 4º grado de escolaridad), ya que esta edad si sugiere una mayor posibilidad de que el esparcimiento familiar sea una experiencia positiva,

debido a la dependencia que tienen los hijos hacia sus padres. Queda por definir en este trabajo el nivel de tiempo y capacidad adquisitiva de la población bogotana para puntualizar y complementar el segmento objetivo de forma definitiva.

Es importante tener en cuenta la recomendación que hace Siegenthaler a la hora de desarrollar servicios o productos para el esparcimiento familiar: "Es crítico que las oportunidades [de esparcimiento familiar] sean proveídas para la unidad familiar al igual que para los miembros individuales de la familia." (Siegenthaler, 1998, párr.16), es decir, hay que tener en cuenta los roles de los miembros de la familia específica y sus necesidades individuales, sin dejar de lado la necesidad central de integración familiar.

En este primer capítulo se puede concluir que las artes escénicas si suplen necesidades tanto a nivel individual como familiar. A nivel individual, suplen necesidades de novedad, entretenimiento y fantasía de identificación o proyección. A nivel familiar, igualmente suplen necesidades de novedad entretenimiento y fantasía de identificación o proyección pero además, deben generar comunicación, enseñanza e integración familiar. De esta forma, se pudieron identificar unas expectativas que la familia nuclear (con hijos entre los 5 y 9 años) tiene en actividades de carácter novedosas:

- Sentirse integrada
- Que se de una comunicación entre miembros de la familia y con personas externas a la familia
- Desarrollar la capacidad adaptativa de la familia
- Aprender (estilos de vida saludables y valores morales)

2 LAS ARTES ESCÉNICAS: UN SERVICIO DE ENTRETENIMIENTO

Dado que las artes escénicas son actividades diseñadas que proveen valor para dos partes y que suplen unas necesidades específicas de entretenimiento, según el segmento objetivo (en este caso la familia nuclear), se podría pensar que se comportan como se comporta un servicio en el mundo del mercadeo, más que como un producto. Para poder determinar si esta hipótesis es correcta se definen a continuación las artes escénicas y posteriormente se hace un comparativo con las definiciones de servicios y el mercadeo de estos según Zeithalm y Bitner (2003).

Finalmente se exponen los aspectos a tener en cuenta en el análisis de una industria de artes escénicas específica haciendo un comparativo con EE.UU y según Philip Kotler y Joanne Scheff (1996) y Jeffrey S. Simonoff y Lan Ma (2003).

2.1 ¿Qué son las artes escénicas?

Es importante aclarar que las artes escénicas se refieren a todo lo que sucede en escena, sea la interpretación de un instrumento o sea cualquier espectáculo que incluya actuación, como es el caso del teatro, la danza o el circo.

...artes escénicas (*performing arts*) se aplica a las habilidades para escenificar obras de arte... Un edificio, una pintura y todas las obras de arte que no pueden ser escenificadas se asemejan a una escultura: es una cosa con propiedades físicas. (Price, 1970, p.58-60)

2.2 Las artes escénicas: servicios

Leonard David Stone, ex Director Ejecutivo de la Calgary Philharmonic Orchestra de Canadá, dice que las artes escénicas o de la performance son un producto que se consume en el momento en que es creado, "...No podemos ser inventariados o descontados la próxima semana... Debemos ser 100% en el momento de la creación. El acto de esta noche nunca tiene una segunda opción" (Stone, 1995, párr.13).

Este aspecto expone una característica que según Zeithalm y Bitner, autores de *Services Marketing (2003)*, es la que principalmente diferencia los productos de los servicios: la tangibilidad – intangibilidad. En el caso de los productos, el cliente recibe un tangible (un carro, una lavadora) y en el caso de los servicios, recibe un intangible (transporte en el caso de una aerolínea, lavado en el caso de una lavandería). Si se observa la situación en un espectáculo de artes escénicas: el público recibe un intangible, por lo que puede existir una aproximación a que estos espectáculos son servicios que suplen la necesidad de entretenimiento básicamente.

De igual forma, los autores plantean que la mezcla de mercadeo para el caso de los servicios incluye 7 Ps que son los aspectos que hay que planear y tener en cuenta a la hora de diseñar una estrategia de mercadeo en el campo de servicios y son: plaza (puntos de distribución), producto, promoción, precio, personas, paisaje y procesos.

En el caso de las artes escénicas, también se deben tener en cuenta dichos aspectos, así:

- Plaza (teatros o lugares de presentación)
- Producto (acto escénico)
- Promoción
- Precio
- Personas (público, actores y empleados)
- Paisaje (escenarios, vestuario, luces, etc.)

- Procesos (pasos para la entrega del servicio desde que el cliente busca la boleta o se acerca al lugar de presentación hasta que se va)

Según este criterio, los espectáculos son servicios de entretenimiento pues comparten dichos aspectos. Sin embargo tienen una característica especial en relación con la manipulación de una de las P's: el Producto, es decir, el acto escénico. En el caso de las artes, el acto escénico proviene del artista en sí, de su inspiración y por lo tanto contiene una de las características de una obra de arte: es una expresión del interior, por lo tanto su contenido y estructura no debe responder a requerimientos del mercado ni surgir de investigaciones del mismo, es la única P que no se puede manipular. Sin embargo, se apoya e impulsa gracias a la planeación y manipulación estratégica de las demás P's.

La última característica también soporta el hecho de que son servicios pues se pueden comportar de acuerdo con las etapas que según Zeithalm y Bitner (2003) debe tener la prestación de un servicio: Precompra: Compra: Posventa: Recompra. Actualmente se venden boletas en preventa, también se venden en la taquilla de los lugares de presentación, y es una necesidad explícita la búsqueda de la recompra para la sostenibilidad de este tipo de organizaciones, como se verá en el capítulo 3.

Por lo tanto se puede concluir que son servicios según las definiciones de Zeithalm y Bitner (2003) y por lo tanto componen una industria cuyos negocios se debe mercadear como servicios.

2.3 Aspectos a tener en cuenta en el mercadeo de artes escénicas

En el artículo *Crisis in the Arts: The Marketing Response*, escrito por Philip Kotler y Joanne Scheff en 1996, los autores plantean que el mercadeo de las artes, se enfrenta a tres grandes retos:

- Encontrar un mercado para su oferta, "... la organización debe crear nuevas necesidades en el mercado, en vez de sólo satisfacer necesidades existentes" (Kotler & Scheff, p.39);
- Expandir el mercado
- Mantener su audiencia..."el arte requiere de oyentes y espectadores que quieran participar, no solo consumir". (Kotler & Scheff, p.39).

En el mundo actual se pueden encontrar negocios en esta industria que han permanecido estables frente a las recesiones y cambios de hábitos de consumo o se encuentran en plena expansión tales como *Broadway* (Estados Unidos) y como el *Cirque du Sdeil* (Canadá), por citar los más famosos. Sin embargo, lo normal en EE.UU. es que las organizaciones del arte, sean dependientes del gobierno y presenten en la mayoría de los casos balances negativos (Kotler & Scheff, p.39). La diferencia de estos casos exitosos se encuentra en su estructura organizacional, obtención y manejo de recursos, diseño del servicio y el mercadeo del mismo tomando las ventajas de la reproducción tecnológica para mejorar crecientemente la relación con el consumidor, a través de un servicio que va mutando paralelamente y configurando su negocio como autosuficiente y como uno que de rentabilidad.

Las organizaciones de arte más exitosas son aquellas cuyos productos y servicios están dirigidos a segmentos separados, distintos y alcanzables de la población y cuyas ofertas están posicionadas desde el punto de vista del cliente, no de la organización. (Kotler & Scheff, p.46).

Kotler y Scheff se refieren a los aspectos que afectan las artes escénicas:

Los administradores de las artes deben entender los aspectos económicos, socio-políticos y de mercadeo que afectan las organizaciones de las artes... (Kotler & Scheff, 1996, p.30).

Según Simonoff y Ma (2003) y Kotler y Scheff (1996), se deben tener en cuenta una serie de factores en el análisis de negocios inmersos en este tipo de entretenimiento según el contexto en el cual se van a desenvolver (en este caso, Bogotá), estos son:

- Aspectos económicos y sociopolíticos
- Crecimiento de la industria
- Productividad de la industria
- Permanencia de los espectáculos
- Ventas
- Época de lanzamientos
- Relación con la crítica y los medios
- Premios existentes en la industria y la fecha de entrega de los mismos.

Estos aspectos conforman el marco de referencia para el análisis de los negocios de artes escénicas en Bogotá que se tendrán en cuenta dentro de este trabajo y de esta forma contextualizar el mercado actual y la competencia a analizar (Ver anexos: A. Guía de entrevista a directivos de organizaciones de artes escénicas en Bogotá y B. Guía de entrevista a directivos de organizaciones de apoyo a las artes escénicas en Bogotá).

3 LAS ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ

Habiendo definido las artes escénicas como servicios que resuelven necesidades específicas en un grupo familiar con características específicas, se prosiguió con el análisis de las artes escénicas en Bogotá en términos de oferta, fuerzas externas que las afectan, comportamiento de la competencia y productividad, como es recomendado por Kotler y Scheff (1996) y Simonoff y Ma (2003).

Para determinar los aspectos políticos, económicos y legislativos y comportamiento del crecimiento de la subindustria, se llevaron a cabo entrevistas de profundidad a Carlos Alberto Pinzón de la Dirección de Arte del Ministerio de Cultura y a José Domingo Garzón de la Gerencia de Artes Dramáticas del Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT). Para determinar la productividad, en términos de volumen y diversidad, permanencia de los espectáculos, venta de boletas, relación con la crítica y los medios, premios del sector y nivel de enfoque hacia el público se hizo un análisis de la oferta publicada en la Revista Plan B⁴ desde octubre de 2004 hasta mayo de 2005 y se realizaron entrevistas de profundidad a directivos de organizaciones artísticas del campo del teatro, música, circo, danza y algunas de sus variaciones (ver Listado de entrevistas, p.136).

El primer paso del análisis fue la comparación entre la definición de artes escénicas abordada en el proyecto (ver p. 34) con la que se maneja en el contexto real de la ciudad de Bogotá, específicamente en las organizaciones relacionadas con esta subindustria a nivel macro. Para ello, se observaron los dos organismos que ofrecen apoyo a nivel estatal y generan políticas para esta subindustria: el Ministerio de Cultura y el IDCT.

⁴ La Revista Plan B, de Publicaciones Semana, es una revista mensual que incluye la oferta de restaurantes, cines, arte, almacenes, espectáculos, bares y actividades varias para realizar en Bogotá.

En el Ministerio de Cultura, las artes a nivel macro, son clasificadas en cuatro grupos: música, artes visuales, artes escénicas y literatura. En artes escénicas se incluyen básicamente la danza y el teatro. Esta catalogación excluye el grupo de concierto o música; sin embargo, es una exclusión consciente y se puede concluir abiertamente que el Ministerio no tiene una posición puntual frente al término: “en las artes escénicas, se excluye la música, aunque tiene una actividad escénica evidente” (Pinzón, 2005). De igual forma, el Ministerio se adhiere a la tendencia en la que se sostiene que, si dichas artes se subdividen aún más, es más complejo ampliar el campo de apoyo a nuevas iniciativas.

En el caso del IDCT, las artes escénicas si incluyen la música, además de la danza y el teatro y cada una de ellas se atiende desde una gerencia. En cada una de ellas existen subsectores, por ejemplo, en el caso de la Gerencia de Arte Dramático se incluyen subsectores de teatro de sala, cámara o repertorio, callejero o comunitario, gestual, infantil (de niños para niños, de adultos para niños, de marionetas, de títeres, etc.) y de narración oral. (Garzón 2005)

Se puede observar que cada vez existen más variaciones de artes escénicas, hay una tendencia a la combinación de expresiones y creación de nuevas ideas y es una subindustria que, en Bogotá, se divide en tres grandes sectores: la música (concierto), el teatro (arte dramático) y la danza, por lo tanto sí se alinea con la definición de Price.

3.1 EL CONTEXTO DE LAS ARTES ESCÉNICAS

Para determinar los factores externos que afectan las organizaciones de artes escénicas, se parte de la pregunta de si las organizaciones de artes escénicas colombianas son paternalistas. Ante este cuestionamiento, se desatan distintas posiciones que finalmente se conjugan bajo la idea de que si hay paternalismo ya sea por que no hay otra salida o porque hace parte de la cultura de las organizaciones.

En cualquiera de los dos casos, los dos organismos estatales están de acuerdo y también asocian aspectos que están insertos a la subindustria a nivel organizacional tales como el individualismo y visión a corto plazo, representado en la baja creación de nuevos grupos con proyectos de vida como grupo y como organización. Esto ligado al hecho de que la subindustria se caracteriza porque las organizaciones más reconocidas del sector están lideradas por personajes que han asumido los proyectos como de vida y cuya trayectoria se ha convertido en un punto clave para la obtención de recursos. Sin embargo, el conocimiento y experiencia permanece en una persona y no en una organización, es individualista, y esto tiene consecuencias sobre la proyección de la industria. Francisco Barragán, ex gerente de la Ópera de Colombia sostiene que “Van a seguir esfuerzos descomunales que se mueren con su fundador... lo mínimo que tienen es la habilidad de formar sucesores... es contrario a esta forma de ser”. (Barragán, 2005)

Sin embargo, hay nuevas iniciativas que apuntan a la incursión de aspectos empresariales, de producción y unificación de los sectores de la subindustria gracias a los tratados de libre comercio y el discurso mundial de los derechos de autor y propiedad intelectual.

Paralelamente desde los 80s se dio inicio a un proceso de creación de escuelas de formación en artes escénicas para el fortalecimiento y mejoramiento de la calidad. El tema de calidad va más ligado con la formación y la educación y es un tema que ha sido reforzado a través de los dos organismos y por el mismo sector. A partir de los 80s, a excepción de la música, surgieron las primeras escuelas de teatro, danza y muy recientemente de circo. Actualmente existen programas de formación en artes escénicas en la Academia Superior de Bellas Artes de Bogotá - ASAB, en el Teatro Libre, en la Casa del Teatro Nacional, entre otras. “Hoy en día, se tiene en cuenta, a la hora de contratar un artista, que el actor o bailarín haya estudiado en la academia, y eso ha marcado una diferencia en el alcance que tiene el actor con su público.” (Pinzón, 2005)

Con base en estas características es clave analizar los aspectos políticos y económicos que son tenidos en cuenta para el apoyo al sector o subindustria, al igual que su normatividad, legislación y fuerzas que las afectan o unifican.

3.1.1 Apoyo Estatal

Lo más importante en el tema de apoyo en relación con el análisis del mercado, es el efecto que tiene la oferta institucional de los organismos de apoyo sobre la oferta a los ciudadanos.

Hay un comportamiento, a veces complejo, entre la oferta institucional y lo que realmente demanda el sector... si se le hace mucho énfasis al apoyo a festivales, van a surgir más festivales porque es lo que se apoya... Esto afecta el dinamismo del sector y se quedan quietos, sin innovar. (Pinzón, 2005)

En el caso del Ministerio de Cultura, la asignación de recursos se define según el Programa Nacional de Concertación que incluye varias líneas de apoyo, que son: “eventos, procesos de formación, apoyo a proyección artística dentro o fuera de Colombia y salas concertadas” (Pinzón, 2005). Este apoyo se le da a organizaciones artísticas sin ánimo de lucro o a grupos de teatro legalmente constituidos. Una misma organización puede recibir apoyo para distintas líneas de apoyo y sucede comúnmente.

Las políticas que tiene el Ministerio para la determinación del porcentaje que se asigna a un grupo u organización, se plasman en los mecanismos para la asignación de recursos establecidos en el programa de concertación. Los criterios que se incluyen son: trayectoria, desarrollo e impacto. De acuerdo a este análisis se definen unos proyectos de carácter nacional y otros de carácter regional, aunque faltan índices reales para la asignación de un proyecto a alguna de las categorías, por lo que se puede considerar como un acto un poco subjetivo.

Se podría pensar que faltan criterios, como la contemporaneidad de las artes y el impacto a largo plazo... Por su trayectoria, por su desarrollo y por su impacto, se consideran de carácter nacional, por citar algunos, el

Festival Iberoamericano de Teatro, la Ópera de Colombia, el Museo de Arte Moderno de Bogotá y el Festival de Poesía de Medellín. Ellos reciben recursos proporcionales al tamaño de sus proyectos, el Festival Iberoamericano de Teatro puede recibir entre 500 y 1.000 millones de pesos [US\$350.000] en un proyecto que cuesta entre 5 y 6 millones de dólares, según el presupuesto que se pasa... y es el 70% de lo que se destina a festivales... Lo mínimo de apoyo, para proyectos nacionales, son 100 millones de pesos y lo máximo 1.000 millones... Lo otro se distribuye en recursos regionales en donde se asignan unas partidas para los departamentos de acuerdo a unos indicadores y a unos índices planteados por Planeación Nacional y de acuerdo al número de proyectos y monto solicitado se sacan unas curvas y se asignan los recursos, es muy matemático. Pero si hay un desnivel entre si es un proyecto nacional o uno regional. A uno regional se le asignan entre 5 millones y máximo 25 millones de pesos. (Pinzón, 2005)

En el programa de Salas Concertadas, en alianza con el IDCT, se tienen en cuenta, además de los criterios de desarrollo, trayectoria e impacto, criterios de capacidad instalada de la sala, por número de sillas y se asignan entre 7 y 25 millones de pesos.

Los organismos de apoyo son conscientes de la falta de dinamismo en los apoyos, lo cual resulta en el estancamiento de la subindustria. “Reconocemos cierta estabilidad alarmante en los apoyos a ciertas instituciones, es decir, Salas Concertadas lleva apoyando casi doce años a las mismas instituciones” (Pinzón, 2005), y esto es causa de la ausencia de índices de gestión que determinen si un grupo debe permanecer en el programa o no.

El IDCT, por su parte, “tiene cinco campos sobre los cuales determina los proyectos que se apoyan o se tienen en consideración: 1. creación, 2. circulación, 3. formación, 4. gestión y 5. apropiación (formación de públicos y apoyo a dinámicas culturales nuevas)” (Garzón, 2005). Estos campos se ven reflejados en tres modalidades de apoyo a actividades artísticas: 1. Becas: se solicita a las organizaciones culturales que pasen proyectos para desarrollar algún tipo de acción en el campo de creación artística, 2. Premios: se seleccionan artistas para alguna acción o algún evento que propone el IDCT y 3. Apoyos: las organizaciones presentan un proyecto de su autonomía para recibir recursos.

Para el caso de apoyos, es necesario que quien aplique esté inscrito en el Plan de Desarrollo Institucional de la Alcaldía, sea una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, demuestre idoneidad para ejecutar el proyecto y tenga una constitución no menor a seis meses. Para el caso de becas y premios puede aplicar cualquier persona individual, organizaciones sin ánimo de lucro, sociedades, etc.

Manejan los mismos criterios que el Ministerio para las Salas Concertadas, pues es un proyecto conjunto.

Se puede concluir que no hay una política clara para la asignación de recursos que corresponda a unos estándares de clasificación para el apoyo. De igual forma, es una subindustria paternalista, compuesta por organizaciones que en su mayoría dependen de la financiación del Estado y que no se relacionan fácilmente entre los sectores o géneros artísticos para la consecución de leyes y políticas de Estado en pro de su desarrollo y acorde a sus necesidades.

3.1.2 Apoyo de la empresa privada

Según José Domingo Garzón, el apoyo estatal no cubre las necesidades para la realización de un proyecto o un espectáculo. Este hecho ha impulsado el desarrollo de líneas transversales de apoyo en dichos organismos que apunten al mejoramiento de la productividad de las organizaciones de la subindustria a través del emprendimiento de las artes, y en el caso de las organizaciones mismas, ha surgido la necesidad de la búsqueda de otras fuentes de financiación dentro de la empresa privada. Pero este espectro no resulta alentador.

En la práctica no ha tenido mucho resultado porque no hay en el país un modelo de política para el apoyo a las artes o la cultura. Hasta ahora, no se han podido consolidar unas prácticas de financiamiento suficientemente audaces, suficientemente renovadoras o de implementación de modelos que en otros países funcionan: *fundraising*⁵,

⁵ Es un término utilizado en los países de habla inglesa, que se refiere al proceso de solicitud y recaudación de dinero a través de donaciones de individuos, negocios, fundaciones de caridad o entidades gubernamentales. Aunque *fundraising* usualmente se refiere a los esfuerzos para recopilar fondos para organizaciones sin ánimo de lucro, algunas veces se utiliza para referirse a la identificación y

National Endowment for the Arts⁶... el modelo brasileiro⁷ Mientras que el concepto de los norteamericanos es que no todo se va a las artes más visibles sino que existe apoyo social en relación con el arte, dadas las exenciones tributarias y la cultura de patrocinios que hace parte de la misma cultura empresarial. En Colombia, las artes que se apoyan son aquellas que garantizan un impacto publicitario y que de esta forma generan eficiencia en la inversión. Sigue siendo mayoritario el apoyo que da el Estado a los artistas que lo que ofrece el sector privado. (Pinzón, 2005)

En Colombia, actualmente hay una tendencia, todavía mínima, pero más direccionada hacia los patrocinios, que hacia el concepto de apoyo por iniciativa propia y por “amor al arte”. Hace unos años, algunas organizaciones intentaron desarrollar el concepto de *fundraising*, pero no tuvo acogida.

El concepto de *fundraising* en Colombia no funcionó, pedir por la esencia de las artes, no funcionó, antes uno iba por ese lado y es pedir y pedir y le dan a Doña Fanny: démosle a Doña Fanny porque si no... Entonces conseguimos patrocinios de distintas empresas, ven la afluencia de público, lo que uno les puede ofrecer, ya no es pedir... ahora es mercadear: ofrecer contraprestaciones... beneficio de su inversión. (Miguel Durán, Subdirector Fundación Teatro Nacional, 2005)

Pero este tipo de apoyo no se extiende a organizaciones con características menos comerciales y que no logran cumplir con objetivos de exposición de la marca.

Como se puede observar, la dependencia en la obtención de recursos estatales hace parte del funcionamiento de la subindustria, la participación de la empresa privada no es representativa, no existen ventajas, ni filosofías, ni políticas de apoyo a las artes.

requerimiento de inversionistas de otras fuentes de capital para organizaciones con ánimo de lucro. Recuperado de <http://en.wikipedia.org/wiki/Fundraising> el 10 de junio de 2005.

⁶ Agencia pública estadounidense dedicada apoyar la excelencia de las artes nuevas y establecidas. Se estableció por el Congreso de EE.UU en 1965 como una agencia independiente del gobierno federal y es el que más fondos aporta a las artes en EE.UU. Recuperado de <http://www.nea.gov/> el 10 de junio de 2005.

⁷ “Consiste en que si las instituciones financieras quieren deducir impuestos, deben crear instituciones para las artes” (Pinzón 2005)

La política actual se centra en “la cotidianidad de las organizaciones que conforman cada sector, la productividad y la rotación” (Pinzón, 2005). De todas formas son políticas que no promueven un dinamismo en el sector ni impulsan la competencia para el mejoramiento de la oferta y la innovación.

Se puede concluir que el presupuesto de apoyo estatal no es suficiente para financiar las distintas organizaciones, que la empresa privada no se siente impulsada a “invertir” en este campo y por lo tanto es necesaria la creación de estrategias de obtención de recursos o de sostenibilidad para que sean autosuficientes y estables, con ingresos por encima del punto de equilibrio, como si ha sucedido en otros países que han pasado por este mismo estado.

3.13 Legislación

El tema legislativo o de normatividad en las artes escénicas toca cuatro aspectos: el tributario, el de derechos de autor, el de exposición y el de protección a la exclusividad de actores.

El tema en el que coinciden los expertos del sector que necesita más atención y que debe ser abordado desde el sector a través de una negociación con el poder público legislativo, es el tributario.

Este tema se concentra en dos requerimientos principales. Según Bernardo Jaramillo, miembro del comité directivo de la Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural, una de ellas es la implementación de una ley de mecenazgo en donde se incite a la empresa privada a apoyar el arte a través de exenciones de pagos tributarios y la otra, según Pinzón, es la revisión del alto costo de los impuestos que se cobran a los espectáculos además de los derechos de autor que se deben asumir.

Entre impuestos y derechos de autor, si la organización no cuenta con ninguna exoneración, estamos hablando del 45% del costo de la boleta y se cobra sobre la boletería que se vende. A eso hay que sumarle los costos artísticos, costos de producción... todo ello hace que fácilmente sea un negocio poco atractivo... (Pinzón, 2005)

Luisa Sánchez, Directora del Teatro Colsubsidio, expone el alto porcentaje de impuestos que se deben cubrir para la presentación de espectáculos:

Normalmente, los empresarios pagan más o menos el 40% de lo recolectado en taquilla: 10% del impuesto de sala, 10% del impuesto de Hacienda, 10% del impuesto de Coldeportes (que somos exonerados porque nuestro teatro no es con ánimo de lucro) y el 10% de impuesto de beneficencia. Si se recdelectan 100 millones en taquilla, hay que pagar 40. Cuando se trae un artista extranjero se le hace 35% de retención y eso no lo asume el artista.. (Sánchez, 2005)

Actualmente el Ministerio de Cultura se encuentra realizando un estudio sobre cargas impositivas tanto para organizaciones sin ánimo de lucro como para organizaciones con ánimo de lucro que proporcione la información necesaria para proponer una agenda legislativa que minimice dichas cargas y de esta forma lograr que el Estado sea consecuente con el discurso e iniciativa para el emprendimiento en las artes que rige en el Ministerio actualmente.

Además de ello, el tema de derechos de autor, incide e incrementa el porcentaje de pago que se debe hacer a organismos externos, en este caso a SAYCO⁸ y a ACINPRO⁹.

Cobran el 10% de la taquilla, que es mucho. Pagamos también con danza y con tangos, entonces es derechos de autor con Sayco (derecho a hacer espectáculos) y también toca pagar por las piezas musicales que suenan que es Acinpro, derechos de autor por usar la pieza... (Fernando Allemand, Director y creador Ballet de Cámara de Tango Argentino, 2005)

A nivel general se percibe un malestar tanto en el tema de derechos de autor como en el tema tributario.

⁸ SAYCO Asociación de Autores y Compositores Colombianos. Es una Sociedad de gestión colectiva de Derechos de Autor, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es recaudar y distribuir los derechos patrimoniales provenientes de la Comunicación Pública y Reproducción de las obras musicales de sus asociados nacionales por el simple acto de su afiliación y de los extranjeros en virtud de los contratos de representación recíproca, suscritos con las Sociedades de Autores y Compositores CISAC con sede en París. (Recuperado el 9 de junio de 2005 de la página Web <http://www.sayco.org/>)

⁹ ACINPRO Asociación de Intérpretes y Productores Fonográficos. Es una Asociación de gestión colectiva de derechos conexos, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es recaudar y distribuir equitativamente los derechos patrimoniales derivados de la comunicación o ejecución pública del fonograma o de sus reproducciones que correspondan a los artistas intérpretes y ejecutantes y a los productores de fonogramas titulares de tales derechos que estén afiliados a la entidad. (Recuperado el 9 de junio de 2005 de la página Web <http://www.acinpro.org.co>)

El segundo punto a tener en cuenta es el de la exposición que se refiere a los requisitos que deben cumplirse para la presentación de espectáculos públicos. En este aspecto, no hay una legislación muy definida y cada municipio es autónomo para la determinación de sus propios requisitos.

En Bogotá, la Secretaría del Gobierno es la encargada de definir dichos requisitos, hay como 14 pasos que conjugan: seguridad del inmueble, garantía de que se presente el espectáculo al espectador y que se le cumpla al artista... (Pinzón, 2005)

De igual forma se han comenzado a implementar normas de seguridad en las instalaciones de los teatros, salidas de emergencia y normas de planta física para la construcción de un teatro.

Y un último aspecto legislativo a tener en cuenta, que afecta a aquellas organizaciones que trabajan con artistas de la televisión, como es el caso del Teatro Nacional, son las cláusulas de los contratos que tienen los actores con los canales de televisión. “Últimamente las productoras de TV están muy cerradas a permitir que los actores también hagan teatro, les ponen unas cláusulas muy tenaces, hemos tenido problemas por eso.” (Durán, 2005)

3.1.4 Exportación

Hablar que la subindustria de artes escénicas exporta en términos de volumen, es imposible. No existen cifras que soporten lo contrario, pero si existen iniciativas de parte de algunos grupos como el Teatro de La Candelaria o espectáculos como La Pelota de Letras, *stand up comedy* de Andrés López, que se presentan a nivel internacional.

Los grupos actúan de forma independiente, estableciendo alianzas y reciben invitaciones por su cuenta. El Ministerio ha hecho un esfuerzo por cualificar la información que se maneja sobre los grupos escénicos, asesorarlos y colaborarles con el desarrollo de material de presentación y de promoción... también se ha establecido una alianza con la Red de Promotores Culturales de América Latina y el Caribe¹⁰, que tiene

¹⁰ Organización sin ánimo de lucro, creada en 1991, en Paraty (Brasil), con el objetivo de generar un espacio de trabajo conjunto entre productores de danza contemporánea, teatro y música en América Latina, y enfrentar el aislamiento cultural existente en la región. A través de sus proyectos busca promover el intercambio de artistas y espectáculos de las diferentes regiones, a través de la circulación de

experiencia en la circulación internacional de productos culturales.
(Pirzón, 2005)

Otra fundación muy reconocida internacionalmente es el Ballet de Colombia de Sonia Osorio, que recibe un alto porcentaje de invitaciones internacionales pues es el mayor representante del folclor colombiano a nivel internacional.

El Festival Iberoamericano de Teatro es un punto de focalización para la oferta internacional y se podría utilizar como punto de proyección para los grupos nacionales y de generación de redes para la circulación internacional de las obras nacionales, pero no se contempla de esta forma, quizás por la falta de unión en el sector. Esto puede ser una puerta de entrada que se puede expandir más allá del Teatro Nacional únicamente, quien maneja los contactos.

Aparte de la exportación que la producción cultural puede generar, ha surgido un fenómeno en torno al tema de los tratados de libre comercio y la Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural, grupo conformado por líderes del sector cultural colombiano, que se unieron para “participar en el proceso [del TLC con EEUU] aportando experiencia y conocimiento, decididos a proteger el derecho a la diversidad cultural” (Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural, 2004). Este grupo ha generado reconocimiento a nivel regional y ha sido invitado a asesorar coaliciones con el mismo esquema en países como Perú.

3.15 TLC

Los efectos directos del TLC sobre la subindustria de artes escénicas no parecen ser muy relevantes, aunque su discurso ha generado movimiento y acercamiento en el sector. Al entrevistar a los directivos de organizaciones de las artes escénicas y consultarles sobre el efecto del TLC sobre su “producto”, no se obtuvieron respuestas que fundamenten algún impacto significativo en el sector de las artes escénicas.

sus propuestas y el encuentro con las comunidades artísticas locales y la generación de convenios para la circulación de la producción cultural.

“Es un problema grave porque van a llegar las multinacionales del espectáculo aquí, ya se está viendo que los mejicanos vienen a construir, porque aquí no hay escenarios para grandes conciertos. Pero en teatro no, el teatro es una cosa tan minoritaria, los empresarios no están interesados, no es negocio”. (Durán, 2005)

“...en ópera no veo la menor conexión. En artes escénicas es irrelevante. Si TLC es globalizar oficialmente, pues excepto Corea del Norte, todo el mundo está globalizado, luego todos estamos ya en un TLC.” (Barragán, 2005)

Para poder comprender el efecto real del TLC sobre las artes escénicas, se entrevistó a Bernardo Jaramillo, miembro líder del comité directivo de la Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural, iniciativa que se ha convertido en el interlocutor legítimo y válido entre el gobierno y el sector para las negociaciones del TLC con Estados Unidos.

“Para mi al sector cultural colombiano, lo que le iba a pasar frente a Estados Unidos, ya le pasó” (Jaramillo, 2005)

Jaramillo plantea que la gran amenaza del TLC en el sector cultural se concentra más que todo en sectores como el de la televisión y el cine, los tecnológicos, y que la alta concentración de las industrias del entretenimiento estadounidense genera un detrimento de iniciativas culturales nacionales.

Algunas de las organizaciones culturales, no tienen ni la fuerza del mercado, ni el músculo financiero, ni la capacidad para convocar grandes audiencias, ni de hacer promoción... Esto sumado a la inexistencia de desarrollo empresarial en el sector de las artes, compone la mayor amenaza. (Jaramillo, 2005)

La cultura no aparece en un punto específico dentro del tratado, se negocia en muchas partes. Jaramillo explica que en el TLC hay cerca de 24 mesas de trabajo y se encuentran aspectos de la cultura en:

- Bienes
- Compras del Estado
- Inversión y servicios
- Propiedad Intelectual

En el tema de inversión y servicios es donde la cultura ha tenido mayor penetración.

3.1.5.1 La respuesta del sector: la propuesta de reserva

Mediante la Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural, el sector le ha exigido al Estado “que se preserve el espacio para poder desarrollar las industrias culturales colombianas con todos los instrumentos posibles de política” (Jaramillo, 2005). Para ello, se incluyó dentro del tratado la siguiente aclaración: *se liberarán los servicios de inversiones excepto en lo que diga el anexo de medidas disconformes*. Y la Coalición ha desarrollado un documento que recibe el nombre de: Propuesta de reserva. Esta propuesta se basa en dos anexos: el Anexo 1, que es el de medidas disconformes en inversión y servicios, en donde se incluyen las leyes relacionadas con la cultura que ya existen en el país; “allí se encuentra la ley del cine, la ley de la televisión, leyes sobre la radio, leyes de cultura, etc.... es decir, Colombia se reserva poder mantener estas leyes.” (Jaramillo, 2005) Y el Anexo 2, que es el de las reservas futuras y que básicamente plantea la posibilidad de que Colombia pueda legislar hacia el futuro sobre aspectos que van a surgir o a cambiar en el largo plazo.

Hasta el momento se han desarrollado 5 versiones de reserva cultural, todas por la Coalición, pues en el documento propuesto por EEUU no se incluía nada específico sobre la cultura.

3.1.5.2 Los efectos directos del TLC sobre las artes escénicas

En la reserva planteada por la Coalición, no se incluye un gran contenido de políticas o leyes relacionados con las artes escénicas, esta subindustria se considera la menos afectada dentro de las demás del sector cultural. “Creo que el sector en el que menos pasaría algo, es en el sector de las artes escénicas y las plásticas.” (Jaramillo, 2005)

El único aparte incluido hasta ahora en la reserva con respecto a las artes escénicas es: *“que Colombia pueda adoptar hacia el futuro, medidas que signifiquen requisitos para recibir o continuar recibiendo ventajas al cumplimiento de exigencias de alcanzar en la producción, promoción o presentación de obras nacionales algún grado o porcentaje de contenido nacional.”* (Versión No. 5, Reserva Cultural, Coalición Colombiana para la Diversidad Cultural). Es decir, que Colombia pueda otorgar ciertos subsidios y estímulos a las artes escénicas, manteniendo la participación de actores nacionales, representación de obras de autores nacionales, etc. En lo que se refiere a cada sector de las artes escénicas, Jaramillo sostiene que la música comercial y sus presentaciones con artistas famosos se van a incrementar.

Quizás por ello, la participación de estos sectores en la propuesta de reserva no ha sido muy activa; la mayor participación es la de representantes de la televisión, radio y editoriales. Algunos representantes del teatro, hacen parte del comité directivo, pero su participación no parece ser muy activa.

En el tema del TLC, la participación de representantes de las artes escénicas ha sido muy baja... ellos tienen otra posición política: no y no al tratado... (Jaramillo, 2005)

3.15.3 La razón de ser del TLC en la cultura

En algunos casos, el discurso de la preservación de la identidad nacional, las tradiciones que están siendo amenazadas y han sido minadas por EE.UU. especialmente, se exageran hasta tal punto, que las opiniones de los mismos actores del sector terminan siendo opiniones sin fundamentos. Se ha observado que la subindustria se ha caracterizado por la falta de unión en el sector y por la consecuente falta de voz y poder de negociación. Algunos de ellos, han tenido mayor poder de opinión dado el impacto masivo que tienen sobre la sociedad, como es el caso del cine, la televisión o la radio, que cuentan con leyes y políticas conformadas. Sin embargo otros sectores de la cultura son débiles y abstraídos, lo que genera una necesidad de comunicación al interior del mismo sector y hacia los organismos públicos y privados.

Lo que me parece importante es que el sector cultural se mueva de verdad, las artes escénicas es un sector con dificultades hacia el futuro: con o sin TLC pues es el sector que mas necesita financiación, el más atomizado, el menos profesional en términos de formación, es el sector que mas rechaza todo lo que tiene que ver con la formalidad... entonces ese es al que más le urge la ley... pero no hay ley de artes escénicas y el Ministerio no la va a impulsar porque si, tiene que ser el sector de las artes escénicas el que empiece a mover a los parlamentarios. (Jaramillo, 2005)

Se podría concluir entonces que el fondo de la aparición del tema de la cultura en el TLC y que ha generado controversia, es el resultado de la necesidad que tenía el sector de unificar su voz para el alcance de metas a nivel político, incidencia en el legislativo y presencia a nivel social.

Quando se planteó el TLC, no se hablaba de cultura directamente, y el sector se unió y ahora está a punto de tener un plan de agenda interna... Hay que aprovechar esta coyuntura que ofrece el TLC... necesitamos con urgencia políticas culturales... como en este país no ha habido políticas culturales serias... es la oportunidad de sentarnos, hablar... (Jaramillo, 2005)

3.2 OFERTA ACTUAL DE ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ

Como se expuso anteriormente, para el planteamiento de una innovación en una industria específica, además de conocer las fuerzas que afectan el mercado, es clave conocer la oferta y la competencia. Lo primero que hay que tener en cuenta es que la oferta actual de artes escénicas en la ciudad de Bogotá no se comporta de forma natural sino que depende en gran medida de los proyectos e iniciativas que estén apoyando el Ministerio de Cultura y/o el IDCT. “Se piensa que la oferta de recursos del estado crea una demanda ficticia... Creo que el Estado si debe ser más dinámico, promover la variedad en la oferta...” (Pinzón, 2005)

Según José Domingo Garzón, del IDCT, la oferta de artes escénicas está compuesta por distintas modalidades que se diferencian básicamente por el objetivo y que no se dan a conocer en su totalidad:

Unas son abiertas a la oferta y la demanda (pago de boleta) [oferta comercial], otras son de beneficio de compromiso social en distintas localidades: Usme, Usaquén, Ciudad Bolívar..., otras de las propias actividades locales... es decir, hay una actividad cultural muy dinámica en la ciudad. Los medios simplemente referencian la punta del iceberg, la oferta comercial. (Garzón, 2005)

El estudio realizado en este trabajo se basó en la oferta publicada por la Revista Plan B, cuyo objetivo es comercial, por lo cual se puede concluir que incluye un pequeño porcentaje de la oferta de artes escénicas de toda la ciudad. Según Garzón, "Plan B referencia muy pocas actividades, yo creo que alcanza a referenciar un 10% de toda la oferta en Bogotá". Plan B si incluye algunos espectáculos de carácter gratuito, que son de compromiso social, en un menor porcentaje que aquellos que son de carácter comercial (el 17,5% de la oferta analizada es gratuita).

Según Ibón Munévar, periodista de la Revista Plan B encargada de la publicación de artículos y la oferta de obras de teatro y de la sección infantil, la selección de los espectáculos que son publicados en la Revista Plan B depende de criterios como la permanencia en el tiempo (si el espectáculo ya es conocido dado que lleva muchas funciones, no se publica), reconocimiento y trayectoria del grupo y estado del lugar de presentación.

En el caso de las obras de teatro, se reciben cerca de 38 ofertas mensuales y se publican 30, mientras que en la sección infantil se publican 8 de 14... en el caso de espectáculos de títeres y marionetas, se publican todas. (Munévar, 2005).

Sin embargo, el análisis de esta oferta es pertinente para el trabajo por dos razones: el objetivo final es determinar oportunidades para el desarrollo de un concepto de servicio que, a largo plazo busca ser un negocio comercial en esta subindustria, por lo que la oferta comercial es la que da la información necesaria para la determinación de la situación actual en este aspecto. La otra razón es el segmento del mercado objetivo, que es de familias nucleares con capacidad adquisitiva suficiente para atender este tipo de espectáculos. La circulación de la Revista Plan B se concentra en el ámbito de población de

estratos 3, 4, 5 y 6 y la oferta incluida también. (Ver anexo C. Oferta de artes escénicas en Bogotá por estrato social)

Para el análisis, se construyó una base de datos con base en la oferta publicada en Plan B. En la base de datos construida se incluyó la oferta de la sección de espectáculos de la Revista Plan B y los espectáculos de la sección infantil desde noviembre de 2004 a mayo de 2005, las subcategorías incluidas en la sección “Guía espectáculos” y en la sección “Infantil” son: circo, *clown*¹¹, concierto, cuentería, danza, festival, ópera, recital, *stand up comedy*, teatro, títeres y zarzuela.

El análisis de la oferta de artes escénicas¹² basado en la base de datos construida se concentró en: distribución geográfica de la oferta, volumen de espectáculos mensual, oferta internacional, productividad, permanencia de los distintos espectáculos en el mercado, volumen de presentaciones, tendencias en horarios, temporadas, costo para el público y segmentación. Además se definieron los competidores líderes en cada una de las artes escénicas relevantes dada la presencia en el sector.

3.2.1 Distribución geográfica

A través del análisis se encontraron 285 títulos de espectáculos distintos para un período de seis meses. Estos espectáculos se presentan en salas de teatro, bibliotecas del distrito, universidades, carpas, estadios, parques y en teatros de gran capacidad (200 butacas en adelante), es decir que en todos los casos, se ubican en lugares que implican que el cliente se desplace hasta el lugar donde se obtiene el servicio.

La oferta comercial se ubica en sectores de todos los estratos (ver Anexo C. Oferta de artes escénicas por estrato social), pero principalmente en sectores de estrato 3. La Candelaria tiene estratos 1, 2 y 3, Teusaquillo, estratos 3, 4 y 5

¹² La investigación redizada se basa en la oferta consignada en la Revista Plan B y solamente se tuvieron en cuenta para el análisis aquellos espectáculos que tenían toda la información relacionada con fechas, precio, y ubicación.

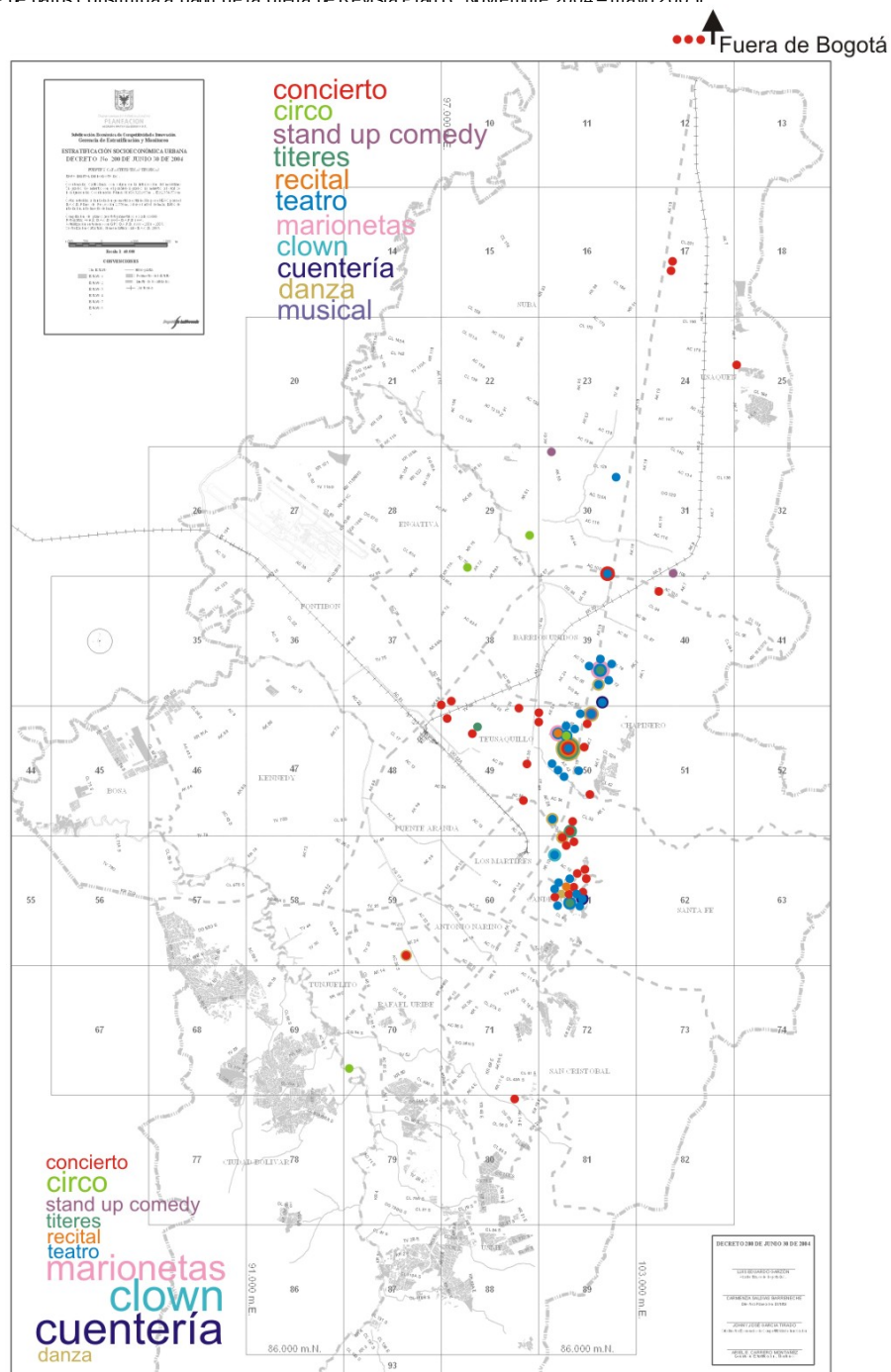
y Chapinero, 1, 2, 3, 4, 5 y 6. Sin embargo, la mayoría de población de estratos 4, 5 y 6, reside en Chapinero, Usaquén y Suba, dejando la oferta de Chapinero como la de mayor cercanía para el segmento objetivo. Usaquén y Suba, no cuentan con una oferta de artes escénicas comercial significativa. La Candelaria, que es el sector con mayor oferta, se considera un barrio con un gran significado histórico para la ciudad, pero peligroso en la noche.

Como se puede observar en la Figura 6, el 79% de la oferta de artes escénicas de Bogotá expuesta en Plan B se concentra en tres sectores de la ciudad básicamente: La Candelaria (33%), Teusaquillo (28%) y Chapinero (18%) (Ver Anexo D. Distribución de artes escénicas por localidades). El concierto tiende a expandir su exposición en la ciudad en ubicaciones distintas a las de las demás artes analizadas y todos los espectáculos que se realizan fuera de Bogotá son conciertos. De igual forma, de los espectáculos que se presentan fuera de estas localidades, el 42% son conciertos.

El circo, por su parte, se ubica por fuera de estos sectores, quizás debido a los requerimientos que tiene su formato de presentación. Según Cielo Lozano, Asesora de Eventos de la Organización Acero's, el lugar de presentación se selecciona teniendo en cuenta unos criterios específicos. "En Bogotá ubicamos los circos donde haya un lote con el espacio necesario, asequible económicamente y que la Alcaldía de la Zona lo permita, de fácil acceso y que sea un sector seguro para los espectadores."

Figura 6. Distribución de la oferta de artes escénicas en Bogotá

(Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005)

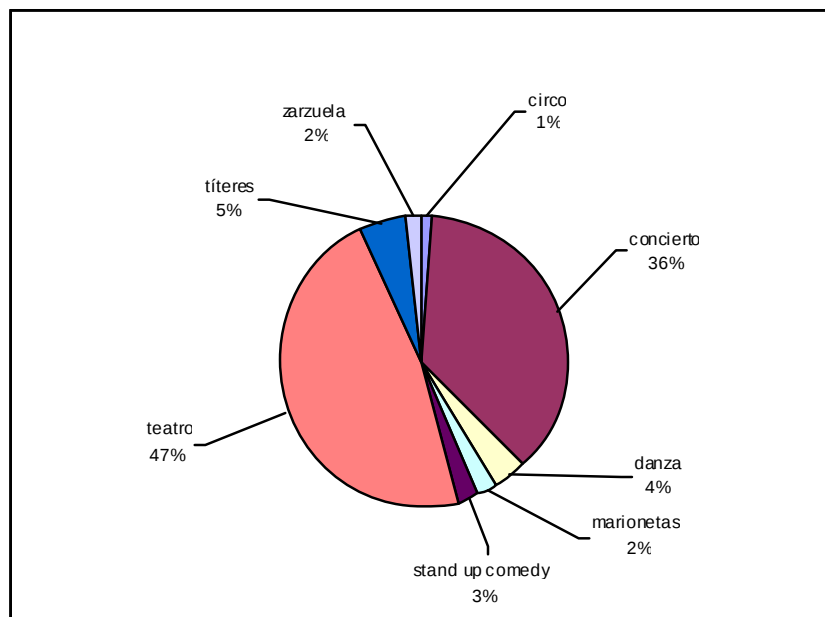


3.2.2 Diversidad

Tal como lo plantea Garzón: “La modalidad de arte que más presencia u oferta tiene en la ciudad es el teatro, y el de sala específicamente”.

El 83% de la oferta está concentrada en teatro (47%) y en conciertos (36%); se puede concluir que el producto cultural líder del mercado es el teatro, quizás por el hecho de ser un género que ocupa un lugar importante dentro de los planes de apoyo y financiación estatal.

Gráfica 1. Oferta de artes escénicas en Bogotá. Noviembre 2004 - mayo 2005



Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

En la Gráfica 1 se pueden observar nuevas modalidades en el mercado que todavía tienen una porción pequeña en la oferta y no son significativas en el momento actual, sin embargo han tenido un crecimiento importante, como es el caso del *stand up comedy*, que ingresó al mercado bogotano y colombiano con La Pelota de Letras en junio de 2004 y en diciembre, aparecieron dos espectáculos mas de este estilo, después en marzo de 2005 se unieron Jeringa, Don Hediondo y Alerta¹³ para presentarse con un espectáculo que recibió el nombre de “La noche verde picante”. La Pelota de Letras ha llevado el liderazgo en este género y ha sido el espectáculo de mayor éxito en las artes

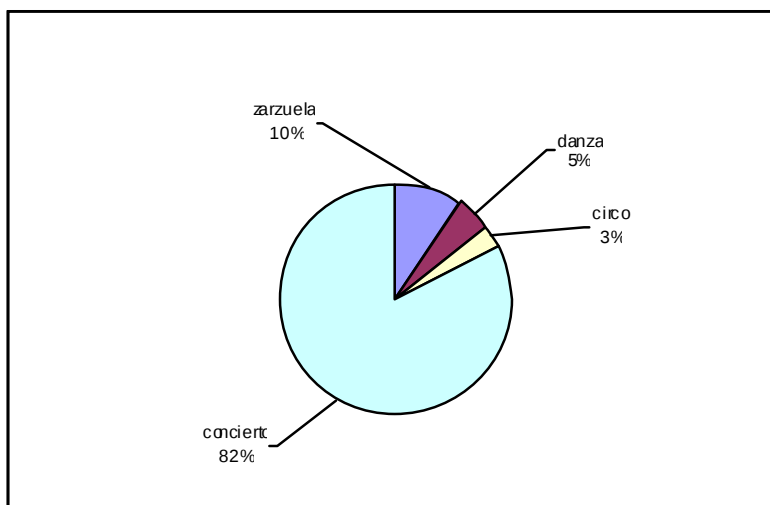
¹³ Comediantes nacionales reconocidos.

escénicas en el último año. En diciembre de 2004, y desde junio, la boletería para el espectáculo ha estado agotada. Después del lanzamiento del *stand up comedy*, aparecieron nuevas modalidades que no se habían visto en el portafolio de artes escénicas de la ciudad, como el *clown*, pantomima y cuenta chistes.

3.2.3 Presencia internacional

Como se puede observar en la Gráfica 2, de la oferta actual, el 18,7% son espectáculos internacionales, esta oferta internacional se concentra en conciertos.

Gráfica 2. Oferta cultural internacional en Bogotá. Noviembre 2004 – mayo 2005



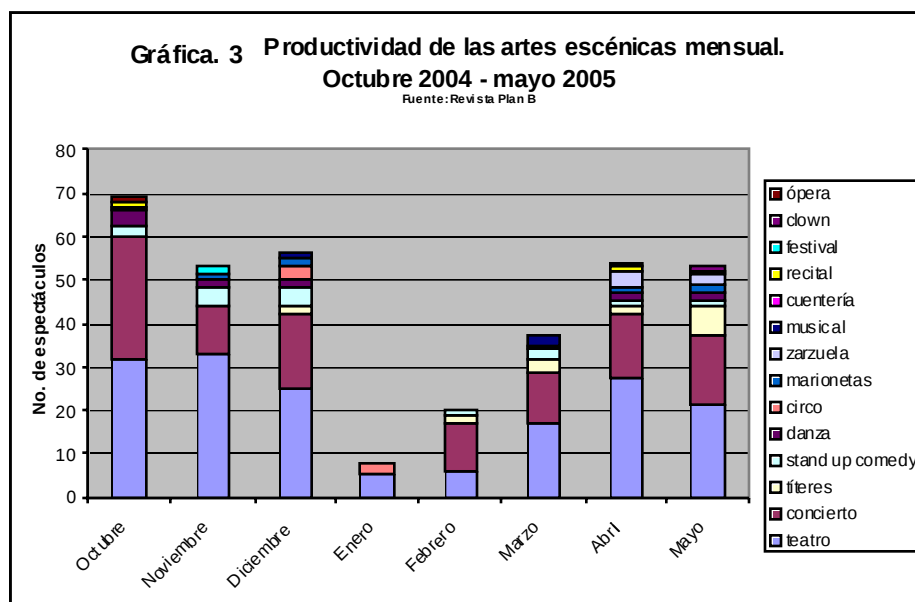
Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004– mayo 2005

La subindustria tiene un liderazgo de producciones nacionales, pues el líder, que es el teatro, no incluye repertorio internacional. El porcentaje de productos internacionales es muy bajo, probablemente debido a los costos con que se debe incurrir para este tipo de espectáculos: además del valor que se le paga al artista, que incluye, además de las regalías, los pasajes, estadía, promoción, viáticos, etc. Esto hace que el riesgo sobre la inversión sea menor en los espectáculos con artistas nacionales y específicamente, locales.

3.2.4 Productividad

La subindustria responde a un mercado estacional pues en los meses analizados, existe variación en la cantidad de espectáculos ofrecidos. Pareciera que fuera creciente, sin embargo, se debe complementar con el comportamiento de junio – septiembre. Según Fernando Barragán, ex gerente de la Ópera de Colombia, el comportamiento del mercado es así. “Las fechas de espectáculos son abril y mayo, junio y agosto, septiembre y octubre... por vacaciones, porque así es...”. Sin embargo existen espectáculos que se llenan en vacaciones, el circo es uno de ellos y se presenta en una época que se caracteriza porque la demás oferta desaparece o se minimiza.

Por lo tanto podría concluirse que la productividad varía para cada arte, dependiendo de si se vende bien en vacaciones o en época de trabajo y estudio. Definitivamente los meses de menor productividad son enero y febrero, para todas las demás organizaciones de artes escénicas (Ver Gráfica 3).



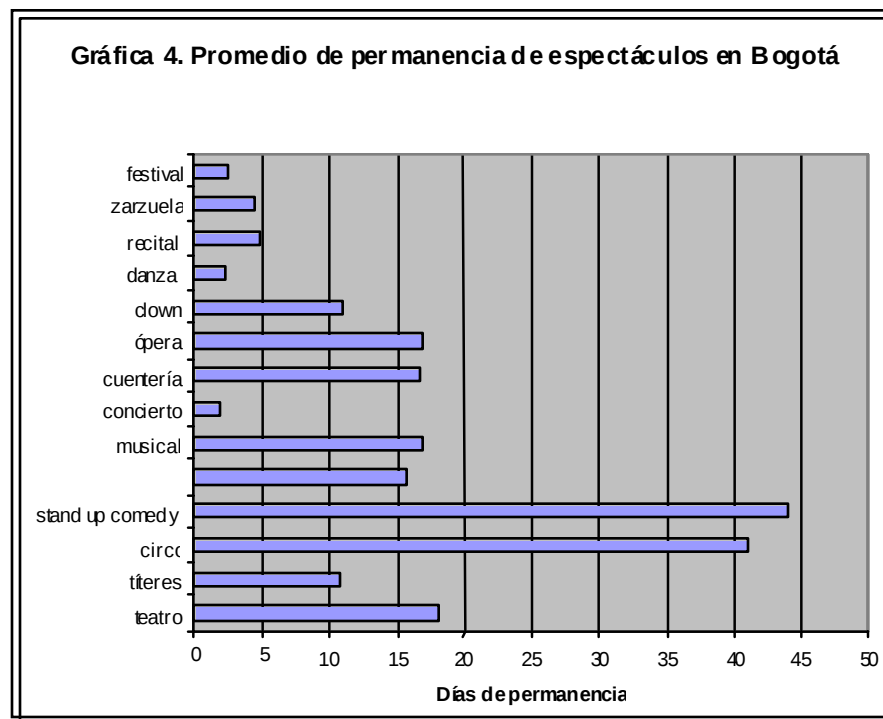
Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004– mayo 2005

Aunque la experiencia del comportamiento del mercado, ha llevado a que la oferta se comporte de tal forma, existen fenómenos o excepciones a la norma que demuestran que un producto cultural bien recibido y mercadeado, puede tener éxito hasta en épocas consideradas como muertas.

El año pasado pusimos Pelota de Letras 27, 28 y 29 de diciembre y llenamos, por primera vez en la historia, pues siempre cerrábamos los 20 días de esta época. (Durán, 2005)

3.2.5 Permanencia de los espectáculos en el mercado

La permanencia se refiere a la cantidad de tiempo que se mantiene un espectáculo en cartelera. Dejando por fuera el espectáculo La Pelota de Letras, pues es un fenómeno que establece un record (390 días) y que está por fuera del comportamiento normal, el que tiene mayor permanencia en el mercado actual sigue siendo el *stand up comedy*, con una permanencia promedio de 44 días para las demás obras. El *stand up comedy* goza del efecto de lanzamiento de producto y tiene la ventaja de la euforia del público generada a partir del éxito de la primera obra que se lanzó.

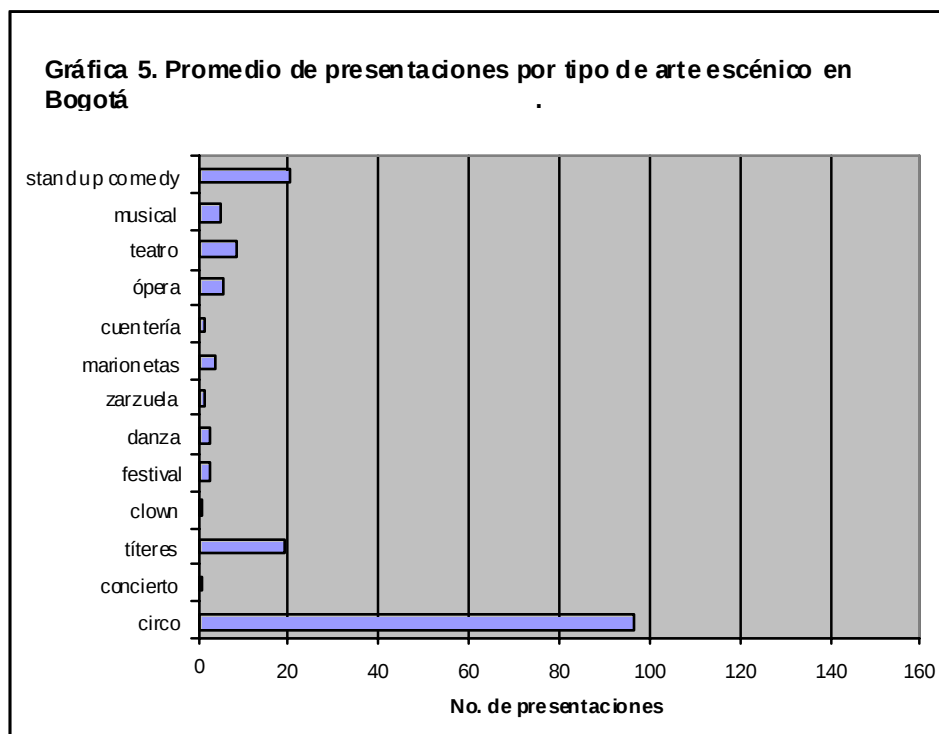


Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

Como se muestra en la Gráfica 4, después del *stand up comedy*, el circo es el que, en promedio, más permanece en el tiempo (42 días), después las obras teatrales. El concierto y la danza son espectáculos que tienen baja

permanencia por naturaleza, y generan una productividad mayor, en especial el concierto.

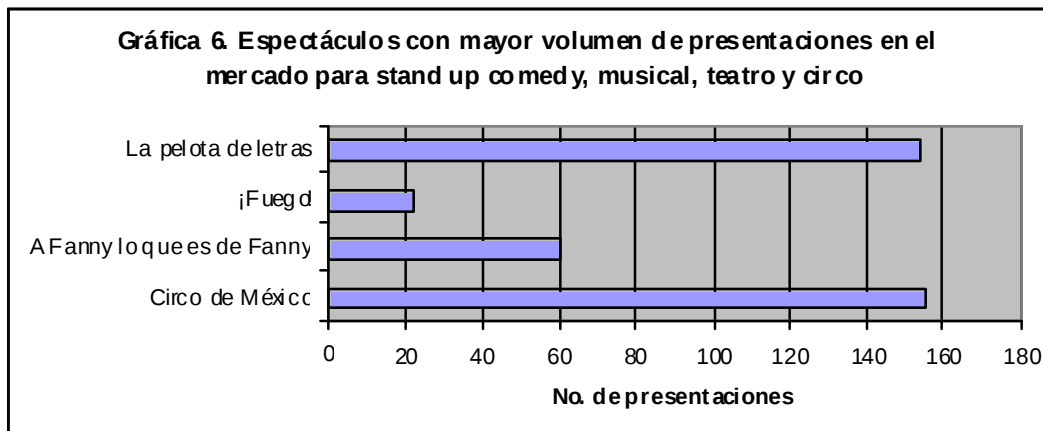
Este aspecto no está directamente relacionado con la cantidad de presentaciones que se realizan (ver Gráfica 5) por tipo de arte escénico, es decir, no es proporcional ni depende de la venta.



Fuente: Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

Como se puede observar, el arte escénico que más presentaciones realiza es el circo, con cerca de 100 presentaciones en no más de 3 meses.

Los espectáculos que más presentaciones han realizado en el tiempo de estudio y que superan en más del 50% el promedio normal se exponen en la Gráfica 6.

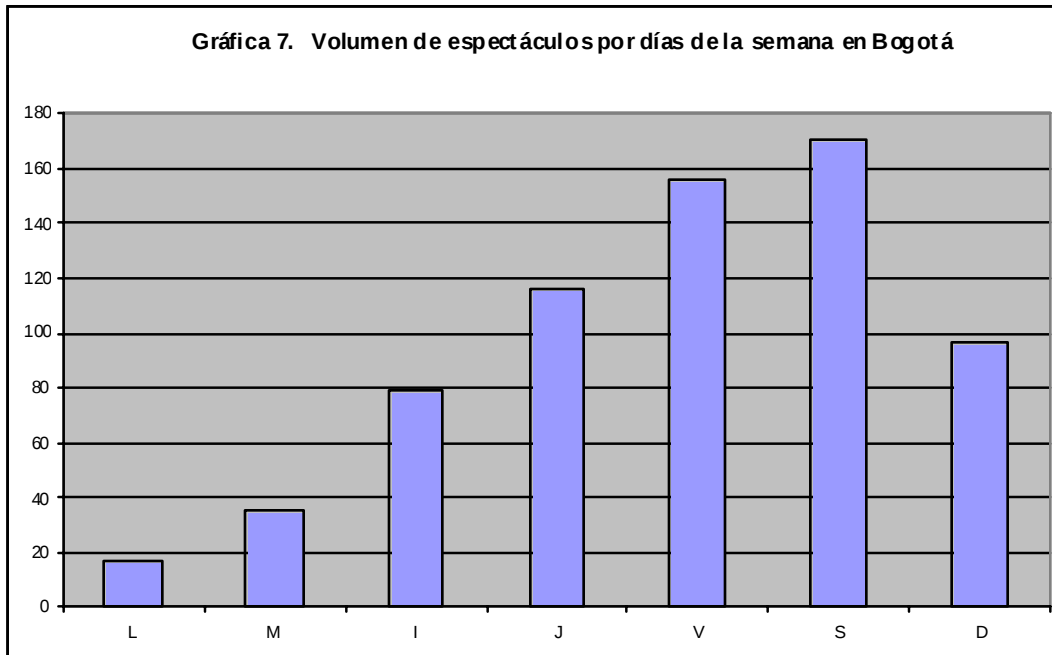


Fuente: Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

Por lo tanto, se puede concluir que estos espectáculos son los productos líderes en el mercado en cada uno de estos sectores y sus organizaciones, la competencia más directa. En el teatro y *stand up comedy*, la competencia es el Teatro Nacional, en musicales: Missi y en circo: Hermanos Gasca Fuentes (mejicano). Tres de las obras, comparten una característica relevante; El Circo de México, La Pelota de Letras y ¡Fuego! son espectáculos para todas las edades, por lo que su mercado es más grande y está promocionado como un espectáculo para la familia. En el análisis realizado, solamente el 4% de los espectáculos se promocionan para toda la familia, el 16% para niños y el 80% restante no apunta a un segmento de edad especializado.

3.2.6 Horarios y calendarios

Como se puede observar en la Gráfica 7, es una oferta cuyo consumo se concentra los días jueves, viernes y sábado. Este comportamiento se relaciona con el incremento de tiempo libre en días y horas que tienen las personas en el fin de semana lo que genera una demanda por actividades de esparcimiento.



Fuente: Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

Las horas se distribuyen dependiendo del día, sin embargo de lunes a sábado, las horas en que más se hacen presentaciones es a las 7:30, 8:00 y 8:30 p.m. El domingo, el comportamiento es un poco distinto, con una mayor cantidad de espectáculos a las 11:00 a.m. y a las 3:00 p.m. (Ver Anexo E. Distribución de la oferta de artes escénicas por horas).

3.27 Precios para el público

Para esta parte del análisis se tuvieron en cuenta los espectáculos, incluidos en Plan B, que tienen un costo para el público. La diferencia en los costos es significativa, se encontraron costos desde \$1.000 pesos a \$450.000 de pesos.

Se podría decir que hay espectáculos, según el arte escénico, más costosos o quizás más posicionados ya sea por la fama del artista a nivel local, y si es nacional o internacional. En el Cuadro 1, se pueden observar los espectáculos internacionales más caros de artes escénicas. Los conciertos son los más costosos y se segmentan de acuerdo a la capacidad de pago o disponibilidad del cliente para invertir en la boleta de un espectáculo específico; por lo tanto,

se ofrecen hasta 6 distintas posibilidades de precio en boletería para un mismo concierto.

Cuadro 1. Los espectáculos internacionales con precios más altos

	Boletas (en pesos)					
	Precio A	Precio B	Precio C	Precio D	Precio E	Precio F
Circo Hermanos Gasca	15.000	25.000	30.000			
Luis Miguel (concierto)	55.000	70.000	110.000	167.000	298.000	450.000
Ballet Flamenco de Madrid (danza)	65.000	85.000	120.000			
Zarzuela	25.000	35.000	45.000	55.000		

Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

El circo por su parte, es un espectáculo costoso desde el punto de vista familiar, pues la multiplicidad del precio de la boleta por los miembros familiares incrementa las restricciones en la capacidad de compra. De todas formas, todos son espectáculos con un buen nivel de asistencia, lo que demuestra que hay capacidad adquisitiva en el mercado para la compra de artes escénicas.

En el Cuadro 2 se pueden observar los espectáculos nacionales con los precios más altos en el mercado y de esta forma tener una aproximación a la máxima capacidad de compra de la población para espectáculos desarrollados en la ciudad.

Se puede concluir que si pueden cobrarse precios altos a los espectáculos de artes escénicas si es un espectáculo posicionado ya sea por sus artistas, por su nombre, por el lugar de donde provienen o por la inversión en publicidad que se haga.

También se observó que la mayoría de teatros ofrecen descuentos del 40% a estudiantes, tercera edad y discapacitados, aunque esto es un requerimiento que deben cumplir las organizaciones que reciben apoyo del Estado. El Teatro Nacional maneja descuento en alianza con tarjetas de crédito. En algunos casos, sólo el día menos concurrido de la semana, como puede ser el lunes o

el martes, tiene descuento hasta del 50%, para incentivar el consumo en momentos distintos a los de mayor afluencia de público.

Cuadro 2. Los espectáculos nacionales con precios más altos

	Boletas (en pesos)				
	Precio A	Precio B	Precio C	Precio D	Precio E
Circo de Las Vegas	10.000	15.000	20.000	25.000	
Noterías queso duele (clown)	3.000				
Dimedes Díaz (concierto)	24.000	74.000	84.000	114.000	194.000
Pido la palabra (cuentería)	6.000	12.000			
Ballet Nacional de Colombia (danza)	15.000	17.000	20.000	25.000	30.000
El Principito (Marionetas)	8.000				
¡Fuego! (Musical)	24.000	34.000	48.000	54.000	
Los cuentos de Hoffmann (Ópera)	20.000	30.000	40.000	50.000	78.000
La Pelda de Letras (stand up comedy)	2.000	30.000			
La abominable historia de Mr. Punch (titeres)	5.000	8.000			
A Fanny lo que es de Fanny (teatro)	20.000	30.000			

Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004– mayo 2005

3.2.8 Segmentación

La Revista Plan B incluye dentro de la información de cada espectáculo, una descripción del mismo. En algunas de estas descripciones se menciona de alguna forma el grupo de personas al que está dirigido. Del total de títulos analizados, el 73% segmenta de alguna forma. No se incluyen dentro del análisis aquellos géneros como títeres y marionetas que están segmentados dentro de la categoría infantil únicamente, o como *clown* que no segmenta de ninguna forma. Según el análisis se encontró que los espectáculos se segmentan así:

- a. Por estado de la familia: Este tipo de segmentación se refiere a espectáculos que se dirigen para toda la familia o que específicamente desarrollan temáticas de interés para matrimonios de recién casados.

- b. Por género: En el campo del teatro hay una tendencia a lanzar obras dirigidas especialmente a las mujeres y cuya temática es de cierta forma feminista.
- c. Por edad: Existen espectáculos para niños y para adultos. Los espectáculos para niños son muy variados, hay circos, teatro, conciertos, marionetas, títeres y musicales. En el segmento de adultos, básicamente hay obras de teatro.
- d. Por gusto o afinidad con un estilo: Este tipo de segmentación es muy común en el concierto y la danza. En estos casos, el público asiste porque es seguidor del artista o porque le gusta el tipo de música (árabe, llanera, funk, rock, cristiana, clásica, barroca, colombiana, caribe, etc.) De igual forma pasa en el teatro y el espectador va porque le gusta la sátira, el drama, el romanticismo o la comedia. En el caso de la danza es muy normal encontrar estilos provenientes de países o regiones como danza española, rusa, etc.
- e. Por gusto o afinidad con el artista: En este caso el espectador asiste porque es seguidor o se siente identificado con el cantante, autor de la obra de teatro, músico, actor, bailarín, etc.
- f. Por regionalismo o nacionalismo: Otra forma de segmentar es dirigiendo el espectáculo dependiendo de culturas específicas a nivel regional, o nacional. Por ejemplo un espectáculo para manizalitas, paisas, etc.

En el Cuadro 3 se hace un análisis de la segmentación actual para identificar oportunidades de mercado que no han sido contempladas por productos o servicios de artes escénicas y determinar el tipo de segmentación que hacen los líderes del mercado. (★)

Se puede observar que el mercado de “Para toda la familia” es un buen segmento. De igual forma, existen varios segmentos sin explorar dentro de los criterios de segmentación actual, que pueden ser explorados como innovaciones en el mercado.

Cuadro 3. Segmentación de la oferta.

		Teatro	Danza	Circo	Musical	Stand up comedy	Concierto
Segmentación	Estado familia	Recién casados		Para toda la familia ★	Para toda la familia ★	Para toda la familia ★	Matrimonios con niños
		Matrimonios con niños					
	Género	Mujeres				Mujeres	
	Edad	Niños		Todas	Todas	Adultos	Niños
		Adultos				Todas	Todas
	Gusto o afinidad estilo	Sátira	Tango Folclor				Clásica Barroca Rock Llanera Colombiana Caribe
		Drama Romanticismo Comedia					
	Gusto o afinidad artista	Autor ★ Actor	Bailarín	Actor (Kandú)			Autor Intérprete(s)
	Regionalismo o nacionalismo	Manizaleños					

Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

En otros casos, lo que se hace es hacer una promesa de venta en torno a la necesidad que va a suplir el espectador con la asistencia a un espectáculo

Las promesas de venta identificadas se pueden categorizar así:

- Reírse y divertirse: La mayoría de espectáculos que prometen algo, prometen mucha diversión y carcajadas, olvidarse de la rutina y pasarla bien.
- Aprender: La mayoría de espectáculos para niños prometen ser aprendizajes del bien sobre el mal, de valores y buenos hábitos, lo que se relaciona con una de las necesidades familiares identificadas en el primer capítulo: desarrollo del niño y aprendizaje.
- Relajarse: Algunos prometen cumplir con la necesidad de relajación, anti estresarse, la espiritualidad.
- Mejorar las relaciones humanas: En este caso se dirige el espectáculo a aquél que tiene una necesidad de reconciliación con una persona o de homenajear a alguien especial.
- Interacción: Algunos prometen la interacción de los artistas y la obra con el público, que tiene que ver con la comunicación con el cliente, aunque esta no es la única forma.

- f. Sorprenderse y encantarse: Algunas prometen espacios fascinantes y mágicos, que tiene que ver con la necesidad de fantasear y proyectarse.
- g. Ver a los famosos: En este caso, no se promete nada en especial, pero se nombra un artista suficientemente reconocido para que genere expectativas de compra.

Cuadro 4. Promesa de venta

		Teatro	Danza	Circo	Musical	Stand up comedy	Concierto
	Reírse y divertirse	X				X ★	
Promesa de venta	Aprender	X					X
	Relajarse	X					X
	Mejorar relaciones humanas	X					X
	Interactuar	X					
	Sorprenderse y encantarse	X		X ★	X ★		
	Ver a los famosos	X ★				X	X

Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005

En el Cuadro 4, se identifican las promesas de venta actuales para evidenciar la ubicación de los productos culturales líderes expuestos en la Gráfica 6 (líderes del mercado) y para determinar baches o espacios no contemplados por la oferta actual.

Según la investigación realizada en el primer capítulo, una de las necesidades que busca suplir un individuo o una familia través de los servicios de entretenimiento es la de fantasía de proyección o identificación. En las necesidades identificadas en el análisis a través de las promesas de venta, sólo dos organizaciones relacionan su producto con dichas necesidades: el circo y el musical.

En el caso de los productos dirigidos a la familia, sí se promete suplir la fantasía (identificación y proyección) y en el de los niños también, incluyendo la enseñanza, pero ninguna incluye una promesa dirigida a las necesidades de comunicación e integración que tiene la familia.

En el caso de los circos, la promesa de venta gira en torno a los números del espectáculo que ningún otro circo puede hacer, por ejemplo: *usted podrá ver el globo de la muerte, una pirámide de 7 personas, los tigres de bengala, el canguro boxeador...*

Se puede concluir que, como expone Dumazedier, las actividades que suplen las necesidades que tiene el ser humano durante su tiempo libre (relax, entretenimiento o desarrollo de la personalidad) no son excluyentes y se pueden unir, como es el caso del teatro en el que el espectador puede llegar a divertirse, relajarse y aprender.

3.2.9 Diferenciación

Algunos de los espectáculos u organizaciones analizadas, tratan de diferenciarse a través de algún atributo del producto cultural o de los artistas, ninguno a través del servicio. En el caso de los circos, se diferencian o por los actos de los animales o por los actos de los malabaristas.

Los conciertos, por su lado, buscan diferenciarse cuando el artista no es reconocido según los siguientes criterios:

- Reconocimiento del artista o grupo
- Conexiones del artista con artistas famosos
- Trayectoria en términos de experiencia, número de discos grabados y obras compuestas.
- Internacionalización
- Casos de casos (como niños genio)

En danza, quizás porque la oferta no es muy grande, no hay aspectos de diferenciación excepto la fama y la antigüedad. En el teatro, tampoco se acostumbra establecer un punto de diferenciación, lo cual es curioso dada la cantidad de oferta que hay. El único aspecto que se encontró es la cantidad de premios ganados por el director, en uno de los títulos de toda la oferta analizada.

3.2.10 Aspectos importantes

Mediante el análisis a la oferta, se puede concluir que la subindustria de artes escénicas tiene una serie de características que deben ser tenidas en cuenta para el diseño de estrategias de negocio o diseño de nuevos servicios.

- **Beneficio**

Por lo general, no hay claridad del valor que le genera al cliente el asistir a un espectáculo de artes escénicas. Es importante centralizar la comunicación en este aspecto y darle razones claras al mercado de lo que se obtiene cuando se consume el servicio, la necesidad que se suple.

- **Concentración geográfica**

La oferta de artes escénicas de Bogotá (comercial), se concentra en 3 grandes sectores. Este aspecto puede ser bueno si se explota bajo el concepto de *cluster horizontal*¹⁴ donde se podrían generar redes de apoyo para el ofrecimiento de la oferta en términos de promoción y circulación de obras y la eficiencia de procesos comunes a las organizaciones en términos de selección de proveedores y negociación con los mismos. También puede ser evidencia de que familias del segmento objetivo, que residen en algunos sectores de la ciudad, no están siendo atendidas debido a la lejanía de los sectores y la situación de seguridad de algunos de ellos.

- **Nuevos productos**

Hay una tendencia a la diversificación de productos culturales en la ciudad, y especialmente que promuevan el humor. Esta puede ser una oportunidad para la generación de ideas para conceptos de producto pues la mayoría de nuevos lanzamientos corresponden a géneros inventados en Estados Unidos y adaptados a nivel local. Siendo la cultura un término que se relaciona con lo

¹⁴ Término que popularizó Porter en los 90s y que se refiere a la "concentración geográfica de industrias que adquieren ventajas de funcionamiento através del concepto de colocación" (Doeringer & Terkla, 1995, p.225). Los *clusters* horizontales, según Porter, incluyen industrias que pueden compartir un mercado común para los productos finales, usar una tecnología común para el desarrollo de tareas o que requieren recursos naturales similares. (Porter, 1990).

que es de un lugar y no de otro, se podría explotar para el diseño de nuevos productos de artes escénicas. De igual forma, el análisis de segmentación realizado abre el espectro del sector para la innovación en otros segmentos a los que la oferta no le está apuntando.

- **Estacionalidad**

No es muy claro si es la demanda actual la que se comporta de forma estacional o es la oferta misma la que causa dicho comportamiento en el mercado. Dado que hay espectáculos que se han comportado de forma distinta a la estacionalidad, es importante observar nuevos comportamientos en el consumo y nivel de afluencia de públicos en épocas no exploradas para determinar el mercado real por mes. También es evidente la variación que hay en las épocas de temporada para cada tipo de arte, ¿un circo es para las vacaciones?, ¿los espectáculos de danza, no? Hace falta investigación sobre el comportamiento del consumidor en relación con el consumo de espectáculos al igual que sus expectativas o percepciones en el momento previo, durante y posterior al consumo.

- **Capacidad adquisitiva**

Según el análisis de precios, se puede concluir que si hay disponibilidad en el mercado bogotano para hacer inversiones importantes a la hora de ir a un espectáculo. La muestra de ello es el comportamiento de los precios en los conciertos. El reto se plasma en el posicionamiento del espectáculo, la calidad, la segmentación y la difusión.

- **Estabilidad de la oferta**

Para conformar un público y mejorar su nivel de asistencia, es importante ser consistente con la forma y formato con que se ofrece el producto o servicio. En el análisis realizado se encontraron algunas variaciones, específicamente en el teatro, en cuanto a la programación y precio de un mes a otro, lo que causa confusión y falta de credibilidad en el mercado. Algunas obras comenzaban presentándose a las 7:30 p.m. el primer mes y el siguiente se presentaban a las 8:00 p.m. y el siguiente a las 7:00 p.m. De igual forma, se encontraron algunos cambios en precios de un mes a otro, primero sin precios de preventiva

y al siguiente mes si, un mes vale la boleta algo y el próximo vale menos, o se pasa de ofrecer 4 tipos de boletas a 5 y con precios distintos de mes a mes.

3.2.11 Mercado familiar: LA OPORTUNIDAD DE UN CIRCO

Para la familia, como ente consumidor, existen muy pocos productos en oferta. Del análisis, sólo el 4% se vende como un producto familiar. Hay un mayor porcentaje para niños, pero es distinto. El mercado familiar está sin explorar y es un mercado con potencial para las artes escénicas dadas las necesidades que tiene de actividades novedosas, balanceadas (Zabriskie & McCormick, 2001) y proactivas (Shaw & Dawson, 2001) para la integración familiar.

Se puede concluir que el mercado de productos escénicos dirigidos a familias parece ser atractivo dado el comportamiento de consumo y perfil de los productos con mayor éxito. Estas son algunas de sus ventajas:

1. No hay un alto volumen de competidores: De los quince títulos dirigidos a la familia explícitamente, 5 se catalogan como espectáculos infantiles. De los 10 que quedan, cuatro pertenecen a una organización conformada y no a un grupo de teatro o musical. Estos son: La Pelota de Letras y los tres espectáculos de circo. La Pelota de Letras es un espectáculo con contenido generacional, por lo tanto, las familias con hijos de 5 a 9 años, no se sentirán identificados con este como actividad familiar de esparcimiento. Por lo tanto, la oferta deja a la familia con una oferta comercial de circos solamente.
2. Los circos: A nivel local, únicamente existe el Circo de Las Vegas y el Circo del Mago Kandú, ambos pertenecientes a la Organización Acero's. El Circo de Las Vegas se ubica en un sector lejano al segmento objetivo y el Circo del Mago Kandú depende de la fama de un personaje de televisión cuyo programa ya terminó hace 6 meses y que ahora se presenta en pueblos. A nivel internacional, la competencia es la Firma Fuentes Gasca, mejicana, que cuenta con 15 compañías de circo y es el líder circense a nivel latinoamericano. Sus circos son masivos (aforo: 2.000 – 3.000 personas) y

se ubican en lugares cercanos a viviendas de estratos 2, 3 y 4, dejando ausente la cobertura de los estratos 5 y 6, lo que puede ser una oportunidad para ingresar en este segmento. Además de ello, el circo es un servicio de entretenimiento con las siguientes ventajas:

- a. Para toda la familia: El circo es un espectáculo que *disfrutan grandes y viejos*, es para toda la familia y la diversidad de números de un espectáculo lo demuestra. Todo ser humano necesita sorprenderse.
- b. Volumen de presentaciones: Según el análisis realizado, el circo es, después del *stand up comedy*, el espectáculo que más presentaciones realiza y cuenta con una buena afluencia de público.
- c. Expresión con historia: Es un espectáculo con historia y permanencia en las sociedades. Actualmente a nivel mundial cuenta con nuevas formas de presentación, que también sorprenden pero que se salen del formato de circo con animales. En Colombia, sólo se ofrecen circos de este tipo, por lo que hay espacio para innovar.
- d. Escuela: A nivel nacional, existen dos escuelas de circo, el Circo Ciudad en Bogotá y Circo para todos en Cali.
- e. Segmentación: Aunque todavía es un producto masivo, se observó en el análisis que el público de artes escénicas se puede segmentar por gusto o afinidad con estilos, esto se puede explorar en la creación de un circo.
- f. Promesa de venta: El circo además de sorprender y encantar, se puede mezclar con otro tipo de necesidades humanas que se suplen a través de otros servicios ofrecidos para el tiempo libre. El hecho de que sorprenda y encante puede ser la base sobre la cual se construye valor agregado.

3.3 LAS ORGANIZACIONES DE ARTES ESCÉNICAS EN BOGOTÁ: LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se tomó como punto de referencia el concepto de *competencia pura* expuesto por Kotler (1993) que reúne todas las organizaciones que “fabrican productos que proporcionan el mismo servicio” (Kotler, 1993, p.249), en este caso, entretenimiento escénico.

Para la recopilación de la información, se entrevistaron directivos (ver Listado de entrevistas, p.136) de organizaciones líderes de Bogotá que se dedican a la creación, puesta en escena y comercialización de sus propios espectáculos (Ver Anexo F. Breve reseña de las organizaciones de artes escénicas analizadas a profundidad). A través de este estudio se determinaron aspectos clave del análisis tales como la estructura organizacional, planeación, aspectos y atributos importantes de cada producto cultural, medios de difusión, formas de financiación, relación con el público (clientes), sostenibilidad, proyección de la competencia, aspectos de diferenciación de cada organización y proyección hacia el futuro.

3.3.1 Planeación y toma de decisiones

A través de las entrevistas realizadas, se puede concluir que hay necesidad e interés por la planificación para una mejor toma de decisiones. Actualmente algunas organizaciones hacen una planeación anual en donde se define un repertorio o temporadas de espectáculos, pero en la mayoría de los casos no se cumple, pues es difícil sostener la oferta con la demanda que se genera actualmente.

En la planeación se identificaron distintos aspectos que son tenidos en cuenta y dependen de cada organización:

- **Mercado**

Las organizaciones artísticas ofrecen su “producto” a dos tipos de públicos distintos: Uno está conformado por cualquier espectador que se siente impulsado a asistir a un espectáculo específico y el otro está conformado por el público de organizaciones específicas que contratan el servicio para ser presentado de forma privada. El mercado privado es más predecible y menos arriesgado. En este se incluyen empresas privadas, cooperativas, fondos de empleados, etc. En la planeación se tiene en cuenta la creación de productos para ambos mercados, tanto en Bogotá, como en pueblos aledaños o ciudades. Aunque este acercamiento al mercado es muy básico.

De igual forma se apunta a mercados cuya necesidad sea el entretenimiento y en otros casos, la educación. De esta forma también se segmenta y se desarrolla un plan de programación para cada uno de los casos.

- **Funcionalidad**

La determinación de los lugares de presentación se hace en relación con requerimientos funcionales y no estratégicos. La selección de una sala o un lote, según el espectáculo, se hace para lograr el cumplimiento de estándares de capacidad, seguridad, accesibilidad para el público o proyección de ventas.

- **Variedad**

En el caso del teatro, se tiene en cuenta la variedad de temáticas en la planeación en términos de tipologías de expresión. “Tratamos de combinar, que sea una comedia, un drama contemporáneo, un teatro clásico, que no sea teatro de una sola línea.” (Camacho, 2005)

- **Posicionamiento**

Dado que el Teatro Nacional tiene tres salas, desarrolla su planeación con base en el posicionamiento que se le quiere dar a cada una. La Casa del Teatro ofrece nuevas y experimentales con nuevos valores y nuevos directores, a lo no comercial, el Teatro de la 71 ofrece obras pequeñas, de medio formato con temáticas formales, teatro de autor, y el Teatro de La Castellana está destinado a lo humorístico y cómico.

Pero no hay un objetivo de posicionamiento como Teatro Nacional y ninguna de las organizaciones lo tiene. No hay objetivos para la construcción de marca.

Se identificaron además, unos factores críticos para la determinación de un plan de productividad y circulación en términos de número de espectáculos, permanencia, ubicación, precio y medios de difusión. Estos aspectos son críticos pues no existen procesos de investigación sistemáticos que apunten a la resolución de los mismos al interior de ninguna de las organizaciones estudiadas.

Los aspectos críticos son:

- **Presupuesto.** En algunos casos, se determina un plan pero los recursos obtenidos no son suficientes para cumplir con él a cabalidad, entonces se crea, pero no se implementa.
- **Desconocimiento del público.** La mayoría de directivos entrevistados piensan que la parte más difícil de la planeación es la determinación del impacto que va a tener el espectáculo en el mercado en términos de afluencia de público y esto se plasma en la constante variación que hay en la oferta pues no se tiene claro cuánto debe permanecer un espectáculo en cartelera, en qué días se debe presentar, cuántos espectáculos mostrar y cuál es la mejor hora.

Existen iniciativas por parte de algunas organizaciones para conocer el público a través de encuestas, sin embargo, parece no ser el mejor método de investigación pues el espectador no se siente obligado a diligenciar los formatos:

En todos los espectáculos repartimos unas encuestas y se pregunta pero tiene dos limitantes: la gente que contesta ya está aquí en el teatro, es un público que ya viene y por otro lado el que viene a zarzuela dice, quiero ver zarzuela, el que viene a Sinfónica, quiere música clásica, ... (Sánchez, 2005)

También hay comportamientos organizacionales que alejan las iniciativas de planeación:

- **Pasividad.** La rotación de los espectáculos, en algunas organizaciones, simplemente depende de la iniciativa que puedan tener personas u organizaciones externas para la contratación del espectáculo dado el posicionamiento con el que cuenta. Este es el caso del Ballet de Colombia, que además de vender su espectáculo a organizaciones, cuenta con un cupo fijo anual en algunos teatros de la ciudad.

Nosotros tenemos siempre cupos en el Colón y hacemos temporadas... porque somos buenos y tenemos la calidad suficiente, somos representantes del país y hemos estado casi por el mundo entero... de resto, a donde me inviten, allá estoy. (Osorio, 2005)

- **Cambios sobre las decisiones.** En algunos casos, aunque se defina un plan, se hacen cambios desde la dirección general sobre la marcha, basados en la ausencia de una estrategia que soporte las fases del plan y que sostenga las mismas en el año.

Ahora estamos definiendo qué vamos a tener en el 2006 y en el 2007 y tener una programación que podamos mercadear y lograr una preventa segura para nosotros y certera para el cliente... pero eso todavía no lo podemos hacer... la dirección general no entiende eso y cambia todo a la mitad. (Durán, 2005)

Se puede concluir que, en los casos que hay planeación, es muy intuitiva, está ligada a la experiencia, inercia y al gusto en el estilo por parte de la dirección. No hay estrategias de permanencia ni de relanzamiento y siempre se ha manejado la experimentación y el ensayo y error para la toma de decisiones.

De pronto si se debería hacer una planeación, pero con los circos no hay una planeación específica. Se decide cambiar de sitio porque ya no se están vendiendo tantas entradas, uno como que dice, este circo ya terminó su ciclo acá, mejor vámonos para otro lado. Y se va para la zona más cercana o una zona que está en feria. (Lozano, 2005)

3.3.2 Productos

En el campo de las artes escénicas, es importante conocer el proceso de creación o selección de los productos que se encuentran en el mercado. A continuación se exponen algunas formas, según las entrevistas realizadas.

- **Ballet de Colombia**

En el caso del Ballet de Colombia, el proceso de creación se concentra en su creadora Sonia Osorio, siempre en torno al folclor de Colombia. Por lo tanto es un proceso individual inmerso en la artista que tiene un componente importante: el patriotismo que logra que el cliente se sienta identificado. Es evidente que el “producto” se caracteriza por la originalidad intrínseca en el artista.

- **Teatro Nacional**

El Teatro Nacional sigue un proceso en el que cualquiera del grupo directivo puede proponer una obra que le han recomendado o ha escuchado que es buena. Se expone en un comité y el director general es quien la aprueba.

Una obra nueva se define estudiando el tema, al final, obviamente Doña Fanny es la que tiene la última palabra y la que define realmente, tiene un olfato impresionante y tiene una experiencia que no se reemplaza por nada... muchas veces nos toca sobre la marcha dar la vuelta porque la obra no funcionó o porque no va la gente. (Durán, 2005)

- **Ópera de Colombia**

En el caso de la ópera no se crean obras sino que se retoman y se desarrollan montajes. La forma en que se definen los montajes a exhibir es intuitiva y depende del gusto por parte del director o por un sondeo entre la junta o amigos cercanos.

No hay planeación de qué obra montar y por qué. Es lo que se les ocurra y según el requerimiento de un pequeño grupo de personas. (Barragán, 2005)

- **Ballet de Cámara de Tango Argentino**

En el caso del tango de Fernando Allemand, el tango siempre es y será el componente central del espectáculo y sobre este, el artista diseña. “La temática es totalmente mía... cosas que tengo en la cabeza, yo tengo un espectáculo en la cabeza antes de terminar el anterior.” (Allemand, 2005)

- **Circo de Las Vegas y Circo del Mago Kandú**

Los circos son variables en cuanto a temática, pero por lo general incluyen los mismos números. Este tipo de producto cambia de nombre, de artistas, pero puede seguir teniendo la misma estructura. La determinación del nombre, temática y números incluidos dependen del gerente y dueño de la compañía.

Como se puede observar, en ningún caso se tienen en cuenta necesidades del cliente, y esto hace parte de las obras artísticas, que nacen del artista por iniciativa propia y no como respuesta al mercado, la P que no se debe manipular.

3.3.3 Mercado

A través de las entrevistas realizadas, se encontró la existencia de dos productos sobre los cuales se definen los mercados actuales: el producto artístico como tal, que es el espectáculo, y los bienes de infraestructura para la realización de los mismos. De acuerdo con ello los mercados a los que se le apunta actualmente son:

- **Público general:** el producto cultural se dirige a cualquier persona que sienta la necesidad de asistir a un espectáculo. Además de Bogotá, se abarcan públicos de pueblos aledaños como Zipaquirá, Facatativá, ciudades principales de Colombia y pueblos cercanos a dichas ciudades.

- Público infantil: el producto cultural se ofrece directamente a los niños y por lo tanto, tiene un contenido pedagógico. Aunque son obras infantiles, se considera a los padres que son quienes llevan a sus niños.
- Organizaciones: en este caso, se apunta el producto a organizaciones que cuentan con la vinculación de un alto número de personas, como es el caso de empresas grandes, fondos de empleados, clubes, cajas de compensación y colegios, ubicadas en las grandes ciudades.
- Grupos artísticos: en este caso, las organizaciones que poseen una sede y equipamientos para la realización de espectáculos, ofrecen sus activos a otros grupos de artes escénicas.

Como se observó en el análisis de la oferta, existe una segmentación del público general, pero no es una segmentación consciente realizada por las organizaciones analizadas.

3.3.4 Recursos e ingresos

Como se expuso anteriormente, la situación actual de la subindustria ha impulsado la búsqueda de nuevas formas de financiación o ingreso. A partir de las entrevistas se encontró que se persiguen las siguientes líneas:

Financiación (Fundraising)

- Apoyo Estatal
- Patrocinios de la empresa privada
- Donaciones de personas naturales

Ingresos

- Venta en taquilla
- Espectáculos privados: clubes, empresas, cajas de compensación, fondos de empleados, etc. a nivel nacional o local

- Educación: Programas de formación en danza, talleres, seminarios y cursos para niños, jóvenes y adultos.
- Proyectos pedagógicos: colegios.
- Alquiler de instalaciones
- Ampliación líneas de negocio: alquiler de insumos propios necesarios para la producción de espectáculos.

Para minimizar costos, también se hacen alianzas para la realización de espectáculos en coproducción.

3.3.5 Difusión

En el Cuadro 5 se muestran los medios de difusión utilizados por las organizaciones analizadas. Como se puede observar, la difusión, en su mayoría, se hace a través de medios masivos y *free press*¹⁵, sólo en algunos casos se exploran los medios directos.

En el caso del Teatro Nacional casi todos los gastos de publicidad se cubren por canje de boletería con los medios y en el caso de que sea necesario el pago, las tarifas son especiales gracias a negociaciones que hace directamente la dirección general con medios como revistas, periódicos y emisoras. También cuentan con un Departamento de Prensa “tenemos una estrategia de ensayos para prensa, de medios, tenemos un buen poder de convocatoria”. (Durán, 2005)

Por su parte, la Ópera de Colombia ha desarrollado una alianza con VISA¹⁶ en la que se acuerda un descuento para propietarios de la tarjeta de crédito a cambio de que VISA cubra los gastos de pauta en revistas como Semana, Cambio y Gatopardo. Según Barragán, no hay un rubro en el presupuesto de la Ópera de Colombia para la publicidad y es clara la necesidad de este tipo de alianzas. De igual forma, el Teatro Colsubsidio también se apoya en acuerdos

¹⁵ Se refiere a la publicidad que no se paga y que hace parte de la cobertura que hacen los medios a los artistas o espectáculos.

¹⁶ Tarjeta de crédito

de este tipo, en algunos casos para poder financiar las pautas en medios masivos.

Cuadro 5. Medios de difusión de organizaciones de artes escénicas

	Medios masivos	Medios directos	Free Press
Ballet de Colombia			Periódicos Radio Televisión
Teatro Nacional	Periódicos Revistas Afiches	Lanzamiento Correo directo con base de 50.000 personas Correo electrónico Periódico del Teatro	Periódicos Radio Televisión
Teatro Libre	Afiches Periódico		Periódicos Radio
Ópera de Colombia	Radio	Lanzamiento	Radio Periódicos Televisión
Ballet de Cámara de Targo Argentino	Periódicos		Radio Televisión
Organización Acero's	Radio Televisión Prensa Perifoneo		Radio Televisión Prensa
Teatro Colsubsidio	Pancartas Afiches Vdantes Radio Prensa	Correo electrónico con base en los asistentes al teatro y a algunas bases de empresas afiliadas a Colsubsidio	Radio Televisión Prensa

Fuente: Entrevistas de profundidad a directivos de organizaciones

Es evidente la necesidad de comunicación con el público que actualmente se hace, en mayor proporción, a través de medios masivos. Una ventaja es que los espectáculos son un tema de interés para los medios y se observa la presencia que se logra a través del *free press*. Hay una falta de estrategias hacia el mercadeo directo y esto se debe a la falta de conocimiento del público.

3.3.6 Venta

El comportamiento de las ventas es impredecible según los directivos entrevistados. Lo que se puede concluir, según las entrevistas, es que el objetivo primordial se encuentra en lograr buenos porcentajes de preventa, pero esto casi nunca sucede. El Teatro Nacional, lleva el liderazgo gracias a labores de mercadeo que han posicionado los documentos de preventa que

venden (taquicheques y tarjetas VIP). Actualmente cuentan con una preventa del 30% en promedio.

Si embargo lo normal sigue siendo que la mayoría de la venta se haga en taquilla. “Lo normal es que faltando 3 días no se haya vendido casi nada y se empieza a vender en el último momento. Hacíamos preventa media hora antes.” (Barragán, 2005)

Básicamente, por experiencia se pueden desarrollar estimativos, pero no es común hacer mediciones concretas para la determinación de índices. “Desde el lunes se puede medir cómo va a estar. Si el lunes se venden 150, se va a agotar, si va en 30, se sufre. El día de la función puedo vender 400 boletas”. (Sánchez, 2005)

La venta depende de la obra y de aspectos incontrolables e impredecibles como el clima, los eventos en la ciudad (elecciones, obras de ingeniería, huelgas). De igual forma, se podría pensar que a veces una temporada puede resultar demasiado larga para la demanda del mercado.

Quando hemos hecho solo dos noches, llenamos. Este mayo es la primera vez que hacemos temporada, hemos llenado la primera noche y de allí ha venido bajando... los días, el clima, de pronto demasiadas funciones para la demanda, pero no se ha dejado de hacer ninguna función. (Allemand, 2005)

El circo es un tipo de espectáculo más masivo. La cantidad de aforo oscila entre las 2.000 y 3.000 personas, pero tiene un comportamiento en las ventas más relacionado con los días de la semana y el tiempo libre de las personas. “En un domingo o festivo la afluencia es del 90%, a veces se llena totalmente. Entre semana, el 50%, a veces el 30% o incluso el 20%.” (Lozano, 2005)

Hay nuevas modalidades de venta para ampliar la disponibilidad de boletería y la facilidad de compra en los clientes. Actualmente hay organizaciones que venden las boletas por Internet y teléfono, además de la taquilla. El uno a uno es la estrategia que mejor funciona en el caso de las organizaciones menos comerciales como lo son el Teatro Libre y el Ballet de Cámara del Tango

Argentino y debería ser considerada como un aspecto estratégico en todas las organizaciones de esta subindustria.

Es importante ampliar la información sobre el comportamiento de las ventas en la subindustria, con las entrevistas realizadas se puede decir que es variable, pero no se puede concluir.

3.3.7 Público y relación con el mismo

El público que atiende a un espectáculo experimenta cierto nivel de relación con los artistas que están en escena, esto es de por sí una forma de comunicación de una sola vía que finaliza en el momento del aplauso, mediante el cual el público genera una respuesta a los artistas en escena. A partir de este momento, acaba la comunicación y no se establece una relación.

El público de las artes escénicas de Bogotá, no se identifica fácilmente. En las entrevistas realizadas, no hay respuestas contundentes que describan el mismo. La descripción parece ser intuitiva y varía de un arte a otro.

“No se sabe quién es el público de la ópera además de los cincuenta que siempre vamos.” (Barragán, 2005)

“Hay de todo. Vienen adultos, por lo que vale, y los bailarines interesados.” (Allemand, 2005)

“El público de circos es de todos los estratos, eso es algo que tiene el circo. Entre mas exuberante y mejor sea el espectáculo del circo, más costoso y más estatus va a tener. Si no es así, asiste público entre estratos 1 y 3, máximo 4.” (Lozano, 2005)

“Nuestro público es muy heterogéneo en edad y en condición socioeconómica. La mayoría es adulto y tenemos juvenil en temporada de rock” (Sánchez, 2005)

Para Sonia Osorio, el público en general es “entusiasta, gritan, ovacionan” (Osorio, 2005); en el caso del Teatro Nacional, Miguel Durán sostiene que “en la ciudad, aún no hay públicos, falta conformarlos o que se conformen... no

conocemos nuestro mercado, pues nos contradice.” Hablando de que en algunos casos han estado seguros de que para un teatro el público son matrimonios recién casados y según la obra cambia.

Ricardo Camacho, tiene una aproximación más detallada: “Es un público variado, yo diría que esencialmente es un público de estudiantes y de profesionales... Es el mismo público que va a cine arte”, sin embargo, son descripciones todavía muy amplias y esencialmente: se desconocen los hábitos de consumo, expectativas y preferencias del espectador.

Existen iniciativas para segmentar y ampliar el público de artes escénicas, y es por ello que existen iniciativas para obtener la información de las personas, las organizaciones que han tenido esta iniciativa son el Teatro Nacional y el Teatro Colsubsidio. Sin embargo los datos recopilados por estas organizaciones se utilizan para enviar información acerca del calendario de espectáculos únicamente. No hay estrategias de relación con el espectador. “Periódicamente les pedimos que nos den sus datos para enviarles información, la programación. Sólo se les envía información, no hacemos nada en mercadeo relacional.” (Durán, 2005)

Así como hay falta de mecanismos efectivos de investigación sobre hábitos de consumo del público también hay una ausencia de estrategias de relación con el mismo. Básicamente se sabe que, para todos los casos, compra su boleta el día de la función.

3.3.8 Competencia

En cuanto a la competencia, existen tres tipos de aproximación identificados en las entrevistas: i) a nivel micro, en el mismo sector, en el mismo negocio, que producen artes escénicas; ii) a nivel macro, desde el punto de vista del cliente y sus necesidades, las que ofrecen servicios para el tiempo libre y iii) la percepción de que no existe competencia.

Las organizaciones de danza tienen la percepción de que no existe competencia, pues cada una de las organizaciones es especializada en un estilo y es la más reconocida en su campo. En el caso de los circos, se considera competencia a otros circos, como son los de los Hermanos Gasca.

Desde otro punto de vista, la competencia son todos los espectáculos que puede haber en la ciudad, como dice Durán, “hasta un partido de fútbol”. Esto afecta las ventas.

Otro enfoque es el enfoque de la tecnología, que se analizó en el capítulo 1. Según Francisco Barragán, la competencia son los videos, DVD's y lo que venga en este aspecto.

3.3.9 Premios

A nivel nacional, no existe ningún premio reconocido en el campo de las artes escénicas. A nivel internacional, el Ballet de Colombia, ha participado en un concurso mundial de folclor, en la Provincia de Agrigento en Italia, y las dos veces que ha ido ha ganado el primer premio compitiendo con cerca de 35 países. En los demás casos no se conocen premios.

3.3.10 Crítica

Al hablar de crítica, todos los entrevistados están de acuerdo con que no hay crítica en Colombia debido a la falta de formación de periodistas en este campo y a la falta de variedad de medios de opinión. Actualmente hay 3 críticos, 2 especializados en teatro (Enrique Pulecio y Carlos José Reyes) y uno en conciertos (Emilio SanMiguel). Tres críticos, no conforman una crítica de fondo que impacte e impulse la opinión de los espectáculos.

3.3.11 Sostenibilidad

No conozco prácticamente ninguna organización teatral que viva de esto todavía, distinto a los modelos empresariales del Teatro Nacional... (Garzón, 2005)

Hablar de sostenibilidad en el campo de las organizaciones de artes escénicas es pensar en que se recupere la inversión realizada, es decir, que alcance el punto de equilibrio. Pero al parecer, ninguna organización logra este objetivo, sólo en casos excepcionales.

“El que se mete a la cultura es a costa de un sacrificio, nada de ganancias, al contrario, hay que quitarle la comida a la casa.” (Osorio, 2005)

“Nadie alcanza el punto de equilibrio sólo con la venta de boletería, a no ser que agotes...” (Durán, 2005)

“El teatro en ninguna parte del mundo vive de la taquilla. El teatro de autor sí que menos.” (Camacho 2005)

“Sí es rentable básicamente por la coproducción que tenemos con el Teatro Libre, si no fuera así, sería rentable si nos presentamos 1 o 2 noches únicamente.” (Allemand, 2005)

“Los circos sí dan ganancia, de otra manera no llevaríamos 20 años en el mercado. Hay temporadas tétricas donde son 5, 6 meses dando pérdidas... se compensa con alquileres y eventos... Si fuera solamente El Circo de Las Vegas, estaríamos quebrados.” (Lozano, 2005)

Esto nos demuestra que no es común encontrar balances positivos en esta subindustria y esto se debe, quizás, a características organizacionales propias del sector, que alejan la gestión de los aspectos básicos que conforman una organización.

Al interior de las organizaciones no hay una visión muy dinámica y muy moderna de ¿cómo me relaciono yo con el público?... utilizar la palabra producto en términos de producción artística es terrible... es venderse a las fuerzas del mercado. (Pinzón, 2005)

Sin embargo existen iniciativas al interior de algunas organizaciones y en los organismos de apoyo en torno de la gestión para la productividad, la circulación

y la planeación a largo plazo. “El acompañamiento que hace el IDCT a las organizaciones que apoya hoy en día, lo hace haciendo énfasis en la gestión...” (Garzón, 2005).

La sostenibilidad, en las organizaciones de artes escénicas se considera que incluye dos factores: el financiero y el de perdurabilidad del grupo u organización. Según Carlos Alberto Pinzón “la sostenibilidad descansa tanto en la parte financiera como en la parte de proyecto vital de la gente que conforma [el grupo de artes escénicas].”

Si se toma como punto de referencia el proyecto de vida al que hace referencia Pinzón, hay algunas organizaciones sostenibles, la mayoría de ellas de teatro y que pertenecen al proyecto de Salas Concertadas.

... Por ejemplo el teatro La Candelaria financieramente es débil pues depende del Estado...pero no tienen una visión económica... sin embargo es sostenible dado el compromiso del grupo que lo conforma... es su proyecto de vida. (Pinzón, 2005)

3.3.12 Proyección

Las metas a futuro se concentran, en el caso de las que las tienen, en dos aspectos principalmente:

1. Obtención de recursos: Este aspecto, se refiere a la conformación de la escuela y la obtención de donaciones del sector privado para el mejoramiento de la productividad del sector.
2. Calidad del producto: Por otro lado, proyectan el mejoramiento del producto en términos de estabilidad en la oferta, técnica y profesionalismo para el mejoramiento de la calidad y la garantía de la preventa.

En el Cuadro 6 se observa el estado actual de la competencia analizada y su forma de planeación, acción y percepción de la subindustria de forma comparativa.

Cuadro 6. Competencia nacional

		Teatro Libre	Teatro Nacional	Organización Acero's (drco)	Ballet Nacional de Colombia	Ballet de Cámara de Tango Argentino	Ópera de Colombia	Teatro Colsubsidio
Toma de decisiones		Grupo de teatro y junta	Líder	Líder	Líder	Líder	Líder	Junta
Mercado		Público general	Público general	Público general	Público general	Público general	Público general	Público general
Producto		Organizaciones	Organizaciones	Organizaciones	Organizaciones	Organizaciones		Organizaciones
		Grupos artísticos	Grupos artísticos	Grupos artísticos				Grupos artísticos
		Versión Relanzamiento	Relanzamiento Versión Lanzamiento	Lanzamiento	Lanzamiento Relanzamiento	Lanzamiento Relanzamiento	Mortaje	No Aplica (NA)
Recursos e ingresos	Financiación	Estat al	Estat al Patrocinios Co.producción	NA	NA	Co-producción	Estat al	Co-producción
		Venta taquilla	Venta taquilla	Venta taquilla	Venta taquilla	Venta taquilla	Venta taquilla	Asignación presupuestal
	Ingresos	Espectáculos privados	Espectáculos privados	Espectáculos privados	Espectáculos privados			Venta taquilla
		Educación	Educación	Otras líneas de negocio	Educación	Espectáculos privados		Alquiler instalaciones
Relación con el público		Escénica	Escénica e informativa	Escénica	Escénica	Escénica	Escénica	Escénica e informativa
Competencia			Todos los espectáculos. "Hasta un partido de fútbol" (Durán, 2005)	Circo de los Hermanos Gasca		La tecnología: los DVD's, home theater, etc.	Ninguna	Todos los espectáculos
Proyección		Estabilizar oferta, ofrecer temporadas y mejorar preventa	Conformación escuela y obtener donaciones	Más fantasía, más técnica y más profesionalismo	Seguir con el Ballet y el folclor	Tener sala y conformar una escuela	Incierta	
Core Competence¹⁷		Trayectoria y líder en teatro de autor	Actores de TV Festival Iberoamericano de Teatro	Actores TV Malabaristas	Trayectoria Líder en Ballet de Folclor Colombiano	El tango experimental, primer grupo conformado en la ciudad	¿?	Diversidad de la oferta. De los primeros teatros grandes de Bogotá

¹⁷ "Son recursos y capacidades que sirven como una fuente de ventaja competitiva para una firma [organización] sobre sus rivales. Cuando son desarrolladas, alimentadas y aplicadas a través de una firma [organización] puede transformarse en una competencia estratégica." (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2004, p.21)

Como se puede observar, la competencia está conformada por organizaciones sin lineamientos estratégicos que definan metas de construcción de un público y de relación con el mismo, ni de mejoramiento del servicio que se ofrece. No hay una conceptualización del quehacer referida a lo que un servicio es y debe contemplar y a una estrategia organizacional en referencia con la fortaleza de cada uno y el posicionamiento que se busca. Este aspecto es una gran ventaja para incursionar en este mercado: el direccionamiento estratégico.

Con respecto a la difusión, los periodistas se convierten en un grupo importante de clientes alternos a los que también hay que considerar para la definición de estrategias de relación.

La barrera de entrada a la subindustria es el reconocimiento y trayectoria de las organizaciones líderes del mercado, pero la creación de organizaciones en este campo con aproximaciones estratégicas y objetivos claros de posicionamiento, puede resultar en organizaciones con metas de largo plazo que establecen relaciones directas con sus espectadores y por lo tanto pueden surgir y crecer rápidamente apuntando a un segmento específico. Este es el aspecto de diferenciación a tener en cuenta en el desarrollo de un concepto de servicio: el enfoque estratégico.

4 EL SEGMENTO OBJETIVO

Para comprender el segmento objetivo previamente definido: Familias nucleares con hijos entre los 5 y 9 años de edad (1º y 4º grado de escolaridad), con poder adquisitivo para invertir en actividades de esparcimiento y diversión, se analizó, inicialmente, la distribución de gastos según el estrato, con base en un estudio realizado por Revista Dinero e Invamer Gallup.¹⁸

Cuadro 7. Así gastan los colombianos

Participación en el total (%)

Sector	Total	Estratos					Ciudades			
		1	2	3	4	5 y 6	Bogotá	Medellín	Cali	B/quilla
Vivienda	24,2	21,7	24,1	24,3	21,3	27,8	25,2	24,8	24,2	18,5
Alimentos, bebida y tabaco	24,1	37,2	26,7	23,7	21,6	16,2	21,4	22,9	29,3	33,1
Transporte	11,4	12,5	13,1	11,2	10,4	10,3	11,7	10,9	12,1	10,7
Educación	8,1	3,7	7,7	8,5	13,6	6,1	9,4	6,7	5,6	7,3
Esparcimiento y diversión	7,2	4,3	4,5	5,3	11,7	11,2	7,3	7,4	7,2	6,2
Vestuario/ Cázado	5,6	8,3	5,9	6,3	4,2	3,5	4,1	8,2	5,1	7,9
Deudas	4,7	1,4	5,5	7,4	2,7	3,1	5,9	4,8	2,6	1,8
Otras actividades	4,4	2,8	3,9	4,3	5	5,5	4,8	4,4	3,1	4
Seguros	3,9	1,3	2,1	2,2	5,1	9,2	4,2	4	4	2,3
Servicios médicos	3,8	3,8	4,4	3,8	2	4,6	3,7	3,6	3,7	4,4
Comunicaciones	2,6	2,8	2	3,1	2,4	2,4	2,3	2,2	3,1	3,7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Revista Dinero, con base en encuesta de Invamer Gallup

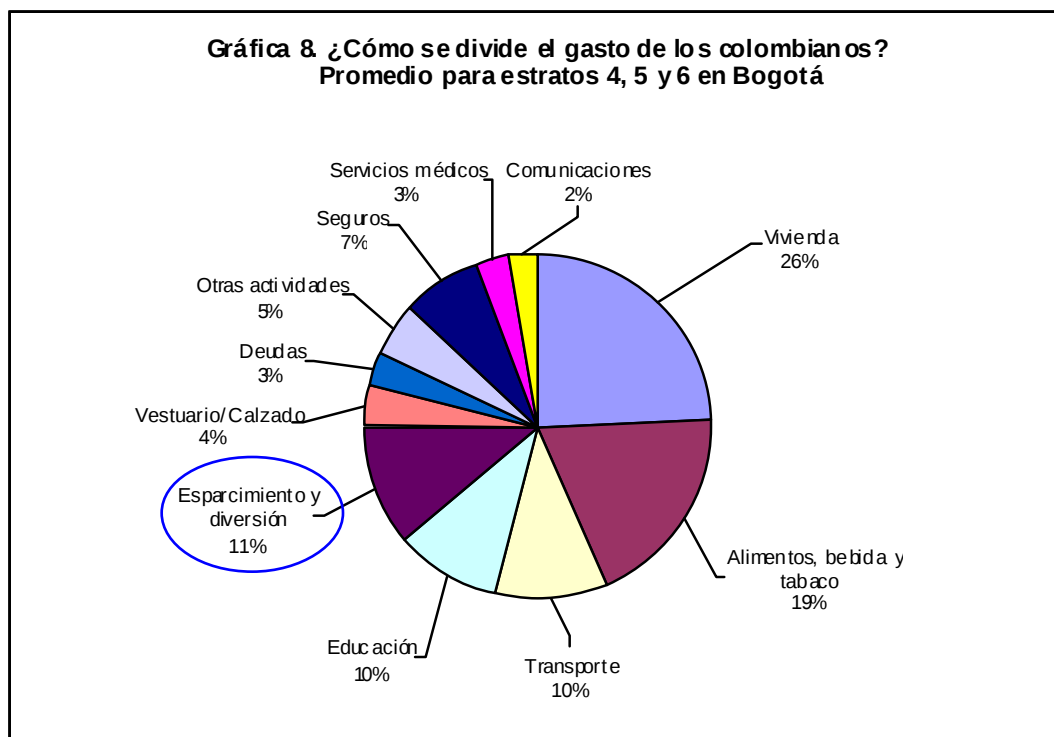
Como se puede observar en el Cuadro 7, las necesidades de esparcimiento y diversión ocupan un lugar importante dentro del portafolio de gastos de la muestra, incluso por encima de sectores inflexibles¹⁹ como el vestuario. El estudio hace un comparativo del crecimiento de los sectores desde 1954 y el sector de diversión presenta un crecimiento constante. “El consumo de

¹⁸ La encuesta se efectuó en 4 ciudades –Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla-. Se realizaron 600 encuestas y la escogencia de la muestra fue aleatoria sistemática a partir de directorios telefónicos. La encuesta se hizo telefónicamente entre el 15 y 18 de julio de 2004 con un margen de error del 4% y un 95% de confiabilidad. (Revista Dinero, 2004)

¹⁹ “...corresponde a los renglones del gasto que son indispensables para sobrevivir. Allí están cosas como alimento y vestuario.” Jorge Londoño, Gerente de Invamer Gallup. (Revista Dinero, 2004, p.35)

alimentos cae y crecen salud, diversión y comunicaciones.” (Revista Dinero, Agosto 20 de 2004, p.35)

En los estratos 4, 5 y 6 la inversión en servicios para el esparcimiento y diversión tiene una participación en promedio del 11% sobre los gastos totales, por encima de la educación y el transporte. Según la investigación de Revista Dinero, “los estratos 5 y 6 gastan diariamente casi US\$15 por persona” (Dinero, Agosto 20 de 2004, p.34), es decir, cerca de \$35.000 pesos²⁰. Este gasto varía proporcionalmente según el día de la semana dependiendo de la disponibilidad de tiempo para dedicar al esparcimiento y la diversión. Este valor debe ser tenido en cuenta a la hora de asignar el precio a cualquier servicio de este sector.



Fuente: Revista Dinero, con base en encuesta de Invarner Gallup

²⁰ Tasa representativa del mercado TRM \$2.361. Recuperado de <http://www.portafolio.com.co> el 11 de junio de 2005

Con este análisis se puede complementar el segmento de mercado definido, siendo este:

Familias nucleares bogotanas con hijos entre los 5 y 9 años de edad (1º y 4º grado de escolaridad) de estratos 4, 5 y 6.

4.1 LA MUESTRA DEL SEGMENTO

Una vez definido el segmento y el presupuesto que se destina a actividades de esparcimiento y diversión es clave conocer las actividades que usualmente desarrollan las familias en su tiempo libre y revisar la asistencia a espectáculos dentro del portafolio de actividades familiares.

Para ello se revisó el estudio *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años* realizado en 1999 por el Observatorio de Cultura del IDCT y la Defensa de los Niños Internacional DNI - Colombia. El objetivo del estudio fue “destacar las actividades recreativas y de ocio que llevan a cabo durante el tiempo libre los niños y jóvenes entre 5 y 24 años de Bogotá...” (Gómez, Sabogal, Méndez, 1999). El estudio se realizó por estrato, grupo etéreo y género y se dividió la población objetivo en dos subpoblaciones: niños de 5 a 9 años de edad que viven en Bogotá y niños y jóvenes entre 10 y 24 años de edad que viven en Bogotá. “Debido a la amplitud del rango de edad que maneja este estudio, se decidió dividir la población objetivo en dos subpoblaciones de muestreo disyuntas.” (Gómez, et al., 1999)

La investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta a una muestra estratificada representativa para la población total de niños y jóvenes de Santa Fe de Bogotá, logrando abarcar la totalidad de localidades de la ciudad capital, a excepción de la Localidad del Sumapaz. La cobertura aproximada fue de 350 barrios. Junto con la encuesta se realizaron observaciones y entrevistas estructuradas... se complementó con la participación de niños y jóvenes en varios grupos focales. (Gómez, et al., 1999)

La cantidad de encuestas aplicadas fue de 1.184, con un margen de error del 5,1% y un nivel de confianza del 90%, distribuidas según se expone en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Distribución muestral subpoblación de niños entre 5 y 9 años de Bogotá.

	Estrato			
	Alto	Medio	Bajo	Total
Muestreo obtenido	63	149	148	360

Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

La estratificación del estudio se organizó de la siguiente forma:

- Alto: estratos 5 y 6
- Medio: estratos 3 y 4
- Bajo: estratos 1 y 2

Aunque el segmento objetivo de este proyecto incluye los estratos 4, 5 y 6, se analizaron los datos referentes al estudio del estrato catalogado como alto que no contiene información proveniente de población fuera del segmento objetivo.

Las mediciones de la subpoblación de niños entre los 5 y los 9 años, se realizaron en 18 localidades de la ciudad incluyendo Usaquén, Suba y Chapinero. (Ver Anexo G. Distribución muestral por localidad, subpoblación de niños de 5 a 9 años que viven en Bogotá)

La segunda fuente de investigación se basó en la metodología de Shaw y Dawson (2001). Se definió un formato de *diario de esparcimiento familiar* (Ver Anexo H. Diario de padres de familia sobre actividades de esparcimiento familiar) para distribuir entre 250 familias bogotanas nucleares con hijos entre los 5 y 9 años de estratos 4, 5 y 6.

Mediante el diario, se invitó a los padres de familia a consignar durante 15 días todas las actividades de esparcimiento familiar en términos de actividad, contexto, duración e inversión y así obtener una aproximación a las actividades que normalmente desarrolla el segmento de estudio en este tiempo de consumo.

La campaña de diligenciamiento de diarios se basó en la iniciativa social de apoyo a desplazados y contó con el apoyo del proyecto social Arte y Juventud por la Paz²¹ y la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. El slogan de la campaña fue: “No todo se soluciona con plata” y se invitaba directamente a los padres a colaborar con el problema del desplazamiento brindando información de hábitos de consumo en su tiempo libre para la creación de nuevos negocios en el campo del arte y entretenimiento con el talento de personas desplazadas. La campaña se apoyó con correo directo, afiches en las instituciones ubicados en los salones de clase de los niños y un memorando recordatorio, también enviado por correo directo (Ver Anexo I. Campaña).

Cuadro 9. Distribución y porcentaje de respuesta de diarios de padres

Institución	Cantidad diarios entregados a la institución	Cantidad de diarios entregados a las familias	Diarios diligenciados (15 días)	Porcentaje de respuesta
Colegio San Carlos (niños)	150	150	6	4%
Colegio Santa Francisca Romana (niñas)	70	0*	0	0%
Jardín Infantil de la Universidad de los Andes (mixto)	24	24	6	25%
Familias amigas (mixto)	6	6	2	33%
TOTAL	250	180	14	8%

*Los diarios se repartirán en Agosto, 2005

Para la distribución de los 250 diarios se escogieron dos colegios y un jardín infantil con los que se tienen contactos y que albergan niños con los perfiles de los de las familias del segmento objetivo. De esta forma, se les presentó el proyecto a los directivos y amablemente accedieron apoyar la iniciativa. También se contó con la colaboración de familias amigas con las

²¹ Desde hace 7 años, el proyecto Arte y Juventud por la Paz de la Academia de Artes Guerrero, hace una labor social-artística con familias desplazadas por la violencia localizadas en el municipio de Soacha. El proyecto ofrece a los niños y adolescentes de esta comunidad talleres gratuitos de artes plásticas, teatro, danza, diseño de objetos y música.

características necesarias. Los diarios se distribuyeron según se expone en el Cuadro 9.

Aunque se buscó que el diligenciamiento tuviera una connotación de responsabilidad social, el nivel de respuesta a la campaña fue mínimo: 8%. La distribución y diligenciamiento se hizo para todas las familias entre el 30 de abril y el 8 de junio de 2005. En todos los casos, los diarios fueron diligenciados por la madre de familia.

La descripción de las familias que diligenciaron el diario es la siguiente:

De las 14 familias, 4 no eran familias nucleares, en todos los casos faltaba el padre, por lo tanto no se ajustaban al segmento objetivo. De las 10 restantes, dos familias eran de tres integrantes, seis de cuatro integrantes y dos de cinco integrantes.

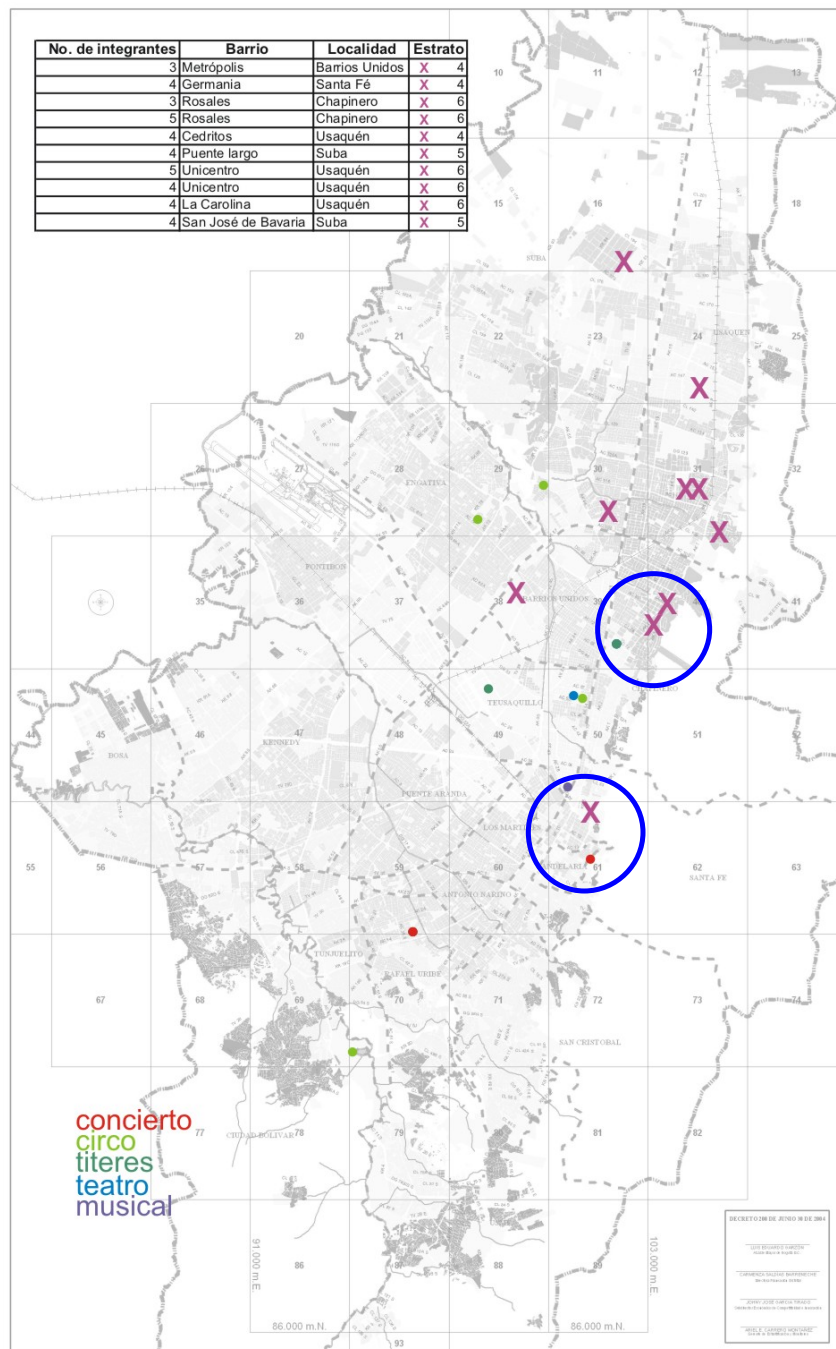
De las 10 familias analizadas, la edad de los padres se encuentra entre los 39 y los 58 años distribuidos uniformemente. Las madres, en su mayoría, tienen entre 35 y 39 años y sólo tres de ellas tienen entre los 42 y los 48 años.

Al sumar la cantidad de hijos que provienen de cada familia, se obtienen 20 niños y jóvenes, el mayor con 16 años edad y el menor con 5 años de edad.

Los niños entre 5 y 9 años de las familias analizadas son 13 y se distribuyen así tres de 5 años, dos de 6 años, cinco de 7 años, dos de 8 años y uno de 9 años de edad.

En la Figura 7, se puede apreciar la distribución del lugar de residencia de las familias analizadas en contraste con la ubicación de la oferta de espectáculos de artes escénicas ofrecidas para toda la familia en el período analizado (espectáculos sin ningún costo y con costo).

Figura 7. Ubicación de la vivienda de las familias analizadas (ver X) vs. distribución de la oferta de artes escénicas para familias en Bogotá (Fuente: Base de datos construida a partir de la Revista Plan B. Noviembre 2004 – mayo 2005)



Como se puede observar, la oferta es mínima y muy lejana (desplazamiento de más de 30 cuadradas) al lugar de residencia de las familias analizadas, a excepción de tres familias, lo que reitera el hecho de que entre la poca oferta que existe, no hay proximidad de la misma a las familias del segmento objetivo.

Aunque desafortunadamente no hubo ninguna oferta para la familia como tal entre el período de análisis de las familias (abril 30 – junio 8), el objetivo del análisis de la información diligenciada se concentra en los hábitos actuales de desarrollo de actividades de tiempo libre en familia.

4.2 HÁBITOS DE LAS FAMILIAS EN EL TIEMPO LIBRE

Para determinar las actividades que se realizan actualmente en el segmento objetivo, se tuvo en cuenta tanto el estudio realizado por el IDCT y el DNI como la información consignada en los diarios de familia.

4.2.1 Actividades

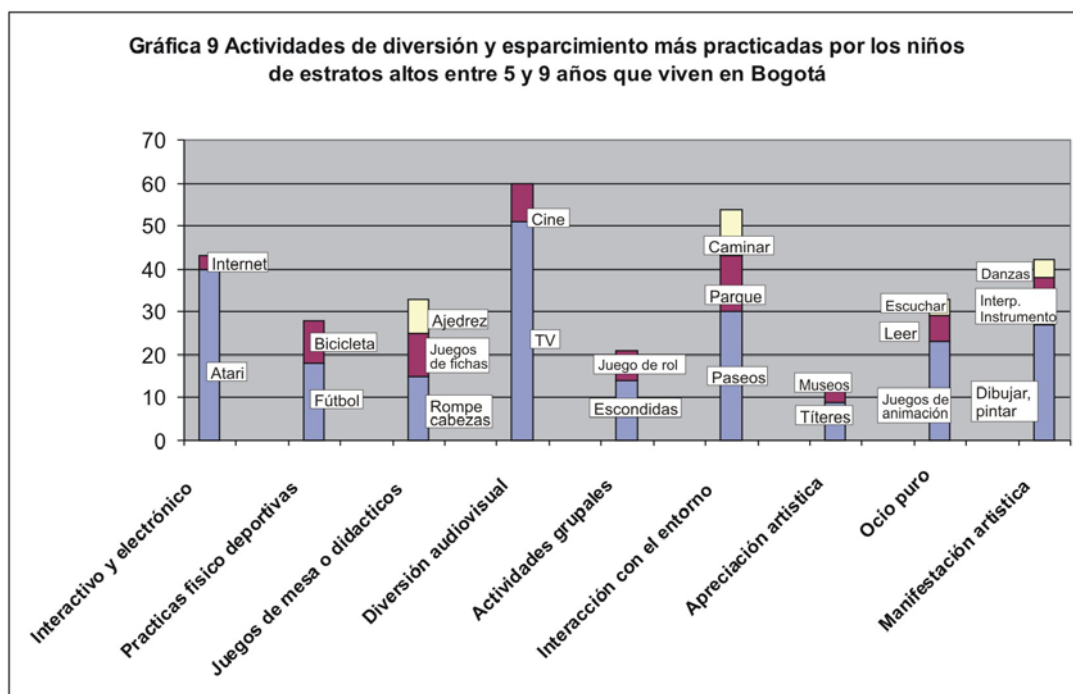
Según el estudio del IDCT y DNI, los niños de estratos altos practican distintas actividades recreativas en su tiempo libre. (Ver Cuadro 10)

Cuadro 10. Actividades recreativas practicadas por niños de estratos altos de Bogotá

GRUPO	ACTIVIDADES
Experiencias interactivas y juegos electrónicos	Atari, Internet, maquinitas
Prácticas físico deportivas	Fútbol, bicicleta, triciclo, baloncesto, tenis, patinaje, voleibol, atletismo, gimnasia, natación, fútbol americano, squash, jockey, equitación, golf, bolos.
Juegos de mesa o didácticos	Rompecabezas, juegos con fichas, ajedrez, juegos con cartones, cartas, parqués, domino, billarín y billar, damas chinas, triqui, juegos de palabras.
Diversión audiovisual	Televisión y cine
Actividades grupales	Escondidas, juegos de rd, ponchados, lleva, bolas, correr, saltar lazo, guerra cogidas, pistoleros, congelados, ir al club, recocha, ir a fiestas, jugar con carritos, muñecas, jugar con arena, rejo quemado.
Interacción con el entorno	Paseos, ir al parque, salir a caminar, ir a la ciclo vía, comer en restaurantes, salir a la calle, ver vitrina, acampar.
Apreciación artística	Ver títeres, visitar museos, ir a conciertos, ir a teatro, danza.
Ocio puro	Juegos de animación, leer, escuchar música, imaginar, fantasear, dormir, hablar, no hacer nada, glosofar.
Manifestación artística	Dibujar, pintar, interpretar algún instrumento musical, danzar, recortar, pegar, manualidades, escribir, hacer magia, cantar, teatro y títeres.

Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

En la Gráfica 9, se muestran las actividades más practicadas por niños (a excepción de niñas, pues la información no estaba consignada en el estudio).



Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
 Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

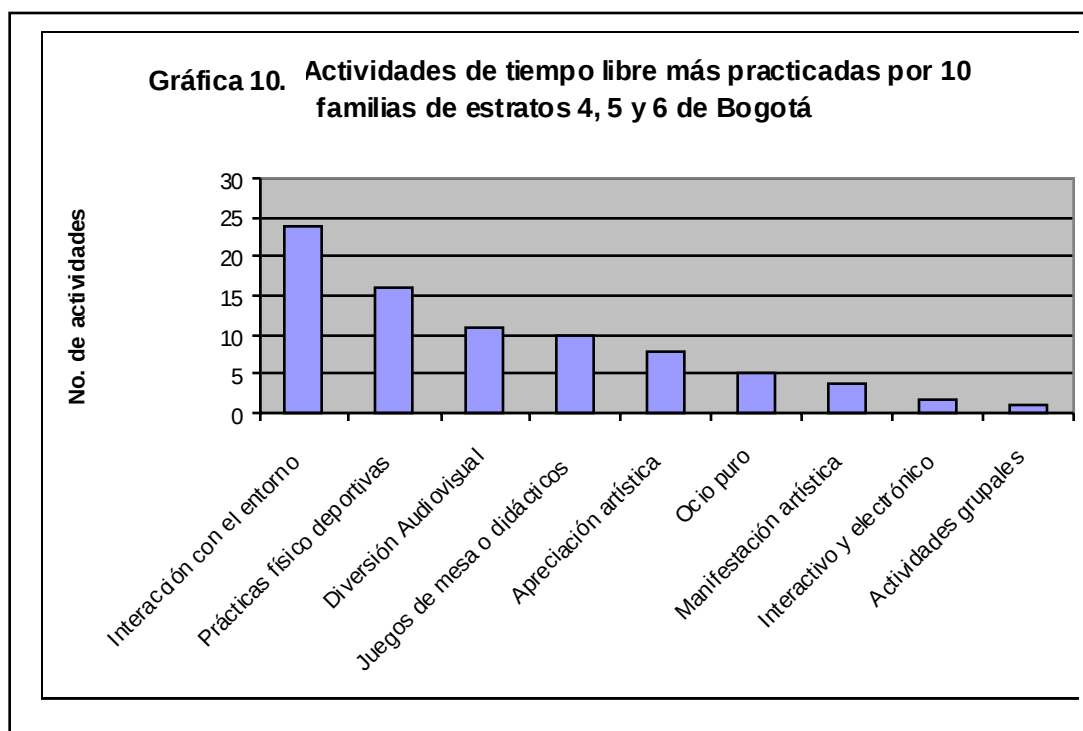
Sin embargo, es importante determinar cuáles actividades se desarrollan en familia y cuáles con sus pares o individualmente. Según el estudio, el 36,1% de las actividades físico – deportivas, el 45% de las actividades de diversión audiovisual, el 87,7% de las actividades de interacción con el entorno y el 38,2% de las actividades de juego de mesa se realizan en compañía de la familia. Las actividades interactivas y electrónicas, grupales y de manifestación artística se hacen esencialmente con sus amigos u otras personas.

También se complementa el análisis con la información consignada en los diarios. El total de actividades consignadas en los diarios fue 99, pero no todas estaban relacionadas con actividades de esparcimiento. La información se filtró según los siguientes criterios:

- Eliminación de datos de actividades desarrolladas por un solo miembro de la familia o sin la participación de algún hijo de la edad determinada (5 a 9 años).
- Eliminación de datos relacionados con actividades como trabajo, estudio, cuidado personal (comer, bañarse, vestirse o dormir), trabajo doméstico (limpiar, cuidar mascotas o jardinería) y ceremonias familiares, sociales o religiosas (visitas, aniversarios o asistir a la Iglesia).

De esta forma, se obtuvieron 87 registros de actividades relacionadas con el tiempo libre según la definición de Dumazedier. Para relacionar la información obtenida con el estudio del IDCT y DNI, se agruparon las actividades según la clasificación propuesta en el estudio.

La Gráfica 10 muestra las actividades más practicadas por las 10 familias analizadas en el estudio de los diarios de padres. En este caso se ve una mayor presencia de actividades de interacción con el entorno, quizás porque durante la época de diligenciamiento hubo dos fines de semana con lunes festivo.



Diarios de padres. 87 actividades analizadas para un período de 15 días entre abril 30 y junio 8 de 2005

En cuanto a la diversión audiovisual, se encontró que, además de ver TV e ir al cine, también es importante el alquiler de películas para ver en casa.

4.2.1.1 Clasificación de las actividades

Para entender las necesidades que suplen las familias a través de las actividades que se realizan actualmente, se agruparon²² las 87 actividades consignadas en los diarios de padres según la clasificación de Zabriskie & McCormick (2001) en su artículo *The Influences of Family Leisure Patterns on Perceptions of Family Functioning*, así: 56% son actividades básicas y 44% actividades balanceadas. Por lo tanto hay una tendencia más o menos equitativa entre los dos tipos de actividades.

Las básicas son: “actividades comunes, del día a día, de bajo costo, accesibles relativamente y frecuentemente realizadas en el hogar: ...ver televisión y videos juntos, jugar juegos de mesa, jugar juntos en el jardín, lanzar cestas en el parqueadero....” (Zabriskie & McCormick, 2001, párr.18) y que proporcionan una solución a las siguientes necesidades familiares:

- Sentimiento de familiaridad
- Sentimiento de estabilidad
- Sentimiento de parentela
- Sentimiento de acercamiento

Las actividades balanceadas “proveen experiencias nuevas que generan el *input* necesario para que los sistemas familiares sean retados, se desarrollen y progresen como una unidad de trabajo... son menos comunes y menos frecuentes... y por lo tanto proveen experiencias novedosas... usualmente requieren de mayores inversiones.... y por lo general no se ubican en el hogar.” (Zabriskie & McCormick, 2001, párr.17 y 19) y proporcionan solución a las siguientes necesidades familiares:

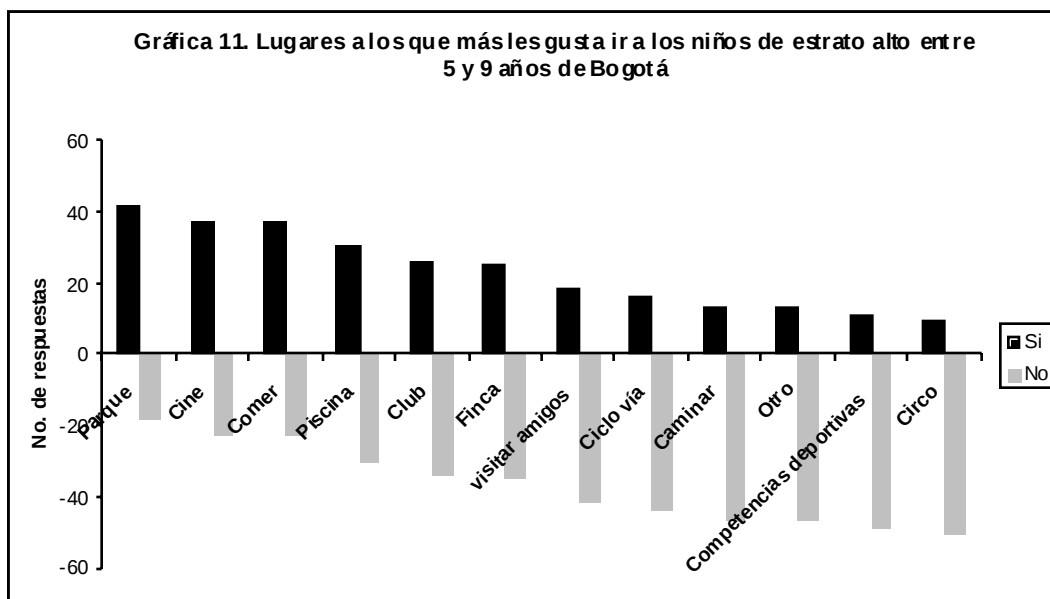
²² Para este análisis se unificaron las actividades mencionadas en el estudio del IDCT y DNI y las registradas en los 10 diarios de padres.

- Acercarse a lo novedoso
- Vivir lo mutable
- Desarrollo de capacidades adaptativas (aprender y cambiar)

4.2.2 Lugares

Se analizó la información de los lugares preferidos por los niños de estratos altos cuando salen con adultos, que en su mayoría, pertenecen a familias nucleares y por lo tanto, al hablar de adultos, se refiere a los padres.

De acuerdo con las cifras, el 100.0% (60) de los niños encuestados en este estrato vive con la mamá, el 88.3% (53) viven con el papá, un 78.3% (47) vive con los hermanos. En menor porcentaje viven con otras personas el 30.0% (18), con los abuelos un 26.7% (16) y con los tíos un 15.0% (9). (Gómez, et al., 1999, p.54)



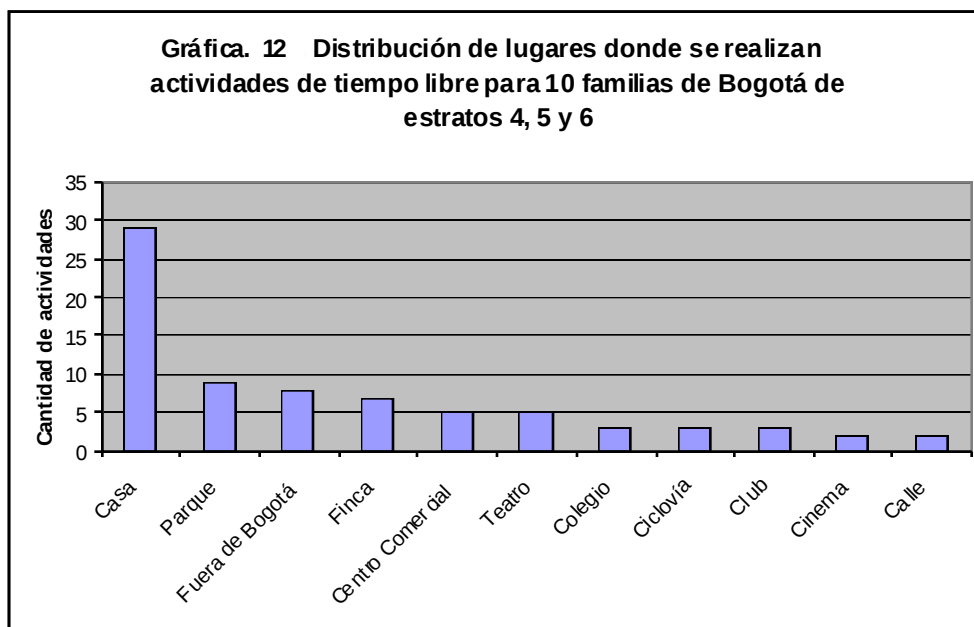
Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

Según el estudio *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años* (IDCT y DNI), los lugares preferidos para desarrollar actividades de diversión y esparcimiento son en orden de importancia, el parque, comer (restaurante), ir a cine, ir a piscina, ir al club e ir a la finca. (Ver

Gráfica 11). Los niños de estratos altos, cuando salen con adultos, prefieren ir al parque más que a cualquier otro lugar.

El circo no se contempla como una opción para este estrato, sin embargo, es importante realizar investigaciones partiendo de la hipótesis de si los niños de estos estratos, alguna vez han asistido al circo en Bogotá. De igual forma, como se vio anteriormente, los circos que componen la oferta de la ciudad, son masivos y se ubican en zonas lejanas a la población objetivo.

En el caso de las familias analizadas a través de los diarios de padres, la mayor cantidad de respuestas muestran que la mayoría de actividades se realizan en casa y luego en el parque (Ver Gráfica 12).



Diarios de padres. 87 actividades analizadas para un período de 15 días entre abril 30 y junio 8 de 2005

Este comportamiento se ve soportado por el estudio del IDCT y DNI, donde se concluye que para el caso de los estratos altos, los lugares que los niños prefieren para jugar “el primer lugar lo ocupa la casa.. y la actividad privilegiada es jugar.” (Gómez, et al., 1999, p.54). Se mencionan otros lugares como el barrio, el estadio, ir a piscina, Maloka y cajas de compensación como Compensar.

Existe una iniciativa de asistencia a lugares de presentaciones de artes escénicas, pero no es frecuente. Es importante considerar el hecho de que se desplazan con frecuencia a parques y a lugares fuera de la ciudad en los momentos de esparcimiento familiar.

4.2.3 Días y horas

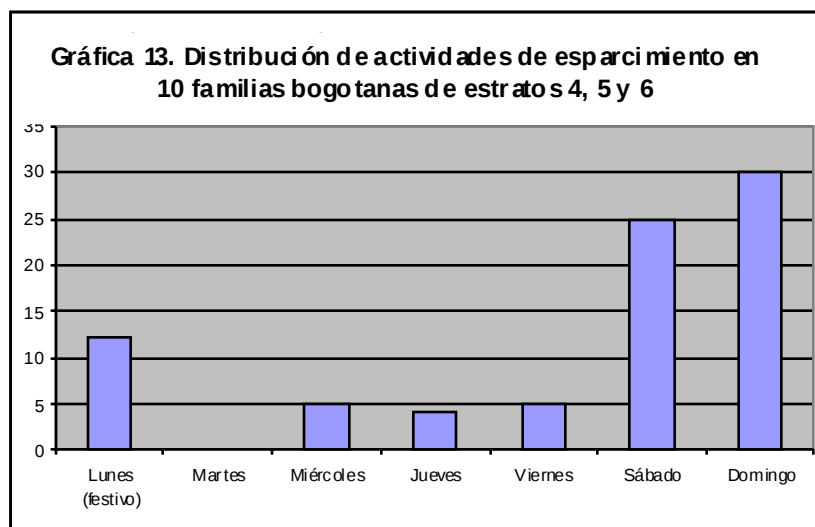
El Cuadro 11 muestra las actividades que más realizan los niños en compañía de su familia y los momentos de la semana en que se desarrollan estas actividades.

Cuadro 11. IDCT y DNI - Días en que se realizan las actividades de niños entre 5 y 8 años de estratos altos en Bogotá

Actividades	Días
Físico deportivas	Fines de semana
Diversión audiovisual	Entre semana y fin de semana
Interacción con el entorno	Fines de semana
Actividades grupales	Entre semana
Juegos de mesa y didácticos	Entre semana

Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

De igual forma, como se observa en la Gráfica 13, según la información consignada en los diarios de padres, el tiempo de esparcimiento en este tipo de familias se incrementa en el fin de semana.



Diarios de padres. 87 actividades analizadas para un período de 15 días entre abril 30 y junio 8 de 2005

Por lo tanto la determinación de horarios para la prestación de un servicio, en época de colegio debería ser en el fin de semana y en efecto, es así como se comporta la oferta actual. Es importante observar la distribución de las actividades en un período de vacaciones para determinar el nivel de estacionalidad de la demanda.

Las actividades balanceadas dentro de las que se incluyen la asistencia a espectáculos de artes escénicas, se concentran en los días sábado y domingo.

En relación con las horas, se revisó la información consignada en los diarios y se observó específicamente el comportamiento para actividades balanceadas. Lo que se puede observar es que las familias analizadas desarrollan actividades de este tipo en tres momentos, tanto en sábados como en domingos: uno entre las 8:00 y las 11:00 a.m., otro entre la 1:30 y las 3:30 p.m. y uno final entre las 5:30 p.m. y las 7:00 p.m.

4.2.4 Inversión

Se podría pensar que el nivel de inversión está relacionado directamente con el tipo de actividad. De las 87 actividades consignadas en el diario de padres, 46 no necesitaron de ninguna inversión económica. La mayoría de estas actividades son actividades básicas que se llevan a cabo en la casa por lo general y no requieren de una inversión económica. Algunas de ellas son:

- Ver TV
- Ir al parque
- Caminar por la calle
- Juegos de mesa o didácticos
- Manifestaciones artísticas como pintar, tocar un instrumento, etc.
- Hablar
- Leer

El Cuadro 12 muestra la inversión de las actividades que así lo requirieron, todas de tipo balanceado.

Cuadro 12. Rango de inversión en actividades de esparcimiento de 10 familias bogotanas de estrato 4, 5 y 6.

Grupo	Mínimo (por persona)	Máximo (por persona)
Apreciación artística	\$1.250 (danza en la media torta)	\$8.400 (festival de títeres)
Diversión audiovisual	\$1.750 (alquiler de película)	\$10.000 (ir a cine)
Relación con el entorno	\$700 (ir al parque)	\$50.000 (ir a la finca)
Prácticas físico deportivas	\$3.000 (tenis en el club)	\$20.000 (bdos en Unicentro)

Diarios de padres. 87 actividades analizadas para un período de 15 días entre abril 30 y junio 8 de 2005

Una hipótesis del comportamiento en gastos que tiene una familia de estrato alto de Bogotá, puede ser que está dispuesta a invertir en una actividad de esparcimiento dentro de la ciudad hasta \$20.000 pesos por persona, aunque el promedio, según el estudio de la Revista Dinero (2004, agosto 20) es de \$35.000 para estos estratos.

Es clave desarrollar una investigación cuantitativa que ofrezca como resultado datos reales de inversión para estas actividades con base en lo que están realmente dispuestas a pagar por este tipo de servicios y poder fijar precios de venta para espectáculos de artes escénicas para la familia. Como primer acercamiento, se puede pensar que el precio ofrecido por las organizaciones de artes escénicas que ofrecen el servicio a familias, está dentro del hábito de consumo que puede tener una familia con estas características e incluso por debajo de su verdadera capacidad adquisitiva.

Se puede concluir que dentro de las actividades realizadas hay espacios para la apreciación de espectáculos de artes escénicas, que se ven amenazadas constantemente por otras como la diversión audiovisual y la interacción con el entorno. Las artes escénicas tienen más presencia en el campo de la manifestación artística. Sin embargo, hay un interés en las familias del segmento en estas actividades que quizás no se ha explotado dado el hecho de que no hay una oferta estable ni próxima a los lugares de residencia.

5 CONCEPTO DE SERVICIO

Como se ha observado a través de la investigación en los capítulos 1, 2 y 3 de este trabajo, la subindustria de artes escénicas no conceptualiza su actividad como un servicio, más sin embargo, contiene la característica central que Zeithalm y Bitner (2003) describen como diferencial entre los servicios y los productos: la intangibilidad.

Habiendo determinado los hábitos del segmento objetivo en términos de actividades en el tiempo libre, lugares donde se desarrollan las actividades, tiempo de dedicación e inversión, se prosiguió con el planteamiento del concepto de servicio.

Para el planteamiento de la idea, que según Zeithalm y Bitner (2003) es previa al planteamiento del concepto, se tuvieron en cuenta las conclusiones obtenidas previamente con respecto al potencial que puede tener el espectáculo del circo en Bogotá (ver página 73).

De esta forma la idea giró en torno a un circo para el segmento específico y el concepto de servicio se desarrolló según la metodología expuesta por Zeithalm & Bitner (2003) conocida como las brechas que el proveedor del servicio debe cerrar, manteniendo el foco en el cliente y en el cumplimiento de altos estándares de calidad:

- Brecha 1 – No saber lo que el cliente espera
- Brecha 2 – No seleccionar los diseños y estándares correctos del servicio
- Brecha 3 – No entregar los estándares del servicio
- Brecha 4 – No lograr que la prestación del servicio cuadre con las promesas expresadas al cliente

La investigación desarrollada en el capítulo 1 planteó una serie de expectativas y necesidades que tiene la familia en relación con este tipo de actividades, catalogadas como balanceadas, estas expectativas son:

- Sentimiento de novedad
- Entretenerse
- Vivir una fantasía de identificación o proyección
- Sentimiento de integración familiar
- Comunicación entre miembros de la familia y con personas externas a la familia
- Desarrollo de la capacidad adaptativa de la familia
- Aprendizaje (estilos de vida saludables y valores morales)

Esta información plantea un acercamiento a las expectativas de la familia nuclear con respecto a este tipo de servicio y que fueron tenidas en cuenta para el planteamiento del concepto de servicio.

5.1 PLANTEAMIENTO DEL CONCEPTO DE SERVICIO

Según Crawford & Di Benedetto, un concepto de servicio debe incluir una forma, una tecnología y un beneficio. La forma se refiere, en el caso de un servicio, a “la secuencia de pasos que se necesitan para que el servicio se cree” (Crawford & Di Benedetto, 2003, p. 82). La tecnología por su parte, se refiere al proceso en que la forma es obtenida, que en el caso de los servicios, a la evidencia física y el entrenamiento del personal que ofrece el servicio. El beneficio se refiere a lo que el cliente ve como una necesidad o un deseo.

Sin embargo, “debido a que los servicios son intangibles... son difíciles de explicar y comunicar... como no se pueden tocar, examinar o probar, la gente por lo general recurre a palabras para describirlos...” (Zeithalm & Bitner, 2003, p.220). Según Lynn Shostack, citada por Zeithalm y Bitner, considerada

pionera en el desarrollo de conceptos de diseño para servicios, existen cuatro riesgos al intentar describir los servicios en palabras únicamente, estos son:

- Sobre-simplificación: las palabras no son adecuadas para describir todo un sistema de servicio complejo.
- Incompleto: en muchos casos se omiten detalles que son clave para que el servicio sea entendido en su totalidad.
- Subjetividad: a través de las palabras se corre el riesgo de que la persona se vea sesgada por experiencias personales y el grado de experiencia con el servicio o tipo de servicios.
- Interpretación parcial: Los adjetivos tienen significados distintos para algunas personas, por lo tanto no sirven para comunicar un mismo mensaje.

El concepto básico del servicio que se deriva de la idea del circo es:

Un mini circo, ubicado cerca de la vivienda del segmento objetivo, cuyos espectáculos son maromas, acrobacias, actos humorísticos y malabares realizados por niños y todos los actos se hacen con objetos cotidianos del hogar como teléfonos, lámparas, sillas, sofás, cafeteras, alfombras y muñecos diseñados especialmente para el espectáculo. Todo el ambiente del circo y el espectáculo están creados para promover la integración familiar.

Según Zeithalm y Bitner (2003), además de tener una definición clara del concepto, y sustentado bajo la percepción de Shostack, se debe desarrollar, además, una descripción del servicio en términos de aspectos y características claves a lo que denominan “documento de diseño de servicio”. En el Cuadro 13, se expone una descripción de los aspectos relevantes del concepto de servicio planteado.

Cuadro 13. Aspectos relevantes del concepto de servicio

Segmento	Familias nucleares bogotanas con hijos entre los 5 y 9 años de edad (1º y 4º grado de escolaridad) de estratos 4, 5 y 6.
Servicio	Entretenimiento de fantasía que integra la familia
Diferenciación	• Formato pequeño (mini) • Actores: solo niños y objetos • Mucho más que <i>souvenirs</i>
Ubicación	Lejos de los demás, cerca del segmento objetivo. El parque es un lugar al que acuden con frecuencia estas familias. La idea es adquirir un lote o local, construir un parque novedoso y ubicar el primer mini circo en la parte central del lugar (en Usaquén o Suba cerca de un barrio que no tenga muchos parques). Construir un parque en el lote y

	en el centro el mini circo. Posteriormente se rotaría el circo por una gira por Bogotá en puntos estratégicos (cercanía al segmento) para presentarlo a todas las familias interesadas.
Permanencia	Para lanzar en vacaciones con 96 presentaciones en no más de 3 meses.
Formato de presentación	Sábados y domingos de 11:00 a.m., 3:00 p.m. y 6:00 p.m.
Precio	Entre 20.000 y 35.000 ²³
Aforo	100 - 200 personas.
Difusión	Principalmente voz a voz. Además perifoneo, medios masivos, <i>free press</i> .
Venta	Taquilla para comenzar.
Aspectos a tener en cuenta para el diseño estratégico del servicio	• Definir un posicionamiento corporativo • No dependiente apoyo estatal • Minimizar costos evitando el pago de derechos de autor, innovando • Establecer alianza con organización circense internacional reconocida de alguna forma por el segmento objetivo • Incluir labores de apoyo y opinión en las decisiones del sector de artes escénicas en Bogotá

5.1.1 Secuencia de pasos en la entrega del servicio: *Blueprint*

Como lo plantean Crawford y Di Bendetto, un concepto de servicio debe incluir la secuencia de pasos para la entrega del mismo. De igual forma, Zeithalm y Bitner plantean una metodología conocida como *service blueprint*²⁴.

“Es un dibujo o mapa que representa de forma precisa el sistema del servicio... provee una manera de subdividir el servicio a sus componentes lógicos y representar los pasos o tareas en el proceso, la forma en que las tareas son ejecutadas y la evidencia del servicio a medida que el cliente lo va experimentando”. (Zeithalm & Bitner, 2003, p.233)

²³ El precio se define según los siguientes criterios: 1. Promedio de inversión diaria por persona de estratos 4, 5 y 6 para actividades de diversión y esparcimiento (Revista Dinero, 2004, p.35) 2. Promedio de inversión en las actividades consignadas en los diarios de padres de familias anidado en el Capítulo 3 para actividades balanceadas (Zabriskie & McCormick, 2001) y 3. Promedio de valor de la boleta preferencial de circos en la ciudad de Bogotá.

²⁴ Traducido al español, significa: arteproyecto del servicio.

Según Fitzimmons y Fitzimmons, se debe tener en cuenta el paisaje del servicio (condiciones del ambiente, distribución espacial y funcionalidad y signos, símbolos y artefactos). Para complementar el concepto de negocio se describe a continuación el ambiente, las actividades del equipo de personas que laboran en el mismo y la secuencia por la que pasan los cliente para finalmente vivir una experiencia circense. En el Cuadro 14 se presenta el *Blueprint*, o anteproyecto del servicio que se busca desarrollar.

Cuadro 14. *Blueprint* de servicio

Lugar	Evidencia física	Persona de contacto	Cliente
Parque	Parece un parque de barrio, pero los juegos son novedosos e inspirados en objetos cotidianos. En el centro del parque se encuentra una carpa pequeña de circo	A ciertas horas estratégicas: en las tardes entre semana y en los fines de semana 3 veces, los niños que actúan en el circo hacen presentaciones de actos que se presentan en los juegos del parque	Los miembros de la familia juegan en el parque
Familia se acerca al circo			
Taquilla	Objetual, mutable y divertido	Taquillero disfrazado de objeto cotidiano familiar entrega un objeto de regalo	Recibe un objeto como el del disfraz
		Pregunta a la familia si quieren ser miembros del circo mutable y les cuenta las ventajas	Accede o no a ser miembro
		Si accede les entrega una partida circense	Si accede diligencian la partida circense
		Imprime carnés	Reciben carnés
		Vende boletas	Compran boletas
Familia ingresa al circo			
Pasillo de entrada	A un lado un museo de objetos actores y fotos de los artistas en otras presentaciones y al otro lado, una tiendita de comida rápida. Hay música hecha con objetos y un ambiente divertido		Observa Adquiere snacks para el show
Puerta de entrada al centro de la carpa	Misterioso	Personas disfrazadas de otros objetos dan la bienvenida a la familia y los dirigen a sus puestos	Ingresa
Familia se instala en sus asientos			
Lugar	Ambiente	Equipo que labora	Familia que atiende
Centro de la carpa	Colorido Música hecha con objetos Objetos volando como trapecistas	Da la bienvenida y actúa como un objeto divertido Se encarga de que los asistentes se “sumerjan en el ambiente”	Se sienta y atiende

Lugar	Evidencia física	Persona de contacto	Cliente
	Los asientos tienen nombres de objetos o de seres vivos Luces que cambian de colores	Tres niños o jóvenes actores salen y hacen un juego de la naturaleza y los objetos con los nombres de los asientos	Juega, se integra, se adapta.
	Se calla todo y se vuelve oscuro	Los tres personajes se despiden	Se acomoda nuevamente
Familia observa la función			
Lugar imaginario, fantasioso	Música Luces Colores (Depende de la historia y la escena)	Los niños y jóvenes actúan y los objetos también (Ver Anexo J. Muestra de <i>storyboard</i> ²⁵ de función)	Se sorprende, se entretiene y aprende
Centro de la carpa	Colorido Música hecha con objetos Objetos volando como trapecistas Los asientos tienen nombres de objetos o de seres vivos Luces que cambian de colores	Juego de despedida	Juega, se integra, se adapta
Familia se dirige al pasillo de salida			
Puerta de salida a la sala de objetos actores	Colorido Música hecha con objetos Objetos volando como trapecistas Los asientos tienen nombres de objetos o de seres vivos Luces que cambian de colores	Personas disfrazadas de objetos les dan las gracias a la familia y los dirigen a la sala	Sale
Sala de objetos actores	Como una casa de familia, y en cada cuarto o lugar hay una pequeña producción de objetos que actuaron en el circo o inspirados en los mismos y son para actividades que generan comunicación en la familia.	Aparecen los niños y jóvenes actores e interactúan con las familias cariñosamente.	Habla, observa y si quiere, compra objetos.
Puerta de salida	Línea de juegos de mesa, para ir al parque, etc.	Los niños y jóvenes actores se despiden con un acto pequeño en el parque y vuelven al circo	Las familias salen al parque, observan el acto y se despiden

5.12 La relación con el público

Como se definió previamente, una de los aspectos de diferenciación del circo a desarrollar radica en la calidad del servicio que se le daría al público y debe ser

²⁵ Nombre en inglés referente a la secuencia de dibujos que representan una historia u actividad.

un hilo conductor desde que el cliente se acerca al parque hasta que se despide.

Conocer los clientes es una ventaja competitiva para una organización de servicios. Tener una base de datos de clientes con información sobre el uso del servicio permite segmentar aún más y darles un tratamiento individual. (Fitzimmons & Fitzimmons, 2004, p.27)

Para ello se plantea el desarrollo de una estrategia de membresía a través de la cual los clientes del circo, que así lo deseen, reciben información sobre las giras por la ciudad, resultados de apoyo social del circo, nuevos artistas, nuevos miembros y lo más importante, programación de actividades para la familia gratis en el parque, como juegos en los objetos y juegos con los niños artistas. También se pueden desarrollar salidas de campo con los miembros del circo.

5.2 PRUEBA DE CONCEPTO

Una vez determinado el concepto de servicio, es importante hacer una prueba al mismo a través de un muestreo conformado por individuos del segmento objetivo para de esta forma “desarrollar un estimativo de la aceptación que el concepto tendrá en el mercado...” (Schanrch, 1996, p.116)

Según Jeffrey Pope, las preguntas clave que se deben contemplar deben girar en torno a los siguientes aspectos en el comportamiento del consumidor:

- Intención de compra
- Interés
- Frecuencia esperada de uso o compra
- Singularidad y diferenciación
- Precio – valor

Según estos aspectos y con base en el estudio de Giraldo (2005) en donde la autora contempla la propuesta metodológica en la selección de preguntas para la prueba de concepto, se incluyeron aspectos recomendados tanto por Kotler (2003) como por Kotler y Armstrong (1996), entre otros. De esta forma se

contemplaron las siguientes preguntas para la definición final de las incluidas en la prueba de concepto del servicio:

Según Kotler (2003):

- ¿El concepto es claro y fácil de entender?
- ¿Ve usted algunos beneficios diferentes en este producto con respecto a la oferta de la competencia?
- ¿Cree usted en la realidad de esas ventajas?
- ¿Le gusta este producto más que los de sus competidores principales?
- ¿Compraría usted este producto?
- ¿El precio es razonable en relación con el valor?
- ¿Reemplazaría usted su producto actual por este nuevo?
- ¿Resolvería este producto una verdadera necesidad suya?
- ¿Qué mejoras sugiere usted a varios atributos del producto?
- ¿Con qué frecuencia compraría usted el producto?
- ¿Usaría usted el producto?
- ¿Cuál opina usted que debería ser el precio de este producto?

Según Kotler y Armstrong (1996):

- ¿Entiende usted el concepto?
- ¿Cree usted lo que se afirma sobre los beneficios del producto?
- ¿Cuáles son las principales ventajas del producto en comparación con los existentes en el mercado?
- ¿Qué sugeriría usted para mejorar las características del producto?
- ¿Quién tomaría parte en su decisión para comprar un producto como este?
- ¿Compraría usted este producto?

Sin embargo, el enfoque de estos modelos de preguntas está sobre el producto más que sobre los servicios. Según Zeithalm y Bitner (2003) la prueba de concepto de servicios se debe evaluar tanto en el cliente interno (artistas) como externo (espectadores) preguntando tres preguntas simples: si entienden la idea del servicio propuesto, si están a favor del concepto y si consideran que satisface una necesidad no satisfecha actualmente.

Teniendo en cuenta las recomendaciones de Kotler (2003), Kotler y Armstrong (1996), Fitzimmons & Fitzimmons (2004) y Zeithalm y Bitner (2003), se desarrolló una breve reseña enfocada en el cliente del servicio a ofrecer y el planteamiento de las preguntas definitivas (Ver Anexo K. Prueba de concepto). De igual forma, se desarrolló un *storyboard* de la experiencia para combinar el

concepto visual con las palabras. (Ver Anexo L. *Storyboard* del concepto de servicio).

La prueba de concepto, se desarrolló el día domingo entre las 11:00 a.m. y las 5:30 p.m., pues según la investigación desarrollada en el capítulo 4, es un día y un horario para actividades de tiempo libre familiares. La investigación fue exploratoria, no concluyente, y se desarrollaron entrevistas de profundidad individualmente con distintos miembros de familias del segmento objetivo.

Los lugares donde se recogieron las entrevistas de profundidad fueron el Parque de la 93, el Centro Comercial Andino y el Centro Comercial Atlantis, punto de encuentro de familias con estas características y cercano a la vivienda de las familias de este segmento que residen en Chapinero y Usaquén.

En total se desarrollaron 23 entrevistas de profundidad distribuidas según el rol de la persona en la familia como se expone en el cuadro 15.

Cuadro 15. Entrevistas de profundidad para la prueba de concepto

Papá (no. de hijos y edades)	Mama (no. de hijos y edades)	Hijo (edades)	Hija (edades)
Hijos 2 y 4 años	Hijo 6 y niña 12 años	8 años	5 años
Hijos 6 y 4 años	Hija de 5 años	9 años	5 años
Hija 5 años	Hijo 8 años	9 años	9 años
Hijo 11, hijas 4 y 12 años	Hijo 11, hijas 4 y 12 años	7 años	6 años
Hijo 5, hijas 10 y 20 años	Hija de 9 años	9 años	5 años
	Hija de 7 años		
	Hijas 5 y 1y medio años		
	Hija 6y 2 años		

Se entrevistaron 6 padres, 8 madres 5 niños y 5 niñas. A continuación se analizan los resultados obtenidos.

5.2.1 Resultados

Para poder determinar si las personas están a favor del concepto y si este logra satisfacer una necesidad insatisfecha, se desglosan los resultados de la prueba de concepto por pregunta así:

- ¿El concepto es claro y fácil de entender?

22 de las 23 personas entrevistadas estuvieron de acuerdo con que el concepto es claro y fácil de entender. Solamente un niño de 7 años respondió que lo entendió “mas o menos”. Por lo tanto se podría pensar que si es claro y fácil de entender.

- ¿Ve usted algunos beneficios diferentes en este servicio con respecto a ir a cine, al centro comercial, a la ciclovía, a comer, al club, a la finca? ¿Cuáles?

Esta pregunta la contestaron 20 personas, 3 de las niñas entrevistadas no respondieron nada a esta pregunta. De los 20 papás, mamás e hijos que contestaron, 17 estuvieron de acuerdo con que el servicio tiene beneficios diferentes a las demás actividades que suelen realizar en el tiempo libre. Una mamá, un hijo y una hija no consideraron que el servicio ofrezca beneficios distintos.

Al realizar la segunda entrevista de profundidad a un padre de familia, se identificó un aspecto confuso dentro del texto definido para la prueba de concepto. En este se incluía una frase que decía: “los actores son jóvenes y niños desplazados”. Esta frase causó un gran impacto en el padre entrevistado y consideró que el beneficio del servicio era: “Apoyar a los desplazados” y que no era un servicio lo ofrecido sino “una obra de caridad”. Este atributo tuvo incidencia en la percepción de la calidad del servicio y distorsión en la relación del precio con el valor que el servicio genera. De esta forma, se eliminó el adjetivo *desplazados* para las demás entrevistas de profundidad realizadas, dado que el servicio no busca diferenciarse por este aspecto, así el grupo de artistas cuenta con esta característica.

Dentro de los beneficios mencionados en las demás entrevistas de profundidad se encuentran:

- a. Interactividad. La interactividad fue relacionada con miembros de la misma familia, con otras personas y con objetos del hogar.
- b. Entretenimiento al aire libre y con gente

- c. El movimiento corporal “no es una actividad pasiva” (papá)
- d. Didáctico, enseñanza de valores
- e. Se puede jugar

De aquí se puede concluir que la interactividad, mencionada en seis de las entrevistas es un aspecto muy importante y el movimiento, mencionado en 4 de las entrevistas son atributos que se consideran como beneficios que diferencian este servicio de los demás. De igual forma es clave darle importancia al parque pues es un componente muy importante dentro del servicio, como dijo una niña: “lo bueno es que los niños están jugando, en el cine me siento.” De esta forma, la experiencia en el parque debe verse reflejada y debe repercutir sobre la experiencia en el circo. El circo debe percibirse como un juego más del parque.

- ¿Cree usted que es un espacio que propicia la integración familiar? ¿Por qué?

Esta pregunta resultó compleja para los niños, pues es una necesidad que se ubica en el consciente de los padres, aunque busque ser resuelta por todos los miembros de una familia con estas características. Por lo tanto, se obtuvieron 13 respuestas (5 padres y 8 madres). 12 de los padres y madres entrevistados estuvieron de acuerdo en que el servicio si es un espacio que propicia la integración familiar. Sólo 1 padre consideró que “no necesariamente”.

Las razones por las cuáles los padres y madres consideran que el servicio propicia la integración familiar son:

- “Porque se va en familia” (papá)
- “Porque se está en un ambiente de hogar” (papá)
- “Porque hay actividades para todos” (mamá refiriéndose también a las compras que se pueden realizar en el almacén)
- “Porque se puede jugar con los niños” (mamá)

De esta forma se podría plantear la hipótesis de que el servicio planteado si resuelve la necesidad de integración familiar, básica para este tipo de familias.

- ¿Cree usted que es un servicio novedoso? ¿Por qué?

Esta pregunta fue contestada por 20 personas. Tres niñas no entendieron la pregunta. De estas 20 personas, 16 entre padres, madres, hijos e hijas consideraron el servicio como algo novedoso, un padre y una madre no lo consideraron novedoso y una madre consideró que es más o menos novedoso.

Las razones para considerarlo novedoso fueron:

- “Los objetos... un circo se supone que es con animales” (mamá)
- “Casi no hay circos” (mamá)

Las razones para considerarlo no novedoso fueron:

- “Los circos ya existen” (mamá)

- ¿Iría a este circo?

Las 23 personas contestaron que si irían al circo.

- ¿El precio es razonable en relación con el valor? ¿Por qué?

Esta pregunta se les hizo a los padres y madres de familia únicamente dado que son los que adquieren las boletas para este tipo de evento. De los 13 padres y madres entrevistados, seis contestaron que si es un precio razonable en relación con el nivel de novedad, cinco consideraron que es un precio alto por varias razones:

- “Porque es un mini circo” (mamá)
- “Porque como es en familia, el precio se multiplica” (mamá)
- “Por que lo normal es pagar \$10.000 pesos cada uno” (mamá)

Y dos padres contestaron que depende de la primera experiencia, por lo que estarían dispuestos a pagarlo pero la primera experiencia le daría la razón al precio que se planteó.

Se podría pensar que si existe la posibilidad de que las familias paguen el precio propuesto, sin embargo, es recomendable trazar una estrategia de

descuentos para el lanzamiento y mientras se posiciona como una buena opción, de manera que el público se sienta cómodo pagando el precio definido.

- ¿Reemplazaría usted ir a cine, al centro comercial, a la ciclovía, a comer, al club, a la finca por ir a este mini circo?

Con relación a esta pregunta, se obtuvieron respuestas por parte de los padres y madres. De los 13 padres entrevistados, seis contestaron que no reemplazarían el resto de actividades por asistir al servicio ofrecido, sino que lo incluirían como una alternativa más dentro de las posibles actividades a realizar en el tiempo libre familiar. Seis madres de familia contestaron que si reemplazarían hacer alguna de las actividades mencionadas por atender el servicio propuesto y una de ellas dijo que dependía de “si es algo novedoso en el momento”.

- ¿Resolvería este mini circo una verdadera necesidad suya? ¿Cuál?

Esta pregunta se dirigió a los padres y madres de familia. 10 de los padres y madres entrevistados consideraron que no resuelve una verdadera necesidad individual o familiar. Tres si lo consideraron siendo estas: la novedad, la integración familiar y “salir a hacer algo diferente” (mamá). Este resultado obliga a la revisión del concepto del servicio pues debe suplir una necesidad en el segmento. Aunque todos estuvieron de acuerdo en que es una actividad que propicia la integración familiar. Se puede pensar que quizás la pregunta está mal formulada.

Se recomienda realizar nuevamente la prueba de concepto sobre esta pregunta excluyendo la palabra *verdadera*, pues el concepto de entretenimiento no se considera como una necesidad verdadera, la palabra verdadera, se identifica con las necesidades básicas (comida, bebida, vestido, vivienda, descanso).

En relación con las necesidades identificadas por los tres padres, estas se relacionan con las necesidades descritas en el capítulo 1: la novedad (contraria a la seguridad) y la integración familiar (que parte de la comunicación y de la enseñanza).

- ¿Qué le gusta del mini circo?

Las 23 personas contestaron esta pregunta, mencionando los siguientes atributos con respecto al concepto de servicio:

- a. Actos con objetos (4 respuestas)
- b. Cercanía a la casa (4)
- c. Que los actores son niños (2)
- d. La carpa (2)

Además se mencionaron los siguientes atributos una sola vez:

“Los horarios”

“Que va poca gente”

“Que es espontáneo y ágil”

“Ofrece la posibilidad de integración familiar y social”

“Lo pequeño”

“Parece cómodo”

“Es novedoso”

“Se pueden realizar varias actividades en el mismo lugar”

“Que es un circo”

“Los juegos del parque”

Como se puede observar, los aspectos a través de los cuales se busca que el servicio se diferencie de la competencia, (formato pequeño y actuación de niños y objetos) son consecuentes con algunas de las respuestas de las personas entrevistadas. No se mencionó nada con relación al almacén. Se recomienda hacer una investigación (grupo focal o entrevistas de profundidad) haciendo énfasis sobre la percepción del almacén de objetos funcionales para el hogar.

- ¿Qué no le gusta para nada?

Tres personas respondieron algo con respecto a esta pregunta. Un padre se mostró preocupado por el ejemplo que se les da a los niños en la manipulación de objetos de la casa. Una madre dijo que no le gustaría para nada tener que hacer fila. Un niño dijo que no le gustaba que no hubiera dulces en la tienda.

- ¿Qué mejoras sugiere usted al concepto?

Un padre y una madre sugirieron mejoras al concepto así:

“Que haya variedad en la idea. Que después de que el espectáculo se base en actuar con objetos del interior de la casa, se haga uno con los del exterior de la casa, innovar y cambiar los espectáculos” (papá)

“Que la gente participe activamente en el espectáculo” (mamá)

“Que haya parqueadero” (mamá)

“Variar los precios de boletas de adultos y niños” (papá)

“Que se pueda también dejar a los niños” (mamá)

De las sugerencias, la primera se relaciona con la incorporación de mecanismos de innovación en los espectáculos y es importante incluir actividades que integren al público con el acto, superando el nivel de involucramiento del cliente como espectador y llevándolo a un nivel con carácter de participante.

- ¿Con qué frecuencia iría usted al circo?

20 personas contestaron esta pregunta. Cuatro padres y madres condicionaron su asistencia a cada vez que se hiciera el lanzamiento de un espectáculo, es decir, depende del grado de innovación. La mayoría de los niños contestaron que irían todos los fines de semana. Tres padres respondieron que irían desde dos veces al mes hasta cada dos meses y tres más respondieron que una vez cada seis meses.

- ¿En qué momento? ¿Por qué?

17 personas contestaron esta pregunta. Todas las personas estuvieron de acuerdo con que irían los fines de semana, por la mañana o por la tarde pues este es momento para actividades familiares de tiempo libre. Se puede concluir que el horario previsto está acorde con el momento de consumo de este tipo de actividades en las familias.

- ¿Quién tomaría parte en su decisión para ir a este mini circo?

19 personas contestaron esta pregunta. 10 personas entre padres, madres, hijos e hijas, estuvieron de acuerdo en que la decisión la toman todos en la familia. Cuatro personas contestaron que la decisión es tomada por los padres y cinco padres y madres contestaron que la decisión la toman los hijos.

Es importante ampliar esta información con investigación concluyente para establecer el enfoque de los mensajes de convocatoria y de relación con las familias. Sin embargo, sin importar quién tome la decisión, se recomienda darle razones para asistir al servicio tanto al padre, como a la madre, como a los niños a través de planes de comunicación basados en el análisis de las expectativas de cada uno de forma individual.

- **Conclusiones de los resultados**

Según el análisis realizado a los resultados de esta prueba exploratoria se puede pensar que el segmento objetivo si entiende la idea del servicio propuesto. No se identificó una claridad con respecto a la necesidad que suple un espectáculo de circo, ni de forma individual ni desde la perspectiva familiar.

Para la obtención de resultados concluyentes sobre la percepción del servicio desarrollado se recomienda (Ver Anexo M. Prueba de concepto corregida), con base en la experiencia exploratoria:

- a. No mencionar que los actores son desplazados o personas de escasos recursos.
- b. Aclarar que los juegos del parque y los actos del circo son para toda la familia, por lo tanto pueden disfrutarlo los papás y mamás con sus hijos; pueden montar juntos en columpios, ruedas, rodaderos, etc.
- c. Si se habla de un mini circo, esto puede verse interpretado como que también es un mini precio, se recomienda ajustar en el concepto de servicio original este aspecto.

- d. El circo se comporta de manera similar a una película que se lanza en cine. Si al espectador le encanta, máximo asiste a verla dos veces, por lo tanto no puede ser categorizado igual que ir al centro comercial, a la ciclovía, al club... estas son actividades que se hacen con mayor frecuencia, por lo tanto la pregunta se debe relacionar con una película de cine únicamente.
- e. No se entiende muy bien la necesidad que resuelve, quitar de la pregunta lo de verdadera necesidad pues tiende a confundir a la persona entrevistada.
- f. Hacer proyección de aforo y niveles de asistencia para determinar estrategias de acceso y circulación de las personas, al igual que estrategias de promoción y de precio para grupos familiares.
- g. Para el análisis de frecuencia en la asistencia es importante hacer una prueba de concepto representativa pues según la prueba de concepto desarrollada, hay una gran variedad en las respuestas.

5.3 PASOS A SEGUIR

Aunque es un concepto que tiene buena receptibilidad, debe alimentarse de expectativas que tiene cada uno de los miembros de la familia: los hijos, las hijas, las madres y los padres y realizar pruebas con grupos focales de papás, mamás y niños para complementar la prueba de concepto según la recomendación realizada por Siegenthaler, logrando que todos los miembros se sientan identificados con el servicio de alguna forma, teniendo en cuenta las diferencias sociales de género.

También es importante definir la visión estratégica del servicio y determinar la “estrategia operativa en términos de logística, financiamiento, mercadeo, organización, recursos humanos y control.” (Heskett, Passer & Schlesinger, 1997, p.9), todo bajo un lineamiento estratégico de negocio.

Una vez complementado el concepto es clave continuar con el proceso de desarrollo de nuevos servicios planteado por Zeithalm y Bitner, donde hay una fase de análisis del negocio que incluye una prueba de rentabilidad y viabilidad. Si el servicio logra pasar esta prueba, se procede con el desarrollo del servicio y prueba sobre prototipo.

Cuando se desarrolle la prueba sobre el prototipo, es importante medir para cada miembro de la familia y para la familia como un todo:

- La calidad de la experiencia: en términos de nivel de participación de cada miembro, motivación, si hubo integración del miembro de la familia con los demás.
- Nivel de involucramiento con el servicio.
- Tiempo
- Niveles de interacción entre los miembros de la familia (papá-mamá, papá-hijos, mamá-hijos, papá-mamá-hijos)

Una vez que ha sido probado directamente en el mercado, se deben determinar las estrategias de la mezcla de mercadeo de las 7 Ps²⁶ y desarrollar la estrategia de lanzamiento, comercialización y evaluación posterior a la introducción.

²⁶ Según Zeithalm y Bitner, la mezcla de mercadeo para los servicios se expande. Además de contemplar el producto, la plaza, la promoción y el precio, se incluyen 3 Ps adicionales: personas, paisaje y proceso.

6 CONCLUSIONES

- Las artes escénicas son servicios de entretenimiento, relax o desarrollo de la personalidad, servicios para el tiempo libre y todas las personas tienen esta necesidad. Hoy en día los servicios son considerados experiencias y la experiencia empieza desde el momento que el cliente se está acercando al espectáculo y puede durar hasta cuando el artista o espectador decida llevarla. En muchos casos el espectador quisiera prolongar la relación... sólo que el artista ni siquiera lo contempla. Estos espectadores son los que están al frente de la escena, para los que se crea, hay que conocer qué piensan.
- El producto ofrecido a través del servicio de entretenimiento de las artes escénicas es una obra de arte, por lo tanto no debe ser manipulado para que responda a necesidades resultantes de investigaciones del consumidor. Aunque este servicio debe contemplar las 7 Ps, no debe manipular el producto. Por su parte, las demás Ps (Plaza, Promoción, Precio, Personas, Paisaje y Procesos) son variables y pueden ser manipuladas con fines de mercadeo.
- Las familias nucleares con hijos entre los 5 y 9 años de estratos altos que viven en Bogotá son el segmento objetivo debido al potencial que ofrecen debido a las necesidades familiares que tienen en esta etapa y a la capacidad adquisitiva. Aunque actualmente no son grandes consumidoras de artes escénicas, existe un interés en las familias del segmento en estas actividades que quizás no se ha explotado dado el hecho de que no hay una oferta estable ni próxima a los lugares de residencia. Según el análisis desarrollado en este trabajo de grado, sólo el 4% de la oferta se dirige explícitamente a familias.
- El circo es una buena oportunidad para el desarrollo de un servicio de entretenimiento de fantasía que integre la familia debido a la falta de

competencia, el nivel de relación que logra tener con personas de distintas edades, el volumen de presentaciones y nivel de afluencia de público que tiene comparativamente con la competencia, el surgimiento de escuelas de formación de niños en las artes circenses en la ciudad y la falta de organizaciones que les garanticen su ubicación y la falta de iniciativas para la innovación en este sector: ha ofrecido lo mismo desde siempre.

- El comportamiento de la oferta muestra el crecimiento y diversidad que ha tenido la oferta en los últimos años. Existen oportunidades de creación de iniciativas que se pueden diferenciar fácilmente con una estrategia de posicionamiento y en especial, de relación con el público a través de una comunicación coherente que se establezca y transmita a través de los espectáculos que se realicen y que se prolongue mediante actividades alternas fuera del teatro o lugar de presentación.
- Al analizar algunos de los aspectos que describen la industria de artes escénicas de los 80's en EE.UU (y algunas de sus organizaciones hoy día), como su dependencia en el gobierno, estancamiento en el negocio y balances negativos, se puede concluir que estamos en un estado similar y que es un momento propicio para la determinación de políticas, creación de empresas que impulsen la confianza y credibilidad en la subindustria y unificación del sector.
- La sub industria de artes escénicas de Bogotá es un sector informal donde no hay planificación, objetivos a largo plazo, conciencia sobre el impacto de la misma en el movimiento económico. Las organizaciones perciben a la competencia como las demás organizaciones que aplican para obtener recursos del gobierno y no para satisfacer al público.
- La innovación que se presenta en el mercado actual es de adaptación local de productos culturales creados para otros mercados y que han tenido éxito (*stand up comedy*, *clown*, etc.). Dada la tendencia por la

diversidad, pueden existir oportunidades para la innovación en este campo.

- Un tema crítico y vital para el control de gastos y proyección de los mismos es el comportamiento de las ventas, que parecen ser sensibles a cualquier situación en la ciudad: clima, eventos políticos, partidos de fútbol, obras de ingeniería, etc.
- La determinación de los sitios de presentación en el caso de la competencia, no corresponde a una estrategia de mercado, se basa en requerimientos de presentación, de costos y de proyección de público. Usaquén y Suba, no cuentan con una oferta de artes escénicas comercial significativa y esto podría ser una oportunidad de mercado para el circo ingeniado.
- En los casos de organizaciones que no segmentan por necesidades sino por estilo o expresión, es importante contemplar el hecho que para poder convocar un público, hay que mirar la obra, el autor y el estilo de la misma, antes que el lugar de presentación.
- El mercado actual de artes escénicas parece estar saturado para el público que siempre ha atendido o atiende eventualmente. Hay segmentos de mercado que no están siendo contemplados y que pueden significar una mejor afluencia de público. Las artes escénicas han sido para masas pero el público siempre es específico, esto es una ventaja que hay que aprovechar para la expansión de los negocios.

7 RECOMENDACIONES

- Aunque el mercado parece ser atractivo, pues no hay concepciones estratégicas en la subindustria y específicamente en circos, no hay mucha competencia, hace falta profundizar en el análisis del segmento específico para poder determinar si el concepto es lo suficientemente llamativo para generar las ventas necesarias para poder invertir sobre las ganancias. Para afinar mejor la investigación, hay que tratar de entender mejor el cliente con base a los siguientes aspectos basados en Davis, 1996:

- o ¿Cómo jerarquiza la familia las necesidades definidas en la investigación y cuáles son las actividades que solucionan las necesidades críticas y las secundarias?
- o ¿Alguna vez ha asistido al circo? ¿Bajo qué circunstancias? ¿Qué otros productos o servicios están involucrados? ¿Qué factores influyen en la compra?
- o ¿Cómo perciben los circos actuales en relación con sus necesidades? ¿Qué les gusta? ¿Qué les disgusta?

Con esta información, se puede complementar el concepto de servicio, antes de realizar una segunda prueba de concepto.

- Se recomienda dejar la creación de las presentaciones en manos de los artistas, pues el producto cultural no debe ser manipulado por las necesidades que pueda tener el público, desde que cumplan con el objetivo de ofrecer enseñanzas de valores y de socialización entre los humanos y respeto por el medio ambiente. La intervención de la planeación y del servicio se debe dar en todos los demás momentos de contacto con el cliente.
- Para la creación de los objetos de los espectáculos es importante contar con la participación de empleados del circo (diseñadores y actores) y miembros de las familias del segmento objetivo. De igual forma se

deben desarrollar pruebas de concepto y demás procesos relacionados con las pruebas de producto para su lanzamiento.

- Además de mantener la audiencia que se incorpora al circo, es clave educar a los clientes en el tema de circos y artes escénicas y expandir el mercado a través de estrategias.
- Mantener estándares altos de calidad tanto en el servicio y en los objetos que se venden como en el espectáculo en términos de entrenamiento y formación de los niños y estabilidad en la oferta de funciones.
- Nunca promocionar el servicio como uno para niños solamente, siempre comunicar el hecho de que es para toda la familia.
- Es importante tener en cuenta el rol de los empleados en la entrega del servicio y desarrollar estrategias de relación con los clientes internos (artistas y empleados) dado que, según Zeithalm y Bitner la satisfacción del empleado genera un valor externo en el servicio que a su vez genera una satisfacción del cliente para su posterior lealtad. Esto genera crecimiento en las ganancias y finalmente beneficios financieros.
- La cultura organizacional debe estar orientada hacia el servicio al cliente y la excelencia en la calidad del mismo.
- Hay que estar pendiente a los eventos de la ciudad para determinar las funciones y que no se vean afectadas por obras de ingeniería, eventos políticos preavisados, etc.
- Es necesario definir una estrategia de negocio y un posicionamiento corporativo, pues hasta el momento hay un concepto de servicio que no está soportado por una organización definida. Esta organización, se recomienda que no sea dependiente del apoyo estatal, minimice los

pagos de derechos de autor a través de la innovación de medios y señales del servicio y que establezca alianzas con organizaciones internacionales reconocidas de alguna forma por el segmento objetivo como garantía de calidad y estatus en la presentación de actos circenses. Estas alianzas deben ser para el entrenamiento y formación de los artistas (niños y jóvenes).

- Es importante incluir en la estrategia corporativa mecanismos organizacionales y procesos para el apoyo a la innovación; debe prevalecer el ambiente creativo.
- También es importante desarrollar métodos de medición de ventas para poder tomar decisiones acertadas con base en verdaderas proyecciones.
- Dado que el sector se encuentra en un momento de disposición hacia la implementación de procesos de gestión y mercadeo en las organizaciones existentes, es importante que la organización se haga partícipe en las discusiones del sector de artes escénicas como una empresa que impulse la confianza y credibilidad en la subindustria y unificación del sector.
- Hay que aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología para la circulación de las obras y el mejoramiento del servicio ofrecido al cliente a través de mecanismos de interacción en línea e inmediatos.

LISTADO DE REFERENCIAS

ACINPRO Asociación de Intérpretes y Productores Fonográficos. Sobre nosotros. Recuperado el 9 de junio de 2005 de la página Web <http://www.acinpro.org.co>

Barrero, M. & Novoa, B. (2005). Alternativa metodológica para el desarrollo de nuevos productos en Colombia: El caso de la pizza postre. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Beyers, William B. (2002). *Culture, Services and Regional Development. Service Industries Journal*, Vol. 22, p.4-35. Recuperado el 18 de agosto de 2004 de las bases de datos de Business Source Premier.

Coalición Colombiana para la Diversidad. Recuperado el 2 de junio de 2005 de la página Web <http://www.proimagenescolombia.com/coalicion.htm>

Collins, W.A., & Russell, G. (1991). Mother-child and father-child relationships in middle childhood and adolescence: A developmental analysis. *Developmental Review*. Vol. 11, p.99-136. Recuperado el 12 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Crawford, Merle & Di Benedetto, Anthony (2003). *New Products Management*. Mc.Graw-Hill Irwin.

Davis, Robert E. (1996). Market analysis and segmentation issues for new consumer products. *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Inc. P.35-49.

Doeringer, P.B., & Terkla, D.G., (1995). Business strategy and cross-industry clusters. *Economic Development Quarterly*, Vol. 9, p. 225-37. Recuperado el 10 de junio de 2005 de la página Web <http://www.planning.unc.edu/courses/261/leeven/litrev.htm>

Dumazedier, Joffre (1967). *Towards a Society of Leisure* (3a Ed.), Wilmington, Delaware, EE.UU.: Addison Wesley Iberoamericana.

Fitzimmons, James A. & Fitzimmons, Mona J. (2004). *Service Management* (4a Ed.) Avenue of the Americas, New York, EE.UU.: Mc. Grill-Hill Companies Inc.

Freysinger, V.J. (1994). Leisure with children and parental satisfaction: Further evidence of a sex difference in the experience of adult roles and leisure. *Journal of Leisure Research*, Vol.26, p.212-226. Recuperado el 12 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Gill, Bob, Nelson, Beebe & Spring, Steve (1996). Seven steps to strategic new product development. *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Inc. P.19-34.

Giraldo, M. (2005). Evaluación de una oportunidad de negocios en el sector de seguridad personal. Tesis de pregrado no publicada. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Gómez, V. Amparo, Sabogal, Fernando & Méndez, Iván (1999). *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años*, Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

Harrell, Gilbert D. (1999). *Marketing: Connecting with Customers*, Upper Saddle River, New Jersey, EE.UU.: Prentice Hall.

Hendry L.B., Shucksmith, J., Love, J.G. & Glendinning, A. (1993). *Young People's Leisure and Lifestyles*, Routledge, London.

Hitt, Michael A., Ireland R., Duane, Hoskisson, Robert E. (2004), *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*, South Western, Thomson Learning, Ohio, EE.UU

Hurtado Sáenz, Ma. Cristina (1995). *Reflexiones para la intervención en la problemática familiar*, Bogotá, Colombia: Consejería Presidencial para la Política Social.

Klein, D. & White, J.M., (1996). *Family Theories. An Introduction*. Thousand Oaks, California, EE.UU.: Sage.

Kooreman, P. & Wunderink, S. (1997). *The Economics of Household Behavior*, Nueva York, EE.UU.: St. Martin's Press.

Kotler, Philip (1993). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation & Control*, Mexico, Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.

Kotler, Philip (2003). *Marketing Management*. Prentice-Hall. Upper Saddle River, New Jersey, EE.UU.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1996). *Mercadotecnia*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Kotler, Philip & Scheff, Joanne (1996). Crisis in the arts: The marketing response. *California Management Review*, Vol.39 (1), p.28-53. Recuperado el 6 de septiembre de 2004 de las bases de datos de Business Source Premier.

Kelly, J.R. (1993). Leisure-family research: Old and new issues. *World Leisure and Recreation Journal*. Vol.35 (3). p.5-9. Recuperado el 5 de septiembre de 2004 de las bases de datos de Business Source Premier.

Kelly, J.R. & Kelly, J.R. (1994). Multiple dimensions of meaning in the domains of work, family and leisure. *Journal of Leisure Research*, Vol.26 (3). p.250-274. Recuperado el 12 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Larson, R.W., Richards, M.H., Moneta, G., Holmbeck, G. & Duckett, E. (1996). Changes in adolescents' daily interactions with their families from ages 10 to 18: disengagement and transformation. *Developmental Psychology*, Vol.32, p.744-754. Recuperado el 18 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Larson, R.W., Gillman, S., & Richards, M. (1997). Divergent experiences of family leisure: Fathers, mothers, and young adolescents. *Journal of Leisure Research*, Vol.29, p.78-97. Recuperado el 12 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Mannell, R.C & Kleiber, D.A. (1997). *A social psychology of leisure*, State College, PA.: Venture.

Milton D. Rosenau Jr. (1996) Editor. *The PDMA Handbook of New Product Development*, John Wiley & Sons, Inc.

Olson, D.H. (1993). Circumplex model of marital and family systems: Assessing family systems. *Normal Family Processes* (F. Walsh Ed.), Nueva York, EE.UU: Guilford Press.

Orthner, D.K. & Mancini, J.A. (1991). Benefits of leisure for family bonding. *Benefits of leisure* (Driver, B.I, Brown, P.J & Peterson, G.I Eds.) State College, PA.: Varatage.

Ossa Parra, Marcela (2003). *Pautas para citar textos y hacer listas de referencias según las normas de la American Psychological Association APA*, Decanatura de estudiantes y bienestar universitario, Universidad de los Andes, Bogotá.

Periódico Portafolio (2005). Página Web www.portafolio.com.co Recuperado el 11 de junio de 2005.

Philbrick P., Ihli, A., Gegalís-Hoffman, K., Leichty, T., Christenson, O. & Widmer, M. (2004). *A Methodological Sampling and Analysis of Family Recreation Programs Nationwide*. Recuperado el 24 de agosto de 2004, del Sitio Web de la Brigham Young University: <http://www.byu.edu/rmy/VFLRT%20municipal%20rec.doc>

Porter, Michael E., (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Price, Kingsley (1970). The Performing and the Non-Performing Arts. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism* Vol.29(1). p.53-62. Recuperado el 19 de mayo de 2005 de las bases de datos de J-stor.

Red Latinoamericana de Promotores Culturales de América Latina y el Caribe. Recuperado el 2 de junio de 2005 de la página Web <http://www.redlat.org>

Revista Dinero, (2004, agosto 20). En qué gastan los colombianos. *Revista Dinero*, No.212, p.32-42

Revista Plan B, (2004, octubre). *Plan B*, Número 1, p.75-90, 103-108

Revista Plan B, (2004, noviembre). *Plan B*, Número 2, p.101-126

Revista Plan B, (2004, diciembre; 2005, enero). *Plan B*, Número 3, p.67-122, 167-180.

Revista Plan B, (2005, febrero). *Plan B*, Número 4, p.91-112.

Revista Plan B, (2005, marzo). *Plan B*, Número 5, p.73-84, 107-114.

Revista Plan B, (2005, abril). *Plan B*, Número 6, p.75-92, 131-136.

Revista Plan B, (2005, mayo). *Plan B*, Número 7, p.103-126.

SAYCO Asociación de Autores y Compositores de Colombia. ¿ Quiénes somos? Recuperado el 9 de junio de 2005 de la página Web <http://www.sayco.org/>

Shaw, Susan M (1985). The meaning of leisure in everyday life. *Leisure Sciences*. Vol.7. p.1-24. Recuperado el 17 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Shaw, Susan M (1992). Dereifying family leisure: An examination of women's and men's everyday experiences and perceptions of family time. *Leisure Sciences*. Vol.14. p. 271-286. Recuperado el 17 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Shaw, Susan M (1997). Controversies and Contradictions in Family Leisure: An analysis of conflicting paradigms. *Journal of Leisure Research*, Vol.29 (1), p.98-113 Recuperado el 17 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Shaw, Susan M. & Dawson, Don (2001). Purposive Leisure: Examining Parental Discourses on Family Activities. *Leisure Sciences*, Vol.23 (4), p.217-232 Recuperado el 17 de agosto de 2004 de las bases de datos de Psychology and Behavioral Sciences Collection.

Schanrch K, Alejandro (1991). *Nuevo Producto; creatividad, innovación y marketing*. 2ª Ed., McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia.

Siegenthaler, K.L. (1998, diciembre). *Meeting the Leisure Needs of Families*. Recuperado el 12 de agosto de 2004, de http://findarticles.com/p/articles/mi_m1145/is_12_33/ai_53479072

Simonoff, Jeffrey S. & Ma, Lan (2003). An Empirical Study of Factors Relating to the Success of Broadway Shows. *Journal of Business*, Vol.76 (1), p.135-150. Recuperado el 6 de septiembre de 2004 de las bases de datos de Business Source Premier.

Stone, Leonard David (1995). Changing how the art conducts itself. *Business Quarterly*, Vol.59 (3), p.52-55. Recuperado el 6 de septiembre de 2004 de las bases de datos de Regional Business News.

Subdirección Socioeconómica Urbana, Gerencia de Estratificación y Monitoreo, Estratificación Socioeconómica Urbana. *Decreto No. 200 de Junio 30 de 2004. Mapa Digital de Bogotá, D.C.* Recuperado el 1º de enero de 2005 de la página Web <http://www.dapd.gov.co/>

Zabriskie, Ramon B. & McCormick, Bryan P. (2001). The Influences of Family Leisure Patterns on Perceptions of Family Functioning. *Family Relations*, Vol.50, p.281-289. Recuperado el 17 de agosto de 2004 de las bases de datos de Business Source Premier.

Zeithalm, Valarie A. & Bitner, Mary Jo (2003). *Service Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm* 3a Ed. McGraw-Hill Irwin. New York, EE.UU.

LISTADO DE ENTREVISTAS

Allemand, Fernando. Director y creador del Ballet de Cámara de Tango Argentino. Comunicación personal, 22 de mayo de 2005.

Barragán, Francisco. Ex Gerente de la Ópera de Colombia. Comunicación personal, 11 de mayo de 2005.

Camacho, Ricardo. Director Teatro Libre. Comunicación personal, 3 de mayo de 2005.

Durán, Miguel. Subdirector Fundación Teatro Nacional. Ex Viceministro de Cultura. Comunicación personal, 17 de mayo de 2005.

Garzón, José Domingo. Gerente Arte Dramático, Instituto Distrital de Cultura y Turismo. Comunicación personal, 27 de mayo de 2005.

Jaramillo, Bernardo. Miembro Comité Directivo de la Coalición Colombiana para la Diversidad. Comunicación personal, 27 de mayo de 2005.

Lozano, Cielo. Asesora de eventos, Organización Acero's Eventos y Espectáculos. Propietarios del Circo de Las Vegas y el circo del Mago Kandú, Comunicación personal, 13 de mayo de 2005.

Munévar, Ibón. Periodista Revista Plan B. Sección Infantil y Teatro. Comunicación telefónica personal, 19 de mayo, 2005.

Osorio, Sonia. Directora y creadora del Ballet de Colombia Sonia Osorio. 26 de mayo de 2005.

Pinzón, Carlos Alberto. Asesor de Artes Escénicas, Dirección de Arte. Ministerio de Cultura. Comunicación personal, 17 de mayo de 2005.

Sánchez, Luisa. Directora, Teatro Colsubsidio. Comunicación personal, 6 de mayo de 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Guía de entrevista a directivos de organizaciones de artes escénicas en Bogotá

Tiempo previsto: 1 hora

Entrevistados: Directivos de organizaciones líderes en Bogotá de danza, teatro, concierto y circo.

- **Sobre su organización:**

1. ¿Desde cuándo y cómo surgió su organización?
2. ¿Cómo está estructurada su organización? ¿Hay alguien encargado del mercadeo, de la promoción? ¿Quién?
3. ¿Cuánto ha sido lo máximo que ha permanecido su mejor espectáculo? ¿Cuánto ha sido lo menos?
4. ¿Tiene algún tipo de relación con los medios o la crítica? ¿Con quienes?

- **Sobre su público**

5. ¿Cómo describiría a su público? ¿Qué tipo de personas son? ¿Cómo es el hábito de consumo (van solas, acompañadas, en familia -qué tipos de familias – con niños de qué edad)? ¿Adquieren la boleta previamente o en el espectáculo? ¿Son espontáneas a la hora de comprar o planean con anticipación su compra?
6. ¿Tienen clientes que se suscriben a una temporada? ¿De cuánto tiempo? En los 60's, en EEUU, se suscribían a los espectáculos de una estación o por un año, ¿aquí sucedía? ¿Sucede?
7. Dentro de la planeación de espectáculos, ¿planean incluir espectáculos para niños especialmente o para adultos o para toda la familia? ¿Cómo es el calendario de espectáculos y por qué así?
8. ¿Saben si asisten personas solas?
9. ¿Tienen identificadas a las personas que “siempre” van o van mucho? ¿Hacen algún tipo de actividades u ofrecen servicios especiales para estas?

- **Sobre la sostenibilidad**

10. ¿Cómo se financian? ¿Cuánto es el costo de producción promedio? ¿De dónde obtienen los distintos recursos? ¿Son dependientes de recursos del gobierno?
11. ¿Tienen ganancias o déficit? ¿Qué incluye el presupuesto?
12. ¿Cuántas entradas se venden en una buena temporada? ¿Cuántas en una mala? ¿Cuántos tiquetes ha vendido en la primera semana de distintos espectáculos? (Esta pregunta es para obtener datos de ventas y poder corroborar la relación entre la venta en la primera semana y la permanencia del espectáculo en el mercado) En Broadway dicen que es dave conocer el desempeño de las ventas los días posteriores a la noche de estreno, pues se ha encontrado una estrecha relación entre el comportamiento de estas y la permanencia del espectáculo en la cartelera, ¿ustedes lo sabían? ¿hacen este tipo de análisis?

- **Sobre el contexto**

13. ¿Cuál considera que es su competencia? ¿Las ONGs a la hora de obtener recursos y financiación, son competencia?

14. ¿Hay algún premio en su campo a nivel nacional o local? ¿Es reconocido?
15. ¿Cuándo es la mejor temporada y cuándo es la peor?
16. ¿Considera que desde su creación se ha expandido el mercado o se ha contraído?

- **Sobre su espectáculo**

17. ¿Qué es el producto que más trabajan: lanzamientos, relanzamientos o versiones? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada uno y por qué?
18. ¿En dónde se presentan y por qué escogen hacerlo allí?
19. ¿Hacen algún tipo de sondeo para determinar espectáculos que el público quiere ver?
20. ¿Dónde venden boletas? ¿Cómo? ¿Cuánto valen?
21. ¿Cómo es el proceso de mercadeo y publicidad? ¿Cómo dan a conocer el show? ¿A quiénes?
22. ¿Cómo definen qué espectáculo montar, cuánto permanecer y en qué fechas del año hacer el lanzamiento?
23. ¿Hacen alguna variación durante el espectáculo dependiendo del público y su respuesta?
24. ¿Han desarrollado souvenirs como álbumes, videos, muñecos de personajes, esferos...etc.?

ANEXO B

Guía de entrevista a directivos de organizaciones de apoyo a las artes escénicas en Bogotá.

Tiempo previsto: 1 hora

Entrevistados: Directivos de organizaciones del Instituto Distrital de Cultura y Turismo y del Ministerio de Cultura.

- **Sobre su organización:**

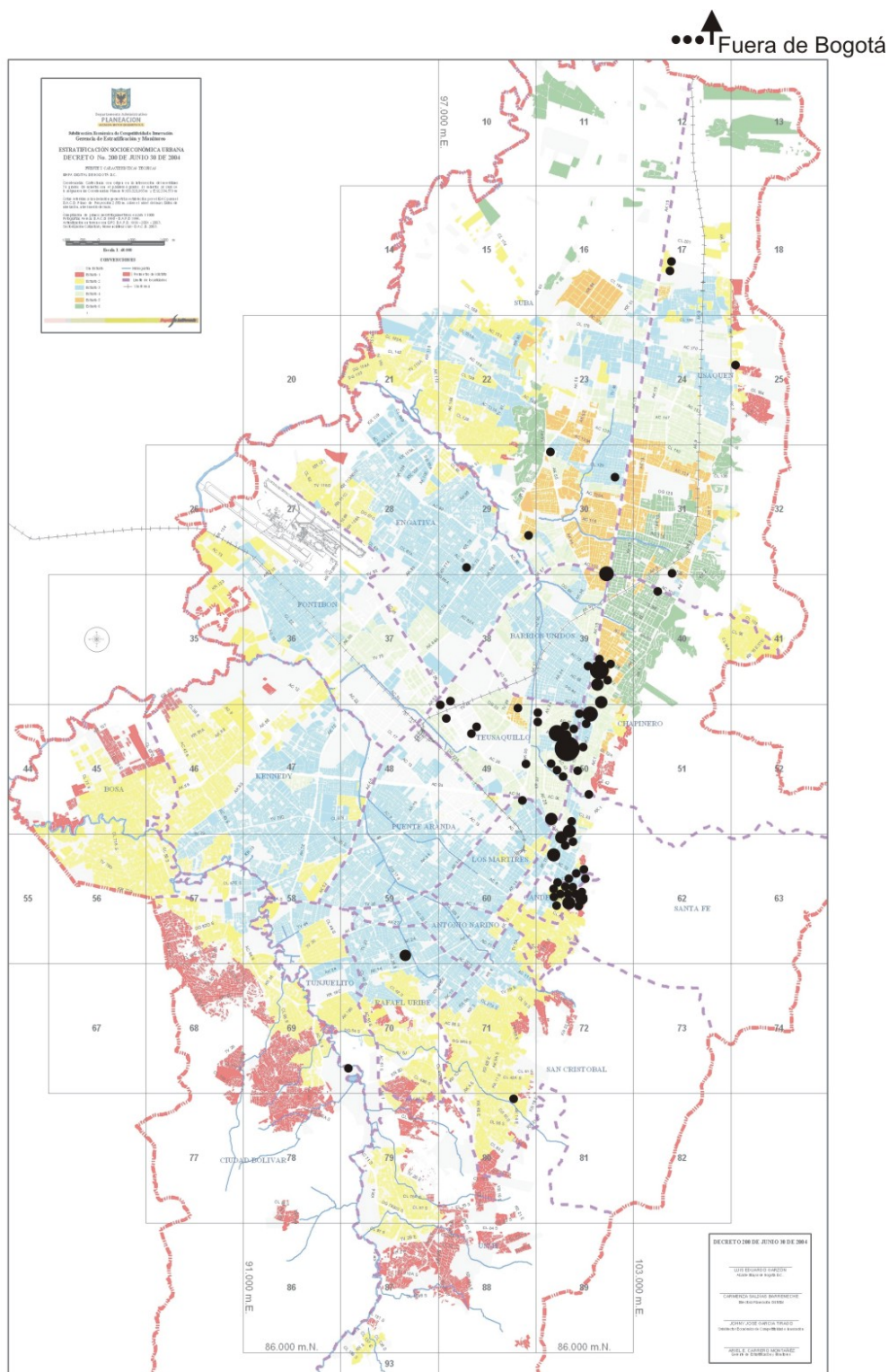
25. ¿Cómo clasifican o catalogan las artes en general?
26. ¿Cómo clasifican o catalogan las artes escénicas?
27. ¿Cuál tiene mayor presencia en Colombia? ¿Por qué?
28. ¿Cómo funciona el apoyo a estas organizaciones? ¿Cuánto se les da? ¿Cuáles son los requisitos para recibir apoyo? ¿Cómo se manejan las políticas de apoyo?
29. ¿Considera que hay alguna organización en las artes que logre sostenibilidad? ¿Ganancias? ¿Punto de equilibrio?
30. ¿Cuál sería el camino para lograrlo?
31. ¿Existen empresas de arte en Colombia?
32. ¿Podría contarme cuáles son los aspectos que considera afectan de forma externa a los individuos, grupos u organizaciones artísticas?
33. Me puede hablar sobre la legislación en este campo. A qué se refieren las leyes? A derechos de autor? ¿Cómo funciona esto en las artes escénicas?
34. ¿Cómo afecta el TLC las artes escénicas en Colombia?
35. ¿Considera que ha crecido la oferta de artes escénicas en Bogotá? ¿Hay algún evento o suceso especial que haya marcado una pauta para este crecimiento? Sabe dónde puedo conseguir información de cómo ha crecido la industria de las artes escénicas en Bogotá?
36. ¿Cuáles son las políticas del gobierno sobre las artes escénicas y la educación en este campo, al igual que el empresariado y emprendimiento? ¿Qué iniciativas apoyan estas ideas?

- **Sobre la industria:**

37. ¿Cómo ve el futuro de las artes escénicas en Colombia?

ANEXO C

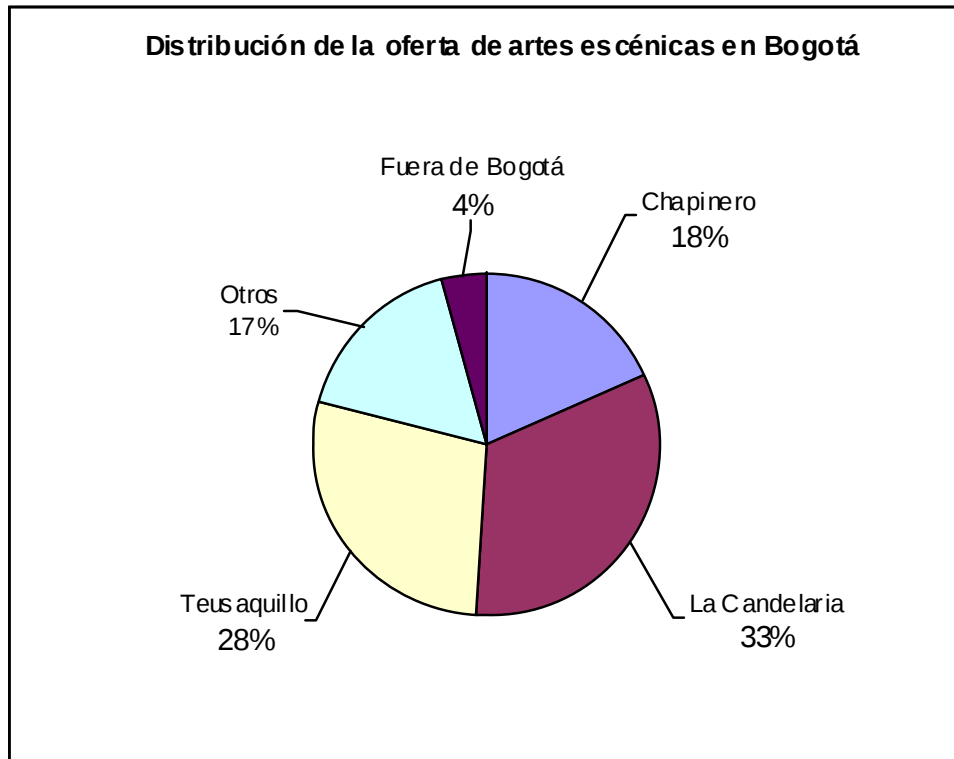
Oferta de artes escénicas en Bogotá por estrato social



Fuente: Subdirección Socioeconómica Urbana, Gerencia de Estratificación y Monitoreo, Estratificación

ANEXO D

Distribución de las artes escénicas por localidades.

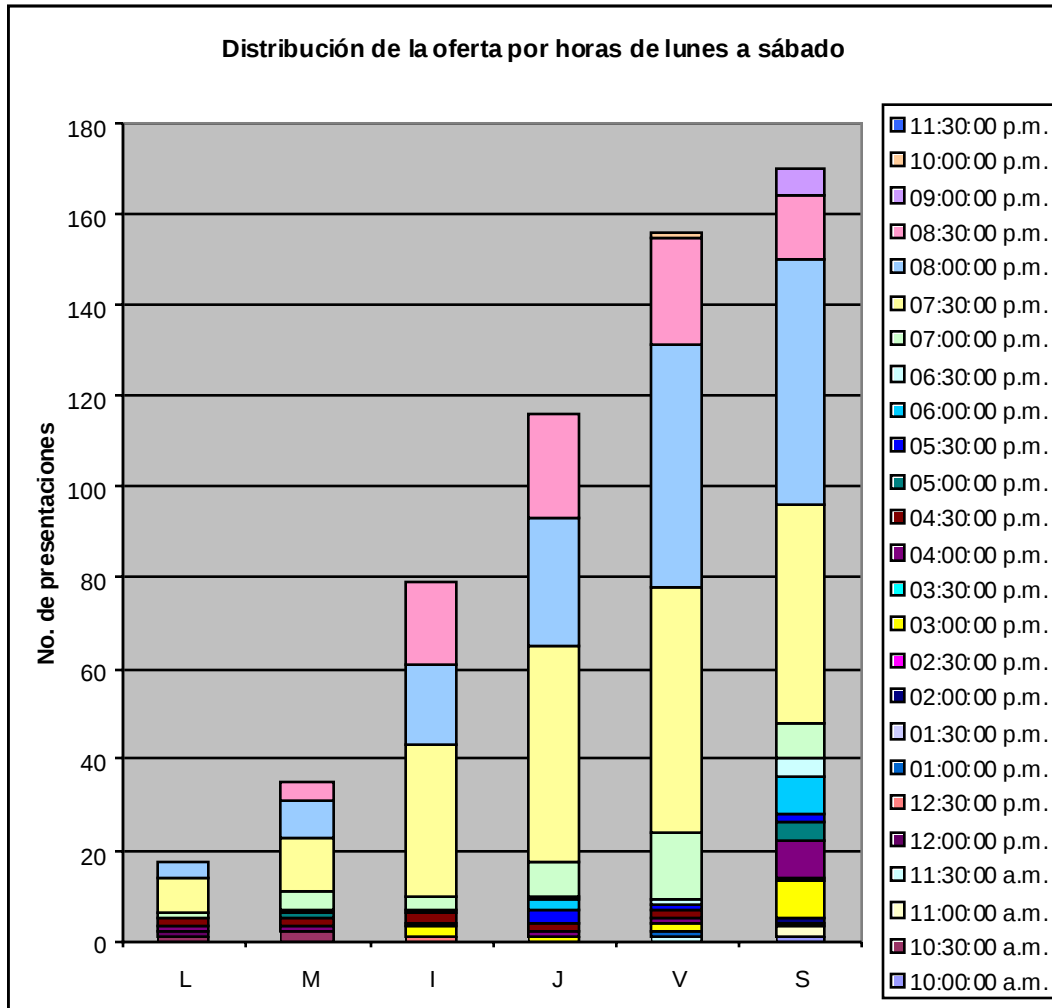


Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de espectáculos de la Revista Plan B Noviembre 2005 - mayo 2005

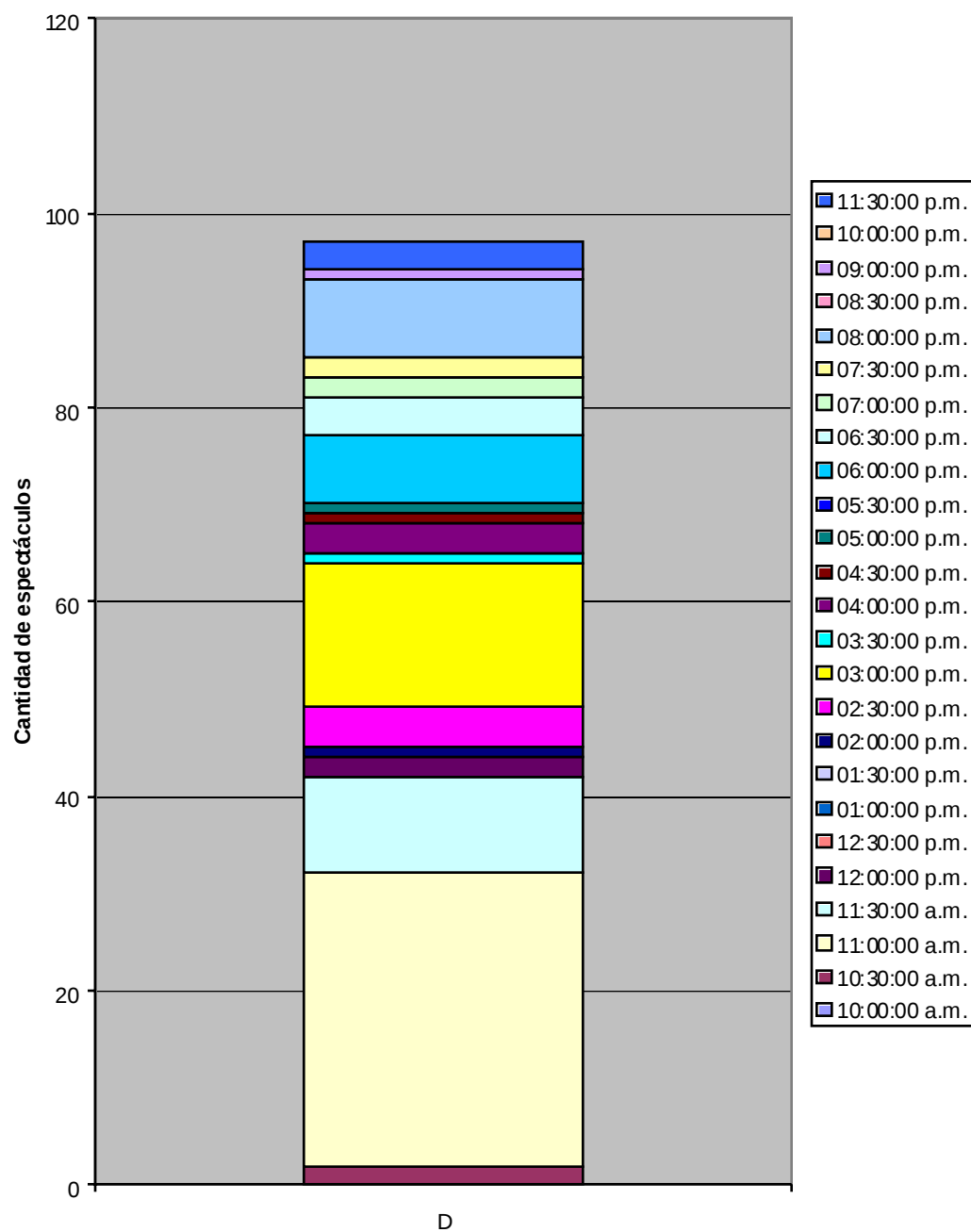
ANEXO E

Distribución de la oferta de artes escénicas por horas.

Fuente: Base de datos construida a partir de la oferta de espectáculos de la RevistaPlan B Noviembre 2005 - mayo 2005



Distribución de la oferta por horas el día Domingo.



ANEXO F

Breve reseña de las organizaciones de artes escénicas analizadas a profundidad.

Ballet de Colombia Sonia Osorio: Esta Fundación es la más antigua en el campo de la danza en Colombia. Actualmente está conformada por 45 bailarines profesionales de planta, de calidad internacional. El ballet es especializado en difundir el folclor colombiano y ha ganado premios mundiales de Ballet de Folclor.

Teatro Libre: Son hijos del teatro universitario. El núcleo que fundó el teatro libre fueron los estudiantes de la Universidad de los Andes a finales de los 60 y comienzos de los 70. "Como estudiantes nos encantaba hacer teatro habíamos teatro en la universidad y lo hacíamos como estudiantes porque nos encantaba y era divertido." (Ricardo Camacho, 2005)

Fundación Teatro Nacional: La Fundación fue creada por Fanny Mickey hace 25 años cuando se inauguró el teatro de la 71. Después se inauguró el teatro La Castellana y luego la Casa del Teatro. Esta fundación también se encarga del festival Iberoamericano de Teatro.

- Fanny ha sido el motor y la impulsora de la Fundación y de toda su trayectoria y actividad
- Después de 25 años, la Fundación se ha convertido en una empresa cultural, de ella dependen más de 100 familias. Es una fundación colectiva, sin ánimo de lucro.

Ópera de Colombia: Esta organización se encarga de hacer ópera a nivel nacional. A partir de 1976, después de una época difícil para la Ópera de Colombia, Gloria Zea se le mide una vez más a hacer ópera. En esta época la Ópera tiene mucho éxito y la temporada crece de dos títulos a tres hasta el 86 cuando Gloria Zea sale de Colcultura.

- Esta organización depende del apoyo gubernamental. "Cuando Virgilio Barco sube al poder, el gobierno deja de apoyar financieramente la Ópera, aun cuando ya había tradición y público. Esto afecta profundamente la organización y en general a la oferta de ópera en Colombia." (Barragán, 2005)
- En el 91, cuando Belisario Betancourt es el presidente, se vuelve a crear la organización. Sin embargo ya había pasado la época de oro del teatro y el *boom* de la ópera (65-80).

Ballet de Cámara de Tango Argentino:

- Es un grupo independiente, no está registrado y no es patrocinado.
- El Ballet nació hace 7 años, cuando Fernando Allemand llegó a Bogotá. Está conformado por bailarines colombianos, los cuales entran al grupo después de una audición que se hace una vez al año. En esta audición se busca que tengan un buen trabajo técnico aunque no conozcan el tango. Actualmente lo conforman 13 bailarines, 10 principales y 3 principiantes.

Organización Acero's Eventos y Espectáculos

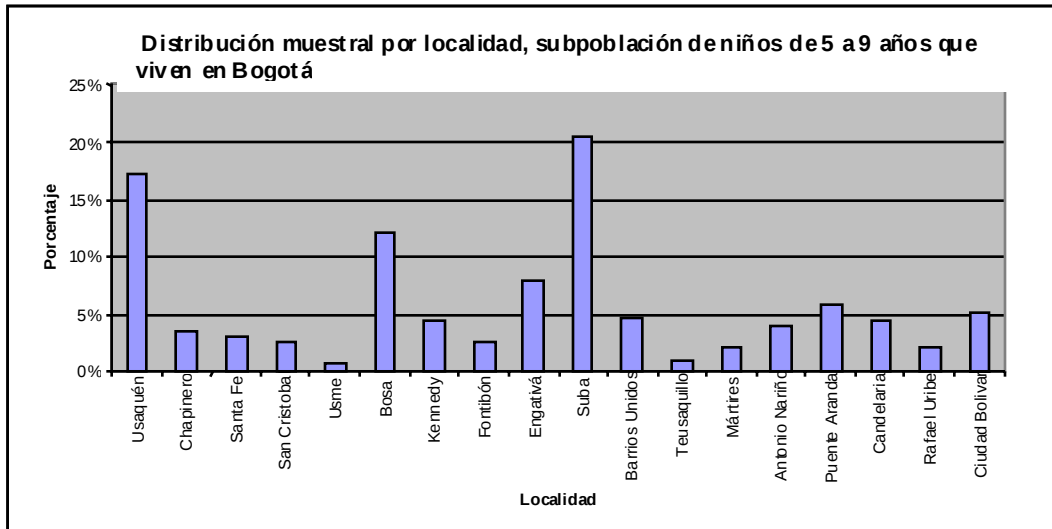
- La Organización Acero's promueve eventos y espectáculos. Se encarga de la creación, el montaje, y la promoción. Es una organización con ánimo de lucro.
- La organización lleva más de 20 años. Felipe Acero, fundador, creador y gerente, empezó con el negocio circense. Después se ampliaron las líneas de negocio con el alquiler de equipos y equipamiento para la realización de eventos y espectáculos y la consecución de eventos y espectáculos distintos al circo.
- Se divide en dos áreas: una es alquileres y la otra es eventos.
- En el área de alquileres se alquilan equipos y montajes para todo tipo de eventos (carpas, sillería, mesas, tapetes, pistas de baile, tarimas, etc.). Sus clientes son principalmente empresarios artísticos de Colombia que hacen conciertos en El Campín, en el Coliseo cubierto, y ferias a nivel nacional como la feria de Cali, la de Manizales, y la de Pasto. La organización trabaja en todo el país y se especializa en eventos a gran escala.
- El área de eventos y espectáculos se encarga de promover y organizar espectáculos.

Teatro Colsubsidio

- Fue fundado en 1981 y surgió como una necesidad de Colsubsidio para ofrecer a sus afiliados actividades de tipo cultural. Hoy en día está abierto al público en general. Su objetivo es mantener una oferta de espectáculos variada y al alcance de la mayoría de la población.

ANEXO G

Distribución muestral por localidad, subpoblación de niños de 5 a 9 años que viven en Bogotá



Fuente: *Necesidades recreativas en niños y jóvenes de Bogotá, entre los 5 y los 24 años, (1994)*
Instituto Distrital de Cultura y Turismo IDCT y Defensa de los Niños Internacional DNI.

ANEXO H

Diario de padres de familia sobre actividades de esparcimiento familiar



Seguro que en **Bogotá** debe haber más formas de vivir además de...

Hacer maromas en los **semaforos,**

o vender dulces en los **buses...**



Para averiguarlo, necesitamos que su familia nos ayude **contándonos qué** les gusta hacer en su **tiempo libre...**

eso es todo.

Lo único que usted tiene que hacer es llenar este diario y pedirle a su hijo o hija que lo lleve al colegio o jardín infantil 15 días después de recibido.

Nosotros analizaremos la información para idear nuevos espacios de trabajo para los nuevos habitantes de la ciudad.

¡Gracias por su colaboración!

Papá o mamá, el tiempo libre no es tiempo de:

trabajo ni estudio

ni de cuidado personal (comer, bañarse, vestirse o dormir)

Ni tampoco de **tareas domésticas** (como limpiar, cuidar las mascotas o jardinería)

y tampoco es de **ceremonias familiares, sociales o religiosas** (fiestas, aniversarios, reuniones políticas, iglesias)

Es el resto del tiempo.

Diario

Instrucciones: Durante 15 días, cada vez que usted realice una actividad en su tiempo libre con toda su familia o con algún miembro de ella, complete la información de una página del diario.

Información de su familia

Número de integrantes: _____

Rol de cada integrante y edad: (rol se refiere al papel de cada uno en la familia por ejemplo: mamá - 45 años; papá - 47 años; hijo - 6 años; hija - 9 años)

Rol	Edad

Barrio de residencia: _____

Rol de quien llena el diario: _____

Actividad 1

SSBx todo se soluciona con plataSS

Fecha (dd/mm/aa): _____

Hora (a.m./p.m.): _____

Miembros de la familia presentes en el momento de la actividad:

Descripción de la actividad: _____

Duración de la actividad: _____

Lugar donde se realizó la actividad: _____

Inversión hecha en la actividad: \$ _____

Actividad 11

SSBx todo se soluciona con plataSS

Fecha (dd/mm/aa): _____

Hora (a.m./p.m.): _____

Miembros de la familia presentes en el momento de la actividad:

Descripción de la actividad: _____

Duración de la actividad: _____

Lugar donde se realizó la actividad: _____

Inversión hecha en la actividad: \$ _____

Gracias

No todo se soluciona con plata

Si les gustaría seguir vinculados a este proyecto, cuéntenos cuál es su correo electrónico:

ANEXO I

Cam paña

Carta a directivos de instituciones educativas

Bogotá, mayo de 2005

Rector(a)
Colegio _____

Estimado(a) Rector(a):

Reciba un cordial saludo. A continuación le contamos la actividad social sobre la cual se basa nuestra propuesta:

Desde hace dos años trabajamos voluntariamente dictando clase de arte y diseño a niños desplazados en el Proyecto Arte y Juventud por la Paz, liderado por la Academia de Artes Guerrero.

Desde hace 7 años el Proyecto Arte y Juventud por la Paz hace una labor social – artística con familias desplazadas por la violencia ubicadas en el municipio de Soacha. Estas familias provienen de Arauca, Cauca, Antioquia, Magdalena, Cesar, Tolima, Santander y Boyacá.

El proyecto ofrece a los niños y adolescentes de esta comunidad talleres gratuitos de artes plásticas, teatro, danza, diseño de objetos y música. Todos los sábados los niños y adolescentes del proyecto reciben formación artística, espacios de integración, almuerzo, onces y material de estudio.

Aunque el proyecto se ha centrado en la obtención de recursos económicos o materiales para su funcionamiento, hemos visto que, en especial, los adolescentes del proyecto, se han convertido en personas con altas expectativas de vida y con talento en las artes, el cual podrían utilizar como medio de subsistencia. De este modo, llegamos a la idea de obtener apoyo por parte de la sociedad mediante formas que no sean necesariamente económicas o materiales.

La iniciativa ha recibido el nombre de **“No todo se soluciona con plata”** cuyo objetivo es generar soluciones de largo plazo a los desplazados por la violencia a través de la investigación de actividades de la ciudadanía para la determinación de quehaceres, iniciativas o pequeñas empresas que les den una oportunidad para la construcción de mejores hogares con un buen nivel de vida y mayores expectativas.

Bogotá se ha convertido en una cuna del arte y la cultura a nivel nacional y regional. Las artes se caracterizan por ofrecer a los miembros de la ciudad actividades que se pueden desarrollar en familia en el tiempo libre, como por ejemplo, ir al cine, ir a un concierto, ir a un espectáculo, etc. Es por esto que queremos conocer de primera mano lo que hacen las familias bogotanas en su tiempo libre. Para ello, hemos diseñado un diario de familia para ser diligenciado por los padres y en el cual nos cuenten qué hacen en su tiempo libre con su familia.

Lo que necesitamos del colegio específicamente es su colaboración para hacer el envío de los diarios a los padres de los niños entre los 5 y 9 años y posteriormente, recibir los diarios completados para los casos de las familias que decida participar en el proyecto. De igual forma, que un miembro del colegio apoye directamente el proyecto convirtiéndose en un intermediario que nos ayude exponiéndolo a los niños y recordándoles la fecha de entrega de los diarios.

Con el análisis de la información obtenida, podremos generar ideas que nos ayuden a la creación de iniciativas y nuevos negocios en el campo del arte y el entretenimiento que resulten viables y que generen espacios de diversión, comunicación e integración familiar para familias como las de los niños del colegio con el talento humano que tenemos en el proyecto Arte y Juventud por la Paz

Muchas gracias por su atención,

Cordialmente,

Claudia Escobar Vega

Egresada 1995

Diseñadora Industrial y Magíster en Administración

Directora de la Oficina de Mercadeo y Comunicaciones, Facultad de Administración,
Universidad de los Andes

Profesora de diseño de objetos, Proyecto Arte y Juventud por la Paz

ANEXO. Modelo de carta para padres.

ANEXO I

Cam paña

Afiche para colegios y jardín infantil 1



ANEXO I

Cam paña

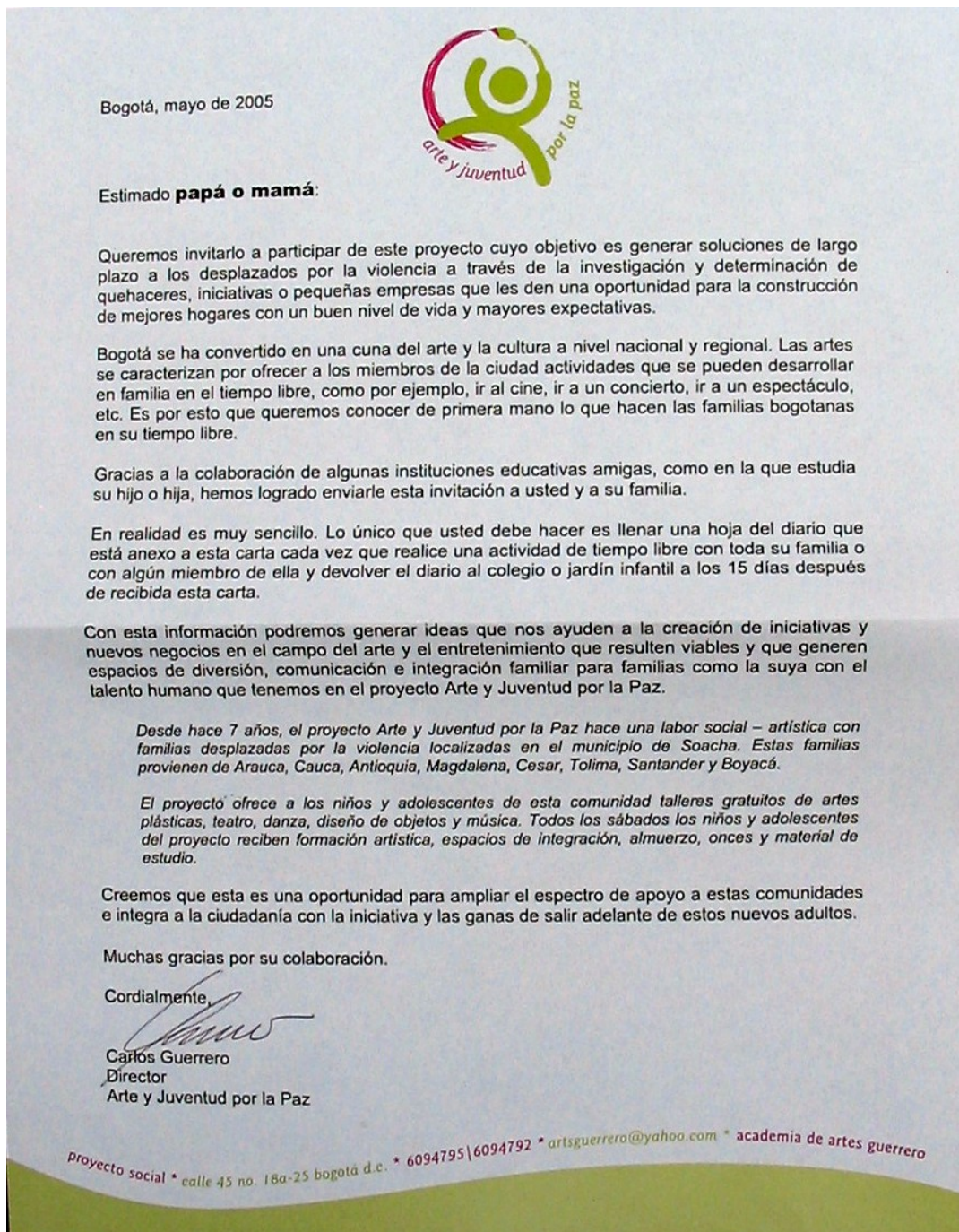
Afiche para colegios y jardín infantil 2



ANEXO I

Cam paña

Muestra de carta enviada a padres de familia del Colegio San Carlos, Santa Francisca Romana y familias amigas.



ANEXO I

Cam paña

Muestra a carta enviada a padres de familia de niños del Jardín Infantil UniAndes



Universidad de los Andes
Facultad de Administración
Magíster en Administración



Bogotá, Abril de 2005

Estimado padre o madre de familia:

Queremos invitarlo a participar de este proyecto cuyo objetivo es generar soluciones de largo plazo a los desplazados por la violencia de Bogotá a través de la investigación y determinación de quehaceres, iniciativas o pequeñas empresas que les den una oportunidad para la construcción de mejores hogares con un buen nivel de vida y mayores expectativas.

En el programa de Magíster en Administración de la Universidad de los Andes, estamos desarrollando investigaciones en torno a este objetivo a través de una de sus alumnas que trabaja en el proyecto social – artístico Arte y Juventud por la Paz.

Bogotá se ha convertido en una cuna del arte y la cultura a nivel nacional y regional. Las artes se caracterizan por ofrecer a los miembros de la ciudad actividades que se pueden desarrollar en familia en el tiempo libre, como por ejemplo, ir al cine, ir a un concierto, ir a un espectáculo, etc. Es por esto que queremos conocer de primera mano lo que hacen las familias bogotanas en su tiempo libre. Gracias a la colaboración del Jardín Infantil de la Universidad hemos logrado enviarle esta invitación a usted y a su familia.

Lo único que usted debe hacer es llenar una hoja del diario que está anexo a esta carta cada vez que realice una actividad de tiempo libre con toda su familia o con algún miembro de ella y devolver el diario al jardín infantil a los 15 días después de recibida esta carta.

Con esta información podremos generar ideas que nos ayuden a la creación de nuevos negocios en el campo del arte y el entretenimiento que resulten viables y que generen espacios de diversión, comunicación e integración familiar para familias como la suya.

Desde hace 7 años, el proyecto Arte y Juventud por la Paz hace una labor social – artística con familias desplazadas por la violencia localizadas en el municipio de Soacha. Estas familias provienen de Arauca, Cauca, Antioquia, Magdalena, Cesar, Tolima, Santander y Boyacá.

El proyecto ofrece a los niños de esta comunidad talleres gratuitos de artes plásticas, teatro, danza, diseño de objetos y música. Todos los sábados los niños reciben formación artística, espacios de integración, almuerzo y onces y material de estudio.

Esperamos contar con su colaboración.

Cordialmente,

Oscar Pardo Aragón
Director
Magíster en Administración

Cra. 1° No. 18-70, edificio RGC, 2° piso. Teléfono: +57(1)3394949/99 Ext. 2336. Directo: +57(1)3324555. Fax: 3324551
Bogotá, Colombia. <http://administracion.uniandes.edu.co>

ANEXO I

Cam paña

Memorando para padres de familia



Estimados papá o mamá:



Reciban un cordial saludo. Les queremos recordar que es muy importante para nosotros su participación en la investigación sobre el tiempo libre.

nos pueden enviar el diario de padres sobre el tiempo libre a más tardar el Viernes 3 de junio de 2005.

Cordial saludo,

Claudia Escobar Vega

Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Magíster en Administración
Profesora de Arte y Diseño de Objetos del Proyecto Arte y Juventud por la Paz

ANEXO I

Campaña

**Sobre de cartas enviadas a los padres de familia del Colegio San Carlos,
Santa Francisca Romana y familias amigas.**



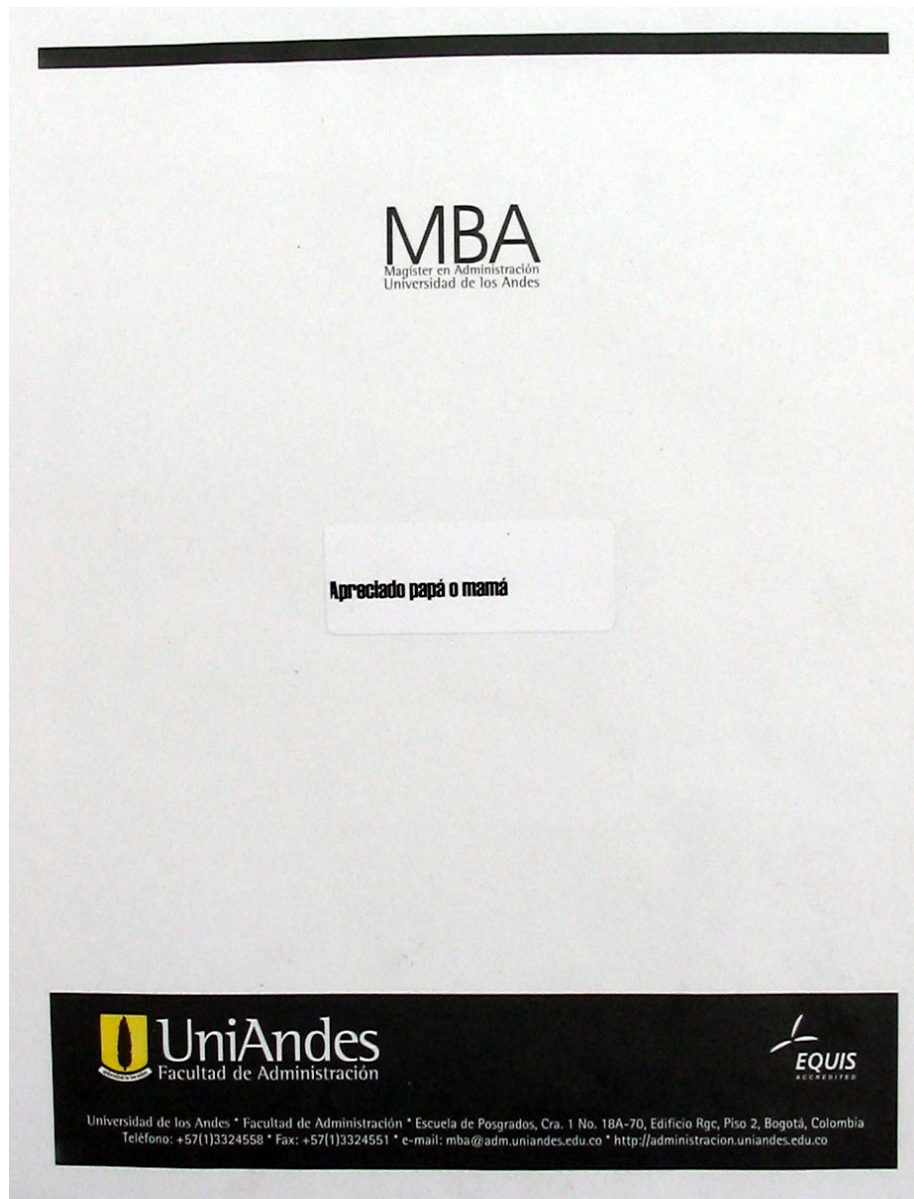
Apreciados papá o mamá

proyecto social | dirección: calle 45 no. 18a-25|bogotá, d.c.* tels: 6094795|6094792|6094788 * e-mail: artsguerrero@yahoo.com

ANEXO I

Cam paña

**Sobre de cartas enviadas a los padres de familia del Jardín Infantil de la
Universidad de los Andes**



ANEXO J

Storyboard de función (Obra: Pacaludi)



Pacaludi
Storyboard
2004-2005



ANEXO K

PRUEBA DE CONCEPTO

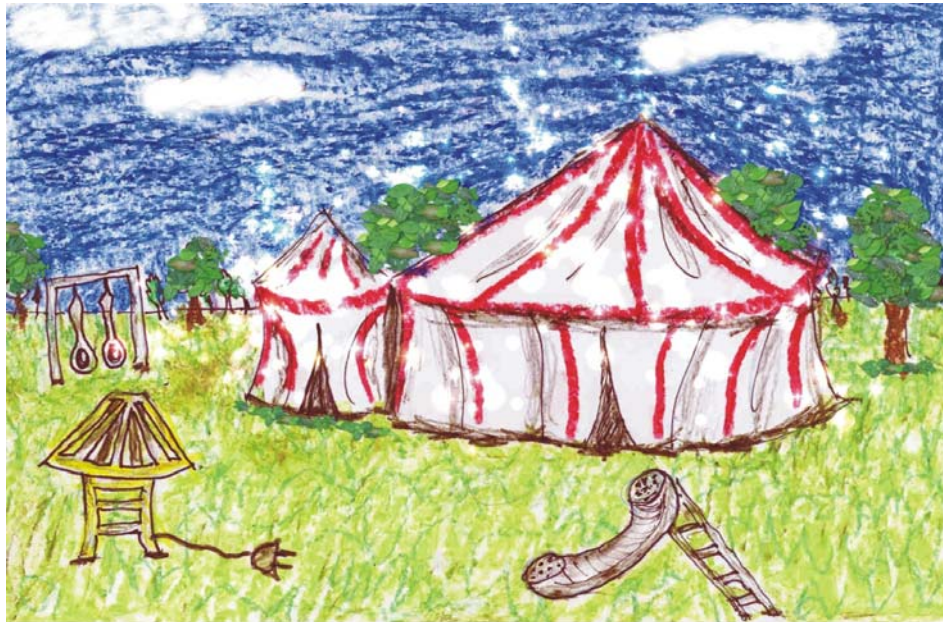
Es un mini circo de carpa ubicado en un parque cerca de donde vives. Está abierto los fines de semana y ofrece funciones a las 11:00 a.m., a las 3:00 p.m. y a las 5:30 p.m. El espectáculo lo realizan niños y jóvenes desplazados con formación circense y teatral. Los actos son maromas, shows humorísticos, malabares y acrobacias, y todos los actos se hacen con objetos cotidianos del hogar como teléfonos, lámparas, sillas, sofás, cafeteras, alfombras y muñecos, diseñados especialmente para el espectáculo. Antes de comenzar la función, los actores hacen actividades divertidas de integración familiar. Una vez terminada la función, hay un almacén que parece un apartamento de familia donde se venden los objetos que estuvieron presentes en la función, luego los niños actores hacen un acto final en el parque. El valor de la boleta es de \$20.000 por persona.

Preguntas:

- ¿El concepto es claro y fácil de entender?
- ¿Ve usted algunos beneficios diferentes en este servicio con respecto a ir a cine, al centro comercial, a la ciclovía, a comer, al club, a la finca? ¿Cuáles?
- ¿Cree usted que es un espacio que propicia la integración familiar? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que es un servicio novedoso? ¿Por qué?
- ¿Iría a este circo?
- ¿El precio es razonable en relación con el valor? ¿Por qué?
- ¿Reemplazaría usted ir a cine, al centro comercial, a la ciclovía, a comer, al club, a la finca por ir a este mini circo?
- ¿Resolvería este mini circo una verdadera necesidad suya? ¿Cuál?
- ¿Qué le gusta del mini circo?
- ¿Qué no le gusta para nada?
- ¿Qué mejoras sugiere usted al concepto?
- ¿Con qué frecuencia iría usted al circo?
- ¿En qué momento? ¿Por qué?
- ¿Quién tomaría parte en su decisión para ir a este mini circo?
- ¿Le parece llamativo el nombre rupte? ¿En qué lo hace pensar?

ANEXO L

STORYBOARD DEL CONCEPTO DE SERVICIO



1



2

ANEXO L

STORYBOARD DEL CONCEPTO DE SERVICIO



3



4

ANEXO L

STORYBOARD DEL CONCEPTO DE SERVICIO



5



6

ANEXO L

STORYBOARD DEL CONCEPTO DE SERVICIO



ANEXO M

PRUEBA DE CONCEPTO CORREGIDO

Es un circo de carpa **con capacidad para máximo 200 personas** ubicado en un parque **con juegos para toda la familia** cerca de donde vives. Está abierto los fines de semana y ofrece funciones a las 11:00 a.m., a las 3:00 p.m. y a las 5:30 p.m. El espectáculo lo realizan niños y jóvenes con formación circense y teatral. Los actos son maromas, shows humorísticos, malabares y acrobacias, y todos los actos se hacen con objetos cotidianos del hogar como teléfonos, lámparas, sillas, sofás, cafeteras, alfombras y muñecos, diseñados especialmente para el espectáculo. Antes de comenzar la función, los actores hacen actividades divertidas de integración familiar. Una vez terminada la función, hay un almacén que parece un apartamento de familia donde se venden los objetos que estuvieron presentes en la función, luego los niños actores hacen un acto final en el parque. El valor de la boleta es de \$20.000 por persona.

Preguntas:

- ¿El concepto es claro y fácil de entender?
- ¿Ve usted algunos beneficios diferentes en este servicio con respecto a ir a ver una película en el cine? ¿Cuáles?
- ¿Cree usted que es un espacio que propicia la integración familiar? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que es un servicio novedoso? ¿Por qué?
- ¿Iría a este circo?
- ¿El precio es razonable en relación con el valor? ¿Por qué?
- ¿Reemplazaría usted ir a cine, al centro comercial, a la ciclovía, a comer, al club, a la finca por ir a este mini circo?
- ¿Resolvería este mini circo una necesidad suya? ¿Cuál?
- ¿Qué le gusta del mini circo?
- ¿Qué no le gusta para nada?
- ¿Qué mejoras sugiere usted al concepto?
- ¿Con qué frecuencia iría usted al circo?
- ¿En qué momento? ¿Por qué?
- ¿Quién tomaría parte en su decisión para ir a este mini circo?
- ¿Le parece llamativo el nombre rupte? ¿En qué lo hace pensar?

Y sigo en el arte...
Claudia Escobar Vega