

3. Cómo piensa el público

*Nuestra misión es orquestar la interacción social
donde la interpretación es una parte, tan sólo una pequeña
parte, de lo que estamos llamados a hacer*

BEN CAMERON

*Si estás tratando de convencer a la gente de que haga algo
o compre algo, deberías usar su lenguaje,
el que emplea todos los días, el lenguaje en el que piensa*

DAVID OGILVY¹

En su conocido libro *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell narra la historia de los llamados *experimentos del miedo*, realizados en los años sesenta por el psicólogo social Howard Leventhal. “Leventhal quería saber si podía convencer a un grupo de estudiantes de último año de licenciatura en la Universidad de Yale para que se dejaran inyectar la vacuna antitetánica.” Les dio a todos “un folleto de siete páginas explicando los peligros del tétanos, la importancia de la vacunación, y les comunicó que la universidad ofrecía inoculaciones gratuitas en el centro de salud del campus a todos los estudiantes interesados.” El folleto se distribuyó en varias versiones para que Leventhal pudiera rastrear el impacto que tenían sus distintos enfoques en la probabilidad de que los estudiantes se vacunaran. “A algunos de los alumnos se les dio una versión ‘muy atemorizante’, que describía el tétanos en términos muy dramáticos” e incluía fotos

¹ Ben Cameron, ex director del TCG, conferencia magistral en el Dance/USA Winter Council, Nueva Orleans, enero de 2003; David Ogilvy, citado en brainyquote.com, tomado de www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/davidogilv103081.html.

ilustrativas de personas que lo padecían. “En las versiones ‘poco atemorizantes’ el lenguaje que describía los riesgos del tétanos era moderado y se omitían las fotos.”

Los resultados de una encuesta aplicada posteriormente demostraron que todos los estudiantes parecían estar bien informados sobre los peligros del tétanos y que, predeciblemente, “los que habían recibido el folleto amedrentador estaban más convencidos de los peligros del padecimiento, de la importancia de la vacuna, y con mayor probabilidad decidirían vacunarse.” Sin embargo, un mes después del experimento sólo 3 por ciento de los estudiantes, sin importar qué folleto había recibido, fue a vacunarse al centro de salud.

Leventhal repitió el experimento con sujetos nuevos, conservando los mismos mensajes, pero esta vez incluyó “un mapa del campus en el cual el centro de salud de la universidad estaba marcado con un círculo y se enumeraban claramente los horarios en los que podían recibirse las vacunas”. Con este único y pequeño cambio la tasa de vacunación se elevó a 28 por ciento. Dice Gladwell: “La incorporación del mapa y los horarios en los que se aplicaban las inyecciones transformaron el folleto de una lección abstracta en materia de peligros médicos [...] en un consejo médico práctico y personal. Y una vez que el consejo se volvió práctico y personal, se lo siguió recordando.”²

Quienes se quejan de que a la gente no le gustan las artes escénicas y que nada de lo que digan o hagan los comercializadores la atrae deberían reflexionar con mayor detenimiento cómo están presentando y promoviendo sus ofertas al público. Muchas veces lo que impide que el público vaya son detalles funcionales, y no la oferta artística.

El profesor de marketing Mohanbir Sawhney señala:

Mientras que las compañías deben concentrarse en crear grandes productos, los clientes piensan en términos de sus actividades y de los beneficios que desean obtener. Para las compañías los productos

² Malcolm Gladwell, *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston, Little, Brown, 2000, pp. 96-98. [Hay traducción al castellano: *La clave del éxito. Cómo los pequeños cambios pueden provocar grandes efectos*, traducido por Inés Belaustegui Trías, Madrid, Taurus, 2007.]

CÓMO PIENSA EL PÚBLICO

son fines, pero para los clientes son medios [...] La diferencia entre lo que piensan los consumidores y la forma en que se organizan las compañías es lo que crea las ineficiencias y las oportunidades perdidas.³

El crítico musical Alex Ross opina que el término *música clásica* es

una obra maestra de la publicidad negativa, un *tour de force* de la antipromoción, pues impide que todavía en la actualidad sea posible crear música en el espíritu de Beethoven [...] Cuando la gente oye decir “clásica” piensa “muerta”. La música se describe en términos de su distancia respecto al presente, su resistencia a las masas... lo que no es. En las revistas hay listas de música popular en una sección y de música clásica en otra, así que esta última se convierte, por consecuencia, en música impopular. Por lo que no debe sorprender que se hable frecuentemente de su inminente desaparición.⁴

HORARIOS CREATIVOS

El Cherry Lane Theater, en la sección oeste del Village de Nueva York, canceló su matiné de las 2 de la tarde tras alcanzar un gran éxito con su función de los miércoles a las 11 de la mañana. Este programa matutino se inició para atraer a las ocupadas madres a las funciones de *EVEolution*, una obra interpretada por dos mujeres que narran los tropiezos y triunfos de la maternidad. Debido a que iniciaba temprano las madres salían con todo el tiempo necesario para ir a recoger a los niños a la escuela a las 3 de la tarde. Esas funciones no sólo atraían autobuses llenos de mamás, sino también adultos de más edad que apreciaban la oportunidad de librarse del tránsito intenso de la tarde.[†]

³ Mohanbir Sawhney, “Don’t Homogenize, Synchronize”, en *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, pp. 86 y 101.

⁴ Alex Ross, “Listen to This”, *The New Yorker*, 16 y 23 de febrero de 2004, tomado de www.therestisnoise.com/2004/05/more_to_come_6.html.

[†] Felicia R. Lee, “Breaking the Motherhood Drama with a Drama on Motherhood”, *The New York Times*, 24 de noviembre de 2004, tomado de www.nytimes.com.

UNA ORQUESTA MÁS HOSPITALARIA

En 2001 la City of Birmingham Symphony Orchestra puso en práctica una nueva estrategia de comunicación para deshacerse de todo lo que tenía de pretenciosa, *snob* y aburrida, y empezar a ser vista como amigable, abierta y apasionada por la música, pero sin distanciarse de su reputación internacional debido a sus interpretaciones de gran calidad y música de primera línea.

Como parte de esta nueva identidad, la orquesta creó varias propuestas de programación dirigidas a asistentes no tradicionales, incluyendo conciertos familiares los domingos por la tarde, acontecimientos divertidos que dejan de lado las tradiciones habituales. Para esas funciones emplean presentadores de radio, televisión o de la misma orquesta, que hablan de cada pieza que se va a interpretar, describen algunos de los instrumentos, hacen que la experiencia sea amena y crean una atmósfera relajada. Estos conciertos han incluido cosas como niños que dirigen la orquesta, efectos especiales de iluminación, magos y actores vestidos de hechiceros. Al principio la mayoría de los asistentes eran suscriptores que llevaban a sus nietos, pero ahora alrededor de 60 por ciento son asistentes nuevos. Aunque este programa se dirige a las familias van también otros adultos sin niños, porque les gusta la informalidad, el estilo relajado y educativo de las presentaciones. Estos conciertos han sido el proyecto más exitoso de la orquesta y casi siempre se agotan las localidades.[†]

Como muestran estos ejemplos y comentarios, la clave para mantener y desarrollar el consumo cultural dentro de las organizaciones artísticas radica en adoptar un enfoque de marketing centrado en el cliente. Las organizaciones artísticas exitosas estudian sistemáticamente las necesidades y deseos, percepciones y actitudes, preferencias y satisfacciones de sus clientes, y actúan con base en esa información. Esto no significa que los directores artísticos deban comprometer su integridad profesional ni atender todos los caprichos y fantasías del público. En su máxima expresión, la organización glorifica el talento y la creatividad de sus artistas y conserva la primacía de su visión artística, pero también comprende que el ta-

[†] Morton Smyth, *Not for the Likes of You. How to Reach a Broader Audience*, mayo de 2004, tomado de www.newaudiences.org.uk.

maño y la satisfacción del público aumentan cuando la forma en que se describe, presenta, cotiza y promueve la propuesta de la organización responde plenamente a las necesidades, preferencias e intereses de sus clientes.

El éxito de una organización depende de las ideas y emociones que su mercado objetivo asocie con ella, con su propuesta y sus integrantes. Si logra entrar en la cabeza y el corazón de un asistente actual o potencial porque comprende cómo afectan su comportamiento y su estilo de vida las decisiones que toma para aprovechar su tiempo libre en general, y para asistir a presentaciones artísticas en particular, los comercializadores de arte pueden generar nuevos públicos, elevar la frecuencia con que asisten nuevos espectadores y brindarles satisfacción a éstos de formas que eleven la calidad de su contacto con el arte.

RIESGO E INCERTIDUMBRE

Quienes se dedican a comercializar espectáculos artísticos suelen preguntarse cómo pueden *atraer* más gente a sus funciones. Un elemento importante es no limitarse a identificar los factores que *promuevan* que la gente asista sino detectar y eliminar también los obstáculos que *impiden* que lo haga.

El ganador del premio Nobel, economista de la conducta, Daniel Kahneman, quien analiza los juicios y las decisiones de los seres humanos, ha realizado detalladas investigaciones sobre la propensión de las personas a sentir disgusto por la incertidumbre y a mostrar gran rechazo ante el riesgo. Kahneman sostiene que los individuos piensan en términos tanto de ganancias como de pérdidas pero que, específicamente en el corto plazo, temen mucho más la pérdida de lo que valoran como la ganancia.⁵ En otras palabras, cuando alguien se pregunta: “¿Estaré mejor o peor si actúo de esta manera?”, las posibilidades negativas pesan más que las positivas. Por otro lado, las decisiones intuitivas dependen de la posibilidad de acercarse a diferentes aspectos de una situación. Los factores que son sumamente realizables influyen en las decisiones, mientras que los poco factibles, en

⁵ Daniel Kahneman, Nancy Hanks Memorial Lecture, presentada en la Kellogg Graduate School of Management, Evanston, 19 de mayo de 2004.

gran medida, son ignorados. Kahneman sostiene que: “Lamentablemente, no hay razones para pensar que los factores más accesibles sean también los más relevantes para tomar una buena decisión.”⁶

Desafortunadamente los elementos más utilizados en los anuncios de las representaciones artísticas son los nombres de los intérpretes, compositores o coreógrafos; nombres que sólo los seguidores más entusiastas pueden reconocer. Como señala Welz Kauffman, director general del Festival de Ravinia, sede veraniega de la Chicago Symphony Orchestra, “en lugar de esforzarse por conquistar nuevos públicos, los anuncios que normalmente se publican en los periódicos para promover un concierto de música clásica se limitan a numerar nombres que probablemente resulten desconocidos para la mayoría de los lectores”.⁷

Los riesgos más frecuentes a los que se enfrenta la gente que evalúa la posibilidad de asistir a una función de artes interpretativas son el temor de no entender, de aplaudir en el momento equivocado, de aburrirse o de que no les guste el espectáculo, por lo que cargan con los costos tangibles e intangibles de una mala experiencia. Cuando evalúan la compra de una entrada, los asistentes poco frecuentes o quienes no van nunca suelen preguntarse: ¿habrá otras personas como yo? ¿Me sentiré cómodo? ¿Necesito tener una especialidad en música para apreciar la función? ¿Encontraré boletos? ¿Serán para buenos lugares? ¿Podré pagarlos? ¿Habrá alguien que quiera ir conmigo?

Henry Fogel, presidente y director general de la American Symphony Orchestra League, responsabiliza definitivamente al establishment de la música por el hecho de que la música clásica se haya ido marginando, sobre todo en las dos últimas décadas. “Las notas complicadas sobre las obras en los programas, los músicos de frac y las ancianas viudas que chistan si uno aplaude en el momento incorrecto conspiran para impedir que llegue nuevo público a las salas de conciertos”, comentó. Después de haber visto, no hace mucho,

⁶ Daniel Kahneman, “Maps of Bounded Rationality”, conferencia de la premiación presentada en la Universidad de Estocolmo, 8 de diciembre de 2002, tomada de nobelprize.org/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html.

⁷ Anne Midgette, “Decline in Listeners Worries Orchestras”, *The New York Times*, 25 de junio de 2005, p. A15.

a un director de orquesta que hacía señas con la mano a los asistentes que aplaudieron antes de tiempo, Fogel se preguntaba “¿cuántas veces más estará dispuesta esa gente a pagar entradas para que puedan humillarla?”⁸

Y no son sólo los asistentes nuevos o poco frecuentes los que corren riesgos al ir a una función. Quienes suelen ir a ver ballet clásico pueden suponer que no apreciarán el repertorio de la danza moderna, los que van a los conciertos sinfónicos populares tal vez consideren riesgoso ir a un concierto que incluye obras de compositores contemporáneos. Por ejemplo, a los investigadores que realizaron un estudio de los asistentes a presentaciones de danza en Escocia, les costó reclutar participantes para sus grupos focales porque hasta las personas que iban habitualmente a los espectáculos de ballet clásico y contemporáneo se sintieron ansiosas cuando supieron que el tema iba a ser la danza, se sentían incómodas hablando de eso y les preocupaba parecer tontos o ignorantes. Uno de los encuestados comentó: “No entiendo ni la mitad de lo que están tratando de expresar, pero me gusta la libertad de los movimientos.” Muchos de los que participaron en el estudio dijeron que escogían con cuidado los programas a los que irían, porque querían estar seguros de que iban a disfrutar de una función antes de comprometerse a verla. Los cambios en la calidad de la experiencia de una producción a otra, sobre todo cuando se escoge entre grupos diferentes, añade un elemento adicional de riesgo que crea una barrera para la asistencia.⁹

El American Express National Audience Research Project, de 2002, estudió las actitudes de quienes compraban entradas para espectáculos de artes escénicas y que todavía no habían dado el paso a la ópera. Más de la mitad de ellos dijeron que conocer “la trama” era esencial para que decidieran comprar un boleto de ópera. Alrededor de 30 por ciento dijo que era poco probable que asistiera porque no comprendía esa forma de arte, y que se sentiría “incómodo” e “intimidado”. Sin embargo, casi 40 por ciento dijo que iría a la ópera si los

⁸ Janelle Gelfand, “Orchestra League Leader Takes Industry to Task”, *The Enquirer*, 6 de junio de 2005, tomado de www.cincinnati.com.

⁹ Tim Baker y Heather Maitland, *Profile of Dance Attendees in Scotland: Section 3. Qualitative Research Report*, Edimburgo, Scottish Arts Council, 9 de octubre de 2002, p. 6.

invitaba personalmente un amigo o un pariente cuya opinión en materia de ópera fuera confiable.¹⁰

Los comercializadores de arte no pueden resolver todos los temores de sus clientes potenciales, pero sí muchos. En lugar de proponer ideas sobre qué aspectos de su propuesta deben promover, tendrían que intentar ponerse en el lugar de quienes acuden a regañadientes y buscar disipar mitos y temores, así como derribar otras barreras para que la gente asista. En los capítulos siguientes abundan las estrategias para lograr estos objetivos.

TOMA DE DECISIONES

Es fundamental que los comercializadores consideren la manera en que la gente toma decisiones cuando van a diseñar ofertas y anuncios promocionales. Gerald Zaltman, autor de *How Customers Think*, afirma que muchos gerentes siguen creyendo que los consumidores toman decisiones de manera deliberada, procesando en forma lógica la información para llegar a un juicio. En el modelo de la toma racional de decisiones una persona sigue estos pasos: identifica una necesidad determinada, busca un conjunto de opciones que puedan satisfacer esa necesidad, evalúa las ventajas y desventajas de cada opción, calcula los costos tangibles e intangibles de satisfacer globalmente cada opción y después toma una decisión bien razonada. Zaltman argumenta que:

la decisión de los consumidores involucra a veces este pensamiento, denominado *racional* [...] Pero [ésa es] la excepción, no la regla. De hecho el proceso de selección es relativamente automático, emana de los hábitos y otras fuerzas inconscientes, y está muy influido por el contexto social y físico del consumidor [...] Y, cosa aún más importante —señala— las emociones no sólo contribuyen a la buena toma de decisiones sino que resultan esenciales [...] En realidad, 95 por ciento del pensamiento tiene lugar en nuestra mente inconsciente... en ese maravilloso aunque confuso guiso de recuerdos, emociones, pensa-

¹⁰ Gordon E. Butte, "Increasing Opera Attendance: The 2002 American Express Audience Research Project", *Opera America Newslines*, junio de 2002.

mientos y otros procesos cognoscitivos de los que no estamos conscientes y que no somos capaces de expresar.¹¹

En su libro *Sources of Power: How People Make Decisions*, Gary Klein analiza con ayuda de la investigación científica, las técnicas de toma de decisiones cotidianas, como la intuición y el uso de metáforas. El empleo de narraciones y de metáforas permite que quienes toman la decisión conciben marcos de referencia significativos y comparen sus situaciones presentes con acontecimientos pasados. Klein dice que la intuición no se basa en una percepción instantánea, sino más bien en la interpretación rápida (tal vez inconsciente, incluso) de indicadores perceptuales.¹²

La experiencia es un factor central de la manera en que tomamos decisiones. Una persona que no tiene experiencia en la cual basarse, alguien que nunca ha ido a una función de ballet, por ejemplo, se basará en gran medida en modelos tradicionales de toma de decisiones: reunir información y sopesar opciones. Es necesario ofrecer respuestas a las preguntas de esa gente, información que le ayudará a comprender la naturaleza de la experiencia. Las personas con más experiencia pueden ver una situación y rápidamente, hasta de manera automática, valorarla y tomar una decisión. Construir esa experiencia representa una forma excelente de atraer a esos individuos hacia la propuesta de una organización artística.

Un principio muy reconocido del marketing es que el comportamiento pasado es la mejor predicción el comportamiento futuro. Si sabemos lo que ciertas personas han hecho con anterioridad y por qué escogieron de una forma y no de otra, podemos utilizar esa información para estimular compras futuras.

¹¹ Gerald Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Boston, Harvard Business School Press, 2003, pp. 89. [Hay traducción al castellano: *Cómo piensan los consumidores. Lo que nuestros clientes no pueden decirnos y nuestros competidores no saben*, traducido por María Isabel Merino Sánchez, Barcelona, Empresa Activa, 2004.]

¹² Gary Klein, *Sources of Power: How People Make Decisions*, Cambridge, MIT Press, 1999.

EN BUSCA DE BENEFICIOS

Los mercadólogos suelen tener más éxito cuando emplean *ofertas basadas en resultados*—los beneficios que observa el cliente—, más que *ofertas basadas en proporcionar información*, es decir, descripciones del programa que se presentará. La gente no quiere pasta de dientes, sino dientes saludables; quiere que el auto ande, no ir a la gasolinería. De la misma manera, al asistir a un espectáculo de artes escénicas que, de acuerdo con sus preferencias, sea estética, social, entretenida, familiar, nueva, educativa o inspiradora, etcétera. Para la mayoría de las personas el mensaje de que escucharán la magnífica segunda sinfonía de Mahler o verán una obra de un dramaturgo conocido, aclamada por la crítica, no generará una promesa sobre lo que les ofrece esa función. Las organizaciones pueden describir mejor muchos beneficios con imágenes que con palabras, como cuando se ve la foto de una pareja de bailarines que expresan una experiencia romántica y tierna o atlética y emocionante, por ejemplo.

Beneficios intrínsecos y extrínsecos

El tema de los beneficios y la utilidad que la gente busca cuando asiste a una función, y los aspectos de la experiencia que valoran, fue el centro de las encuestas sobre compra de boletos de un estudio sobre segmentación del público de música clásica realizado por la John S. and James L. Knight Foundation (uno de varios que surgieron de la Magic of Music Initiative de esa fundación, que incluyeron encuestas y otras investigaciones con 15 orquestas sinfónicas y su público). La información derivada de las encuestas revela que los consumidores de música clásica obtienen “estratos de valor” de la experiencia de ir a un concierto, y algunos de los valores obtenidos no siempre se relacionan con lo que ocurre en el escenario. Los beneficios alcanzados van de lo extrínseco a lo intrínseco. Hay quienes usan los conciertos para agasajar a sus amigos y a los miembros de su familia (“valor ocasional”), mientras que otros los utilizan como medio para nutrir sus relaciones personales (“valor de fortalecimiento de las relaciones”). Los encuestados le daban altas calificaciones al valor “ritual-ambiente” de la experiencia del concierto, mientras que en los grupos focales los consumidores de música clásica discuten el inhe-

rente “valor sanador y terapéutico” y el “valor espiritual o de transformación”, que van en aumento. No obstante, todos estos estratos de beneficios y valores rodean la experiencia artística y educativa en sí misma, que es lo que vende la orquesta.¹³

Aunque promover algo “inferior” al valor educativo y artístico de la experiencia interpretativa es desagradable para algunas personas que trabajan en el mundo del arte, comprender e interpretar los complejos valores que los consumidores derivan de la experiencia, y destacar esos beneficios en la comercialización, probablemente estimulará la demanda, sobre todo entre las personas que ya están dispuestas a asistir.

Autoinvención

Si desean que sus mensajes y propuestas tengan relevancia para los consumidores de hoy, los comercializadores tienen que responder también al concepto de *autoinvención* que ha florecido en la era de internet, que se caracteriza por la gran cantidad de información que está a un teclazo de distancia, lo que confiere a los consumidores el poder de elegir mejor, pagar precios más bajos y enriquecer su experiencia. La gente tiene más confianza en sus propias habilidades (72 por ciento) que en los médicos (57 por ciento), la policía (39 por ciento), las escuelas públicas (26 por ciento), el sistema judicial (28 por ciento) y la publicidad (7 por ciento), que se ubica casi en el último lugar de confianza.¹⁴ J. Walker Smith, Ann Clurman y Craig Wood señalan: “Las expectativas de autoinvención están difuminando las líneas que separan al consumo del marketing. En un mundo de autoinvención la gente quiere tener más —cuando no todo— el poder y el control que los mercadólogos suponían tradicionalmente suyo.”¹⁵ Consi-

¹³ John S. and James L. Knight Foundation, *Classical Music Consumer Segmentation Study: How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras*, informe definitivo, octubre de 2002, tomado de www.knightfdn.org/music/consumersegmentation/pdf/kf_classical_consumer_report.pdf.

¹⁴ J. Walker Smith, Ann Clurman y Craig Wood, *Coming to Concurrence: Addressable Attitudes and the New Model for Marketing Productivity*, Evanston, Racom Communications, 2005.

¹⁵ *Ibid.*, p. 95.

dérese que cada vez más gente está configurando su iPod con su música favorita, pero en contraste pocos administradores del campo de las artes se enfrentan al hecho de que las personas se resisten crecientemente a los paquetes de suscripciones, simplemente porque quieren elegir las funciones a las que irán. Si ofrecen un programa dentro cada temporada que conceda a los consumidores absoluta libertad de elección, las organizaciones los empoderan, sobre todo si se trata de públicos nuevos o poco frecuentes, y tienen la probabilidad de vender muchos más boletos que si sólo ofrecen una suscripción.

El espacio cognoscitivo del consumidor

Según Kazuaki Ushikubo, las necesidades humanas pueden describirse en términos de cuatro deseos básicos: *cambio, participación, libertad y estabilidad*. Estos deseos, que funcionan en las dos grandes dimensiones del *caos y el orden* y de la *dirección interior y exterior*, pueden dividirse a su vez en 12 factores que sugieren diferentes estilos de vida. La importancia de cada uno de estos elementos cambia a medida que un individuo va entrando a diferentes contextos o acciones a lo largo de distintas etapas de su ciclo de vida, trazando lo que Ushikubo llama el *espacio cognoscitivo* de una persona. Quienes buscan estabilidad, por ejemplo, pueden concentrarse en la relajación y la salud, mientras que los que buscan el cambio pueden interesarse por la diversión (“De vez en cuando me gusta cambiar mi estilo de vida”), conocimiento (“Quiero saber más”) o creación (“Quiero hacer algo que me convierta en mejor persona”). Los que primordialmente desean participación pueden buscar ocasiones para estar con parientes y amigos, así como mayores oportunidades de tener vida social y experimentar un sentimiento de pertenencia. Los que anhelan libertad probablemente responderán más a las oportunidades de diferenciarse de los demás.¹⁶

Estas dimensiones brindan a los comercializadores un marco de referencia para develar una demanda latente y sugieren oportuni-

¹⁶ Kazuaki Ushikubo, “A Method of Structure Analysis for Developing Product Concepts and Its Applications”, *European Research*, 1986, vol. 14 (4), pp. 174-175.

des para posicionar sus ofertas. Por ejemplo, comunicar el significado y el valor de una obra, así como cualquier otra información que eleve la experiencia de los asistentes, apela al deseo de conocimiento y creación de ciertas personas. Difundir las opciones existentes para la interacción social, como las ventas para grupos, las oportunidades de celebrar ocasiones especiales, las noches para solteros y demás, apela a las necesidades de participación de la gente. Los comercializadores creativos pueden recurrir a una diversidad de deseos y estilos de vida de las personas si comunican los diversos beneficios cognoscitivos de la oferta experiencial de su organización.

FACTORES SOCIALES

Los factores sociales que involucra la asistencia a una función de arte desempeñan un papel significativo, especialmente para quienes no asisten con regularidad. Alan Brown, quien dirigió la Magic of Music Initiative en representación de la John S. and James K. Knight Foundation, señala que “un creciente cúmulo de investigaciones sugiere que la persona que te invita a ir a un concierto tiene tanto que ver con tu decisión de ir como otros factores, por ejemplo el programa y los artistas invitados. En realidad —añade— los azares del contexto social arrojan una larga sombra sobre la demanda de programas artísticos.”¹⁷

El ansia de conexiones

El estudio de la Knight Foundation reveló, asimismo, que aunque la gente se conecte más que nunca con la música clásica, la tradicional sala de conciertos no es su medio primordial. Más bien se oye música clásica en la radio o en CD en el coche o en casa. Cuando algunas personas van a los conciertos lo hacen, muchas veces, por razones sociales: van sus amigos; es una fecha apropiada o una noche de salida conyugal; quieren agasajar a amigos o parientes, o alguien los ha invitado.

¹⁷ Alan Brown, “Classical Music Consumer Segmentation Study: How Americans Relate to Classical Music and Their Local Orchestras”, *Arts Reach*, 2003, vol. 11 (3), p. 18.

Entre quienes respondieron las preguntas del American Express National Audience Research Project, en 2002, un tercio de quienes asistieron invitados por un amigo hablaron de manera entusiasta sobre los aspectos sociales de su experiencia en la ópera, como una cena en grupo antes de la función o la agradable camaradería con los amigos. Alrededor de 25 por ciento de quienes no asistían dijeron que no iban a la ópera porque no querían hacerlo solos, y comentaron que a sus cónyuges o amigos no les gustaba.¹⁸

Las encuestas al consumidor realizadas por Yankelovich Monitor muestran un anhelo casi universal de conexiones y relaciones: 91 por ciento de los encuestados dijo que está tratando de encontrar más tiempo para la gente que tiene importancia en su vida; 73 por ciento señaló que está tratando de hacer cosas que lo haga sentir más cerca de los demás.¹⁹

Hay actividades a las que han recurrido durante mucho tiempo las organizaciones artísticas, como las reuniones sociales posteriores a los conciertos, las cuales tienen grandes limitaciones como herramientas eficaces para satisfacer las necesidades sociales de la gente, pues no se producen muchos contactos entre personas que no se conocen. Más bien, dice Alan Brown,

muchos individuos usan los programas artísticos como medio para invertir en sus relaciones personales. Mientras que las organizaciones artísticas venden artistas y repertorios, los consumidores están comprando jornadas espirituales, terapia emocional y mejores relaciones [...] Lo que se necesita, y pronto, son nuevos modelos de marketing relacional centrado en el público, que tengan el propósito de ofrecerle un menú de oportunidades para involucrarse, que encajen en su estilo de vida y refuercen la percepción que tienen de sí mismos.²⁰

¹⁸ Butte, *op. cit.*

¹⁹ Smith, Clurman y Wood, *op. cit.*, p. 211.

²⁰ Alan Brown, *Magic of Music*, nota informativa núm. 4, *Initiators and Responders: A New Way to View Orchestra Audiences*, Miami, John S. and James L. Knight Foundation, julio de 2004, p. 7, tomado de www.knightfdn.org/default.asp?story=research/cultural/index.asp.

Iniciadores y respondedores

¿Cómo define al público un comercializador? ¿Es quien compra una entrada o quien asiste a una función?, pues la diferencia es importante. Si la definición de cliente se amplía hasta incluir a personas que disfrutan con los conciertos, pero que no asisten a ellos si no son invitadas, se requiere un replanteamiento de la estrategia de marketing, pues son necesarias ideas que fomenten y faciliten la asistencia en pequeños grupos sociales.

La Magic of Music Initiative llevó a cabo una encuesta entre adultos estadounidenses que identificó claramente dos tipos de consumidores: iniciadores y respondedores. Los *iniciadores*, que constituyen 18 por ciento de los adultos culturalmente activos (individuos que asistieron a algún acontecimiento artístico durante el año anterior), están completamente de acuerdo con la afirmación: “Soy la clase de persona a la que le gusta organizar salidas a eventos culturales para mis amigos.” Por su parte, los *respondedores*, que eran 56 por ciento de los adultos culturalmente activos, comentan que: “Es mucho más probable que vaya a una salida cultural si alguien me invita.” Los iniciadores revisan constantemente los medios de comunicación en busca de actividades (específicamente, 58 por ciento de los iniciadores “está siempre buscando actividades culturales a las que asistir”, mientras que sólo 16 por ciento de los respondedores lo hace). Tienen más probabilidades de estar “sumamente interesados” en las actividades artísticas (24 frente a 8 por ciento), y de decir que las mismas desempeñan “un papel importante” en su vida (58 frente a 23 por ciento). Hay más probabilidades de que los iniciadores sean solteros que los respondedores (36 frente a 22 por ciento), más jóvenes (edad promedio de 42 años, comparada con 48 de los respondedores) y mujeres (60 frente a 53 por ciento).

CÓMO CONTACTAR A INICIADORES Y RESPONDEDORES

Algunas organizaciones artísticas, capitalizando los hallazgos de las investigaciones que afirman que muchos asistentes potenciales sólo necesitan ser invitados por amigos o parientes, están ofreciendo una nueva aplicación basada en la internet y dirigida a los iniciadores. La herramienta llamada ORBIT (siglas en ingles de “herramienta de invitación para la

organización de relaciones”) combina la tecnología con la comprensión de las actitudes y el comportamiento de los consumidores, por lo que constituye una innovación que podría llevar al aumento del público entre los adultos más jóvenes y culturalmente activos.

“El primer punto de contacto con muchos clientes es la internet — dice Rebecca Krause-Hardie, una de las diseñadoras de ORBIT—. Esta herramienta permite a los iniciadores empezar una relación en línea con la organización, por su cuenta y desde el primer contacto.”[†]

Mientras los clientes navegan por la página electrónica y seleccionan un programa, se les presenta una propuesta inesperada: “¿Le gustaría invitar a sus amigos?” Un clic en la propuesta los introduce al sistema ORBIT. Una vez en él, pueden personalizar una invitación y enviársela por correo electrónico a cualquier cantidad de amigos. Los usuarios de ORBIT pueden mantenerse en el anonimato o registrarse para usar otras aplicaciones, como el registro de las respuestas automáticas. Para concluir la venta se indica a los usuarios que regresen al sistema de boletaje en línea [de la organización] [...] [E]l sistema ORBIT resguarda la privacidad del intercambio de correos electrónicos entre los iniciadores y los respondedores, lo que significa que los [grupos artísticos] no pueden entrar, sin permiso previo, a las direcciones electrónicas de los respondedores.”[‡]

ORBIT fue desarrollado por Symphony Works para una asociación de seis orquestas: la Philadelphia Orchestra, la St. Louis Symphony Orchestra, la Kansas City Symphony, la Atlanta Symphony Orchestra, la Detroit Symphony y la Long Beach Symphony. El sistema ORBIT requiere muy poco personal para su mantenimiento, y las tácticas en línea del programa, una vez realizada la inversión inicial, son prácticamente gratuitas.

Muchos otros grupos artísticos han instalado ORBIT en su página, entre ellos la Boston Symphony Orchestra y Artsopolis, que es la vasta guía para las artes y la cultura de Silicon Valley, y representa un recurso ideal para los grupos cuando planean sus actividades artísticas. En los primeros meses, después de la instalación del programa, la Boston Symphony Orchestra informó que había ganado varios centenares de nuevos compradores de boletos y muchos otros respondedores que iban con ellos.*

[†] Alan Brown, *Magic of Music*, nota informativa núm. 4, *Initiators and Responders: A New Way to View Orchestra Audiences*.

[‡] *Idem*.

* Rebecca Krause-Hardie, funcionaria de alto rango de SymphonyWorks, conversación telefónica con la autora, 22 de octubre de 2004.

El estudio sobre segmentación del público de música clásica de 2002, mencionado anteriormente, mostró que la incidencia de iniciadores es menor entre los suscriptores a una orquesta que entre los adultos culturalmente activos. Los suscriptores adquieren un compromiso sustancial con mucha antelación para asistir a varios programas, y habitualmente desembolsan una importante cantidad de dinero en un sólo pago. No es fácil conseguir que otros se comprometan a hacer la misma compra. Al respecto Alan Brown señala:

las organizaciones artísticas tienen que dirigirse al creciente número de compradores de boletos sueltos, omnívoros y de mentalidad independiente, que gozan con las actividades artísticas pero que no se suscriben [...] Los grupos artísticos gastan mucho dinero tratando de convertir a los respondedores en iniciadores. No obstante, la investigación sugiere que hasta 85 de cada 100 asistentes a los conciertos carecen del perfil psicológico del iniciador [...] ¿No sería más productivo encontrar una manera nueva de comercializar directamente con los respondedores por medio de sus amigos iniciadores?²¹

Los respondedores no son los únicos que cosechan los beneficios de la participación en las artes; los iniciadores lo hacen también. Las investigaciones en grupos focales muestran que algunos iniciadores encuentran significado y satisfacción en el proceso de crear experiencias culturales para sus amigos —en el drama de organizarlo todo—, dice Brown.

Así que en lugar de hacer esfuerzos fútiles por llegar directamente a los respondedores, quienes comercializan arte deberían buscar a los iniciadores para inspirarlos y empoderarlos con el fin de que se conviertan en *socios de ventas* para las organizaciones artísticas.

Las herramientas de invitación basadas en la internet no son más que una solución parcial al problema de cómo crear ventas entre pares, ya que sólo resultan relevantes para los consumidores que se sienten cómodos comprando boletos electrónicos. Los comercializadores creativos de las artes deberían analizar maneras de desarrollar un programa para los iniciadores que se base en la interfaz humana, como lo hace el modelo de ventas del grupo. El primer paso

²¹ *Ibid.*, p. 4.

de este proceso es que las organizaciones artísticas identifiquen y reúnan la información para entrar en contacto con los iniciadores que conforman su público.

Atraer a los compradores de boletos sueltos siempre ha sido una actividad costosa para las organizaciones artísticas, pero mediante el uso de herramientas de invitación de bajo costo las ventas de entradas por separado se convierten en ventas para pequeños grupos, lo que multiplica el número de localidades vendidas. De hecho, los iniciadores se convierten en agentes de venta de la organización al mismo tiempo que satisfacen sus propios objetivos sociales.

La influencia de los grupos de pares

En un estudio de patrones culturales en Cleveland, realizado a mediados de la década de 1980 para comparar el impacto que tienen las influencias de los grupos de pares y la educación artística de los niños en su asistencia posterior a actividades artísticas, se identificó que la instrucción o educación artística durante la infancia es un factor que influye de manera relevante en la conformación de los patrones de asistencia posteriores. No obstante, la simple exposición de los niños a la cultura parece tener poco efecto en sus hábitos. Se encontró también que quienes asisten a espectáculos artísticos tienen más o menos el doble de probabilidades que quienes no lo hacen de tener amigos que participan en las mismas actividades culturales. Los grupos adultos de referencia son tan importantes que, cuando faltan, tienden a disiparse los efectos de la educación y la formación infantiles.²²

Una de las mujeres que participó en un grupo focal del estudio de asistencia a espectáculos de danza que hizo el Scottish Arts Council comentó que había llevado a una amiga a ver una producción tradicional de *Romeo y Julieta*. Su amiga es una mujer muy inteligente, autora teatral en activo, sin embargo le daba miedo ir a la función porque, dijo, “No es para gente como yo; nunca en mi vida he ido al ballet.” La participante del grupo focal comentó: “No se había dado cuenta de lo accesible que era, y francamente le encantó. Hay gente que se bloquea.”²³

²² Cleveland Foundation, *Marketing the Arts in Cleveland: An in-Depth Survey*, Cleveland, Cleveland Foundation, 1985.

²³ Baker y Maitland, *op. cit.*, p. 6.

PLAY MONEY EN CHICAGO

La League of Chicago Theaters ofrece certificados de regalo llamados Play Money [que puede traducirse lo mismo como “dinero para obras de teatro” que como “dinero para jugar”], que pueden hacerse efectivos en 192 teatros asociados, válidos durante un año a partir de la fecha de compra y que se venden, en denominaciones de 25 dólares, en línea y en los tres expendios de boletos con que cuenta la organización. Los anuncios de estos certificados que hace la liga promocionan: “Una propuesta adecuada para amigos, parientes, clientes y empleados...” Los hoteles del área de Chicago compran muchos certificados de Play Money para incluirlos en los paquetes de fin de semana que ofrecen.

La consecuencia, para los comercializadores del arte, es que se puede estimular la asistencia si se promueven ventas grupales entre diversas comunidades, ofreciendo boletos de regalo con las inscripciones y estimulando la adquisición de certificados de regalo.

Ciertas organizaciones ofrecen un boleto gratuito para una función a quienes adquieren un número mínimo de entradas para la temporada. Esto propicia que los concurrentes pongan en contacto a sus amigos con la organización y lo que ésta ofrece, al tiempo que les obsequian entradas que recibieron de forma gratuita.

Los certificados o tarjetas de regalo pueden promoverse como obsequios navideños para parientes y amigos, empleados, colegas y proveedores; como regalos para cumpleaños, aniversarios, bodas y graduaciones, o simplemente como una manera de introducir a alguien a una manifestación artística, una organización o un espectáculo específico. Pueden venderse en la taquilla de cada una de las organizaciones, por medio de la página electrónica de una agrupación profesional o de los consejos de arte de una ciudad, así como en las librerías y casas de música de la ciudad que quieran cooperar. Las tarjetas de regalo que se adquieren por medio de las organizaciones participantes permiten que quienes las reciben seleccionen la organización y la función a la que desean asistir, y muchas veces una tarjeta sirve de incentivo para que la gente vaya a presentaciones a las que de otra manera no hubiera ido. Es necesario recomendar a los miembros del consejo y a otros voluntarios que vendan tarjetas de regalo, y tal vez convenga contratar a un vendedor de medio tiem-

po que las comercialice entre empresas locales, asociaciones de ex alumnos y otras organizaciones.

Las tarjetas de regalo pueden venderse por la suma que elija la persona que las adquiere, desde el costo de una sola función hasta la suscripción por toda una temporada.

Un tema tanto explícito como implícito en este capítulo es que la decisión de adquirir muchos tipos de productos, servicios y experiencias forma parte de un proceso social. La comercialización no es una mera interacción entre la organización y el comprador; involucra también muchos intercambios de influencia e información entre éste y las personas que forman parte de su red de amigos, parientes y conocidos. En capítulos posteriores analizaré otros beneficios que busca el público actual y el potencial, de qué manera desarrollar una promoción de boca en boca y otros acercamientos interpersonales para atraer al público y derribar los obstáculos para la asistencia.