

ESTRATEGIA DE PAQUETES PROMOCIONALES PARA ATRAER A UNA NUEVA
AUDIENCIA A LOS CONCIERTOS DE LA ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL EN
EL TEATRO COLÓN

por

Paula Cuéllar
Mauricio Peña

Proyecto presentado como requisito parcial
para la obtención del título
de Magíster en Administración de Empresas
otorgado por la Facultad de Administración
de la Universidad de los Andes

BOGOTÁ
2006

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	11
<i>La privatización, financiación y economía de las orquestas sinfónicas</i>	11
<i>La privatización, financiación y economía de la Orquesta Sinfónica Nacional</i>	13
<i>El consumo de música clásica</i>	16
<i>Teoría acerca de los paquetes promocionales</i>	21
<i>Objetivo estratégico del paquete promocional</i>	22
<i>Tipos de paquetes promocionales</i>	23
<i>Pasos para diseñar una estrategia de paquetes promocionales</i>	26
CAPÍTULO II METODOLOGÍA	27
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LAS SESIONES DE GRUPO	32
<i>Los amantes de la Orquesta Sinfónica Nacional</i>	32
<i>Los ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional</i>	33
<i>Principales conclusiones de las sesiones de grupo</i>	35
CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 1	37
<i>Características de la muestra</i>	37
<i>Análisis de las preferencias por paquete</i>	39
<i>Resultados del análisis de conjuntos</i>	41
<i>Otros resultados: Relaciones entre distintas variables</i>	45
<i>Evaluación de actitudes de los ANACAs</i>	51
CAPÍTULO V RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 2	54
<i>Proceso de diseño de paquetes promocionales con la OSNy el Teatro Colón usando los resultados obtenidos del análisis de la Encuesta No. 1</i>	54
<i>Precios de los paquetes promocionales dirigidos a los ANACAs: resultados de la Encuesta No. 2</i>	55
<i>Análisis de los Abonos haciendo uso del Medidor de Sensibilidad al Precio</i>	59
<i>Otros resultados</i>	65
CONCLUSIONES	74
ANEXOS	79
ANEXO 1 - Formato de la Encuesta No. 1	79

ANEXO 2 - Análisis de Conjuntos explicado	83
ANEXO 3 - Formato de la Encuesta No. 2	85
ANEXO 4 - Medidor de Sensibilidad al Precio Explicado	91
ANEXO 5 - Guía Sesión de Grupo ANACAs	93
ANEXO 6 - Guía Sesión de Grupo No ANACAs	96
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>99</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Continuo del Entretencimiento	17
Ilustración 2 - Gráfico de Género Encuesta 1	37
Ilustración 3 - Gráfico de Edad Encuesta 1	38
Ilustración 4 - Gráfico de Estado Civil Encuesta 1	38
Ilustración 5 - Gráfico de Estudios realizados Encuesta 1	38
Ilustración 6 - Gráfico de Ocupación Actual Encuesta 1	39
Ilustración 7 - Preferencias por paquete	40
Ilustración 8 - Preferencias por el Paquete F	41
Ilustración 9 - Preferencias por el Paquete G	41
Ilustración 10 - Paquetes Ortogonales presentados en la Encuesta No. 1	42
Ilustración 11 - Utilidades por Variable	43
Ilustración 12 - Utilidades de las variables de los paquetes	44
Ilustración 13 - Utilidades por variable para cada rango de edad	44
Ilustración 14 - Utilidades por variable para Estudiantes y No Estudiantes	45
Ilustración 15 - Gráfico de barras ‘Asiste a teatro’ y ‘Estudios completados’	46
Ilustración 16 - Gráfico de barras ‘Asiste a conciertos’ y ‘Ocupación’	47
Ilustración 17 - Relación entre “asistir a conciertos” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”	48
Ilustración 18 - Relación entre “asistir a eventos literarios” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”	48
Ilustración 19 - Relación entre “asistir a eventos de danza” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”	49
Ilustración 20 - Relación entre “visitar museos” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”	49
Ilustración 21 - Relación entre “Asistir al Teatro Colón” y Edad	50
Ilustración 22 - Comparativo percepción de los ANACAs Orquesta Sinfónica vs. Orquesta Filarmónica	52
Ilustración 23 - Gráfico de Género Encuesta 2	55
Ilustración 24 - Gráfico de Edad Encuesta 2	56
Ilustración 25 - Gráfico de Estado Civil Encuesta 2	56
Ilustración 26 - Gráfico de Estudios realizados Encuesta 2	56
Ilustración 27 - Gráfico de Ocupación actual Encuesta 2	57
Ilustración 28 - Abonos presentados en la Encuesta No. 2	58
Ilustración 29 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 1	59
Ilustración 30 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 2	60
Ilustración 31 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 3	61
Ilustración 32 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 1	63
Ilustración 33 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para Estudiantes y No-Estudiantes para el Abono 2	64
Ilustración 34 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para	64
Ilustración 35 - Razones para no asistir a conciertos de la OSN	65
Ilustración 36 - Relación entre “Asiste a danza” y Estado Civil	66

Ilustración 37 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No me interesan los conciertos en general”	68
Ilustración 38 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No sé cómo apreciar un concierto de música clásica”	69
Ilustración 39 - Relación entre “Asiste a museos” y “No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN”	72
Ilustración 40 - Composición paquetes promocionales Encuesta 1	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Consumo de Eventos Culturales	39
Tabla 2 - Análisis de Preferencias y Preferencias Acumuladas por paquete	40
Tabla 3 - Tabla de Contingencia ‘Asiste a Teatro’ y ‘Estudios completados’	46
Tabla 4 - Tabla de Contingencia ‘Asiste a conciertos’ y ‘Ocupación’	47
Tabla 5 - Relación entre “haber asistido al Teatro Colón” y “Edad”	50
Tabla 6 - Importancia de los Aspectos de Servicio y Calidad Artística	51
Tabla 7 - Consumo de Eventos Culturales (Encuesta No. 2)	57
Tabla 8 - Puntos de Precio para el Abono 1	59
Tabla 9 - Puntos de Precio para el Abono 2	60
Tabla 10 - Puntos de Precio para el Abono 3	61
Tabla 11 - Atracción de los ANACAs hacia los Tres Abonos	62
Tabla 12 - Resultados Consolidados del Medidor de Sensibilidad al Precio por Abono	63
Tabla 13 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 1	63
Tabla 14 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 2	64
Tabla 15 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 3	64
Tabla 16 - Tabla de Contingencia “Asiste a danza” y Estado Civil	66
Tabla 17 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No me interesan los conciertos en general”	67
Tabla 18 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No sé cómo apreciar un concierto de música clásica”	68
Tabla 19 - Relación entre “Asiste a danza” y “No me interesan los conciertos en general”	70
Tabla 20 - Relación entre “Asiste a museos” y “No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN”	71

INTRODUCCIÓN

La financiación de las artes y la cultura es un asunto que genera inmensos debates y discusiones. Hay quienes ven al sector cultural como un sector productivo cualquiera que está en capacidad de operar en un sistema de libre mercado y hay quienes opinan que la tradición europea de financiación estatal de la cultura es la única manera de proteger la integridad intelectual y moral del mismo. Sin embargo, el modelo de financiación que se está imponiendo en el mundo es el que ha primado en Estados Unidos, en donde distintos estamentos de la sociedad aportan fondos para el funcionamiento de las entidades culturales, las cuales son, en su mayoría, entidades privadas sin ánimo de lucro.

Varios gobiernos han visto en el modelo estadounidense una manera de reducir su gasto y, en especial, de empezar a separar al estado de obligaciones que, para muchos analistas, no le competen. La transformación de entidades culturales públicas en entidades privadas ha sido una tendencia generalizada, especialmente desde la caída del muro de Berlín. La transformación del tradicional sistema de subvención comunista en un sistema más orientado hacia el mercado ha generado cambios en los países de la antigua Unión Soviética y la tendencia hacia la reducción del estado ha hecho que los países de occidente hagan lo mismo.

Colombia no ha sido un país ajeno a estas circunstancias. La creación del Ministerio de Cultura en 1997 generó inmensos debates alrededor de la responsabilidad del gobierno en torno a ese tema - no fueron pocas las voces a favor y en contra de esta iniciativa. Sin embargo, más allá de la creación o no de un ente burocrático para el sector cultural, el gran debate sigue siendo decidir cuál es la responsabilidad que tiene el estado con el sector y con las entidades que actúan en él. Diciembre de 2002 puso de relieve este debate y aclaró, en gran parte, cuál era la visión del gobierno colombiano acerca de su participación en la cultura. La liquidación de la Orquesta Sinfónica de Colombia en este año y la posterior creación, en 2003, de la Asociación Nacional de Música Sinfónica, entidad sin ánimo de lucro que cobija a la nueva Orquesta Sinfónica Nacional (OSN), fueron eventos que demostraron que el gobierno colombiano busca adherirse a un modelo de reducción del estado, de privatización del sector y de mínima intervención en el funcionamiento del mismo.

La Orquesta Sinfónica Nacional enfrenta hoy el reto de convertirse en una entidad cada vez más eficiente en el uso de sus recursos y capaz de maximizar sus ingresos por diferentes vías de financiación. La privatización de la Orquesta ha obligado a la entidad a pensar de manera más comercial con consecuencias que saltan a la vista: patrocinios importantes de Telecom y Protabaco, disco de Oro por su CD *Un viaje musical por Colombia*, y venta de conciertos privados a empresas. Sin embargo, aparte de estas actividades que permiten que la orquesta perciba unos ingresos, entre el 2003 y el 2006 las actividades de la Orquesta han obedecido principalmente a un objetivo misional: hacer presencia en distintos rincones de Colombia. Esta política, si bien ha generado una buena imagen pública, también ha significado no tener una presencia permanente en Bogotá y, ante todo, no tener una fuente

de ingresos constante y significativa por concepto de taquilla en la ciudad colombiana con mayor dinamismo económico.

Hasta ahora, en Bogotá, la Orquesta Sinfónica ha mantenido dos temporadas de un mes (ocho conciertos) cada una en el Teatro Colsubsidio y unas temporadas de bajo perfil en el Teatro Colón. Dada la irregularidad de esta oferta, para la Orquesta ha sido difícil desarrollar una estrecha relación con el público bogotano y convertirse en una institución atractiva para patrocinar por su capacidad de competir como una opción de consumo de entretenimiento y cultura contra otras ofertas como el cine, el teatro, la televisión, el deporte, y otros conciertos. Para la Orquesta es esencial empezar a desarrollar estrategias que le permitan posicionarse en Bogotá y capturar miembros de la audiencia cultural hasta ahora ausentes en sus conciertos.

En Estados Unidos, país en donde las orquestas sinfónicas funcionan también como fundaciones sin ánimo de lucro, desde hace varios años las orquestas han buscado garantizar sus ingresos y atraer a nuevos espectadores vía abonos de pre-venta que juntan varios conciertos por temas, compositores, o instrumentos solistas, entre otros. En Colombia, esta modalidad de venta ha sido tradicionalmente común en el Festival Iberoamericano de Teatro, el Festival de Jazz y la temporada anual de la Ópera de Colombia. El uso de abonos o paquetes promocionales es una estrategia de mercadeo que busca que una empresa venda más de un producto haciendo más atractiva la compra del *paquete* que la compra de cada producto por separado. En el caso de la cultura y de los conciertos sinfónicos en particular, este tipo de ventas puede incluir la venta de abonos por temporadas (i.e. mensuales, semestrales, anuales), la venta de boletas a conciertos incluyendo otros servicios (i.e. restaurante, parqueadero, otros servicios culturales) o la venta cruzada con otros productos (i.e. mercancía corporativa o suscripciones a revistas, por ejemplo).

Este trabajo busca evaluar qué tan viable es usar una estrategia de paquetes promocionales para atraer una audiencia culturalmente activa de estratos 5 y 6 de Bogotá que actualmente no asista a los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional en el Teatro Colón. La elección de este segmento se basa en un término (Culturally Aware Non-Attendees) acuñado por la Liga de Orquestas Americanas (American Symphony Orchestra League) en su Proyecto de Investigación sobre Motivación de Audiencias (Audience Motivation Research Project) realizado en 2001.¹ El segmento está compuesto por adultos que no han asistido a un concierto de música clásica en dos años pero que han ido a otros eventos relacionados con arte, cultura y entretenimiento tales como exhibiciones en museos y galerías de arte, cine-arte y obras de teatro, entre otros. Este segmento, identificado en Estados Unidos, no ha sido explorado en Colombia lo cual hace que sea importante investigar su relevancia.

El enfoque en estratos cinco y seis se hace por tres razones. Primero, el estudio no va a tener un gran número de encuestados y por eso los resultados son más representativos con un segmento objetivo reducido. Segundo, la Orquesta necesita generar ingresos en un modelo de negocios en el que la capacidad de venta está limitada por el espacio físico disponible. Esta limitación hace que sea válida una estrategia de ‘descremar el mercado’, es decir, entrar con un nuevo producto (un paquete de abono) para capturar a los clientes con mayor capacidad de compra, maximizando los márgenes de ganancia. Finalmente, al

¹ American Symphony Orchestra League, “Audience Motivation Research Project – Executive Summary”, (Nueva York: American Symphony Orchestra League, facilitado vía correo electrónico), 4.

tratar de crear paquetes promocionales es útil incluir componentes y servicios que sean del mayor agrado de un segmento específico. Consideramos que, dadas las limitaciones del estudio, era preferible centrarse únicamente en estratos en los que hay una similitud en el ingreso, la educación y los hábitos de esparcimiento, entre otras variables.

Además de responder a la pregunta principal mencionada anteriormente, este trabajo permitirá dilucidar distintos interrogantes relacionados. Por ejemplo, ¿por qué no van los ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional a sus conciertos? ¿Cuál es la percepción de los ANACAs acerca de la Orquesta Sinfónica y de su competencia directa? ¿Qué actividades culturales realizan los ANACAs? ¿Qué elementos debe incluir un paquete promocional ofrecido a los ANACAs? ¿Qué precio se debería cobrar por un paquete de abono?

Esta investigación es útil principalmente para la Orquesta Sinfónica Nacional y para el Teatro Colón. Sin embargo, también servirá como guía para otras instituciones culturales, patrocinadores y entidades públicas del sector cultural. A la OSN y al Teatro Colón les sirve para armar un paquete óptimo, a los patrocinadores para saber qué tipo de paquete patrocinar para que tenga una mejor respuesta y para el sector público para implementar la metodología para así desarrollar programas y políticas que incentiven que distintas entidades culturales capturen nuevas audiencias.

La metodología del trabajo hace uso principalmente de métodos cualitativos y cuantitativos, específicamente dos sesiones de grupo y dos encuestas. Las sesiones de grupo exploran las diferencias entre los clientes actuales de la Orquesta Sinfónica y los ANACAs de la Orquesta. La primera encuesta busca establecer las preferencias de los ANACAs en un paquete promocional utilizando la técnica del análisis de conjuntos. Finalmente, la segunda encuesta usa el método del Medidor de Sensibilidad al Precio para establecer los precios óptimos de tres paquetes de abono diferentes.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos. El primer capítulo presenta el marco teórico. En este capítulo se hace un recuento de los estudios en torno a la financiación, el consumo y la venta de servicios culturales y, más específicamente, de música clásica. El capítulo presenta la teoría en torno a los paquetes promocionales incluyendo la presentación del análisis de conjuntos como método estadístico para la elaboración de paquetes, y cierra con la explicación del Medidor de Sensibilidad al Precio como técnica para establecer el precio de un producto o servicio.

El segundo capítulo explica la metodología que siguió el proyecto. El tercer capítulo presenta los resultados de las sesiones de grupo, resaltando las diferencias encontradas entre los ANACAs y los asistentes a los conciertos de la Orquesta Sinfónica. El cuarto capítulo presenta los resultados de la primera encuesta, en especial la utilidad de cada una de las variables más importantes para la composición de un paquete promocional. Finalmente, el capítulo cinco presenta los resultados de la segunda encuesta en la que se hizo el análisis de precios para tres paquetes promocionales haciendo uso del Medidor de Sensibilidad al Precio.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la asesoría y guía de nuestro asesor, el profesor Antonio Burbano, y sin el aprendizaje que hemos recibido de nuestros distintos profesores en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. De igual manera, agradecemos a las personas de las oficinas administrativas de la Facultad por su asistencia

en el trámite de este proyecto. La ayuda de la biblioteca de la universidad, en especial de la oficina de servicio de solicitud de documentos fue invaluable en la consecución de artículos pertinentes a nuestro tema de estudio. Agradecemos también a la American Symphony Orchestra League por facilitar el resumen ejecutivo de estudio de audiencias que inspiró parte de nuestro estudio. El apoyo de nuestras familias, compañeros de clase, y amigos fue indispensable, no sólo en el desarrollo de este trabajo sino en todo nuestro tiempo de estudios – mucha gracias a todos. Finalmente, queremos agradecer especialmente por su colaboración y paciencia a Amalia De Pombo, directora del Teatro Colón y a Andrea Gómez y Juan Manuel Mosquera en la Orquesta Sinfónica Nacional por brindarnos información y orientación en distintas etapas de este proyecto además de abrirnos las puertas de sus instituciones, facilitarnos información y recursos para nuestro trabajo.

CAPÍTULO I ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de la relevancia y aplicabilidad de este trabajo es importante tener un conocimiento del sector que enmarca a la institución de estudio -la Orquesta Sinfónica Nacional- los problemas que lo aquejan y sus características. Esto es fundamental dado que es una organización que no opera en el ámbito empresarial sino en el cultural sin ánimo de lucro. Se presenta aquí un resumen de los asuntos de privatización y financiación que aquejan a las orquestas sinfónicas en el mundo y cómo esto mismo se ve reflejado en la Orquesta Sinfónica Nacional. De igual forma se realiza una síntesis de las investigaciones en torno al consumidor de cultura, en particular del consumidor de música clásica. También se trata la teoría de análisis de conjuntos utilizada para la conformación de paquetes promocionales incluyendo el tipo de paquetes y su papel estratégico. Finalmente se explica la metodología de medida de sensibilidad al precio como una técnica entre varias para la fijación de precios.

La privatización, financiación y economía de las orquestas sinfónicas

La transformación de una entidad cultural pública en una entidad privada ha sido una tendencia mundial, especialmente desde la caída del muro de Berlín. El colapso del sistema comunista en Europa Oriental y los grandes retos políticos, económicos y sociales que trajeron consigo, obligaron a varios países de la ex-Unión Soviética a desmontar completa o parcialmente el sistema de subsidios a la cultura que había caracterizado a estos países.² En el mundo occidental y capitalista, la tendencia hacia la reducción y optimización del estado ha hecho que los subsidios estatales y la injerencia del estado en distintas áreas hayan disminuido o desaparecido del todo. En Europa, las presiones de la Unión Monetaria Europea han hecho que los teatros de ópera italianos se hayan convertido en entidades sin ánimo de lucro³ mientras que en Austria, por ejemplo, el proceso de privatización ha llevado a la creación de entidades completamente privatizadas y a híbridos que facilitan algunos manejos administrativos pero que mantienen la presencia del estado especialmente al interior de las juntas de gobierno de instituciones con más alto impacto en las dimensiones públicas.⁴

Varias orquestas sinfónicas han sido protagonistas de los procesos de privatización estatal, algunas con más éxito que otras. La Orquesta Filarmónica de Berlín, por ejemplo, se convirtió en una fundación sin ánimo de lucro a principios de 2002, apoyada por un gran patrocinio del Deutsche Bank.⁵ Por su lado, la Orquesta Sinfónica de Berlín no corrió con

² Stefan Toepler, "From Communism to Civil Society? The Arts and the Nonprofit Sector in Central and Eastern Europe," *The Journal of Arts Management, Law and Society* 30, no. 1 (Spring 2000): 7-18.

³ Ruth Towse, ed., *A Handbook of Cultural Economics* (Edward Elgar Publishing, 2003): 3.

⁴ Peter Tschmuk, "The Budgetary Effects of "Privatizing" Major Cultural Institutions in Austria," *The Journal of Arts Management, Law and Society* 35, no. 4 (Winter 2006): 293-304.

⁵ Página web de la Orquesta Filarmónica de Berlín, <http://www.berliner-philharmoniker.de/en/stiftung/>, consultada el 23 de julio de 2006.

tal suerte y en el 2004 fue liquidada tras ser privatizada y no conseguir benefactores que auspiciaran su mantenimiento.⁶

El carácter privado de una entidad cultural obliga a que ésta tenga un cambio de paradigmas. El primer cambio es que en vez de servirle tan sólo a aquellos que quieran asistir a sus eventos, una entidad sin ánimo de lucro, que necesita atraer financiación pública, debe atender a una más amplia fracción de la población con sus servicios, al mismo tiempo que entretiene y divierte a aquellos que están dispuestos y pueden pagar por ellos. El segundo cambio de paradigmas es que en tanto una entidad empieza a depender del mercado para su financiación, ésta debe buscar ampliar su base de clientes diversificando y mejorando su portafolio para hacerlo atractivo en el mercado de productos y servicios para el tiempo libre.⁷

La urgencia de privatizar y garantizar resultados ha llevado a que muchos países estudien el modelo de financiación de las orquestas sinfónicas y de las entidades culturales en general en los Estados Unidos – país en el que, tradicionalmente, estas organizaciones han tenido un carácter sin ánimo de lucro.⁸ El modelo de financiación de estas entidades ha consistido en lo que suele conocerse como el “butaco de las tres patas”. La “primera pata” son las donaciones hechas por personas naturales o jurídicas; la “segunda pata” es la financiación pública que puede ser municipal, estatal y/o federal; y, finalmente, la “tercera pata” son los ingresos generados vía mercado por venta de productos (i.e. un CD) y/o servicios (i.e. boletas a un concierto).⁹

Un aspecto que ha tenido gran impacto en el modelo de financiación del sector cultural norteamericano de lo que se conoce comúnmente como “la maldición de Baumol”.¹⁰ La “maldición de Baumol” es el nombre dado a un fenómeno económico identificado en 1965 por los economistas William J. Baumol y William G. Bowen en *On the Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems*, artículo que publicaron en el *American Economic Review*. En este artículo y en el libro nacido de éste - *Performing Arts: The Economic Dilemma* – Baumol y Bowen demostraron que las artes escénicas, incluidas las orquestas sinfónicas enfrentan un ineludible problema de costos unitarios crecientes como resultado de un atraso en productividad. La productividad de las artes escénicas, comparada con la de otros sectores en la economía, está relegada.¹¹ En esencia, el problema radica en que interpretar una sinfonía de Schumann requiere hoy el mismo número de músicos que el día de su estreno en el siglo diecinueve. Lo mismo puede decirse de las obras de Shakespeare o del ballet *Cascanueces*. El único incremento en productividad que han tenido las artes escénicas ha sido alcanzado vía economías de escala, produciendo en una semana, para el caso de una orquesta, con el mismo número de músicos y horas de trabajo preparativo, dos o más conciertos en vez de uno. Sin embargo, es una cifra muy reducida si se compara con los grandes saltos en productividad del resto de la

⁶ Página web de la Deutsche Welle, <http://www.dw-world.de/dw/briefs/0,1574,1547548,00.html>, consultada el 23 de julio de 2006.

⁷ Charles M. Dorn, “Privatization of the Arts and the Public Interest: An Issue for Local Arts Agencies,” *The Journal of Arts Management, Law and Society* 25, no. 3 (Fall 1995): 182-191.

⁸ Joseph Wesley Ziegler, “The Tiny Endowment: Radical difference in public and Private Sectors,” *The Journal of Arts Management, Law and Society* 24, no. 4 (Winter 1995): No. 4, 345-352.

⁹ Dorn, “Privatization of the Arts and the Public Interest: An Issue for Local Arts Agencies,” 182-191.

¹⁰ Douglas J. Dempster, “The Wolf Report and Baumol’s Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond,” *Harmony* 15 (October 2002): 9.

¹¹ James Heilburn, “Baumol’s Cost Disease,” en *A Handbook of Cultural Economics*, ed. Ruth Towse (Edward Elgar Publishing, 2003): 92.

economía. Ese atraso en la productividad hace que, a medida que los costos por unidad en el resto de la economía bajan, en las orquestas suban. Según Baumol y Bowen es imposible para una orquesta subir sus precios o incrementar sus ingresos al mismo ritmo en el que suben sus costos, lo cual hace que éstas se vean cada vez más agobiadas por sus obligaciones financieras, producto de una brecha en sus ganancias.¹²

Si bien Baumol y Bowen presagiaban que las orquestas estadounidenses llegarían eventualmente a estar en una situación insostenible al encontrarse con un déficit impagable, la realidad ha sido otra.¹³ El tener que enfrentarse a unos costos crecientes, a una brecha en las ganancias, y a constantes reducciones en los aportes federales vía el Fondo Nacional para las Artes (NEA) desde finales de los años ochentas hasta ahora, ha hecho que las orquestas estadounidenses hayan desarrollado, de manera intuitiva y tal vez algo conservadora, estrategias de mercadeo que les han permitido sobrevivir. Prueba de esto es que las orquestas han logrado mantener la brecha en las ganancias como un porcentaje estable de sus ingresos y que esta brecha ha sido financiada no sólo gracias a los aportes públicos y privados sino también gracias a un incremento del 5% en el porcentaje de ganancias vía ingresos propios generados por la orquesta – fortaleciendo la “tercera pata” vía venta de boletería y otros productos y servicios.¹⁴

Estos resultados en ningún momento descalifican o contradicen lo presentado por Baumol y Bowen. Por el contrario, el análisis económico que ellos hicieron fue acertado mas no así sus predicciones que han sido hasta ahora erróneas – las orquestas de Estados Unidos han podido desarrollar maneras de controlar o contener la “maldición de Baumol”.¹⁵ Sin embargo, la brecha en la productividad y los costos crecientes son realidades de las artes escénicas a nivel internacional que obligan a que las orquestas sinfónicas busquen maximizar sus ingresos, no sólo vía estrategias de recaudación de fondos públicos y privados, sino también, como en el caso de las orquestas estadounidenses, teniendo en cuenta las fuerzas de la oferta y de la demanda que operan en el mercado.

Para muchas entidades sin ánimo de lucro es un reto tener que actuar dentro de un mercado con fuerzas de oferta y de demanda, especialmente cuando una de sus otras “patas” o fuentes de financiación se está reduciendo como es el caso de los recursos públicos. En el caso de las entidades culturales que presentan artes escénicas, el reto se ve multiplicado por la realidad de la “maldición de Baumol”. Sin embargo, como ha sido demostrado en el contexto norteamericano, para poder enfrentar un reto es necesario reconocerlo y afrontarlo usando el mejor conocimiento posible.

La privatización, financiación y economía de la Orquesta Sinfónica Nacional

La cultura latinoamericana ha seguido, desde épocas de la independencia, modelos europeos caracterizados por el paternalismo, el centralismo y la presencia importante del

¹² Arthur C. Brooks, “Improving the Orchestra’s Revenue Position: Practical Tactics and General Strategy,” *Research Studies Series No. 1* (Symphony Orchestra Institute, Evanston, Illinois, 1997): 6-7.

¹³ Heilburn, “A Handbook of Cultural Economics,” 95.

¹⁴ Dempster muestra en “The Wolf Report and Baumol’s Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond,” (12-13) que en la temporada 1990-1991, el 41% de las ganancias de 254 orquestas estadounidenses provino de ingresos propios mientras que en la temporada 2000-2001, esta misma línea constituyó el 46% de las ganancias.

¹⁵ Heilburn, “A Handbook of Cultural Economics,” 96.

estado en la organización y financiación de su quehacer.¹⁶ En el caso de Colombia y las orquestas sinfónicas es importante resaltar cómo la Orquesta Sinfónica de Colombia, después de muchos deambular, enfrentar problemas financieros y cambiar de padrinos, fue adoptada por el estado colombiano durante la dictadura del general Rojas Pinilla en 1952. Por su lado, la Orquesta Filarmónica de Bogotá nació como una sociedad privada que –en vista de incesantes problemas financieros- logró captar la atención del Concejo de Bogotá el cual la convirtió en una entidad pública de la ciudad de Bogotá en 1967.¹⁷ Desde entonces, la financiación y supervivencia de ambas orquestas sufrieron altibajos que en poco o nada las afectaron – hasta la llegada del presidente Álvaro Uribe al gobierno nacional en 2002.

La agenda del primer gobierno del Presidente Álvaro Uribe incluyó una intensa reorganización del estado colombiano. Esta reorganización incluyó cambios en la estructura ministerial mediante fusiones y la reducción de la carga fiscal del estado a través de la eliminación de entidades como Telecom, Inravisión y la Orquesta Sinfónica de Colombia.¹⁸ En diciembre de 2002, el Ministerio de Cultura, siguiendo las recomendaciones del Documento Conpes 3208, *Lineamientos de una política de apoyo a la música sinfónica en Colombia*, liquidó la Orquesta Sinfónica de Colombia y se puso a la tarea de estudiar la conformación de una nueva entidad que funcionara bajo un esquema jurídico diferente.¹⁹ Tras una gran polémica en los círculos y en la prensa cultural, a finales del 2003, la nueva Orquesta Sinfónica Nacional presentó su primer concierto público en el Teatro Colón bajo la dirección de Luis Biava.²⁰

La privatización de la Orquesta Sinfónica Nacional ha traído consigo el reto de operar en medio de una economía de mercado enfrentando al mismo tiempo las realidades económicas de administrar una orquesta sinfónica guiada por unos objetivos de servicio público. Parte de los objetivos de la OSN obedecen a un imperativo del gobierno nacional que dice que una orquesta de carácter nacional debe presentarse a lo largo y ancho del país.²¹ Este imperativo refleja el primer cambio de paradigmas que debe enfrentar una entidad privatizada. Para ser considerada candidata para recibir apoyo estatal, la orquesta debe ampliar su cubrimiento, sus servicios deben abarcar mayor espacio geográfico. En efecto, entre el 2003 y el 2006 la Orquesta Sinfónica se ha presentado en distintos municipios del país, llegando a lugares en donde la presencia estatal ha sido históricamente mínima.

Si bien sus recorridos por el territorio nacional han generado una buena imagen pública, también han resultado en una muy baja presencia en Bogotá. Hasta ahora, en el Distrito Capital, la Orquesta Sinfónica ha mantenido dos temporadas de un mes (dieciséis conciertos) cada una en el Teatro Colón subsidio y unas temporadas cortas en el Teatro Colón. Dada la irregularidad de esta oferta, para la Orquesta ha sido difícil desarrollar una estrecha

¹⁶ Ximena Varela, “The Quest for El Dorado: Funding the Arts in Latin America,” *International Journal of Arts Management* 4, no. 1 (Fall 2001): 18.

¹⁷ Fernando Toledo, ed., *Orquesta Filarmónica de Bogotá, 35 años tocando el alma de la gente* (Bogotá: Consuelo Mendoza Ediciones, 2002), 29.

¹⁸ Claudia Jiménez Jaramillo, *Los nuevos retos de la renovación del estado*, Revista Semana, Diciembre 12 de 2003.

¹⁹ Documento CONPES 3208, *Lineamientos de una política de apoyo a la música sinfónica en Colombia*, Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Cultura, República de Colombia (Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2002), 8-9.

²⁰ Ellie-Anne Duque, *Orquesta nueva a qué precio*, Revista Semana, Diciembre 21 de 2003.

²¹ Emilio Sanmiguel, *El águila tricéfala*, Revista Semana, 2004.

relación con el público bogotano que le garantice no sólo unos ingresos constantes por venta de boletería, sino también el convertirse en una institución atractiva para patrocinar. De igual forma, la Orquesta no ha generado en los bogotanos un sentimiento de pertenencia que los motive a contribuir con donaciones. En otras palabras, no ha podido fortalecer la “primera pata” de la financiación de entidades privatizadas, la “pata” de las donaciones de personas naturales y/o jurídicas pues hasta ahora esto sólo se ve en unos pocos patrocinios entre los que se destacan Protabaco y Telecom. Sin embargo, en Colombia no hay una cultura expandida del mecenazgo y son muy leves los incentivos tributarios que buscan fomentar la donación a organizaciones culturales.²² En el 2005, por concepto de donaciones, dentro de un presupuesto de 7200 millones de pesos, la Orquesta recibió 1500 millones de pesos.

La “segunda pata”, la financiación estatal, sigue siendo muy importante en el equilibrio financiero de la Orquesta Sinfónica. En el 2005, dentro de un presupuesto de 7200 millones de pesos, el Ministerio de Cultura contribuyó 4400 millones. Ese mismo año, la Orquesta cubrió un déficit de 1000 millones de pesos con dineros que habían sido girados por el Ministerio el año inmediatamente anterior. Los montos contribuidos por el gobierno nacional a la Orquesta Sinfónica Nacional son superiores a lo que estaba asignado para la Orquesta Sinfónica de Colombia. Sin embargo, esto ha sido común en experiencias de privatización y la tendencia suele ser que, pasado un tiempo, la contribución del gobierno central disminuye y se estabiliza.²³ La contribución de 4400 millones de pesos aquí presentada seguramente no se mantendrá y con el pasar de los años irá disminuyendo, con el agravante –hacia el futuro– de que si bien por ahora el Ministerio de Cultura y el gobierno nacional en cabeza del presidente apoyan a la Orquesta Sinfónica Nacional por ser un proyecto propio, en el futuro la Orquesta muy seguramente sólo podrá acceder a dineros públicos para apoyar proyectos específicos mas no para sostener su funcionamiento diario.²⁴

La Orquesta también se ha enfrentado al segundo cambio de paradigmas de una entidad estatal privatizada y por esta vía ha puesto a prueba la “tercera pata” de la financiación de entidades públicas privatizadas - la Orquesta ha tenido que empezar a pensar en cómo interactuar mejor con el mercado para asegurar su financiación. Esto ha obligado a la entidad a volverse más comercial y ha producido resultados que a primera vista son llamativos: la Orquesta grabó un CD -*Un viaje musical por Colombia*- obteniendo disco de Oro por sus ventas y ha podido ser más flexible y eficiente a la hora de actuar en el mercado vendiendo conciertos institucionales a empresas privadas. Sin embargo, estos resultados no alcanzan a satisfacer lo que su presupuesto requiere. En el 2005, dentro de un presupuesto de 7200 millones de pesos, la Orquesta tan sólo generó 300 millones de pesos a través de ingresos propios – una “tercera pata” muy corta para un butaco tan inestable.²⁵

Ante estas realidades y teniendo en cuenta que la “maldición de Baumol” es de carácter internacional, es fundamental que la Orquesta empiece a desarrollar estrategias que le permitan generar mayores ingresos propios. Uno de los principales esfuerzos debe ser en el recaudo por concepto de taquilla ya que, en Bogotá, sus ingresos por venta de boletería son muy bajos. En el caso del Teatro Colsubsidio la Orquesta no recibe ningún ingreso y el

²² “De patrocinios y mecenazgos”, Revista Cambio, <http://www.cambio.com.co/html/cultura/articulos/4773/>, visitada el 19 de septiembre de 2006.

²³ Tschmuk, “The Budgetary Effects of “Privatizing” Major Cultural Institutions in Austria,” 293-304.

²⁴ Philip Kotler y Joanne Scheff, *Standing Room Only*, (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 8.

²⁵ Conversaciones de los autores con funcionarios la Orquesta Sinfónica Nacional.

teatro asume algunos gastos asociados al concierto como lo son los honorarios del solista invitado y la publicidad - montos que pueden ascender a unos 20 millones de pesos. En el caso del Teatro Colón, la Orquesta recibe ingresos por venta de boletas y le paga al teatro un pequeño porcentaje de ese recaudo. Sin embargo, con un aforo de aproximadamente 900 personas, con precios de boletas que en el 2006 han ido desde 5000 hasta 18500 pesos, y con una ocupación aproximadamente del 50%, los ingresos por este concepto son muy bajos – aproximadamente dos millones de pesos. Para poder fortalecerse en este aspecto, la Orquesta Sinfónica necesita posicionarse en Bogotá con unos productos y servicios atractivos que incrementen sus ventas, no sólo dentro de su público actual, sino dentro de nuevas audiencias que actualmente no frecuentan sus conciertos. Es además indispensable que la Orquesta encuentre precios para sus boletas que permitan empezar a cubrir sus costos sin llegar a alienar al público para así empezar a tener unos ingresos que le den una mayor sostenibilidad²⁶

El consumo de música clásica

El rol del mercaderista del arte es complejo. En el mundo comercial el cliente reina. Los bienes y servicios son producidos y distribuidos de acuerdo con consideraciones de demanda y rentabilidad. Pero el propósito de una organización cultural sin ánimo de lucro es exponer al artista y su mensaje a la audiencia más amplia posible, en vez de producir al artista y al mensaje que la audiencia más grande demande. Los negocios innovan sólo cuando hay una justificación económica para hacerlo. Las organizaciones culturales sin ánimo de lucro innovan y exploran en su persecución de valor social o estético, inclusive cuando no es seguro que haya un éxito económico.²⁷

Las diferencias entre el mundo comercial y el mundo sin ánimo de lucro traen consigo retos y conflictos en la interpretación del papel que juegan las funciones tradicionales de las organizaciones empresariales (finanzas, recursos humanos, entre otras). El área en donde este conflicto es más obvio es el área de mercadeo. Una organización sin ánimo de lucro tiene una orientación misional. Es decir, su principal objetivo es realizar su misión y alcanzar su visión, las cuales persiguen un beneficio social.²⁸ Esto no quiere decir que sea adversa al lucro ni que el estar enfocada en su misión le permita ser negligente en el manejo de sus procesos administrativos. Dentro de este contexto, el papel de la función de mercadeo no es principalmente servir a los clientes de la organización sino ayudar a la organización a cumplir con sus objetivos misionales.²⁹

Las organizaciones culturales operan dentro de una gran categoría de productos y servicios, la categoría de entretenimiento. Esta categoría puede ser descrita como un continuo que

²⁶ Tablas resumen de ventas para la boletería de los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional proporcionada por el Teatro Colón y conversaciones con la Orquesta Sinfónica Nacional, septiembre y octubre de 2006.

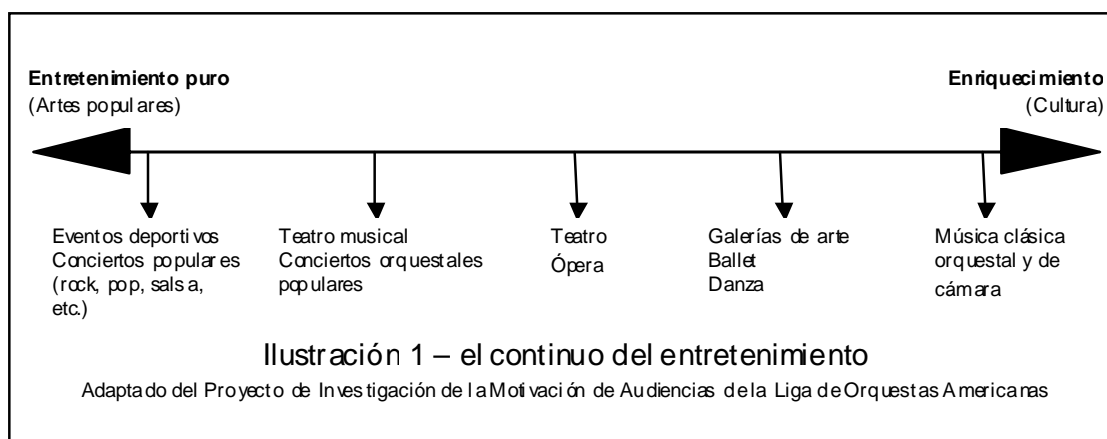
²⁷ Kotler y Scheff, *Standing Room Only*, 20.

²⁸ Oscar Manuel Gaitán Sánchez, *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario* (Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2002), 9.

²⁹ François Colbert, "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts," *International Journal of Arts Management* 6, no. 1 (Fall 2003): 31.

tiene en un extremo a la cultura y en el otro a las artes populares.³⁰ En el Proyecto de Investigación de la Motivación de Audiencias, un estudio de la Liga de Orquestas Americanas (ASOL por sus siglas en inglés), este continuo está descrito más en términos de las necesidades de los consumidores. En el extremo de las artes populares está la necesidad del entretenimiento puro mientras que en el extremo de la cultura está la necesidad del enriquecimiento. Dentro de ese continuo el estudio ubica distintas actividades del entretenimiento. En el extremo de puro entretenimiento ubica actividades como asistir a espectáculos o eventos deportivos, conciertos de rock o música popular y asistir a cine. Desplazándose sobre este continuo, estarían el teatro musical y los conciertos orquestales populares. Les siguen a éstos el teatro y la ópera seguidos por las galerías de arte, el ballet y la danza. En el otro extremo, el de cultura y enriquecimiento aparecen los conciertos de música clásica orquestal y de cámara.³¹ La Ilustración 1 presenta el continuo del entretenimiento.

Ilustración 1 - Continuo del Entretenimiento



El consumidor de productos culturales no se limita a ninguno de los puntos del continuo del entretenimiento. Por el contrario, se desliza fácilmente entre un punto y otro dependiendo de sus objetivos del momento – más entretenimiento o más enriquecimiento. De igual manera, el gusto por uno u otro género artístico no excluye la posibilidad de que un consumidor de uno tenga gusto por otro u otros géneros o expresiones.³²

Dentro de cada género o expresión artística es posible diferenciar los distintos segmentos del público de acuerdo con la frecuencia con la que asisten a un evento. Bajo el criterio de frecuencia los miembros de una audiencia pueden ser clasificados como intensivos, ocasionales o poco frecuentes.³³ Otras maneras de clasificar al consumidor de eventos

³⁰ L.D. Fitzhugh, *Introducing the Audience: A Review and Analysis of Audience Studies for the Performing Arts in America* (Washington: American University, 1983) referenciado en François Colbert, "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts", 30.

³¹ American Symphony Orchestra League, 4.

³² Timothy C.G. Fisher y Stephen B. Preece, "Evaluating Performing Arts Audience Overlap", *International Journal of Arts Management* 4, no. 3 (Spring 2002): 27.

³³ R.W. Belk y A.R. Andreasen, "De gustibus non est disputandum: A Study of the Potential for Broadening the Appeal of Performing Arts", *Advances in Consumer Research* 6, 109-113; P. Hodgson, "Is the Growing Popularity of Opera in Britain Just Another Nineties Media Myth? Market Research Provides the Answer", *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4, 405-417; y R.A. Peterson, "Marketing Analysis, Segmentation, and Targeting in the Performing Arts", en *Marketing the Arts*, M.P. Mokwa, W.M. Dawson y E.A. Prieve, eds. (Nueva York: Praeger, 1980), 182-200; referenciados en Manuel Cuadrado y Alejandro

culturales incluyen su asistencia – asistente actual o asistente potencial- y su interés en eventos culturales –le interesan las artes o no le interesan las artes.³⁴

Otras clasificaciones de los consumidores de cultura están relacionadas con las necesidades y los objetivos de ese consumo. Una clasificación distingue entre los consumidores tradicionales (consumen por disfrute propio) y los tecnológicos (consumen como una manera de diferenciarse). También se puede ver el consumo como el tipo de relación que tiene el consumidor con el producto o servicio cultural. Esta visión reconoce tres categorías: los intelectuales (la cultura es una realidad social), la burguesía (son consumidores por tradición), y los amateurs (el consumo de cultura es una manera de diferenciarse socialmente).³⁵ En el caso del teatro, específicamente, se han identificado cuatro motivadores: entretenimiento, diferenciación social, estímulo intelectual e interacción social.³⁶ A nivel general, el consumo de las artes escénicas obedece a cinco necesidades: necesidades ideales (estética, belleza, transformación, trascendencia y mayor conciencia); necesidades emocionales (estimulación, fantasía, imaginación y relajación); necesidades personales (educación, crecimiento y alimento espiritual); necesidades sociales (interacción, compartir, contacto, socialización); y necesidades básicas (tener nuevas experiencias, escapar del aburrimiento y de la rutina, entretenimiento).³⁷ Como se puede ver, en contraste con lo que ocurre con los productos más tangibles, el consumo de la cultura no es un consumo únicamente utilitario –de uso y aprovechamiento práctico- sino que también incluye aspectos subjetivos que pueden ser clasificados como simbólicos, estéticos y hedónicos.³⁸ Esto no implica, sin embargo, que los objetivos de un consumidor sean netamente utilitarios (extrínsecos) o subjetivos (intrínsecos). Por el contrario, así como alguien que va a conciertos puede también ser aficionado al fútbol, la asistencia a un concierto puede darse por motivaciones subjetivas o hedónicas como crecer intelectualmente, al tiempo que ayuda a satisfacer necesidades extrínsecas como interactuar socialmente y sentirse parte de una subcultura o élite.³⁹

Hay cuatro factores que hacen que los consumidores adultos prefieran consumir eventos culturales que están ubicados hacia el extremo de enriquecimiento en el continuo de entretenimiento. Estos cuatro factores son: los valores que sus familias les hayan transmitido; los valores transmitidos en el colegio; haber estado expuesto a las artes de niño; y haber practicado alguna expresión artística así sea como amateur.⁴⁰ De igual forma,

Mollà, "Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals", *International Journal of Arts Management* 2, no. 3 (Spring 2000): 54.

³⁴ P. Walshe, "Probing the Potential or Seriously Taking the Arts Less Seriously", *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4, 437-452, referenciado en Cuadrado y Mollà, *Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals*, 54-55.

³⁵ F. Mayaux, "Le marketing au service de la culture", *Revue Française de Marketing* 113, 37-47, referenciado en Cuadrado y Mollà, *Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals*, 55.

³⁶ M. Bergadaà y S. Nyeck, "Quel marketing pour les activités artistiques: une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre", *Recherche et Applications en Marketing* 10, no. 4, 27-45, referenciado en Cuadrado y Mollà, *Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals*, 55.

³⁷ E. Cooper-Martin y R. Tower, "Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts", *Journal of the Market Research Society* 34, no. 4 (1992): 299-311, referenciado en Danielle Boudier-Pailler, "A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance", *International Journal of Arts Management* 1, no. 2 (Winter 1999): 6.

³⁸ Dominique Bourgeon-Renault, "Evaluating Consumer Behaviour in the Field of Arts and Culture Marketing", *International Journal of Arts Management* 3, no. 1 (Fall 2000): 4.

³⁹ Boudier-Pailler, "A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance", 7.

⁴⁰ Colbert, "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts", 34.

en distintos estudios se ha encontrado que el nivel educativo y de ingresos tiene un impacto en la tendencia a asistir a eventos culturales enriquecedores.⁴¹ No obstante, también se han podido identificar barreras al consumo de artes escénicas entre las que se destacan tener hijos, problemas de tiempo (para los segmentos de ingresos más altos) y el precio de las boletas (para los segmentos de ingresos más bajos).⁴²

Entre los consumidores de música sinfónica hay ciertos aspectos que pesan de manera importante sobre su motivación o desmotivación para asistir a estos conciertos. Entre los aspectos que impulsan al consumidor a asistir a un concierto se destaca principalmente su interés por la música presentada. En un estudio hecho para la Orquesta Sinfónica de San Francisco, el 53% de las personas identificaron ese como el principal motivador para la compra de boletas – el motivador con la más alta calificación seguido por interés en un solista o director específico con el 38%.⁴³ El Proyecto de Investigación de la Motivación de Audiencias de la Liga de Orquestas Americanas (ASOL) arrojó resultados similares, encontrando que el principal motivador que tienen los asistentes a conciertos para comprar una boleta es la música en sí misma. Sin embargo, este último estudio, realizado con la participación de más de 250 orquestas estadounidenses también obtuvo otros motivadores que refuerzan lo encontrado en las investigaciones de motivación en las artes escénicas: entre los motivadores más importantes se encuentran el tener una experiencia educativa y de continuo aprendizaje, así como alcanzar un estado de paz mental. Con menor importancia aparecen motivadores sociales como compartir y experimentar con otros, seguidos en importancia por traer recuerdos de infancia y proyectar un estatus social.⁴⁴

El estudio de la ASOL confirmó también los inhibidores de tiempo y precio discutidos anteriormente. El factor tiempo tiene que ver con la disponibilidad de tiempo para asistir a un concierto y con el hecho de poder comprometerse con anticipación (por medio de la compra de una boleta). El factor precio obviamente se refiere al costo de la boleta. Sin embargo, a pesar de estos inhibidores, también se identificó que la apreciación por este tipo de eventos se asienta en una edad temprana (alrededor de los catorce años) y que el 75% del público que actualmente asiste a conciertos estudió la interpretación de un instrumento musical durante su infancia. Esta información concuerda con lo expuesto anteriormente acerca de los indicadores de consumo de eventos culturales y con investigaciones que sugieren que el desarrollo del gusto y de preferencias se asienta antes de que la persona alcance los 20 años de edad.⁴⁵

Los factores que impactan la frecuencia con la que la gente asiste a un concierto también fueron estudiados por la ASOL. Entre lo encontrado vale la pena resaltar que la frecuencia está correlacionada con la interacción entre el goce o disfrute de la música y qué tan

⁴¹ G. Provonost, “Modes d’appropriation de la culture et gestion des arts”, en *Proceedings of the 1st International Conference on Arts Management* (Montreal: Chaire de gestion des arts, École des HEC, August 1991), 187-202, reñenciado en Boudier-Pailler, “A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance”, 6. Ver también Douglas Dempster, “Wither the Audience for Classical Music?”, *Harmony* 11 (October 2000): 48.

⁴² Timothy C.G. Fisher y Stephen B. Preece, “Evaluating Performing Arts Audience Overlap”, *International Journal of Arts Management* 4, no. 3 (Spring 2002): 26; y François Colbert, Caroline Beaugard y Luc Vallée, “The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons”, *International Journal of Arts Management* 1, no. 1 (Fall 1998): 14.

⁴³ Joanne Scheff, “Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organizations”, *International Journal of Arts Management* 1, no. 22 (Winter 1999): 20.

⁴⁴ American Symphony Orchestra League, “Audience Motivation Research Project – Executive Summary”, 5-6.

⁴⁵ Colbert, “Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts”, 34.

familiarizado esté el espectador con la música que va a escuchar. Lo que esto sugiere es que el consumidor de música clásica en vivo disfruta la música que le es familiar, tiende a ir a conciertos de música que conoce y que, entre más música conoce, a más conciertos asiste.⁴⁶

La audiencia no asistente y culturalmente activa (ANACAs) fue identificada por el estudio de la ASOL como un segmento de crecimiento potencial dentro del mercado de las orquestas sinfónicas. El segmento está compuesto por adultos que no han asistido a un concierto de música clásica en dos años pero que han ido a otros eventos relacionados con arte, cultura y entretenimiento tales como exhibiciones en museos y galerías de arte, cine-arte y obras de teatro, entre otros.⁴⁷ El estudio describe a este segmento como más joven que la audiencia actual, con menores ingresos, menor educación y un mayor número de hijos. Esta caracterización, es importante resaltar, es del ANACA de Estados Unidos. En otros estudios sobre el comportamiento de los consumidores de las artes escénicas este segmento también ha sido identificado, llegando al punto de encontrar interesantes relaciones entre los consumidores de un género artístico y otro.⁴⁸ De igual manera, se ha identificado que gran parte de los consumidores de música clásica jóvenes no lo hacen vía conciertos en vivo sino a través de grabaciones.⁴⁹ Es posible que parte de los ANACAs no sean asistentes a conciertos sinfónicos pero sí estén dando el primer paso de familiarización necesario para ser atraídos a un auditorio a escuchar un concierto en vivo – es algo que vale la pena estudiar.

Los ANACAs son un segmento importante que las orquestas sinfónicas deben atacar pues son personas que han tenido ya un contacto con la cultura y que la consumen en otros formatos seguramente por los factores que afectan la preferencia de consumo cultural mencionados anteriormente: valores de la familia, valores transmitidos durante su formación escolar, sus experiencias de infancia con las artes, o su práctica de una expresión artística. Atender a este segmento implica un cambio aún más radical en el segundo paradigma de las entidades privatizadas -crear productos atractivos para el mercado que le permitan expandir su audiencia mejorando mucho los aspectos que cualquier cliente espera de una transacción comercial: mayor información, mejor distribución y mejores empaques que tengan en cuenta las necesidades y motivaciones del consumidor cultural así como las barreras de entrada de tiempo y precio.⁵⁰ Implica también poder manejar el riesgo funcional en las transacciones con el nuevo segmento. El riesgo funcional es el riesgo que asume un comprador, en este caso un ANACA, al comprar una boleta. El riesgo consiste en que la persona, al hacer uso del servicio puede sentir que ha desperdiciado su tiempo y/o dinero en algo que no le gustó.⁵¹ Minimizar este riesgo puede traducirse en transacciones repetidas, mayor frecuencia de uso y en capturar el valor en la vida del cliente.⁵²

⁴⁶ American Symphony Orchestra League, “Audience Motivation Research Project – Executive Summary”, 2-3.

⁴⁷ Rebecca Winzenried, “Stalking the Culturally Aware Non-Attender”, *Symphony*, Enero-Febrero 2004, 26-27.

⁴⁸ Entre lo que arrojó el estudio de Fisher y Preece (Evaluating Performing Arts Audience Overlap) aparece que el consumidor de teatro era el menos dado a asistir a eventos de otros géneros artísticos mientras que el público de la ópera era bastante dado a asistir a teatro y conciertos sinfónicos.

⁴⁹ Dempster, “Wither the Audience for Classical Music?”, 49.

⁵⁰ Louise K. Stevens, “The Earnings Shift: The New Bottom Line Paradigm for the Arts Industry in a Market-Driven Era”, *Journal of Arts Management, Law and Society* 26, no. 2 (Summer 1996): 101-113.

⁵¹ Colbert, “Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts”, 36.

⁵² Nota de los autores: definimos el *lifetime value of the customer* como el valor en la vida del cliente.

El desarrollo de iniciativas para atraer nuevos públicos no es algo novedoso aunque sí reciente en el mundo orquestal, especialmente en Estados Unidos donde las realidades de la financiación vía ingresos propios hacen que las orquestas deban estar más orientadas hacia la ampliación de sus públicos. Las estrategias varían entre una orquesta y otra pero incluyen programas que se combinan con conciertos de jazz, clases de salsa, sesiones de intercambio de hojas de vida, cocteles, cenas y *brunches*, exhibición de documentales, y la presentación de varios conciertos cortos en una noche.⁵³ Hay dos grandes modelos que promueven la ampliación de públicos – el modelo desarrollado por Veblen y el desarrollado por Marshall. El primer modelo sugiere que incrementando el prestigio social que genera asistir a un evento cultural se puede incrementar la asistencia. El modelo de Marshall sugiere que la única manera de aumentar la cantidad de público es exponiéndolo a música de buena calidad.⁵⁴ Teniendo en cuenta la dinámica de *familiaridad con la música-gusto por la música-frecuencia de asistencia a conciertos*, podría uno intuir que la aproximación de Marshall puede tener mayor validez. Sin embargo, Veblen tiene en cuenta los aspectos extrínsecos del consumo de cultura que pueden servir como un gancho para exponer a alguien con altas necesidades utilitarias a la buena música convirtiéndolo en un miembro del público por el resto de su vida.

Las orquestas sinfónicas que dependen del mercado para equilibrar sus finanzas deben arriesgarse y, obligatoriamente, este riesgo debe ser asumido en el mercado por medio de innovaciones que aumenten la asistencia del público cautivo y que atraigan a públicos ausentes. En palabras de Henry Fogel, presidente de la ASOL, “si usted experimenta y no tiene fracasos, usted no ha experimentado lo suficiente”.⁵⁵ Innovar implica un cambio en la mentalidad de las organizaciones culturales, pasando de manejar el día a día a una disciplina de formulación e implementación estratégica que incluya el fortalecimiento de la investigación de mercados, estudios de productividad a lo largo de la cadena de valor, la innovación en productos, el fortalecimiento artístico y un manejo aún mejor de la administración, desarrollo y aprovechamiento del talento humano. Este trabajo se enfocará específicamente en el desarrollo de una herramienta de mercadeo, el uso de paquetes promocionales, pero puede convertirse en una muestra de las estrategias que pueden ser utilizadas para generar el cambio necesario.

Teoría acerca de los paquetes promocionales

Los economistas han analizado el tema de paquetes promocionales desde el punto de vista de si éstos son óptimos para los monopolistas.⁵⁶ La siguiente es una de las primeras definiciones que se encuentra acerca del tema: “Las empresas usualmente venden sus productos en paquete: las organizaciones deportivas y culturales ofrecen boletas de temporada, los restaurantes proveen comidas completas, los bancos ofrecen inscripción,

⁵³ Daniel J. Wakin, “New Overtures at the Symphony”, *New York Times*, 21 Agosto 2005.

⁵⁴ Brooks, “Improving the Orchestra’s Revenue Position: Practical Tactics and General Strategies”, 13

⁵⁵ Mary Elyn Hutton, “Arts leader: American orchestras must adapt”, *The Cincinnati Post*, 31 Mayo 2005.

⁵⁶ Stefan Stremersch y Gerard J. Tellis, “Strategic bundles of products and prices”, *Journal of Marketing* 66 (January 2002): 55.

cuenta de ahorros y cheques de viajero por un solo precio”.⁵⁷ Este tipo de paquetes están definidos en la literatura como “paquetes estándar”.⁵⁸

Por otro lado, el concepto ha sido analizado únicamente desde su racionalidad: “Definidos ampliamente, los paquetes son la práctica de mercadear dos o más productos y/o servicios por un precio único”.⁵⁹ Desde la perspectiva de un marco normativo, la racionalidad de los paquetes se basa en dos hechos. En primer lugar, en la mayoría de industrias de servicios la estructura de costos se caracteriza por una relación alta entre costos fijos y variables y por un alto nivel de costos compartidos (las mismas facilidades, equipo y personal son utilizados para proveer múltiples servicios). En los servicios financieros, por ejemplo, una vez el cliente establece una relación con un banco a través de una cuenta de ahorros, el costo marginal del banco para ofrecerle otros servicios tales como certificados de depósito es muy bajo comparado con los costos totales de la firma. En segundo lugar, los servicios que ofrecen la mayor parte de los negocios son interdependientes en términos de la demanda. De esta manera, para el caso de los servicios financieros, éstos son diseñados para que los usuarios sean los clientes potenciales de servicios adicionales. La efectividad de los paquetes promocionales relacionados con el precio depende de su capacidad para generar demanda al tiempo que desarrolla ahorros en los costos.⁶⁰

En otros estudios, se ha encontrado que los paquetes promocionales, además de ayudar a que una empresa genere más ventas sin incrementar sus costos, también afectan el comportamiento del consumidor y su percepción del valor de las partes del paquete. Por ejemplo, si dos personas han pagado la misma cantidad de dinero para obtener tres boletas para ir a obras de teatro pero a una de ellas se le dice que por comprar dos lleva la tercera boleta gratis, esta persona estará más dispuesta a sacrificar su asistencia a una de las obras que la persona que piensa que ha pagado por cada una de las tres funciones.⁶¹

Objetivo estratégico del paquete promocional

Desde la perspectiva teórica, la racionalidad económica de los paquetes promocionales consiste en “estimular la demanda de un producto de tal manera que se generen ahorros en las operaciones como un todo mientras se incrementan las utilidades.”⁶² Esta racionalidad económica, está justificada por la interdependencia en la demanda de ciertos productos y por la posibilidad que da el paquete de, con los mismos costos, poder ofrecer un mayor número de productos. Así mismo, la habilidad para transferir utilidades de una oferta a otra depende de la complementariedad en la demanda de los productos y servicios que se ofrecen dentro de un paquete. Un paquete es atractivo si contiene productos que se

⁵⁷ William James Adams y Jan et L. Yellen. “Commodity bundling and the burden of monopoly”, *Quarterly Journal of Economics* 90 (August 1976): 475.

⁵⁸ Traducción de los autores de *commodity bundling*: “Commodity bundles sometimes include goods that cannot be sold separately in the market place...”; “Commodity bundling also occurs when firms sell the same physical commodity in different container sizes...” en Adams y Yellen, XX.

⁵⁹ Joseph P. Gaultinan, “The price bundling of services: a normative framework”, *Journal of Marketing* 51 (January 2002): 74.

⁶⁰ A lo largo del documento se usará la expresión *paquetes promocionales relacionados con el precio* como traducción del término *price bundling* o *price bundle*.

⁶¹ Dilip Soman y John T. Gourville, “Transaction decoupling: how price bundling affects the decision to consume”, *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001): 30-44.

⁶² Kent B. Monroe, *Pricing: making profitable decisions*. (McGraw Hill, University of Illinois, 2003), 402.

complementan y por ende, tener acceso a ellos al tiempo mediante la compra del paquete disminuye los costos de búsqueda de adquirirlos de manera separada.⁶³

La estrategia de paquetes puede tener dos objetivos, la *venta cruzada* o la *adquisición de nuevos clientes*.⁶⁴ La venta cruzada busca convencer a los consumidores de comprar otro producto adicional a uno que ya están comprando mientras que la adquisición de nuevos clientes, como su nombre lo indica, pretende aumentar la participación en el mercado de la firma.

Tal como es presentado por Gultinan, una firma puede ofrecer un paquete compuesto por los servicios A y B. Existen cuatro segmentos para el paquete, cada uno caracterizado por un conjunto diferente de distribución de precios de referencia:

- Segmento 1: consumidores que compran A pero no B
- Segmento 2: consumidores que compran B pero no A
- Segmento 3: consumidores que compran actualmente A y B
- Segmento 4: consumidores que no compran

Si el objetivo estratégico de la firma es la venta cruzada, el segmento objetivo sería el 1 o el 2 o ambos. Si el objetivo es adquirir nuevos consumidores el segmento sería el 4 para encontrar nuevos clientes para A y B simultáneamente. Finalmente, bajo algunas circunstancias, el objetivo puede ser la retención de los clientes actuales y el segmento objetivo sería el 3.⁶⁵

Tipos de paquetes promocionales

La literatura identifica tres tipos de estrategias de paquetes. La primera, la estrategia de “componentes puros” es aquella en la que el vendedor también ofrece sus productos o servicios de manera independiente, es decir, sin paquetes. En la segunda estrategia, la estrategia de “paquetes puros”, el vendedor ofrece sus productos o servicios únicamente como paquete y no de manera independiente. Finalmente, en la tercera estrategia, definida como de “paquetes mixtos”, el vendedor ofrece los productos y servicios tanto de manera independiente como en forma de paquete.⁶⁶ Hay además dos tipos de paquetes mixtos: los paquetes “líder mixto” en donde se hace un descuento en el precio de un producto si el otro es comprado a su precio normal (lleve X y obtenga un descuento del 20% en Y) y “unido mixto” en donde se fija un único precio para los dos productos si se compran juntos (compre X y Y y ahorre el 15%).⁶⁷

Es importante aclarar que hasta el 2002, la literatura venía haciendo alusión indiscriminada a dos términos, *paquetes promocionales relacionados con el precio* y *paquetes promocionales relacionados con el producto*, como si significaran lo mismo. Sremersch y Tellis definen *paquetes promocionales relacionados con el precio* como “la venta de dos o

⁶³ Ibid., 402.

⁶⁴ A lo largo del documento se usará el término *venta cruzada* como traducción de *Cross Selling* o *cross sales*.

⁶⁵ Gultinan, 77.

⁶⁶ Richard Schmalensee, “Commodity bundling by single product monopolies”. *Journal of Law and Economics* 25 (April 1984): 67-72.

⁶⁷ Gultinan, “The pricebundling of services: a normative framework”, 75. A lo largo de este texto se usará el término *líder-mixto* como traducción del término *mixed-leader* y el término *unido-mixto* como traducción del término *mixed-joint*.

más productos separados en un paquete con un descuento, sin ninguna integración entre los productos”. Afirman que, como no existe integración entre los productos, el precio de reserva⁶⁸ para los *paquetes promocionales relacionados con el precio* es igual a la sumatoria de los precios de reserva condicionales⁶⁹ de los productos separados. Para estos autores, el “paquete” en sí no le genera valor agregado al consumidor y debe estar atado a algún tipo de descuento para que se vuelva atractivo. A continuación definen “*paquetes promocionales relacionados con el producto*” como “la integración y venta de dos o más productos o servicios separados a cualquier precio”.⁷⁰ Los autores afirman que es la integración lo que le genera valor agregado al consumidor y dan el ejemplo de las empresas de teléfonos que al ofrecer planes de llamadas integrados a la factura normal hacen que el consumidor perciba un mayor valor que eleva los precios de referencia del paquete para los *paquetes promocionales relacionados con el producto* comparado con los precios condicionales de referencia si los productos se compraran separadamente.

Para Stremersch y Tellis es crucial hacer esta diferenciación ya que, según los objetivos de la organización, la utilidad de las estrategias cambia. Es así como afirman que mientras el *paquete promocional relacionado con el precio* es útil como herramienta promocional, el *paquete promocional relacionado con el producto* genera valor agregado. Por esta razón los gerentes pueden usar la primera estrategia pensando en el corto plazo mientras que la segunda muestra una visión estratégica de diferenciación más enfocada en el largo plazo.⁷¹

Teniendo en cuenta que una estrategia de paquetes persigue, en últimas, el incremento de utilidades de una empresa mediante la venta de más de una unidad de producto o servicio teniendo unos costos estables, Venkatesh y Mahajan (1993) desarrollaron un modelo para examinar cuál de los tres tipos de paquetes (componentes puros, paquete puro o paquete mixto) generaba mayores utilidades para una empresa. El estudio fue hecho en torno a la industria del entretenimiento y pretendía encontrar el precio óptimo para un paquete bajo cada una de las estrategias. El modelo de Venkatesh y Mahajan es relevante en la literatura porque hasta ese momento se consideraba que las decisiones en torno al precio dependían únicamente de los precios de reserva (hasta cuánto estaba dispuesto a pagar el consumidor). En el modelo, Venkatesh y Mahajan incluyen, además del precio de reserva, otras variables que influyen en la decisión de compra de un abono de entretenimiento: “Se espera que un individuo asista a un espectáculo sólo si él o ella tiene el deseo y la habilidad de gastar a) tiempo para ir al espectáculo y b) el dinero para comprar la boleta”.⁷² Asumiendo que estas dos variables son independientes, mediante un modelo probabilístico y una aplicación del modelo en un estudio en una ciudad del suroeste de Estados Unidos, los autores concluyen que el paquete mixto es mejor pues es el que genera una mayor rentabilidad.

Ansari, Siddarth y Weinberg complementan la posición de Venkatesh y Mahajan pero le agregan al modelo el cálculo del número de espectáculos que las personas están dispuestas a presenciar en un año en una organización cultural sin ánimo de lucro. Demuestran además que, en el mundo de las organizaciones sin ánimo de lucro, donde los objetivos

⁶⁸ Stefan Stremersch y Gerard J. Tellis, “Strategic bundles of products and prices” *Journal of Marketing* 66 (January 2002): 57. Stremersch y Tellis definen *Precio de Reserva* como el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.

⁶⁹ Ibid. definen *Precio de Reserva Condicional* como el precio de reserva de un producto condicionado a que el consumidor compre otro producto, 56.

⁷⁰ Ibid., 57.

⁷¹ Ibid., 57.

⁷² R. Venkatesh y Vijay Mahajan, “A Probabilistic Approach to Pricing a Bundle of Products or Services” *Journal of Marketing Research* 30 (November 1993): 496.

misionales de brindar el mayor acceso posible superan los objetivos de la empresa tradicional de maximizar utilidades, las decisiones en torno a la mezcla de mercadeo son distintas. Concluyen que el mandato misional genera una oferta de eventos mayor a la cantidad óptima y unos precios sustancialmente menores a los que cobraría una empresa que busca maximizar sus utilidades sin llegar a ofrecer el mayor número posible de eventos ni los precios más bajos pues esto no maximizaría el uso de sus servicios ni mantendría un posible déficit bajo control. Si bien Ansari, Siddarth y Weinberg concluyen también que en el mundo cultural sin ánimo de lucro la estrategia de paquetes mixtos es la que maximiza las utilidades de la firma, también afirman que su modelo no contempla los costos adicionales que una estrategia de venta de paquetes pueda generar.⁷³

Paquetes promocionales en las artes escénicas – Abonos de Temporada

Dentro del sector de artes escénicas existen algunos métodos para construir lealtad, siendo la venta de suscripciones o abonos de temporada uno de ellos. Muy pocas veces los presentadores de artes escénicas sin ánimo de lucro (teatro, ópera, danza, música de cámara y sinfónica) lo gran vender las boletas necesarias para maximizar la ocupación de sus teatros de una manera regular. Por esta razón, gran parte de la subsistencia de teatros, orquestas sinfónicas y compañías de ópera en el mundo se debe a la lealtad de sus suscriptores o abonados. Los compradores de boletas individuales tienen un comportamiento esporádico, su patrón de consumo obedece principalmente a asistir a lo que está de moda pero no suelen ser asistentes asiduos a eventos culturales.⁷⁴

En Estados Unidos las estrategias de suscripción nacieron en los años 60s y se consolidaron en los 70s gracias a la Ford Foundation y el Theatre Communications Group que iniciaron una campaña para ayudar a entrenar a más de cuatrocientos teatros en el diseño y ejecución de estrategias de suscripción que ayudaran a hacerlos sostenibles. La creación de suscripciones impulsó la consolidación de grandes compañías y escenarios que se vieron beneficiadas por las economías creadas en la venta de un abono versus la venta de boletas sencillas, por las sumas de capital recogidas con anticipación de la temporada, por la capacidad de planeación y previsión facilitada por la venta anticipada de boletas y por la posibilidad de generar ingresos vía inversiones de corto plazo.

Las estrategias de suscripción usadas en distintos escenarios incluyen beneficios para el comprador tales como descuentos, prioridad en la asignación de sillas y privilegios exclusivos como permitir cambiar boletas en caso de algún inconveniente. Otros beneficios contemplan la posibilidad de comprar las boletas antes que el público general, la oportunidad de conocer a los artistas, de obtener descuentos en restaurantes y tiendas cercanas a los escenarios, al igual que en la compra de souvenirs institucionales. Igualmente tienen la posibilidad de asistir a foros educativos conociendo más acerca de las obras y por lo tanto derivando una mayor satisfacción.⁷⁵

El objetivo de largo plazo de una suscripción es que ésta sea renovada temporada tras temporada – que ésta sirva para capturar los clientes de valor en el largo plazo. Dada la

⁷³ Asim Ansari, S Siddarth y Charles Weinberg, “Pricing a bundle of products or services: the case of Non-Profits”, *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996): 86-93.

⁷⁴ Kotler y Scheff, “Standing Room Only”, 262.

⁷⁵ Ibid., 263-266.

inversión que requiere armar estos paquetes, una institución debe contar con un estricto seguimiento – se deben investigar las causas de no renovación, por ejemplo.

Pasos para diseñar una estrategia de paquetes promocionales

Existen unos pasos para diseñar adecuadamente una estrategia de paquetes promocionales.⁷⁶ El primer paso consiste en definir el segmento objetivo. En esta investigación se han seleccionado las personas de estratos 5 y 6 de la ciudad de Bogotá, que actualmente asisten a actividades culturales pero no a los conciertos de música clásica de la Orquesta Sinfónica Nacional. Se ha escogido este segmento principalmente por su capacidad de pago anticipado de un paquete de suscripción, lo cual garantiza una maximización de utilidades a la hora de vender un paquete de abono.

El segundo paso consiste en determinar los objetivos del paquete. En este estudio exploraremos la creación de un paquete de abono que atraiga nuevos públicos a los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional en el Teatro Colón. Si bien este tipo de paquete puede generar ventas cruzadas, en este estudio sólo se busca la creación de un paquete que contenga elementos interesantes para audiencias no asistentes y que sean culturalmente activas.

El tercer paso consiste en determinar los niveles de demanda para cada objetivo. Es decir, en establecer la utilidad de cada una de las estrategias del punto anterior. Este punto está fuera del alcance de la presente investigación.

Para determinar los contenidos que harían que un paquete promocional sea atractivo para un segmento es necesario evaluar su atracción y disposición de compra del segmento objetivo. Para hacer esto el mejor método estadístico es el análisis de conjuntos, el cual se explica en el siguiente capítulo.

⁷⁶ Monroe, “Pricing: making profitable decisions”, 402.

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

El proceso de investigación incluyó fases cualitativas y cuantitativas. Dentro del análisis cualitativo se condujeron conversaciones con directivos de la Orquesta Sinfónica Nacional y del Teatro Colón y se realizaron tres sesiones de grupo. La primera sesión de grupo contó con una muy baja asistencia (cinco personas) pero sirvió para empezar a explorar la relación que tienen las personas de estrato cinco y seis que asisten a eventos culturales pero que no asisten a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional tanto con la Orquesta como con el teatro y el consumo cultural en general.

La segunda sesión de grupo, realizada durante el mes de agosto de 2006, reunió a ocho personas caracterizadas como los no ANACAs, es decir, aquellas personas que actualmente asisten a Conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional. Estas personas fueron contactadas por medio de un correo electrónico enviado a las direcciones electrónicas de la base de datos de la Orquesta Sinfónica Nacional. La sesión se desarrolló en el Teatro Colón. Del análisis de esta sesión se elaboró un perfil preliminar de los no ANACAs, incluyendo sus preferencias de consumo cultural, su actitud hacia la música y hacia distintas entidades culturales y su interés por adquirir un abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica dadas distintas combinaciones de atributos. Esta información fue útil para contrastarla contra la obtenida de los asistentes a la tercera sesión de grupo y para enriquecer la discusión de la misma.

La tercera sesión de grupo se realizó una semana más tarde con ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional, es decir, asistentes a eventos culturales pero no a conciertos de la Orquesta Sinfónica. Los resultados de esta sesión de grupo sirvieron para realizar un perfil preliminar de dicho consumidor y las respuestas extraídas fueron la base de la encuesta número uno. En esa sesión de grupo se exploraron las motivaciones en torno al consumo de eventos culturales, las preferencias en el consumo de entretenimiento, las barreras de acceso a eventos culturales, otro tipo de consumos en torno al consumo de entretenimiento, el proceso de compra y uso de eventos culturales, la percepción de distintas entidades culturales incluyendo la Orquesta Sinfónica Nacional y la valoración de distintos paquetes promocionales prediseñados.

A partir de los resultados de las sesiones de grupo se diseñó una primera encuesta (ver Anexo 1). Esta encuesta tuvo como propósito principal hacer la evaluación de los atributos de los paquetes promocionales a través del análisis de conjuntos (los detalles pueden verse en el Anexo 2). El análisis de conjuntos es una técnica estadística que permite identificar los atributos más valorados por el consumidor dentro de un paquete de productos o servicios determinado. Los paquetes que se someten a prueba deben ser multiatributos, es decir, deben tener diferentes variables y distintas combinaciones de las mismas. Estas variables se pueden seleccionar a partir de métodos cualitativos de investigación como las sesiones de grupo, los protocolos o las entrevistas en profundidad dependiendo del tipo de producto, servicio y/o categoría en la que se esté trabajando. Una vez los atributos han sido identificados se construyen diferentes combinaciones de paquetes que son presentados al

segmento objetivo en tarjetas individuales para cada paquete. La prueba consiste en que el entrevistado organice las tarjetas por orden de preferencia de los paquetes, teniendo en cuenta las combinaciones de atributos ofrecidas.

Cada atributo evaluado puede tener diferentes niveles. Por ejemplo, el atributo de color puede ser sólo de un nivel (color negro) o puede tener varios niveles (dos o más colores). El ejercicio se torna más complejo en la medida en que se agregan atributos y se incrementa el número de niveles de cada atributo. Esto se debe a que es necesario evaluar las preferencias de cada nivel de cada atributo en comparación con los demás atributos y sus niveles. Si dicho paquete contiene, por ejemplo, cinco atributos, tres con tres niveles y dos con dos niveles, el número posible de combinaciones ascendería a 108 ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$) lo cual sería muy complejo de analizar. Para facilitar el diligenciamiento de la encuesta se utiliza el concepto de ortogonalidad (los detalles pueden verse en el Anexo 2) para armar paquetes con distintas combinaciones, de manera que la contribución de los cinco atributos se encuentre balanceada. Las opciones a evaluar se reducen de 108 a 18. Estas 18 combinaciones son las que el encuestado debe ordenar según preferencia haciendo uso de las tarjetas mencionadas anteriormente.⁷⁷

A partir de la evaluación de los diferentes paquetes, el investigador puede conseguir el valor que los encuestados le asignan a cada atributo en sus distintos niveles. La técnica no busca evaluar cuál es el paquete preferido, aunque esto también se puede determinar, sino identificar la importancia que cada atributo tiene dentro de un paquete promocional para el entrevistado cuando éste se enfrenta a una decisión de compra. Si bien hay investigadores que incluyen el atributo precio dentro del análisis de conjuntos, hay quienes sugieren que esta variable puede tener una alta interacción con otros atributos e influir demasiado en la percepción que tenga el encuestado acerca de la calidad de un producto o servicio.⁷⁸ Por otro lado, el precio final de un paquete puede depender en gran parte de los atributos que lo componen y, por lo tanto, un paquete presentado a un entrevistado debe tener un precio adecuado según sus componentes. En el análisis de conjuntos realizado en la primera encuesta el atributo precio se ha incluido dentro de los paquetes con un objetivo exploratorio. La determinación del precio final se hará en la segunda encuesta usando otra metodología.

Para poder realizar el análisis de conjuntos en la primera encuesta, construimos, a partir de los atributos extraídos de las sesiones de grupo, ocho paquetes promocionales diseñados de manera ortogonal (los detalles pueden verse en el Anexo 2). El análisis de conjuntos permitió identificar las preferencias y utilidades para cada atributo y sus niveles para los ANACAs de la Orquesta Sinfónica. Para realizar este análisis y para procesar los datos de todas las encuestas se utilizó el paquete de análisis estadístico SPSS 14,0. Se realizó también un análisis de conjuntos para los distintos grupos de edades para ver si había alguna diferencia entre ellos. Adicionalmente, y también como resultado de las sesiones de grupo, se buscó evaluar la percepción y conocimiento que tuvieran los encuestados acerca del Teatro Colón, el Teatro Colsubsidio, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Bogotá. Igualmente, se realizaron tablas de contingencia para encontrar si existía alguna relación entre las variables demográficas de los encuestados y la percepción que tenían de las distintas entidades culturales. El principal propósito de la segunda parte

⁷⁷ Paul E. Green y Yoram Wind, "New Ways to Measure Consumers' Judgements", *Harvard Business Review* (July-August 1975): 107-117.

⁷⁸ Philippe Cattin y Dick R. Wittink, "Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey", *Journal of Marketing* 46 (Summer 1982), 52.

de la encuesta era ver si, como se encontró en una de las sesiones de grupo, dentro de los ANACAs de la Orquesta Sinfónica había un problema de percepción de la institución.

A partir de las utilidades para las distintas variables encontradas en la primera encuesta se habló con Amalia de Pombo, directora del Teatro Colón para diseñar los paquetes promocionales finales que se iban a evaluar en la segunda encuesta (ver Anexo 3). Se buscaba de esta manera ofrecer unos paquetes cercanos a la realidad del teatro y de la orquesta. El principal propósito de esta segunda encuesta era encontrar el precio de tres paquetes promocionales que se le podrían ofrecer a los ANACAs de la Orquesta Sinfónica.

Hay diferentes técnicas y métodos de investigación que ayudan a determinar el precio que una persona está dispuesta a pagar por un producto o servicio. Entre éstas se encuentran principalmente las siguientes:⁷⁹

1. *Umbrales Absolutos de Precios:*⁸⁰ su propósito es investigar los límites de precio (tanto mayor como menor) aceptables para un producto o servicio.⁸¹
2. *Categorización de Precios:*⁸² consiste en hacer que los entrevistados agrupen o categoricen los precios de un producto de acuerdo con la percepción de similitud o diferencia que hay entre ellos.
3. *Escala de Magnitud:*⁸³ consiste en entender el juicio que hacen los consumidores entre precio y calidad.

Un cuarto método es el *Medidor de Sensibilidad al Precio*⁸⁴ (ver Anexo 4), metodología desarrollada por el economista holandés Peter H. van Westendorp que consta de cuatro preguntas que pueden ser hechas a través de una entrevista o de una encuesta.⁸⁵ Este método es utilizado para encontrar el precio óptimo de un producto o servicio a través de la formulación de las siguientes cuatro preguntas:⁸⁶

- a. ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es barato? (barato)
- b. ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es caro? (caro)
- c. ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es tan caro que usted no consideraría comprarlo? (demasiado caro)
- d. ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es tan barato que usted diría 'a este precio la calidad no puede ser buena'? (demasiado barato)

De las respuestas se obtienen cuatro curvas cuyas intersecciones tienen los siguientes significados:

⁷⁹ Kent B. Monroe, *Pricing: making profitable decisions*. (McGraw Hill. University of Illinois, 2003), 228.

⁸⁰ Absolute Price Thresholds, traducción de los autores.

⁸¹ El método utilizado es de cuestionamiento directo utilizando las siguientes dos preguntas:

¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio sin dudar de su calidad?

¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio sin dudar de su calidad?

Se presenta como un enfoque limitado porque solo indica los dos extremos.

⁸² Price Categorization, traducción de los autores.

⁸³ Magnitude Scaling, traducción de los autores.

⁸⁴ Price Sensitivity Meter (PSM), traducción de los autores.

⁸⁵ Monroe, 230.

⁸⁶ Paul H. van Westendorp, "NSS – Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of prices" Amsterdam Proceedings of the 29th ESOMAR Congress, 1976: 139-167.

1. *Punto de Precio de Indiferencia (PPI)*: punto de intersección entre las personas que consideran que el bien/servicio sometido a prueba es caro y las que piensan que es barato.
2. *Punto de precio marginal “barato” (PMB)*: punto de intersección entre las personas que consideran que el bien/servicio sometido a prueba es caro y las que piensan que es demasiado barato.
3. *Punto de precio marginal “caro” (PMC)*: punto de intersección entre las personas que consideran que el bien/servicio sometido a prueba es demasiado caro y las que piensan que es barato.
4. *Punto de precio óptimo (PPO)*: punto de intersección entre las personas que consideran que el bien/servicio sometido a prueba es demasiado caro y las que piensan que es demasiado barato

La interpretación de estos puntos es la siguiente:

- El Punto de Precio de Indiferencia (PPI) generalmente refleja el precio promedio que actualmente pagan los consumidores o el precio del líder de mercado cuando hay un producto o servicio ya a la venta.
- El rango de precios entre Precio Marginal Barato (PMB) y Precio Marginal Caro (PMC) es el rango de precios aceptables. van Westendorp afirma que en los mercados donde hay productos o servicios ya posicionados rara vez los precios se podrán salir de estos límites.
- El Punto de Precio Óptimo (PPO) muestra donde se encuentran las personas que piensan que el precio es muy caro con las que piensan que es muy barato.

Una aclaración importante que hace van Westendorp es que el Medidor de Sensibilidad al Precio no refleja la intención de compra sino la percepción de precios. Sin embargo, es una herramienta útil y fácil de utilizar que brinda a una empresa puntos de referencia que le permiten reducir la incertidumbre y tomar decisiones con mayor conocimiento de la percepción que tiene el segmento objetivo acerca del valor de un producto o servicio. Para que el encuestador tenga una mejor idea de la disposición de compra hacia el producto o servicio evaluado algunos estudios sugieren incluir una última pregunta que mida la atractividad del mismo independientemente del precio.⁸⁷

La segunda encuesta utilizó el Medidor de Sensibilidad al Precio de van Westendorp para encontrar el precio óptimo de tres paquetes promocionales pero alterando el orden de las preguntas para que éstas partieran del límite inferior (demasiado barato) al superior (más caro), esto con el objetivo de facilitar el diligenciamiento de las encuestas.⁸⁸ Adicionalmente, para cada paquete se preguntó, sobre una escala de siete puntos, el nivel de atracción del encuestado hacia el abono independientemente del precio. Finalmente, la segunda encuesta exploró las razones que daban los ANACAs para no asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional.

El tamaño de la muestra se determinó asumiendo que el 75% de la población de ANACAs de estratos cinco y seis de la ciudad de Bogotá estaría interesado en adquirir un paquete promocional para asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional y contemplando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra de

⁸⁷ Socratic Technologies, *Price Sensitivity in Configurator Analysis Models: Modified van Westendorp Procedure* (San Francisco: 1994-2005), 8.

⁸⁸ Ibid., 2.

encuestados debía ser de 288 personas. Por conveniencia, se usaron muestras de aproximadamente cien encuestados tanto para la primera encuesta como para la segunda.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LAS SESIONES DE GRUPO⁸⁹

Si bien el enfoque de este estudio es la creación de un paquete promocional orientado a audiencias no asistentes a los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional pero que son culturalmente activas pertenecientes a los estratos cinco y seis de Bogotá, así como la fijación del precio del paquete, el estudio sería muy incompleto si no se examinara de alguna manera si existen en efecto diferencias entre los llamados ANACAs y los no ANACAs. Estas diferencias aparecen señaladas en gran parte de la literatura presentada en el Capítulo I. Sin embargo, esta literatura hace referencia a estudios realizados en Estados Unidos y Europa, países con sistemas educativos y organizaciones culturales con niveles de desarrollo y sofisticación diferentes a los encontrados en Colombia.

Ambos grupos, ANACAs y no ANACAs, coincidieron en las motivaciones que incentivan el consumo de entretenimiento y en incluir gran diversidad de opciones dentro de su consumo de entretenimiento – desde eventos deportivos, hasta televisión, cine y los eventos que suelen ser catalogados como culturales (museos, conciertos, teatro, etcétera). Sin embargo, la relación de ambos grupos, no sólo con la Orquesta Sinfónica Nacional sino con la música en general, sí presentó marcadas diferencias que coinciden con lo que muestra la literatura, en particular en cuanto al nivel de involucramiento que suele tener el consumidor de música clásica con los servicios de este sector cuando se compara con otros consumidores.

Los amantes de la Orquesta Sinfónica Nacional

Los “amantes” de la Orquesta Sinfónica Nacional son personas con mucho conocimiento en temas musicales, principalmente porque han estudiado algún instrumento, tienen familiares que tocan algún instrumento, crecieron en familias en donde se frecuentaba asistir a conciertos o fueron educados en colegios en donde la música era enseñada y valorada. Tienen una opinión muy formada acerca de la Orquesta Sinfónica tanto en aspectos positivos como negativos: “Para mí la Sinfónica es imponente e inspira respeto...”, “Para mí no hay identidad de la Sinfónica en el Colón...”, “La Sinfónica no tiene espacio, rebota por todos lados, como no tiene su Teatro...”, “La Sinfónica es la Sinfónica y es la calidad en la música...”. A pesar de tener algunas opiniones negativas, en general tienen un gran afecto por la Orquesta, frecuentan sus conciertos, conocen el proceso de liquidación que vivió cuando era parte del Ministerio de Cultura y el proceso de privatización y renacimiento que siguió. Tienen una gran fe en ella y desean que triunfe. Además de tener un muy fuerte vínculo con la Orquesta, conocen bastante de la actividad musical en Bogotá y tienen opiniones muy marcadas acerca de instituciones como la Biblioteca Luis Ángel Arango y la Orquesta Filarmónica de Bogotá.

⁸⁹ Los Anexos 5 y 6 presentan las guías de las sesiones de grupo.

Este grupo se muestra muy receptivo hacia la compra de abonos para eventos de la Orquesta Sinfónica y le gustaría que incluyera lo siguiente para comprarlos: “Si tiene la programación que me gusta...”, “Si es flexible...”, “Lo atractivo es que uno lo compra una vez y ya tiene todo lo de la temporada...”, “Con la Sinfónica la fobia del compromiso se acaba...”, “Un abono sería magnífico si se da un paseo por toda la obra de un compositor”.

En lo referente al número de conciertos que asistirían en un año se destacan los siguientes comentarios: “A razón de un concierto por semana, cuatro al mes, 22 conciertos”, “Yo iría a 26 conciertos”, “Si hay todos los días iría todos los días, repito conciertos...”, “Yo pienso que 20 al año es muy poquito, uno quincenal serían 26...”. Es un grupo de personas muy fiel y que estaría dispuesto a comprometer gran parte de su consumo anual en entretenimiento por fuera de la casa con la Orquesta Sinfónica Nacional.

En cuanto a las características que los participantes de la sesión de grupo identificaron, se mencionó: “Anticipación para comprarlo...”, “Debe haber ahorro, financiación y medios de pago y que sean transferibles...”, “Que el programa se pueda conocer con anterioridad, que es complicado en una orquesta...” “Sería atractivo que si compro el abono me den el CD... una camiseta...”, “Sería atractivo poder ir a los ensayos...”, “A mí me parece que debe haber un espacio para los colegios porque es la gente que va a ir en un futuro”, “Para mí sí el transporte es un problema porque uno parquea muy lejos y le caen los mendigos”, “Venir a una conferencia de Alejandro Posada (director de la Orquesta) sería espectacular”, “Hablar sobre la obra que viene a continuación”, “Es más interesante la charla que el librito...”. Como se ve, es un grupo que tiene gran conocimiento de las distintas etapas de consumo de conciertos. No sólo mencionan las opciones de pago sino que se remontan a la búsqueda de información (que se conozcan los programas). Además, tienen muy en cuenta los beneficios adicionales (camisetas, CDs, charlas), el aprendizaje que están esperando de un concierto, e inclusive tienen en cuenta el beneficio que terceros como los niños de colegio pueden recibir gracias a su consumo.

Los ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional

De la sesión de grupo realizada con los ANACAs de la Orquesta Sinfónica surgieron varios elementos que permitieron hacer un perfil preliminar de este tipo de consumidor.⁹⁰ En primer lugar, entre las razones por las cuales deciden ir a actividades culturales se encuentran principalmente para cambiar la rutina de la semana, buscando momentos de esparcimiento. Esto se puede ver en las siguientes cápsulas⁹¹: “Para hacer actividades distintas de las que realizo entre semana, ir a algo relajante que sea de descanso...”, “Porque busco esparcimiento y romper con la rutina”.

El medio por el cual se enteran de dichas actividades culturales es principalmente el periódico e internet: “Yo miro en el periódico, en internet y apenas veo algo que me llame la atención organizo y voy... si me llama la atención porque me gusta...”. Sin embargo, para varios también son importantes las recomendaciones de amigos y conocidos: “A mí me lo recomiendan mis amigos y confío en la opinión de ellos...”.

Entre las actividades culturales mencionadas por los participantes en la sesión de grupo se encuentran el teatro, los museos, las galerías de arte y festivales de tango y jazz. Entre los

⁹⁰ Sesión de Grupo realizada a ANACAs el 4 de Septiembre de 2006.

⁹¹ Veíbatims, traducción de los autores.

participantes hay diferentes formas de planear las actividades culturales. A algunos les gusta conseguir el programa con anticipación y comprar las boletas con tiempo: “En el caso del Festival (de teatro) yo me consigo el programa, hago el plan, busco las boletas y elijo según nacionalidades, obras...”, mientras que otros prefieren decidir a última hora: “Un concierto es diferente, en mi caso me llega la programación en internet y si me gusta sé que llevo y siempre hay boletas...”.

En lo que se refiere a las actividades que les gusta hacer antes de ir a un evento cultural también se encuentran algunas diferencias dentro de los participantes. Algunos muestran algún tipo de interés por comer antes de la obra: “En el Colón es rico llegar antes para ir a comer a la Puerta Falsa...”, mientras que otros prefieren llegar después de haber comido algo en la casa: “Yo a veces prefiero irme con la comida adentro porque no sé cuánto va a durar el plan...”.

Si no coinciden mucho en lo referente a la comida, sí lo hacen en cuanto al servicio de parqueadero - para todos es un problema: “Conseguir parqueadero cerca al Colón terrible, como cerraron el de Colcultura... ya no hay dónde parquear”, “En la Castellana le toca a uno dejarlo en la calle... y cruzar los dedos para que siga el carro ahí...”. En cuanto al tema de “recuerdos” o *souvenirs* no manifiestan mucho interés hacia su compra, les interesa más que los mantengan informados: “Yo compro catálogos de exposiciones, porque es información y es como la información general de lo que está pasando....”.

Para explorar su percepción de la Orquesta Sinfónica Nacional se les pidió caracterizar a tres entidades culturales bogotanas. Del Teatro Nacional, del Museo Nacional y de Cinemania tienen opiniones muy claras: Teatro Nacional - “La imagen que tengo es que es tremendamente local y pequeño y hecho con las uñas... lo único que tiene es el Festival y la Pelota de Letras...”; Museo Nacional - “Ha crecido, se ha desarrollado, están trayendo más exposiciones...”, “Buscan alianzas claves... como el Museo de París...”, “Han hecho una propaganda muy grande de amigos del Museo... han involucrado más a la gente”; Cinemania - “Es una buena alternativa para conectarse con películas diferentes”, “Es clave la programación casi si le gusta ese tipo de cine puede ir uno a la fija...”. Al preguntarles acerca de la Orquesta Sinfónica Nacional las respuestas fueron reveladoras del nivel de desconocimiento y de confusión que hay en torno a ella: “Hace varios años no sé nada de la Sinfónica...”, “entidad pública con sindicato probablemente...”, “como que no existe... ni idea yo no sé nada...”. Además de ser percibida aún como una entidad gubernamental, hay quienes la perciben como una entidad inexistente, sin carácter e intrascendente.

Dentro del grupo había algunas personas que asistían a conciertos con cierta regularidad. Al preguntarles acerca de su asistencia reciente a conciertos mencionan a la Orquesta Filarmónica de Bogotá y recitales de algunos solistas internacionales. En cuanto al origen de su gusto hacia los mismos se obtuvieron las siguientes respuestas: “Ese gusto viene de la cuna...”, lo cual confirma lo encontrado con los asistentes a conciertos de la Orquesta Sinfónica con respecto a la creación de ese gusto. Sin embargo, la gran mayoría de los participantes no había asistido a conciertos últimamente y dentro de las razones mencionaron: “Tal vez porque me gusta más oírlo en mi casa a mi volumen que con gente... siempre me toca el señor de 200 años con tesis detrás... yo soy siempre el que se voltea y le digo al señor que se calle...”, “Para mí es la falta de información... creo que Don Giovanni iba a venir a Bogotá pero no sabía nada y por eso no fui...”, “A veces es tanto el lío de ir, paquear para un concierto... todo lo que conlleva hace que se le quiten las ganas... el tiempo es un problema...”.

Al discutir si un paquete de abono es atractivo o no surgió una controversia en torno a lo rígido que puede ser comprar uno o no. El mayor referente para esta conversación fue el abono del Festival Iberoamericano de Teatro. A algunos del grupo les llamaba la atención el abono pero había otros que no querían ‘quedar amarrados’: “Lo que siempre pasa si uno compra el bulto de naranjas - siempre le meten dos pichas... el Festival de Teatro comprobado siempre le toca a uno meterse un ladrillazo con el abono...”. En últimas la preocupación a la hora de comprar un abono es la homogeneidad de la calidad de los programas incluidos. En general el consenso es que sólo se debe comprar un abono si se conocen los contenidos de los programas con anticipación y si éstos son de muy buena calidad.

Frente a las preferencias de lo que debería contener un abono indican: “Flexibilidad, que pueda uno escoger...”, “La posibilidad de conocer los actores... privilegios extra sobre... como un *backstage passing*...”, “Parqueadero ilimitado... gratis y fácil...”, “Precio”, “Compra de boleta con información...”, “Una cartilla... una página web...”, “La idea con un abono es que si uno se enferma no se le venzan... que uno lo siga teniendo...”, “Si le dan a uno una copa de vino buenísimo...”, “Yo me iría por el abono de precio y flexibilidad...”, “Charlas acerca del artista con diapositivas, antes de ir o justo después de salir...”.

Al presentarles la opción de comprar un paquete de abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional con las características que ellos más apreciaban hubo muy poca acogida. En general, los que más expresaron que considerarían su compra fueron los pocos que asisten a otros conciertos. Sin embargo, las respuestas parecían reflejar más una aprehensión por la imagen y percepción que los participantes tienen de la Orquesta: “Yo no le jalaría por la Sinfónica Nacional... siento que el nivel... no da para hacerme ir 4 veces en un semestre... al año iría una o máximo dos...”.

Principales conclusiones de las sesiones de grupo

Al analizar las diferencias entre los dos grupos de enfoque se puede concluir que coinciden en afirmar que lo básico de un abono es la calidad de las obras. De no existir este componente, cualquier cosa adicional que les ofrezcan no va a ser atractiva. Esto coincide con el estudio de audiencias de la Liga de Orquestas Americanas en donde se concluye que, en últimas, las personas asisten a conciertos por la música en sí. Igualmente, ambos perfiles, los ANACAs y los no ANACAs, muestran un gran interés hacia el tema del parqueadero, de la flexibilidad y de la información. En ambos grupos hubo una división entre quienes considerarían valioso tener un pasabocas dentro de un paquete de abono y quienes sí lo valorarían. La principal diferencia entre los dos grupos es la cantidad de eventos a los que estarían dispuestos a asistir. Mientras que los no ANACAs afirman que asistirían hasta a 26 conciertos por año, los ANACAs llegaron hasta a seis pero la mayoría estuvo de acuerdo en cuatro. Finalmente, la variable de precio se discutió y no demostró ser una variable muy polémica. Entre los ANACAs se discutió que un precio para un abono de cuatro conciertos estaría bien en \$150,000.

De los resultados de las sesiones de grupo se sacaron los atributos a evaluar para la composición de un paquete de abono. Se seleccionaron seis: precio (alto o bajo), número de eventos (4 o 10), flexibilidad (sí o no), parqueadero (sí o no), información adicional (sí o

no), y pasabocas (sí o no). Estos atributos se usaron en combinaciones ortogonales para ser evaluadas en la primera encuesta. Adicionalmente, a partir de las respuestas en torno a la percepción de la Orquesta Sinfónica, se decidió evaluar la percepción que de ésta y de la Orquesta Filarmónica de Bogotá tenían los encuestados. Esta misma evaluación se hizo para el Teatro Colón y para el Teatro Colsubsidio, teniendo en cuenta que ambos presentan a la Orquesta Sinfónica.

En general las sesiones de grupo confirmaron gran parte de los estudios existentes en la literatura. Asimismo sugirieron que, si bien una persona que asiste a eventos culturales puede ser más propensa a consumir un concierto de la Orquesta Sinfónica que una persona a la que no le interese la cultura, es importante tener en cuenta la percepción pública y el posicionamiento de la entidad especialmente en personas que se han mantenido alejadas de la misma y de sus actividades.

CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 1

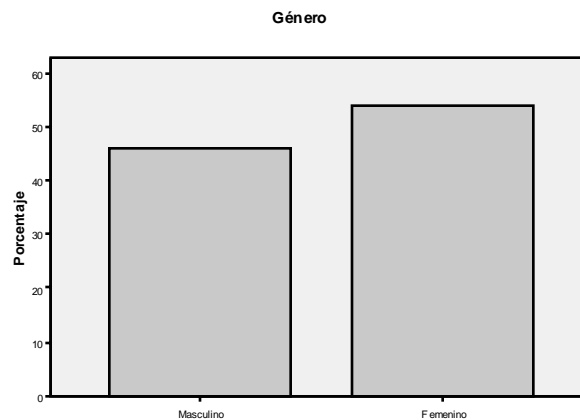
Durante el mes de septiembre de 2006, 104 personas de estratos cinco y seis de Bogotá fueron encuestadas acerca de su consumo de actividades culturales, su preferencia entre diferentes opciones de paquetes promocionales y su percepción acerca del Teatro Colón, el Teatro Colsubsidio, la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Bogotá. Por razones de tiempo, algunas de las encuestas se realizaron por intercepción en lugares donde se presentan actividades culturales (Cinemania, Teatro Nacional y Teatro de la Castellana entre otros) y otras a través de contactos vía correo electrónico. Por esta razón las muestras fueron más de conveniencia que aleatorias.

La encuesta inició con dos filtros: habitar en zonas de estrato cinco o seis y haber asistido a eventos culturales en cualquier lugar del mundo en los últimos doce meses (esto último con el fin de identificar a los ANACAs). En un principio se diseñó la encuesta de manera que también la pudieran contestar personas que sí asisten a los conciertos de la Orquesta Sinfónica con el fin de poder contrastar las respuestas de ambos grupos (ANACAs y no ANACAs). Sin embargo, por problemas de tiempo y, en especial, por inconvenientes para acceder al público de la Orquesta Sinfónica Nacional en Bogotá, dado que ésta no se iba a presentar en Bogotá en estas fechas, se decidió sólo procesar las respuestas de aquellas personas que no hubiesen asistido a un concierto de la Orquesta Sinfónica en doce o más meses. El formato completo de la encuesta puede ser consultado en el Anexo 1.

Características de la muestra

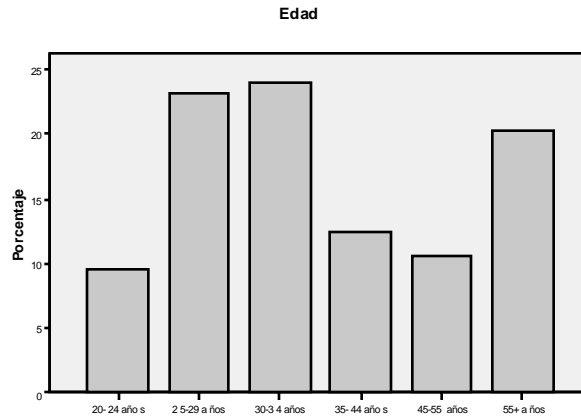
De los 104 encuestados el 53.8% eran mujeres como se ilustra en el siguiente gráfico:

Ilustración 2 - Gráfico de Género Encuesta 1



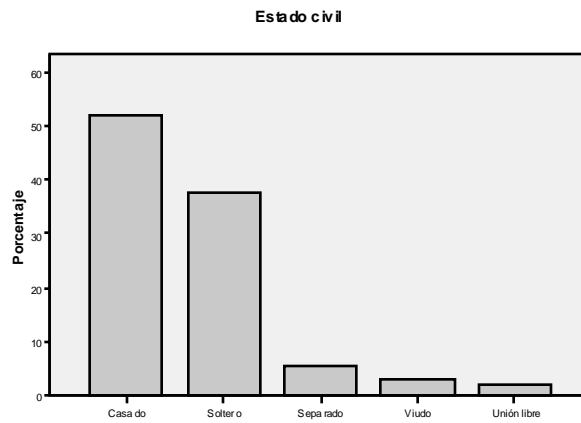
El 24% estaba en un rango de 30-34 años de edad, seguido por 23.1% entre los 25 y los 29 años, y el 20.2% tenía más de 55 años:

Ilustración 3 - Gráfico de Edad Encuesta 1



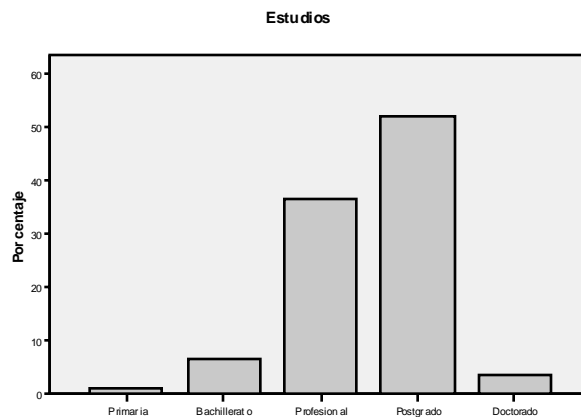
El 51.9% de los encuestados eran casados, seguidos por el 37.5% de solteros:

Ilustración 4 - Gráfico de Estado Civil Encuesta 1



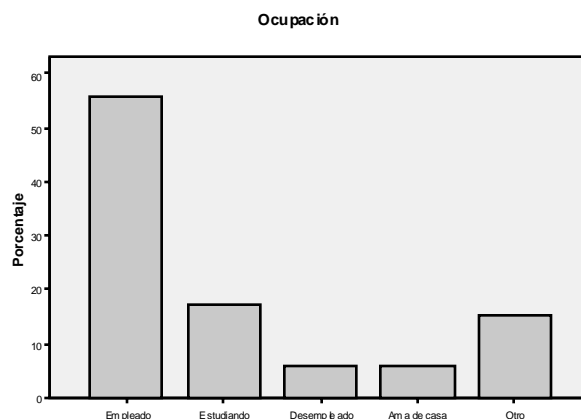
El 58.8% de los encuestados no tenía hijos. El 51.9% tenía estudios de postgrado mientras que el 36.5% eran profesionales como se ilustra a continuación:

Ilustración 5 - Gráfico de Estudios realizados Encuesta 1



El 55.8% estaba actualmente empleado, el 17.3% se encontraba estudiando y el 15.4% eran trabajadores independientes:

Ilustración 6 - Gráfico de Ocupación Actual Encuesta 1



El consumo de eventos culturales en los últimos doce meses de los encuestados se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1 - Consumo de Eventos Culturales

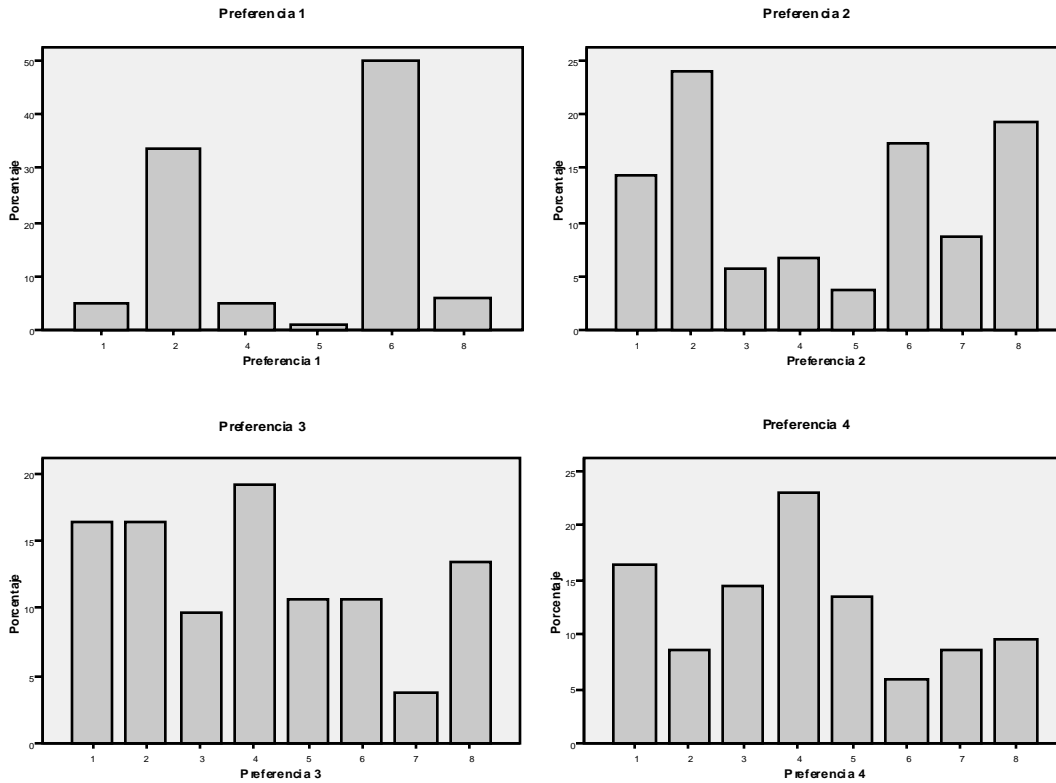
n = 104	Cine Arte	Conciertos	Eventos Literarios	Danza	Exposiciones de Arte	Museos	Teatro
Sí asisten a..	64.4%	44.2%	40.4%	29.8%	70.2%	76.9%	73.1%

En esta tabla es importante tener en cuenta que entre quienes no van a conciertos de la Orquesta Sinfónica, la asistencia a conciertos es en general muy baja (44.2%) comparada con la asistencia a otros eventos.

Análisis de las preferencias por paquete

Antes de hacer el análisis de conjuntos se realizó un análisis de preferencias por paquete donde la información se organizó de dos maneras. Primero, se examinó la distribución de frecuencias dentro de cada una de las preferencias, siendo muy marcada la presencia de los paquetes B, D, F y A dentro de las primeras cuatro preferencias de los encuestados. En las gráficas de la Ilustración 7 que se muestran a continuación los números representan los paquetes, siendo 1 igual a A, 2 igual a B, etcétera.

Ilustración 7 - Preferencias por paquete



Para indagar más en detalle el comportamiento de cada paquete se examinó la frecuencia con que cada uno fue escogido dentro de cada una de las preferencias. Analizando también el porcentaje acumulado de preferencia, la inclinación por los paquetes B, D, F y A fue también evidente (ver Tabla 2).

Tabla 2 - Análisis de Preferencias y Preferencias Acumuladas por paquete

		Prof. 1	Prof. 2	Prof. 3	Prof. 4	Prof. 5	Prof. 6	Prof. 7	Prof. 8
PAQUETE A	%	4.80%	14.40%	16.30%	16.30%	26%	9.60%	5.80%	6.70%
	% acumulado	4.80%	19.20%	35.50%	51.80%	77.80%	87.40%	93.20%	100%
PAQUETE B	%	33.70%	24%	16.30%	8.70%	8.70%	5.80%	1.90%	1.00%
	% acumulado	33.70%	57.70%	74.00%	82.70%	91.40%	97.20%	99.10%	100%
PAQUETE C	%	0%	5.80%	9.60%	14.40%	16.30%	20.20%	21.20%	12.50%
	% acumulado	0%	5.80%	15.40%	29.80%	46.10%	66.30%	87.50%	100%
PAQUETE D	%	4.80%	6.70%	19.2%	23.1%	11.5%	14.4%	9.6%	10.6%
	% acumulado	4.80%	11.50%	30.70%	53.80%	65.30%	79.70%	89.30%	100%
PAQUETE E	%	1.0%	3.8%	10.6%	13.5%	11.5%	16.3%	21.2%	22.1%
	% acumulado	1.0%	4.80%	15.40%	28.90%	40.40%	56.70%	77.90%	100%
PAQUETE F	%	50%	17%	11%	6%	13%	1%	2%	1%
	% acumulado	50%	67.30%	77.90%	83.70%	96.20%	97.20%	99.10%	100%
PAQUETE G	%	0%	9%	4%	9%	6%	15%	25%	33%
	% acumulado	0%	8.70%	12.50%	21.20%	27.00%	42.40%	67.40%	100%
PAQUETE H	%	6%	19%	14%	10%	8%	17%	14%	14%
	% acumulado	6%	25.00%	38.50%	48.10%	55.80%	73.10%	86.60%	100%

El análisis de preferencias de los paquetes se puede visualizar de otra manera, siendo contundente la preferencia por el paquete F con 50% de los encuestados escogiéndolo como su primera opción. De igual manera fue obvia la no preferencia por el paquete G con 32.7% de los encuestados escogiéndolo como última opción.

Ilustración 8 - Preferencias por el Paquete F

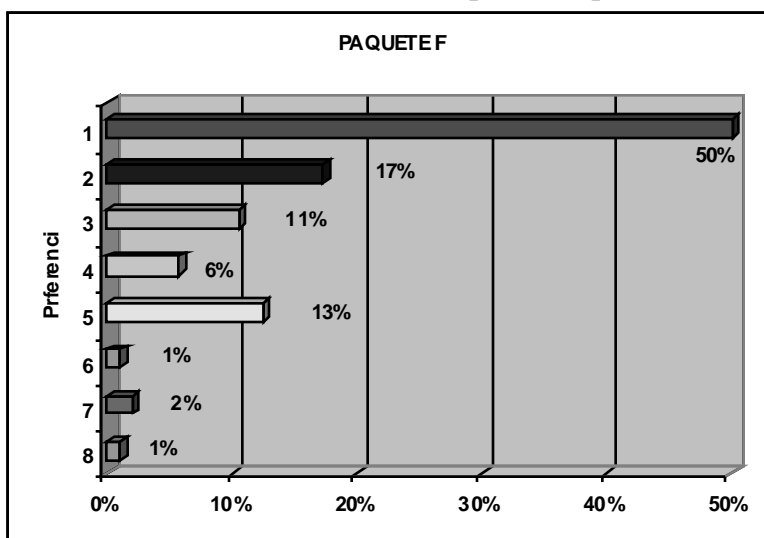
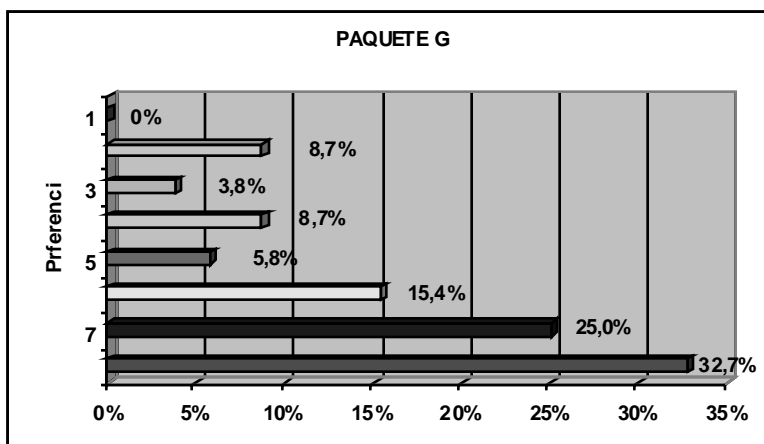


Ilustración 9 - Preferencias por el Paquete G



Resultados del análisis de conjuntos

En la encuesta se incluyeron ocho paquetes promocionales diseñados de manera ortogonal. Estos paquetes se ilustran a continuación:

Ilustración 10 - Paquetes Ortogonales presentados en la Encuesta No. 1

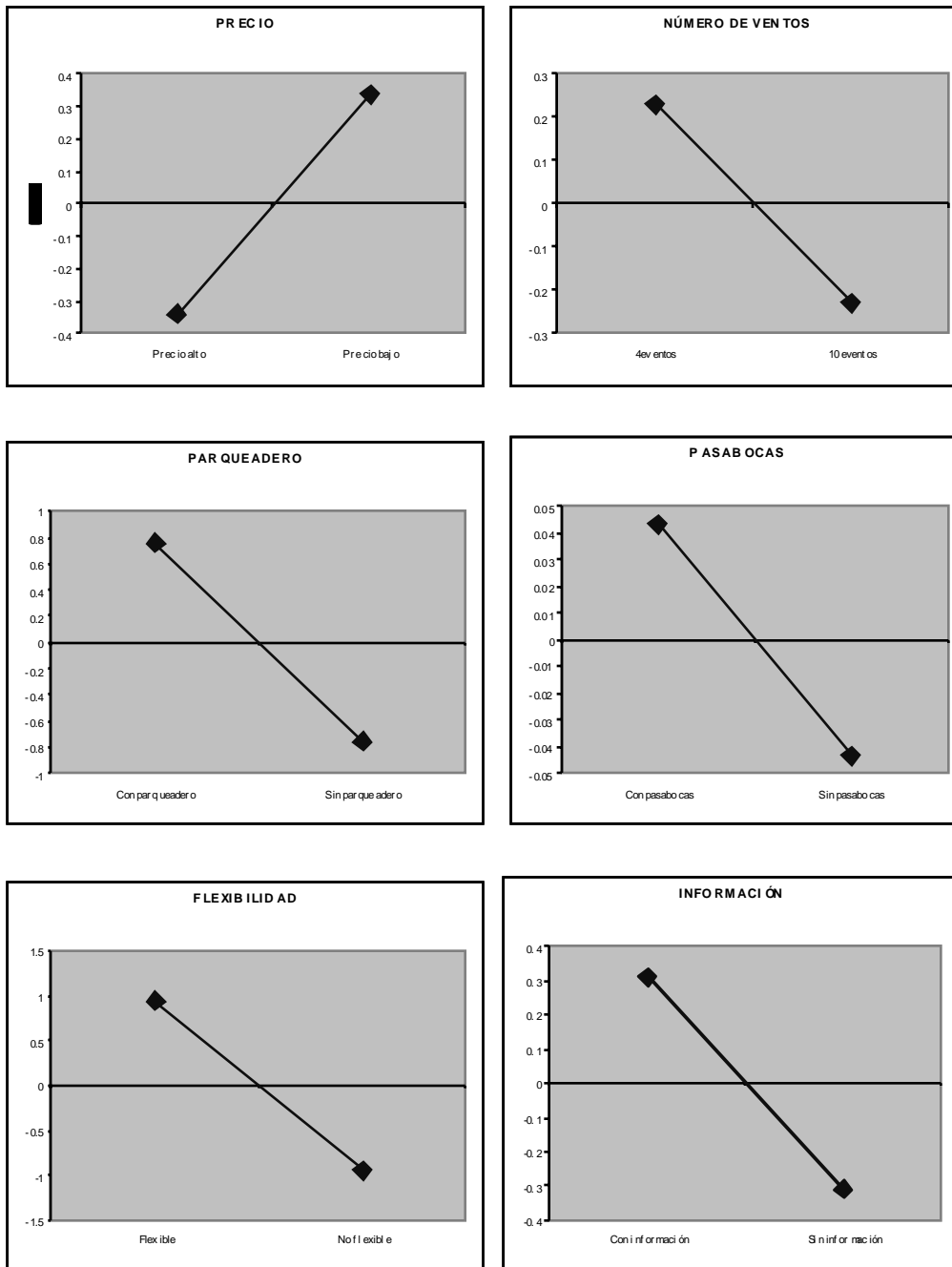
<p>PAQUETE A \$150.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE B \$110.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas Flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE C \$110.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE D \$150.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas Flexible Sin información</p>
<p>PAQUETE E \$240.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE F \$200.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas Flexible Con información</p>	<p>PAQUETE G \$200.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE H \$240.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas Flexible Con información</p>

Para el correcto procesamiento de los casos no se usaron los valores de los precios como etiquetas sino que el precio fue utilizado como una variable de dos niveles: “precio alto” y “precio bajo”. Como se ve, los paquetes con cuatro eventos incluyeron un precio alto y un precio bajo al igual que los paquetes con diez eventos. Hubiese sido ilógico proponer un paquete de \$240,000 con sólo cuatro eventos y al mismo tiempo compararlo con un paquete de diez eventos a \$110,000.

En orden de importancia, las variables con más peso en el análisis fueron las siguientes: 1) Con flexibilidad; 2) Con parqueadero; 3) Precio bajo; 4) Con información; 5) Cuatro eventos; y 6) Con pasabocas.

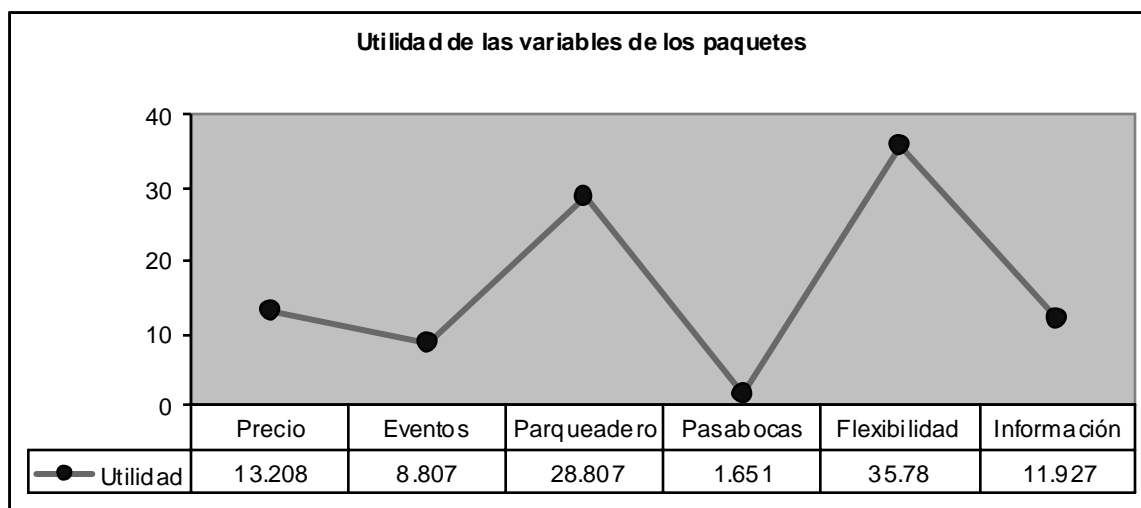
Las utilidades de cada una de las variables se presentan en la Ilustración 11 y se interpretan de la siguiente manera. En el eje X se encuentra la variable analizada y en el eje Y su respectiva utilidad. Para el caso de la variable *precio* el resultado indica una utilidad negativa (-0.341) por “precio alto” y una utilidad positiva (+0.341) por “precio bajo”. En cuanto a *número de eventos* los resultados son de -0.231 por “10 eventos” y +0.231 por “4 eventos”. Para el caso del atributo *parqueadero* el resultado indica una utilidad de -0.755 por “sin parqueadero” y +0.755 por “con parqueadero”. Para *pasabocas* se ilustra -0.043 por “sin pasabocas” y +0.043 por “con pasabocas”. *Flexibilidad* muestra una utilidad de +0.938 por “flexible” y -0.938 por “no flexible”. Finalmente, los resultados indican una utilidad de +0.313 por “con información” y -0.313 por “sin información”.

Ilustración 11 - Utilidades por Variable



En estos resultados se puede ver que el valor de las utilidades varía significativamente entre variables. Por ejemplo, si bien es cierto que las personas prefieren “precio bajo” a “precio alto” dicha utilidad (0.341) es menor comparada con los resultados de la variable “flexibilidad” (0.938) indicando una mayor preferencia por esta última. El consolidado de las preferencias se presenta en la Ilustración 12 y permite concluir que los atributos más valorados por los encuestados son “con flexibilidad” y “con parqueadero”, es decir que variaciones en estos atributos causan mayores impactos en la preferencia del consumidor.

Ilustración 12 - Utilidades de las variables de los paquetes



Los resultados de este primer análisis confirmaron lo hallado en las sesiones de grupo, tanto en la preferencia de nivel de cada variable como en la utilidad de las variables comparadas. En todas las sesiones de grupo la flexibilidad y el parqueadero eran las variables que más eran consideradas necesarias mientras que los pasabocas eran bastante irrelevantes para muchos de los participantes.

En la literatura que discute el análisis de conjuntos se menciona el efecto que pueden tener las utilidades extremas de casos individuales o de un grupo de encuestados. El efecto que esto puede generar es una distorsión en la utilidad identificada por el análisis para todo el grupo de encuestados, sesgando así la interpretación de los mismos. Para poder ver si en este caso podía haber algún caso extremo, el análisis de conjuntos se realizó para cada rango de edades. Adicionalmente se hizo también el ejercicio sólo para estudiantes y para no estudiantes con el fin de ver si sería pertinente considerar la creación de un paquete para estudiantes. Las Ilustraciones 13 y 14 presentan los resultados obtenidos.

Ilustración 13 - Utilidades por variable para cada rango de edad

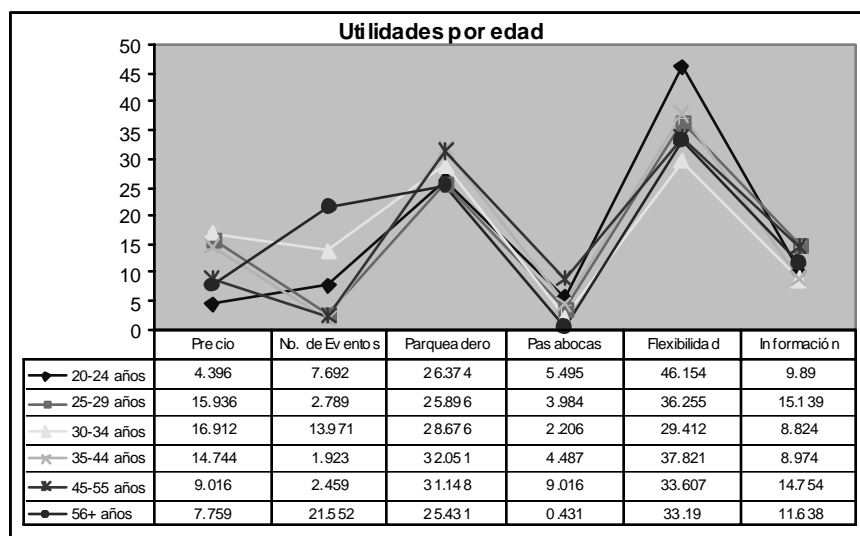
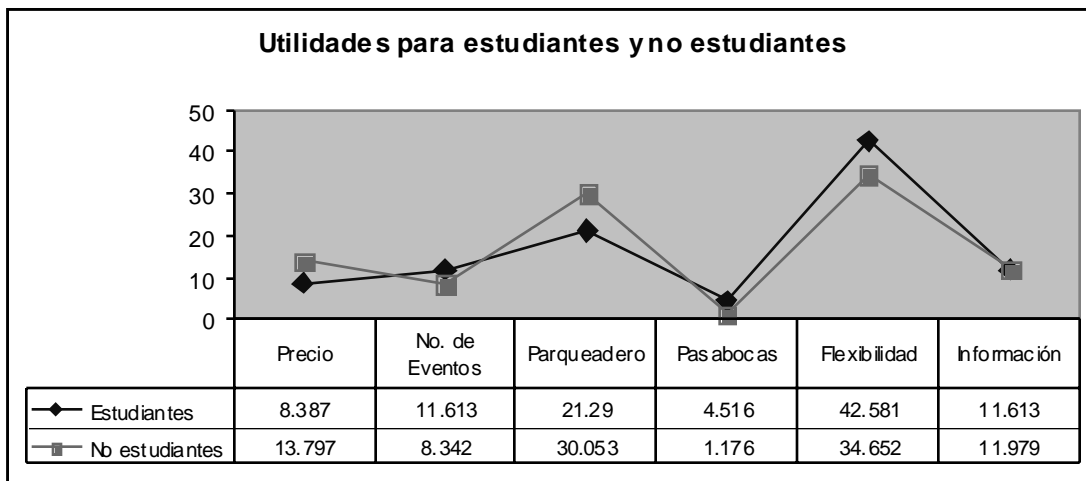


Ilustración 14 - Utilidades por variable para Estudiantes y No Estudiantes



Los dos gráficos muestran tendencias muy similares mostrando diferencias principalmente en la utilidad de las variables “precio” y “número de eventos”. Sin embargo, las grandes tendencias se mantuvieron en todos los rangos de edades y para los estudiantes y los no estudiantes, lo cual permitió usar lo encontrado en el análisis de conjuntos realizado para todos los encuestados para construir los paquetes de estudio para la segunda encuesta.

Otros resultados: Relaciones entre distintas variables

Una vez hecho el análisis de conjuntos, se procedió a analizar la otra información recogida en la primera encuesta. La información demográfica, de preferencias culturales y de asistencia a distintas entidades culturales fue usada para explorar posibles dependencias entre las variables. Se realizaron pruebas Chi-Cuadrado para indagar si existía alguna relación entre las preferencias de actividades culturales y haber asistido alguna vez a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional o de la Orquesta Filarmónica de Bogotá.

Las relaciones que resultaron estadísticamente significativas fueron aquellas entre las preferencias “asiste a conciertos”, “asiste a eventos literarios”, “asiste a danza” y “asiste a museos” y el hecho de haber ido alguna vez a un concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional. Cada uno de estos resultados se analiza a continuación.

Se realizaron pruebas Chi-Cuadrado entre las variables demográficas y el consumo de eventos culturales en los últimos doce meses. No se pudo establecer que el consumo dependiera de las variables de edad, género, estado civil y tener o no hijos. Sin embargo, se encontró que con un valor-p de 0.007 y un nivel de confianza del 95% la asistencia a teatro sí dependía de los estudios completados, teniendo que el 44.2% de las personas que asisten a teatro tienen formación de post grado. Estos resultados se exponen en la Tabla 3 y en la Ilustración 15:

Tabla 3 - Tabla de Contingencia ‘Asiste a Teatro’ y ‘Estudios completados’

Tabla de contingencia

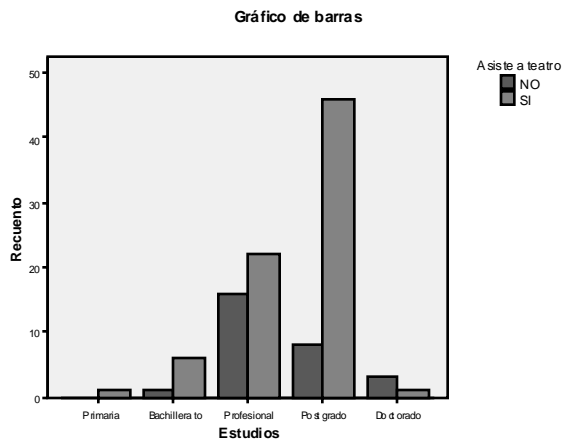
			Asiste a teatro		Total
			NO	SI	
Estudios	Primaria	Recuento	0	1	1
		% de Estudios	,0%	100,0%	100,0%
		% de Asiste a teatro	,0%	1,3%	1,0%
		% del total	,0%	1,0%	1,0%
Bachillerato	Bachillerato	Recuento	1	6	7
		% de Estudios	14,3%	85,7%	100,0%
		% de Asiste a teatro	3,6%	7,9%	6,7%
		% del total	1,0%	5,8%	6,7%
Profesional	Profesional	Recuento	16	22	38
		% de Estudios	42,1%	57,9%	100,0%
		% de Asiste a teatro	57,1%	28,9%	36,5%
		% del total	15,4%	21,2%	36,5%
Postgrado	Postgrado	Recuento	8	46	54
		% de Estudios	14,8%	85,2%	100,0%
		% de Asiste a teatro	28,6%	60,5%	51,9%
		% del total	7,7%	44,2%	51,9%
Doctorado	Doctorado	Recuento	3	1	4
		% de Estudios	75,0%	25,0%	100,0%
		% de Asiste a teatro	10,7%	1,3%	3,8%
		% del total	2,9%	1,0%	3,8%
Total	Total	Recuento	28	76	104
		% de Estudios	26,9%	73,1%	100,0%
		% de Asiste a teatro	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	26,9%	73,1%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,112 ^a	4	,007
Razón de verosimilitudes	13,886	4	,008
Asociación lineal por lineal	,150	1	,698
N de casos válidos	104		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.

Ilustración 15 - Gráfico de barras ‘Asiste a teatro’ y ‘Estudios completados’



Igualmente, con un valor-p de 0.02 y un nivel de confianza del 95% se encontró que la asistencia a conciertos sí depende de la ocupación, concentrándose -quienes asisten- principalmente entre los empleados, otros y estudiantes. Estos resultados se observan en la Tabla 4 y en la Ilustración 16:

Tabla 4 - Tabla de Contingencia ‘Asiste a conciertos’ y ‘Ocupación’

Tabla de contingencia

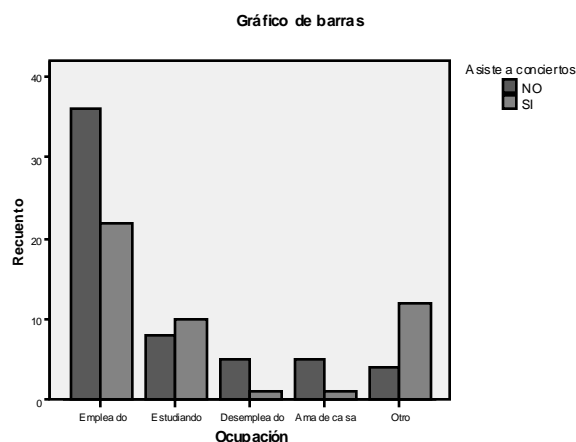
			Asiste a conciertos		Total
			NO	SI	
Ocupación	Empleado	Recuento	36	22	58
		% de Ocupación	62,1%	37,9%	100,0%
		% de Asiste a conciertos	62,1%	47,8%	55,8%
		% del total	34,6%	21,2%	55,8%
	Estudiante	Recuento	8	10	18
		% de Ocupación	44,4%	55,6%	100,0%
		% de Asiste a conciertos	13,8%	21,7%	17,3%
		% del total	7,7%	9,6%	17,3%
	Desempleado	Recuento	5	1	6
		% de Ocupación	83,3%	16,7%	100,0%
		% de Asiste a conciertos	8,6%	2,2%	5,8%
		% del total	4,8%	1,0%	5,8%
Ama de casa	Recuento	5	1	6	
	% de Ocupación	83,3%	16,7%	100,0%	
	% de Asiste a conciertos	8,6%	2,2%	5,8%	
	% del total	4,8%	1,0%	5,8%	
Otro	Recuento	4	12	16	
	% de Ocupación	25,0%	75,0%	100,0%	
	% de Asiste a conciertos	6,9%	26,1%	15,4%	
	% del total	3,8%	11,5%	15,4%	
Total	Recuento	58	46	104	
	% de Ocupación	55,8%	44,2%	100,0%	
	% de Asiste a conciertos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	55,8%	44,2%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,706 ^a	4	,020
Razón de verosimilitudes	12,256	4	,016
Asociación lineal por lineal	3,144	1	,076
N de casos válidos	104		

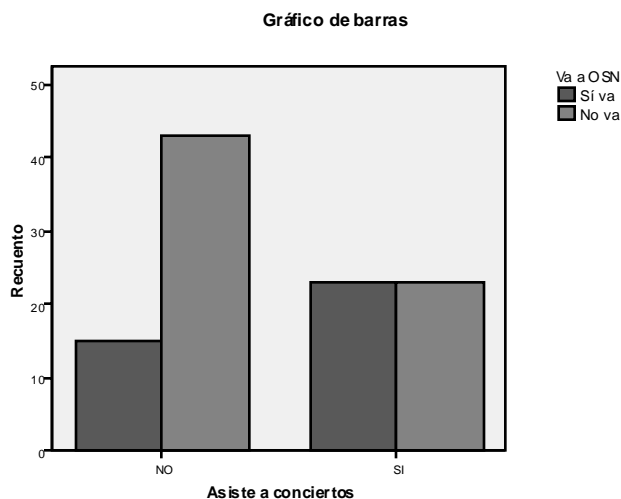
^a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a La frecuencia mínima esperada es 2,65.

Ilustración 16 - Gráfico de barras ‘Asiste a conciertos’ y ‘Ocupación’



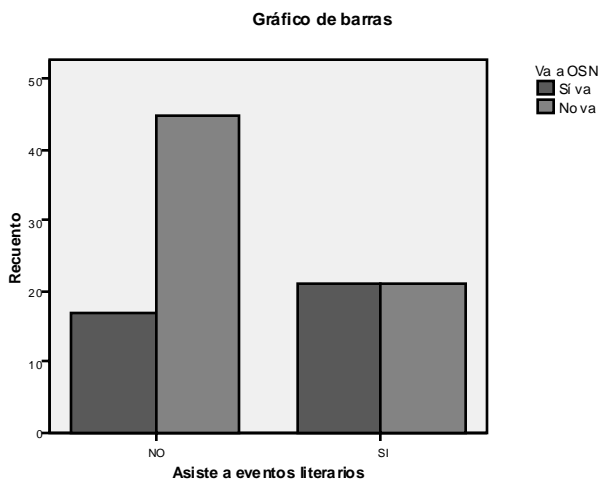
Con un valor-p de 0.011 y un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que “haber asistido alguna vez a un concierto de la Orquesta Sinfónica” depende de “asistir a conciertos”. Esta relación no es inesperada y sugiere algunas preguntas que pueden ser abordadas en otra investigación. Por ejemplo, si estas personas han ido a conciertos de la Orquesta Sinfónica, ¿por qué no han vuelto? Si estas personas han ido a conciertos de la Orquesta Sinfónica, ¿se refieren a conciertos de la Orquesta cuando ésta era una entidad pública o ya una vez privatizada? Gráficamente la relación encontrada se ilustra de la siguiente manera:

Ilustración 17 - Relación entre “asistir a conciertos” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”



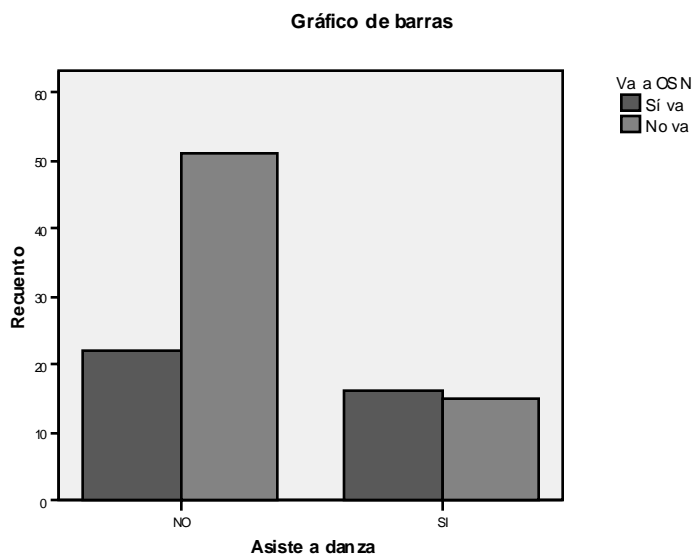
Igualmente, con una valor-p de 0.019 y un nivel de confianza de 95% se puede afirmar que “haber ido alguna vez a algún concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional” depende de que la persona afirme “asistir a eventos literarios”.

Ilustración 18 - Relación entre “asistir a eventos literarios” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”



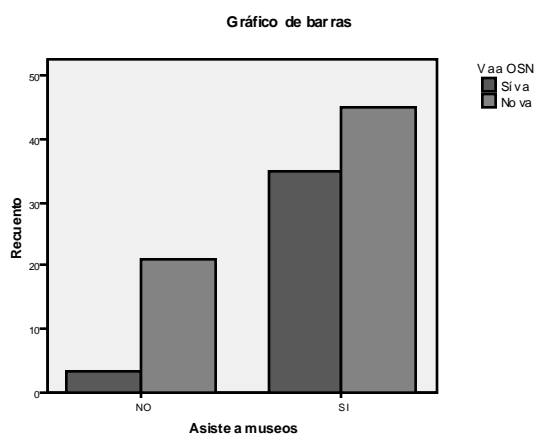
Con un valor-p de 0.037 y un nivel de confianza de 95% se puede afirmar también que “haber asistido alguna vez a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional” depende de haber asistido a “eventos de danza” en los últimos doce meses .

Ilustración 19 - Relación entre “asistir a eventos de danza” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”



Con un valor-p de 0.005 y un nivel de confianza de 95%, también se encontró que “haber asistido a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional” depende de “haber visitado museos” en los últimos doce meses.

Ilustración 20 - Relación entre “visitar museos” y “haber asistido alguna vez a un concierto de la OSN”



Se realizó otra prueba chi-cuadrado para analizar si “haber asistido al Teatro Colón alguna vez” dependía de la edad de la persona. Se encontró, con un valor- p de 0.004 y un nivel de confianza de 95%, que sí, siendo sólo personas menores a 30 años quienes dicen no haber asistido a eventos en el Teatro Colón. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 5 - Relación entre “haber asistido al Teatro Colón” y “Edad”

Tabla de contingencia

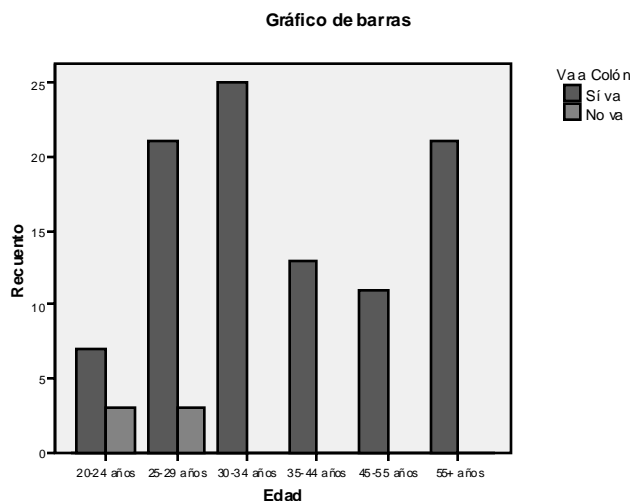
			Va a Colón		Total
			Sí va	No va	
Edad	20-24 años	Recuento	7	3	10
		% de Edad	70,0%	30,0%	100,0%
		% de Va a Colón	7,1%	50,0%	9,6%
		% del total	6,7%	2,9%	9,6%
25-29 años	25-29 años	Recuento	21	3	24
		% de Edad	87,5%	12,5%	100,0%
		% de Va a Colón	21,4%	50,0%	23,1%
		% del total	20,2%	2,9%	23,1%
30-34 años	30-34 años	Recuento	25	0	25
		% de Edad	100,0%	,0%	100,0%
		% de Va a Colón	25,5%	,0%	24,0%
		% del total	24,0%	,0%	24,0%
35-44 años	35-44 años	Recuento	13	0	13
		% de Edad	100,0%	,0%	100,0%
		% de Va a Colón	13,3%	,0%	12,5%
		% del total	12,5%	,0%	12,5%
45-55 años	45-55 años	Recuento	11	0	11
		% de Edad	100,0%	,0%	100,0%
		% de Va a Colón	11,2%	,0%	10,6%
		% del total	10,6%	,0%	10,6%
55+ años	55+ años	Recuento	21	0	21
		% de Edad	100,0%	,0%	100,0%
		% de Va a Colón	21,4%	,0%	20,2%
		% del total	20,2%	,0%	20,2%
Total	Total	Recuento	98	6	104
		% de Edad	94,2%	5,8%	100,0%
		% de Va a Colón	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	94,2%	5,8%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,086 ^a	5	,004
Razón de verosimilitudes	15,576	5	,008
Asociación lineal por lineal	9,484	1	,002
N de casos válidos	104		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,58.

Ilustración 21 - Relación entre “Asistir al Teatro Colón” y Edad



Se hizo el mismo análisis para identificar si haber asistido a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional o de la Orquesta Filarmónica de Bogotá dependía de la edad. En ambos casos no se pudo establecer que existiera tal relación.

Evaluación de actitudes de los ANACAs

Por medio de la encuesta se exploró la importancia que los encuestados daban a dos aspectos de un escenario cultural: la calidad de sus artistas y programas y la calidad de su servicio. Estos dos elementos fueron calificados por los encuestados para el Teatro Colsubsidio y el Teatro Colón, los dos principales escenarios de la Orquesta Sinfónica en Bogotá. La Tabla 6 presenta la media de los pesos asignados a los dos aspectos por los encuestados, a quienes se les solicitó repartir diez puntos entre los dos según la importancia que les dieran.

Tabla 6 - Importancia de los Aspectos de Servicio y Calidad Artística

ASPECTOS (n=104)	Media de los puntos
Qué tan importante es que un escenario cultural presente artistas y obras de alta calidad	6.52
Qué tan importante es que un escenario cultural tenga un buen servicio (taquilla, amabilidad, es fácil comprar una boleta, es fácil parquear, tiene una buena cafetería, etc.)	3.48
TOTAL	10

Usando escalas de cinco niveles se le pidió a los encuestados que señalaran qué tan de acuerdo estaban con que el Teatro Colsubsidio y el Teatro Colón presentan artistas de calidad y tiene un buen servicio. Utilizando el modelo de Fishbein se evaluó la actitud de los encuestados hacia los teatros.⁹² Esto se hizo asumiendo que únicamente estos dos aspectos son de importancia para los encuestados, quienes calificaron la calidad de los artistas y programas presentados en el Teatro Colsubsidio con una media de 3.07 y la calidad de su servicio con una media de 3.01. Para el Teatro Colón, estas medias fueron, respectivamente, de 3.73 y 3.05. Aplicando el modelo de Fishbein, sobre una calificación máxima posible de 50 puntos, los encuestados tienen una actitud hacia el Teatro Colsubsidio de 30.47 y hacia el Teatro Colón de 34.93. Como se ve, la principal diferencia se da en la impresión de que el Teatro Colón presenta artistas y programas de mejor calidad que el Teatro Colsubsidio. Esto sugiere que para la Orquesta Sinfónica es más provechoso usar el Teatro Colón por la percepción de calidad que tienen las personas acerca del escenario.

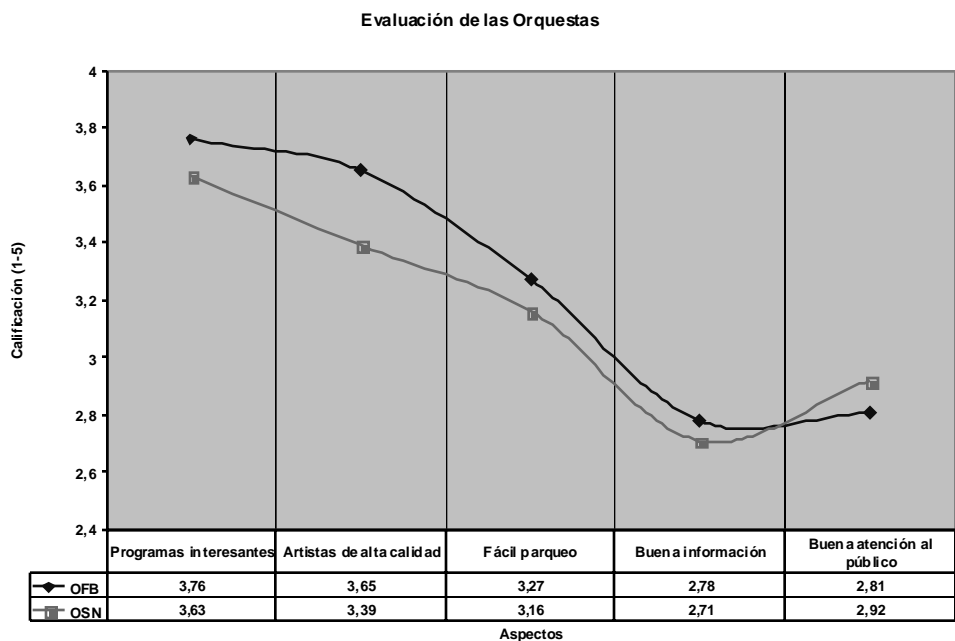
Se hicieron también cinco preguntas para evaluar la percepción de la gente acerca de la Orquesta Sinfónica Nacional y la Orquesta Filarmónica de Bogotá - las dos orquestas sinfónicas más prominentes en la capital. Se le pidió a los encuestados calificar, en una escala, qué tan de acuerdo estaban con las siguientes afirmaciones para cada una de las dos orquestas. Sólo contestaban quienes decían haber asistido alguna vez a un concierto de la orquesta en cuestión.

⁹² Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: buying, selling and being*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 250-251.

La Orquesta..	1 Completam e en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamen te de acuerdo
presenta programas interesantes	1	2	3	4	5
presenta solistas y directores de alta calidad	1	2	3	4	5
se presenta en escenarios con fácil acceso a parqueo	1	2	3	4	5
mantiene bien informado al público acerca de sus conciertos	1	2	3	4	5
tiene una excelente atención al público	1	2	3	4	5

En todas las categorías, excepto en la atención al público la Orquesta Filarmónica recibió mejores calificaciones que la Orquesta Sinfónica. La Ilustración 22 presenta los resultados de este ejercicio:

Ilustración 22 - Comparativo percepción de los ANACAs Orquesta Sinfónica vs. Orquesta Filarmónica



Como se puede observar, las personas tienen percepciones muy similares acerca de los distintos aspectos del servicio de ambas orquestas sin que ninguna tenga una excelente percepción en ninguno de los aspectos en cuestión. Podría decirse que, basados en este gráfico, para los ANACAs de la Orquesta Sinfónica no hay mayor diferencia entre la

Orquesta Sinfónica y la Orquesta Filarmónica, lo cual sugiere la necesidad de que ambas orquestas generen diferenciadores y un posicionamiento estratégico con respecto a este segmento.

Los resultados de la primera encuesta permitieron establecer que las preferencias que tienen los ANACAs de estratos cinco y seis dentro de una oferta de abono para un espectáculo cultural. De igual forma se estableció que la percepción de la Orquesta Sinfónica dentro de los encuestados no es muy buena y que el Teatro Colón está relativa pero no contundentemente mejor posicionado como un teatro que presenta obras y artistas de calidad. A partir de estos resultados se procedió a hablar con la Orquesta Sinfónica y con el Teatro Colón para generar los paquetes de abono para la segunda encuesta pero también se reforzó la inquietud de si, a pesar de los servicios complementarios ofrecidos en un abono para una serie de conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional, a los ANACAs de la Orquesta les parecería atractivo el producto como tal.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA ENCUESTA No. 2

Proceso de diseño de paquetes promocionales con la OSNy el Teatro Colón usando los resultados obtenidos del análisis de la Encuesta No. 1

Para poder determinar la composición de los paquetes finales y el rango de precios para incluir en la segunda encuesta acudimos a Amalia De Pombo, directora del Teatro Colón y recogimos comentarios de la Orquesta Sinfónica. Como se mencionó en el capítulo anterior, las dos variables más favorecidas fueron “con flexibilidad” y “con parqueadero”. En el momento en que se llevó a cabo la discusión con el Teatro Colón, éste estaba experimentando con un servicio de valet parking para atender a los asistentes a la temporada de ópera. El costo de este servicio era de \$12,000. Existiendo este servicio, cuyos costos eran conocidos, se decidió usarlo en la composición de los paquetes para la segunda encuesta. La variable “con flexibilidad” no había sido contemplada o explorada por la Orquesta Sinfónica o por el Teatro Colón que, en el 2006 empezó a trabajar con la empresa Tu Boleta en la venta de su boletería. Hablando con la directora del Teatro Colón se estimó que el costo de este servicio podría llegar a ser de \$10,000 por boleta cambiada.

Se calculó que el costo de servir una bebida y algo de comer podía llegar a ser de \$5,000 pesos por persona. Finalmente, los costos derivados de ejecutar actividades de “información” tales como el desarrollo de guías escritas de la temporada de conciertos, la contratación de conferencistas y otras actividades depende de la composición de estos servicios pero se estimó un costo de \$10,000 pesos por boleta vendida.

En las sesiones de grupo los ANACAs insistieron en que asistirían a conciertos de muy buena calidad con artistas conocidos. Para poder reflejar lo que costaría esto, en la segunda encuesta se tuvo en cuenta el precio de la boleta más cara para un concierto de la Orquesta Sinfónica a finales de octubre de 2006 con la violinista coreana Jennifer Koh. Jennifer Koh es una violinista de buenas credenciales, quien ha tocado con varias orquestas de renombre pero que no es de reconocimiento mundial como pueden ser artistas como Yo-Yo Ma, Martha Argerich o Anne Sophie Mutter. La boleta más cara para su concierto con la Orquesta Sinfónica Nacional sería de \$80,000, seguida por boletas de \$63,000, \$53,000 y \$36,000 pesos dependiendo de la ubicación de las sillas.

Con las condiciones expuestas en los párrafos anteriores un abono de cuatro conciertos de buena calidad, con valet parking, flexibilidad, pasabocas y productos o servicios informativos podría llegar a tener un precio \$468,000. Teniendo en cuenta que el objetivo de la segunda encuesta era encontrar el precio óptimo del paquete de abono usando el Medidor de Sensibilidad al Precio, se escogió un rango de precios de \$100,000 a \$800,000. Se usaron números divisibles entre cuatro para que los encuestados pudiesen calcular el precio por concierto ofrecido. Un rango así de amplio permite, además identificar los dos extremos del Medidor de Sensibilidad al precio, “tan barato que le parece de mala calidad” y “tan caro que no lo compraría”. Los resultados de la encuesta se presentan en la siguiente sección.

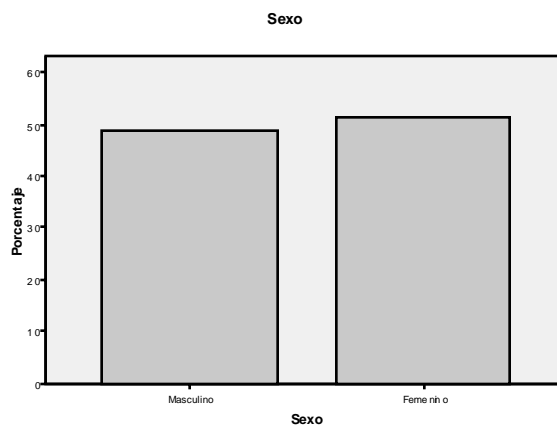
Precios de los paquetes promocionales dirigidos a los ANACAs: resultados de la Encuesta No. 2

La encuesta número dos se realizó durante la tercera semana de octubre de 2006. La muestra, al igual que para el caso de la Encuesta No.1 se hizo en lugares frecuentados por los ANACAs y a través de correo electrónico. Por esta razón es también una muestra por conveniencia más que aleatoria. La encuesta incluyó tres filtros. Primero se preguntó por el estrato con que le eran facturados los servicios públicos al encuestado y sólo se admitieron las respuestas de las personas de estratos cinco (45.9%) y seis (54.1%). La segunda pregunta de filtro era si las personas habían asistido a un concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional en los últimos doce meses; sólo se admitió a quienes no habían asistido. Finalmente, el tercer filtro consistía en identificar a los ANACAs de la Orquesta Sinfónica. Se le preguntó a la gente acerca de su consumo de actividades culturales en los últimos doce meses. Quienes no habían asistido o participado de una actividad cultural en ese periodo de tiempo, no seguían contestando la encuesta. La encuesta incluyó una descripción general de lo que era un abono, las condiciones generales bajo las cuales se ofrecían los abonos de la encuesta y una simulación de propaganda para dar una idea del tipo de conciertos que los abonos ofrecían (el Anexo 3 presenta el formato de la encuesta).

Ciento veinte personas pasaron los tres filtros. De éstas, nueve diligenciaron mal el formulario, dejando puntos en blancos o contradiciendo las indicaciones de uno o varios puntos y, por lo tanto, sus respuestas fueron eliminadas de la encuesta dejando así un total de 111 encuestados.

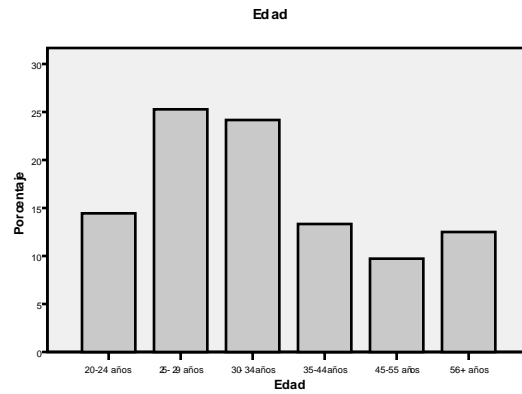
El 48.6% de los 111 fueron hombres y el 51.4% son mujeres:

Ilustración 23 - Gráfico de Género Encuesta 2



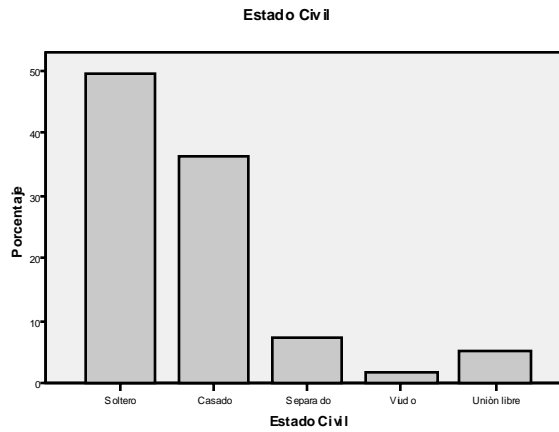
El 25.2% estaban en un rango de edad entre 25 y 29 años seguidos por un 24.3% entre los 30 y los 34 años. Siguieron un 14.4% entre los 20 y los 24 años, un 13.5% entre los 35 y los 44 años, un 12.6% que eran mayores de 56 años y un 9.9% entre los 45 y los 55 años. Estos datos se ilustran a continuación:

Ilustración 24 - Gráfico de Edad Encuesta 2



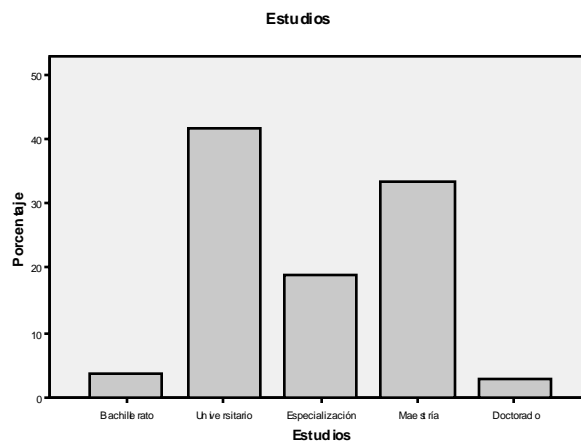
La mayoría, 49.5%, eran solteros, seguidos por un 36% de encuestados casados:

Ilustración 25 - Gráfico de Estado Civil Encuesta 2



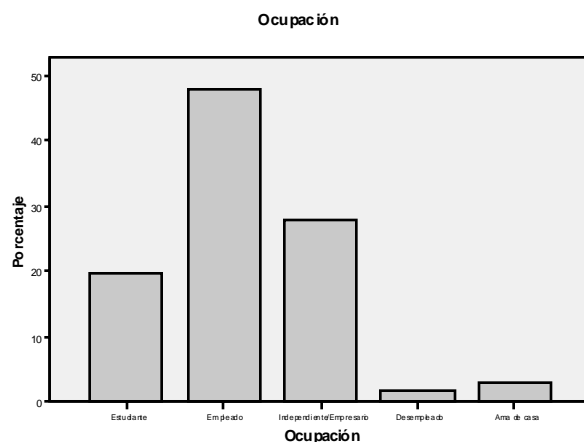
El 41.4% tenía título universitario, seguido por un 33.3% con título de maestría y un 18.9% que han hecho estudios de especialización. Estos datos se ilustran en el siguiente gráfico:

Ilustración 26 - Gráfico de Estudios realizados Encuesta 2



El 47.7% de los encuestados estaban empleados seguidos por un 27.9% que eran independientes o empresarios:

Ilustración 27 - Gráfico de Ocupación actual Encuesta 2



Las preferencias de consumo cultural se presentan en la Tabla 7:

Tabla 7 - Consumo de Eventos Culturales (Encuesta No. 2)

n = 111	Cine Arte	Conciertos	Eventos Literarios	Danza	Exposiciones de Arte	Museos	Teatro
Sí asisten a..	64%	27.9%	22.5%	24.3%	55%	68.5%	68.5%

El análisis de precios se hizo utilizando las cuatro preguntas del Medidor de Sensibilidad al Precio presentadas de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta el siguiente rango de precios: \$100.000 - \$800.000

1. *¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono sería tan barato que usted dudaría de la calidad de los conciertos? Por favor escriba un precio exacto _____.*
2. *¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es una gran oferta – algo muy barato dadas sus características? Por favor escriba un precio exacto _____.*
3. *¿En qué punto dentro de este rango le empieza a parecer que el abono es caro pero que todavía vale la pena pensar en comprarlo? Por favor escriba un precio exacto _____.*
4. *¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es tan caro que no lo compraría? Por favor escriba un precio exacto _____.*

El mismo rango y las mismas preguntas se usaron para los tres abonos que se presentan a continuación:

Ilustración 28 - Abonos presentados en la Encuesta No. 2

ABONO 1

- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)

ABONO 2

- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)

ABONO 3

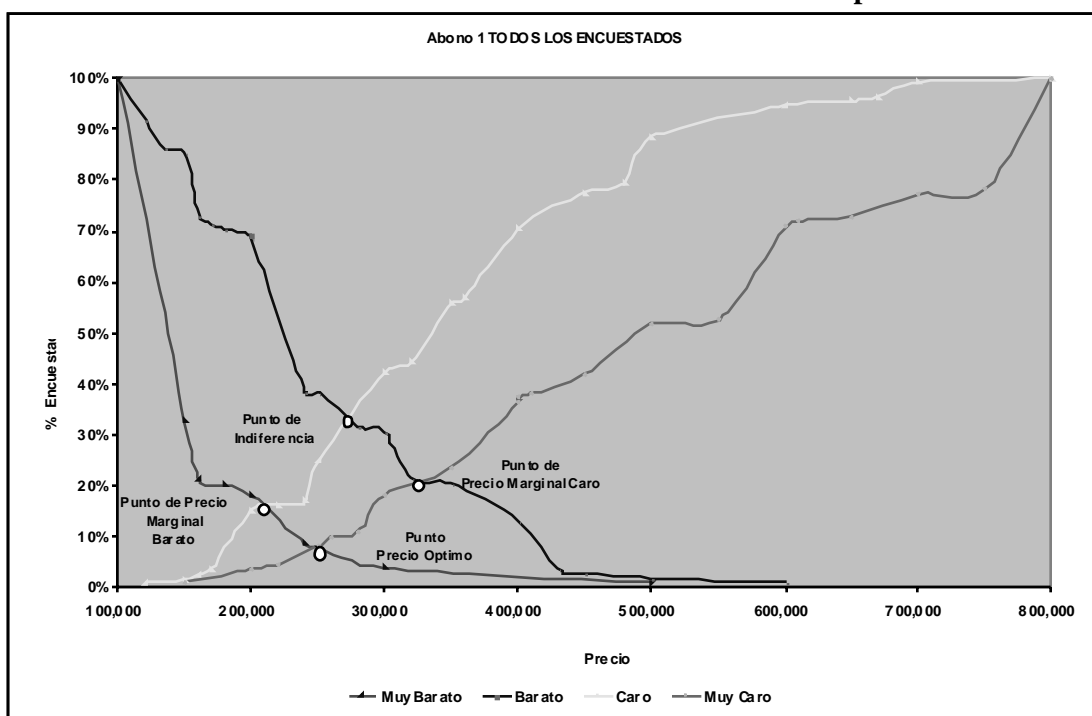
- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)
- Bebida y pasabocas de cortesía en el intermedio (por ejemplo: café, gaseosa o copa de vino)
- Libro guía de toda la temporada con presentación de los artistas, las obras, grabaciones recomendadas y acceso a charlas y conferencias de los artistas

Los Abonos 1 y 2 eran iguales excepto que en el primero se le decía a la gente que recibiría ubicaciones de rango medio (palcos laterales de primer y segundo nivel y palcos centrales de tercer nivel) y que en el segundo abono tendría las mejores ubicaciones (platea o palcos centrales de primer o segundo nivel). El tercer abono sólo fue ofrecido en las mejores ubicaciones como el segundo abono. Además de las preguntas del Medidor de Sensibilidad al Precio, para cada paquete de abono se le pidió a los encuestados que calificaran en una escala de uno a siete, qué tan atractivo era el abono independientemente del precio, esto con el objetivo de tener una idea de qué tan atractivo era este abono para un mercado que no consume el producto actualmente.

Análisis de los Abonos haciendo uso del Medidor de Sensibilidad al Precio

El Medidor de Sensibilidad al Precio requiere el trazado de las cuatro líneas usando porcentajes acumulados para las dos líneas caras y porcentajes acumulados inversos para las dos líneas de precios baratos. Las líneas correspondientes al Abono 1 se ven en la Ilustración 29.

Ilustración 29 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 1



Según los resultados de esta gráfica, los puntos del Medidor de Sensibilidad al Precio son aproximadamente los ilustrados en la Tabla 8:

Tabla 8 - Puntos de Precio para el Abono 1

ABONO 1 – Todos los encuestados	
Punto de Precio Marginal Barato	\$210,000
Punto de Precio Óptimo	\$249,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$272,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$322,000

De acuerdo con estos datos, los encuestados perciben que un abono de este tipo cuesta o costaría hoy en el mercado aproximadamente \$272,000. Este resultado es sorprendente pues esto daría un precio por concierto (dividiendo el precio por cuatro) de \$68,000 pesos. En la semana en que se realizó la encuesta, la Orquesta Sinfónica Nacional presentó un concierto de las mismas características promocionadas en la encuesta. Las boletas para las ubicaciones ofrecidas en este abono (palcos laterales de primer y segundo nivel y palcos centrales de tercer nivel) se vendieron a \$53,000 y \$63,000 pesos. Es decir, los encuestados –por coincidencia o con buen olfato de mercado- tienen una muy acertada percepción de los precios de un evento de estas características.

De igual forma, según van Westendorp, el rango aceptable de precios que se pueden cobrar está entre el Punto de Precio Marginal Barato y el Punto de Precio Marginal Caro. Es decir, la Orquesta podría pensar en cobrar, para este tipo de abono, entre \$210,000 y \$322,000 aproximadamente. Finalmente, el Punto de Precio Óptimo (\$249,000) es aquel en donde la resistencia del mercado es muy baja a percibirlo tanto como un precio barato como a percibirlo como un precio caro. No toda la literatura está de acuerdo con que éste sea el punto en el que se debe fijar el precio. Más bien, la teoría sugiere que este punto debe ser tratado como un punto de referencia. Este precio de referencia daría un precio por concierto de \$62,250, lo cual coincide bastante con el precio cobrado para las boletas mencionadas anteriormente.

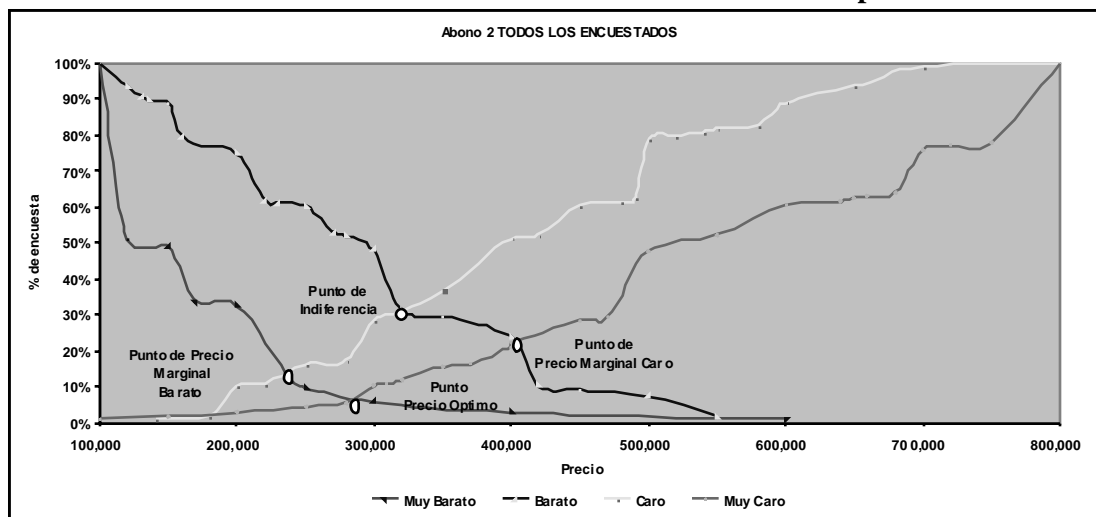
Este mismo análisis se hizo para el Abono 2 arrojando los siguientes cuatro puntos en el Medidor de Sensibilidad al precio:

Tabla 9 - Puntos de Precio para el Abono 2

ABONO 2 – Todos los encuestados	
Punto de Precio Marginal Barato	\$235,000
Punto de Precio Óptimo	\$285,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$320,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$402,000

Las curvas se representan en la Ilustración 30 que se presenta a continuación.

Ilustración 30 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 2



Este abono incluía los mismos componentes del Abono 1 pero se le decía al encuestado que las ubicaciones eran mejores (platea y balcones centrales de primer y segundo nivel). De acuerdo con estos datos, los encuestados perciben que un abono de este tipo cuesta o costaría hoy en el mercado aproximadamente \$320,000. Este precio fue de nuevo sorprendente. Refiriéndonos a los precios cobrados para el concierto de la Orquesta en la semana en que se hizo la encuesta, las boletas para las localidades de este abono costaban \$80,000 – igual que aquí pero sin la oferta de parqueadero ni el servicio de flexibilidad. El rango aceptable de precios –el rango definido por el Punto de Precio Marginal Barato y el

Punto de Precio Marginal Caro- está entre \$235,000 y \$402,000 aproximadamente. Finalmente, el Punto de Precio Óptimo es de \$285,000. El precio de referencia para este tipo de abono daría un precio por concierto de aproximadamente \$71,250.

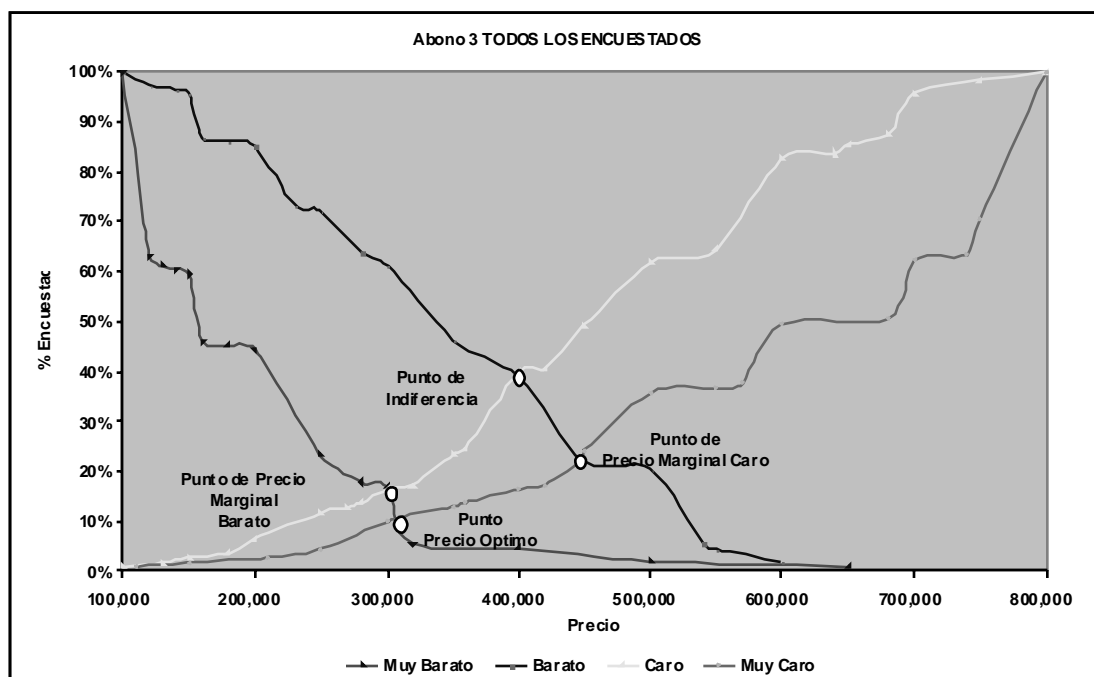
El análisis de los precios dados al Abono 3 arrojó los siguientes puntos en el Medidor de Sensibilidad al Precio:

Tabla 10 - Puntos de Precio para el Abono 3

ABONO 3 – Todos los encuestados	
Punto de Precio Marginal Barato	\$302,000
Punto de Precio Óptimo	\$308,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$398,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$450,000

Las curvas se presentan en la Ilustración 31.

Ilustración 31 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para el Abono 3



Este abono incluía lo mismo que el Abono 2 pero agregaba un servicio de pasabocas y uno de información. Los encuestados perciben que un abono de este tipo costaría hoy en el mercado aproximadamente \$398,000. El rango aceptable de precios está entre \$302,000 y \$450,000 aproximadamente y el Punto de Precio Óptimo es de \$308,000. El precio de referencia para este tipo de abono daría un precio por concierto de aproximadamente \$77,000.

Si se asume que el precio que las personas están dispuestas a pagar por un producto o servicio es un reflejo de la valoración que tienen por el mismo, se puede decir que la gente valora más el Abono 3 que el Abono 2 y el Abono 2 más que el Abono 1. Sin embargo, vale la pena aclarar que no es posible descartar que dentro de los encuestados haya habido

respuestas motivadas por una aversión a caer en una disonancia cognoscitiva. Es decir, que hayan puesto precios mayores simplemente porque les están ofreciendo cosas que en el papel parecen ser mejores sin que la gente en realidad les asigne un mayor valor.

Si se obvia la posibilidad de que los encuestados hayan diligenciado la encuesta tratando de proyectar una coherencia de valoración y de pensamiento, también es posible decir que los encuestados, en general, valoran tener mejores ubicaciones y por ello están dispuestos a pagar \$9,000 adicionales por estas ubicaciones en cuatro conciertos – es decir, tan sólo \$2,250 pesos por concierto. De igual forma, usando el Punto de Precio Óptimo como referencia para ver qué tanto más están dispuestos a pagar los encuestados por pasabocas y servicios de información se ve que, por paquete, estarían dispuestos a pagar \$5,750 adicionales o \$1,437.50 por concierto – una suma bastante pequeña si se tiene en cuenta que el estimado por persona por concierto para poder prestar estos servicios es de aproximadamente \$15,000, lo cual implicaría una reducción sustancial de la calidad de los servicios para poder incluirlos dentro del abono.

El análisis del Medidor de Sensibilidad al Precio permite ver con claridad la percepción que tiene un grupo de encuestados en torno al precio de un producto o servicio. No es un método que permita identificar la disposición a pagar o lo atractivo que sea el producto o servicio para el mercado. Dada esta dificultad, la encuesta incluyó una escala de uno a siete después de las preguntas del Medidor de Sensibilidad al Precio en donde se preguntaba, para cada uno de los abonos, qué tan atractivo eran independientemente del precio al cual fuera ofrecido. De manera coherente con los resultados encontrados con el Medidor de Sensibilidad al Precio, el Abono 3 resultó ser más atractivo que el Abono 2 y el Abono 2 más atractivo que el Abono 1. La Tabla 11 presenta los resultados encontrados con las escalas utilizadas.

Tabla 11 - Atracción de los ANACAs hacia los Tres Abonos

	Míni mo	Máxi mo	Media	Desviaci ón Est.	Varianza
ABONO 1	1	7	3.82	1.728	2.985
ABONO 2	1	7	4.13	1.727	2.984
ABONO 3	1	7	4.38	1.748	3.056

Los abonos, en general, no son muy atractivos para los encuestados. Sin embargo, en la medida en que las ubicaciones mejoran y se incluyen más componentes, éstos son más interesantes, sugiriendo así que una manera de incrementar la atracción que tienen los ANACAs de estratos cinco y seis hacia los conciertos de la Orquesta Sinfónica es ofreciendo les muy buenas ubicaciones y los mejores privilegios.

La Tabla 12 consolida los resultados del Medidor de Sensibilidad al Precio para cada uno de los Abonos:

Tabla 12 - Resultados Consolidados del Medidor de Sensibilidad al Precio por Abono

	ABONO 1	ABONO 2 (cambio con respecto al Abono 1)	ABONO 3 (cambio con respecto al Abono 2)
Punto de Precio Marginal "Barato" (límite inferior del rango entre el que debe estar el precio)	\$210,000	\$235,000 (+11.9%)	\$302,000 (+28.51%)
Punto de Precio Marginal "Caro" (límite superior del rango entre el que debe estar el precio)	\$322,000	\$402,000 (+24.84%)	\$450,000 (+11.94%)
Punto de Precio Óptimo (punto de referencia para el precio)	\$249,000	\$285,000 (+14.45%)	\$308,000 (+8.07%)
Punto de Precio de Indiferencia (precio que los encuestados perciben que vale el Abono en el mercado)	\$272,000	\$320,000 (+17.65%)	\$398,000 (+24.375%)

El análisis de precios usando el Medidor de Sensibilidad al Precio se hizo para estudiantes y para no estudiantes para cada uno de los abonos con el fin de ver si debería considerarse un precio especial para el segmento estudiantil.

Se obtuvieron los siguientes resultados para el Abono 1:

Ilustración 32 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 1

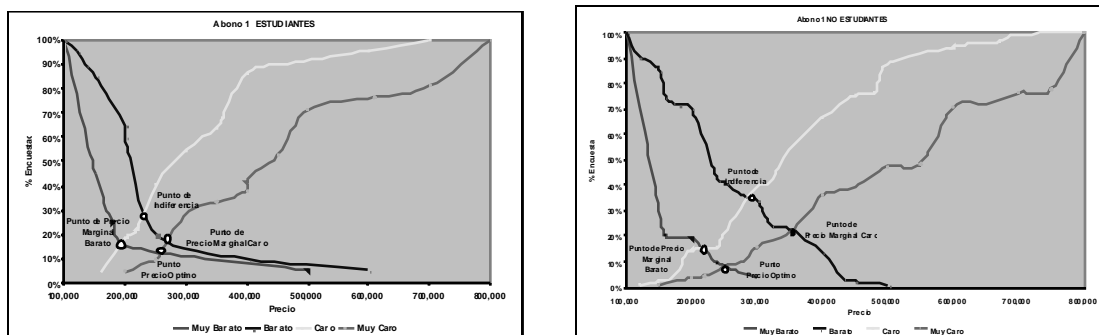


Tabla 13 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 1

ABONO 1 – Estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$191,000
Punto de Precio Óptimo	\$259,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$230,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$269,000

ABONO 1 – No estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$218,000
Punto de Precio Óptimo	\$250,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$290,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$355,000

Para el Abono 1 los estudiantes manejan puntos de precio inferiores a los no estudiantes. El Punto de Precio Óptimo, sin embargo, es superior en \$9,000 para los estudiantes. Como se dijo, este es un punto de referencia y no necesariamente el precio que se debería a cobrar. De este análisis es importante resaltar que el rango de precios es bastante menor para los estudiantes (\$191,000–269,000) que para los no estudiantes (\$218,000–355,000). Esto sugiere que un abono de estas características debería ser vendido a estudiantes de estratos cinco y seis a un precio inferior al del público general de los mismos estratos.

Haciendo el mismo análisis para el Abono 2 se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 33 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para Estudiantes y No- Estudiantes para el Abono 2

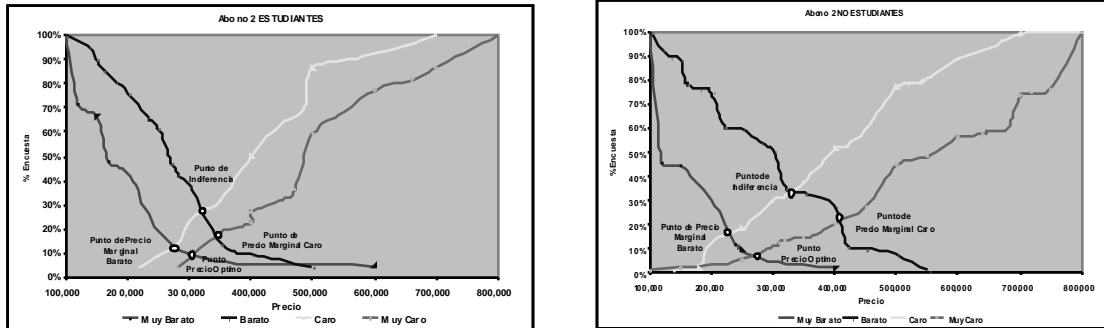


Tabla 14 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 2

ABONO 2 – Estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$278,000
Punto de Precio Óptimo	\$301,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$320,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$340,000

ABONO 2 –No estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$230,000
Punto de Precio Óptimo	\$270,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$330,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$410,000

Para el Abono 2 los estudiantes manejan puntos de precio inferiores a los no estudiantes. Sin embargo, el Precio Óptimo, es superior en \$31,000 para los estudiantes. En este Abono, el rango de precios es bastante más restringido para los estudiantes (\$278,000–340,000) comparado con los no estudiantes (\$230,000–410,000) sugiriendo, al igual que con el Abono 1, un precio de descuento para estudiantes que quieran comprarlo.

Haciendo el mismo análisis para el Abono 3 se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 34 - Curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio para Estudiantes y No- Estudiantes para el Abono 3

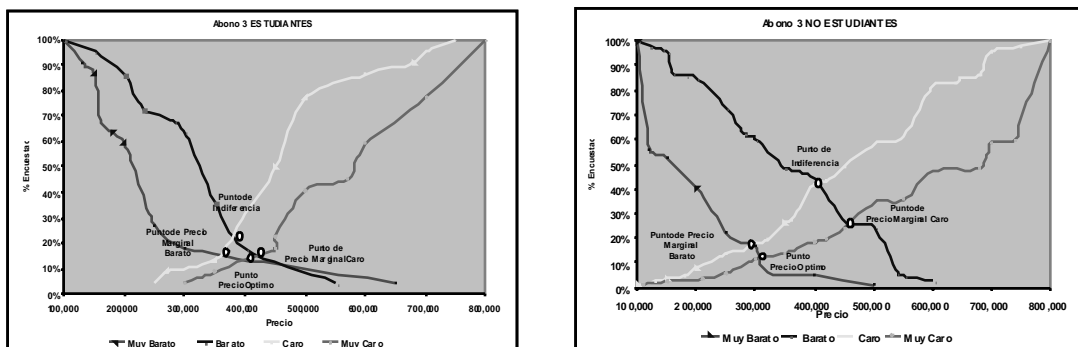


Tabla 15 - Puntos de Precio para Estudiantes y No Estudiantes para el Abono 3

ABONO 3 – Estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$359,000
Punto de Precio Óptimo	\$400,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$380,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$422,000

ABONO 3 –No Estudiantes	
Punto de Precio Marginal Barato	\$298,000
Punto de Precio Óptimo	\$305,000
Punto de Precio de Indiferencia	\$405,000
Punto de Precio Marginal Caro	\$455,000

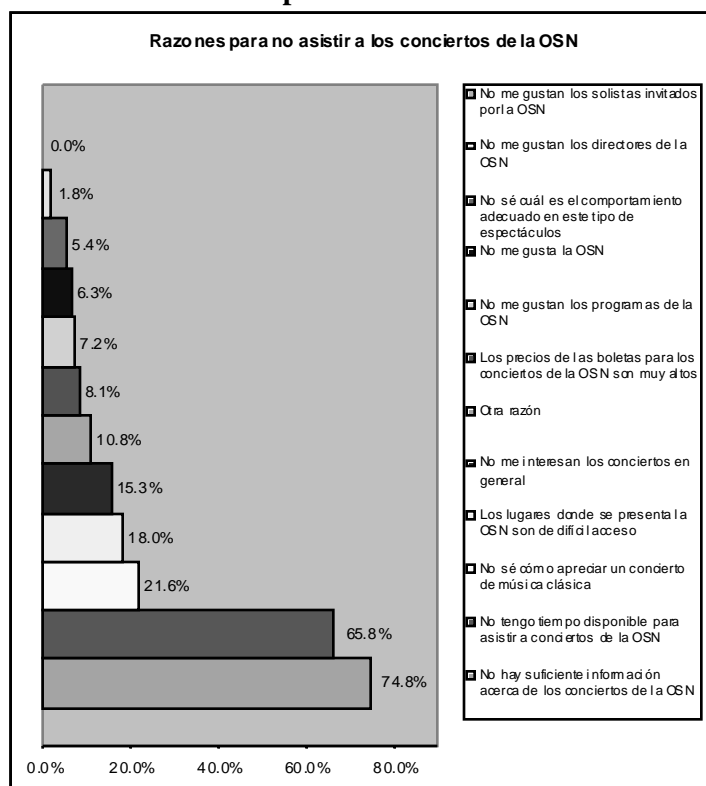
El Abono 3 muestra un precio óptimo mayor para el caso de los estudiantes (\$400,000) frente a los no estudiantes (\$305,000), de lo que se puede inferir que los primeros perciben más valor en el Abono 3. El rango de precios es más restringido para los estudiantes (\$359,000–422,000) que para los no estudiantes (\$298,000–455,000) pero el límite inferior de precios es más alto para los estudiantes que para los no estudiantes. Se puede interpretar que los estudiantes valoran mucho los pasabocas y la información. Sin embargo, los resultados de la primera encuesta no demostraron que hubiese una mayor valoración de estos aspectos en ese segmento. Para este abono, dada la falta de claridad acerca de las diferencias entre un grupo y otros, sería preferible pensar en un solo precio manejado a partir de las curvas encontradas en el análisis general del Abono 3.

El análisis realizado con el Medidor de Sensibilidad al Precio permite identificar rangos de precios, percepción de los precios en el mercado y puntos de referencia para los precios de los tres abonos. Los resultados muestran que los ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional sí valoran más una buena ubicación que una de nivel medio y que el valor que le asignan a los pasabocas y a la información es muy pequeño, resultado que concuerda con las bajas utilidades arrojadas por el análisis de conjuntos. A continuación se presenta el análisis de las demás preguntas de la segunda encuesta.

Otros resultados

La segunda encuesta también exploró cuáles eran las razones por las que los ANACAs no asistían a conciertos de la Orquesta Sinfónica. Los resultados se presentan en la Ilustración 35.

Ilustración 35 - Razones para no asistir a conciertos de la OSN



Luego de hacer el análisis de precios de los abonos se procedió a evaluar si existía alguna relación entre la demás información arrojada por la segunda encuesta. Se hicieron tablas de contingencia para identificar si había dependencias entre las variables demográficas y las preferencias culturales. Únicamente se encontró una relación estadísticamente significativa entre la preferencia de evento cultural y una variable demográfica: “Asiste a danza” y el Estado Civil. Con un valor-p de 0.034 y un nivel de confianza de 95%, se puede afirmar que “asistir a danza” depende del Estado Civil de los encuestados, siendo los solteros y los casados los que menos tienden a asistir a eventos de danza.

Tabla 16 - Tabla de Contingencia “Asiste a danza” y Estado Civil

Tabla de contingencia

		Estado Civil					Total	
		Soltero	Casado	Separado	Viudo	Unión libre		
Asiste a danza	NO	Recuento	47	29	5	1	2	84
		% de Asiste a danza	56,0%	34,5%	6,0%	1,2%	2,4%	100,0%
		% de Estado Civil	85,5%	72,5%	62,5%	50,0%	33,3%	75,7%
	SI	Recuento	8	11	3	1	4	27
		% de Asiste a danza	29,6%	40,7%	11,1%	3,7%	14,8%	100,0%
		% de Estado Civil	14,5%	27,5%	37,5%	50,0%	66,7%	24,3%
Total	Recuento	55	40	8	2	6	111	
	% de Asiste a danza	49,5%	36,0%	7,2%	1,8%	5,4%	100,0%	
	% de Estado Civil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	49,5%	36,0%	7,2%	1,8%	5,4%	100,0%	

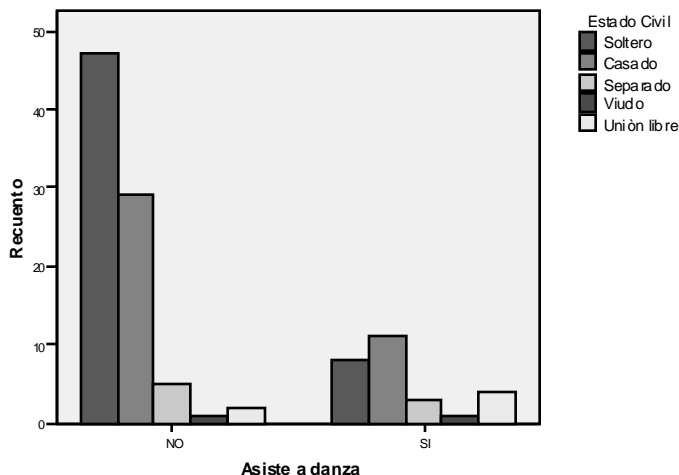
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,391 ^a	4	,034
Razón de verosimilitudes	9,492	4	,050
Asociación lineal por lineal	10,258	1	,001
N de casos válidos	111		

a. 5 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,49.

Ilustración 36 - Relación entre “Asiste a danza” y Estado Civil

Gráfico de barras



Adicionalmente, se analizó si existía relación de dependencia entre las preferencias de consumo cultural y las razones por las cuales las personas no asistían a conciertos de la OSN, encontrando algunas relaciones.

Con un valor-p de 0.005 y un nivel de confianza de 95% se puede establecer que “no asistir a conciertos” depende de que a la persona “no le interesen los conciertos en general”, resultado que tiene implicaciones para la implementación de una estrategia de paquetes para atraer nuevos espectadores a los conciertos de la Orquesta Sinfónica.

Tabla 17 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No me interesan los conciertos en general”

Tabla de contingencia

			No me interesan los conciertos en general		Total
			NO	SI	
Asiste a conciertos	NO	Recuento	63	17	80
		% de Asiste a conciertos	78,8%	21,3%	100,0%
		% de No me interesan los conciertos en general	67,0%	100,0%	72,1%
		% del total	56,8%	15,3%	72,1%
	SI	Recuento	31	0	31
		% de Asiste a conciertos	100,0%	,0%	100,0%
		% de No me interesan los conciertos en general	33,0%	,0%	27,9%
		% del total	27,9%	,0%	27,9%
Total	Recuento	94	17	111	
	% de Asiste a conciertos	84,7%	15,3%	100,0%	
	% de No me interesan los conciertos en general	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	84,7%	15,3%	100,0%	

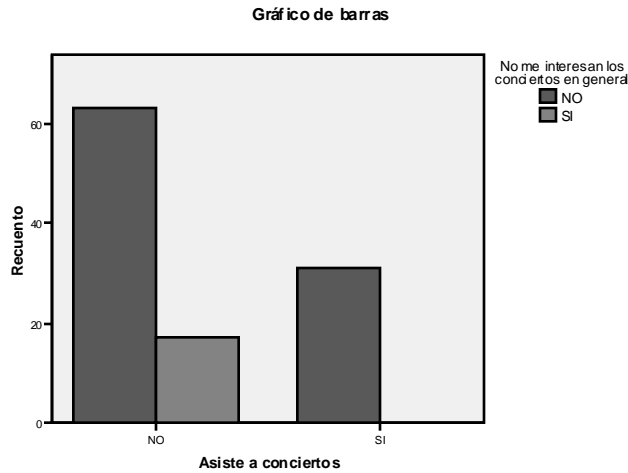
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,779 ^a	1	,005		
Corrección pgr continuidad	6,227	1	,013		
Razón de verosimilitudes	12,287	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,003	,002
Asociación lineal por lineal	7,709	1	,005		
N de casos válidos	111				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,75.

Ilustración 37 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No me interesan los conciertos en general”



Igualmente, se encontró que con un valor-p de 0.001 y un nivel de confianza de 95% se puede afirmar que no asistir a conciertos depende de si la persona afirma no saber cómo apreciar un concierto de música clásica, siendo el 30% de quienes no asisten a conciertos los que dan esa razón como motivo para no asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional contrastado contra 0% de los que sí van a conciertos. Esto tiene implicaciones para la implementación de cualquier estrategia para aumentar participación. Es importante que la Orquesta desarrolle actividades de educación en la apreciación de un concierto.

Tabla 18 - Relación entre “Asiste a conciertos” y “No sé cómo apreciar un concierto de música clásica”

Tabla de contingencia

			No sé cómo apreciar un concierto de música clásica		Total
			NO	SI	
Asiste a conciertos	NO	Recuento	56	24	80
		% de Asiste a conciertos	70,0%	30,0%	100,0%
		% de No sé cómo apreciar un concierto de música clásica	64,4%	100,0%	72,1%
		% del total	50,5%	21,6%	72,1%
	SI	Recuento	31	0	31
		% de Asiste a conciertos	100,0%	,0%	100,0%
% de No sé cómo apreciar un concierto de música clásica		35,6%	,0%	27,9%	
	% del total	27,9%	,0%	27,9%	
Total	Recuento		87	24	111
	% de Asiste a conciertos		78,4%	21,6%	100,0%
	% de No sé cómo apreciar un concierto de música clásica		100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		78,4%	21,6%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

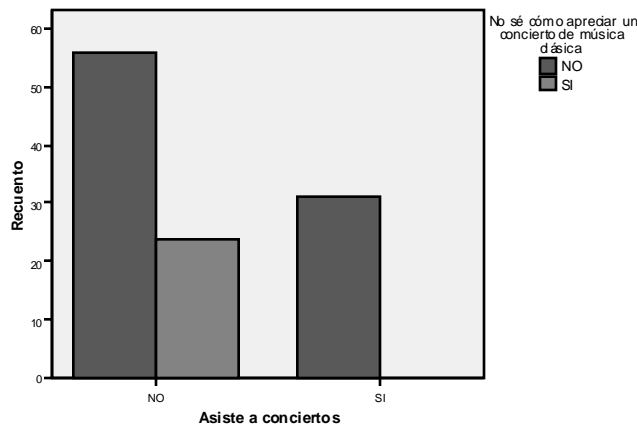
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,866 ^b	1	,001		
Corrección por continuidad	10,161	1	,001		
Razón de verosimilitudes	18,163	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	11,759	1	,001		
N de casos válidos	111				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 6,70.

**Ilustración 38 - Relación entre “Asiste a conciertos” y
“No sé cómo apreciar un concierto de música clásica”**

Gráfico de barras



De igual forma, con un valor-p de 0.011, se pudo establecer que no asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional porque a la persona no le interesan los conciertos en general depende de si la persona va a eventos de danza siendo las únicas personas que dan esa razón para no asistir, personas que no van a eventos de danza. Esto tiene implicaciones para la ejecución de estrategias de comunicaciones. Si esta información es confirmada por un estudio más representativo, sugiere diferencias marcadas entre los gustos de las audiencias de danzas y conciertos, la no inversión en publicidad en eventos de danza o, si se es más ambicioso y atrevido, la creación de una colaboración estrecha con eventos de danza para la creación y formación de nuevos públicos.

Tabla 19 - Relación entre “Asiste a danza” y “No me interesan los conciertos en general”

Tabla de contingencia

			No me interesan los conciertos en general		Total
			NO	SI	
Asiste a danza	NO	Recuento	67	17	84
		% de Asiste a danza	79,8%	20,2%	100,0%
		% de No me interesan los conciertos en general	71,3%	100,0%	75,7%
		% del total	60,4%	15,3%	75,7%
	SI	Recuento	27	0	27
		% de Asiste a danza	100,0%	,0%	100,0%
% de No me interesan los conciertos en general		28,7%	,0%	24,3%	
% del total		24,3%	,0%	24,3%	
Total	Recuento	94	17	111	
	% de Asiste a danza	84,7%	15,3%	100,0%	
	% de No me interesan los conciertos en general	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	84,7%	15,3%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,453 ^b	1	,011		
Corrección por continuidad	4,986	1	,026		
Razón de verosimilitudes	10,428	1	,001		
Estadístico exacto de Fisher				,011	,006
Asociación lineal por lineal	6,394	1	,011		
N de casos válidos	111				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,14.

Igualmente, se pudo establecer que no asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica por considerar que no hay suficiente información acerca de los mismos depende de si la persona asiste a museos, siendo el 74.7% de los que dan esa razón para no asistir, personas que han frecuentado museos en los últimos doce meses. Esto sugiere la necesidad de buscar canales de comunicación con esta audiencia o segmento.

**Tabla 20 - Relación entre “Asiste a museos” y
“No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN”**

Tabla de contingencia

			No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN		Total
			NO	SI	
Asiste a museos	NO	Recuento	14	21	35
		% de Asiste a museos	40,0%	60,0%	100,0%
		% de No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN	50,0%	25,3%	31,5%
		% del total	12,6%	18,9%	31,5%
	SI	Recuento	14	62	76
		% de Asiste a museos	18,4%	81,6%	100,0%
		% de No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN	50,0%	74,7%	68,5%
		% del total	12,6%	55,9%	68,5%
Total	Recuento		28	83	111
	% de Asiste a museos		25,2%	74,8%	100,0%
	% de No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN		100,0%	100,0%	100,0%
	% del total		25,2%	74,8%	100,0%

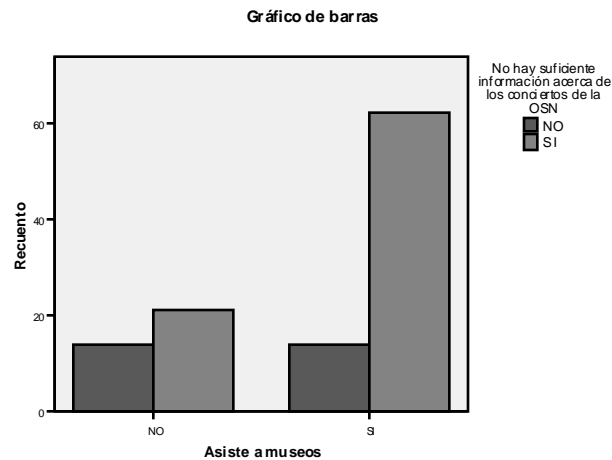
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,916 ^b	1	,015		
Corrección por continuidad	4,827	1	,028		
Razón de verosimilitudes	5,661	1	,017		
Estadístico exacto de Fisher				,020	,015
Asociación lineal por lineal	5,863	1	,015		
N de casos válidos	111				

a. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,83.

**Ilustración 39 - Relación entre “Asiste a museos” y
“No hay suficiente información acerca de los conciertos de la OSN”**



En general, a partir de este análisis, se puede establecer que dentro de los ANACAs de la Orquesta Sinfónica de estratos cinco y seis, las personas que no asisten a conciertos lo hacen porque no les interesan los conciertos en general y/o no saben cómo apreciarlos. De igual forma, es claro que quienes asisten a museos no van a conciertos de la Orquesta porque consideran que no reciben suficiente información al respecto.

De todas maneras, si se tiene en cuenta toda la información recogida, las curvas del Medidor de Sensibilidad al Precio, las razones que la gente da para no asistir a conciertos y las relaciones de dependencia encontradas, se puede decir que la gente tiene una percepción acertada acerca de los precios de una boleta a un concierto de buen nivel de la Orquesta Sinfónica. También se puede afirmar que ofrecer abonos con buenos componentes sí incrementa ligeramente la atracción de este segmento hacia el producto sin que necesariamente esto se traduzca en una compra. Finalmente, se puede decir que, sumado a los problemas de percepción sugeridos por los resultados de la primera encuesta, la Orquesta debe tener en cuenta las razones por las que la gente no asiste a sus conciertos, siendo la falta de información la más mencionada. Sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que mucha gente dice no saber apreciar un concierto y que hay gente que dice no tener tiempo para asistir, algo que implica, o buscar la creación de horarios de concierto que acomoden a esa franja del público, o bien olvidarse de ella.

Finalmente, es imposible obviar las razones que mayor barreras generan para el consumo de conciertos y de conciertos específicamente de la Orquesta Sinfónica Nacional – las barreras de gusto. Si el 15.3% de los encuestados dicen que no les gustan los conciertos y el 6.3% dicen que no les gusta la Orquesta Sinfónica Nacional, es tal vez importante asumir este resultado como algo muy difícil de cambiar y, en cierta medida, fuera del alcance de la Orquesta Sinfónica Nacional. Sin embargo, son porcentajes bajos que sugieren que hay una gran masa de ANACAs a la que no le molestan ni los conciertos como actividad cultural ni la Orquesta Sinfónica. Esta gran masa representa un mercado potencial que necesita ser abordado con una estrategia apropiada la cual puede incluir pero no debe limitarse a una estrategia de abonos o paquetes promocionales. El mundo de la cultura es un mundo en donde se combinan el gusto, la personalidad, los sentimientos y la

incertidumbre del momento en escena. Este trabajo sugiere que hay estrategias de mercadeo que sirven para atraer aunque sea un poco más al público no asistente, estrategias que ya han sido utilizadas en otros países así como en otras entidades culturales en Colombia. Las orquestas sinfónicas tienen un medidor de éxito práctico pero implacable en sus taquillas. En la medida en que la ocupación de un teatro y la venta de boletería incrementen, menor es la preocupación de una orquesta y mayores son las posibilidades de actuar en distintos frentes comerciales que puedan generar recursos. Una estrategia de abono puede ser una manera de reducir la incertidumbre y generar una mayor estabilidad. Este trabajo, esperamos, sienta unas primeras pautas para su implementación en Bogotá.

CONCLUSIONES

Este trabajo analiza la posibilidad de que la Orquesta Sinfónica Nacional incremente su participación en el mercado de audiencias a eventos culturales con la adquisición de nuevos clientes vía una estrategia de paquetes promocionales ofrecidos a un precio óptimo. El estudio decidió enfocarse específicamente en la adquisición de las audiencias culturalmente activas pero que no asisten a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional (ANACAs) pertenecientes a los estratos cinco y seis de la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos y resultados

Tres objetivos específicos surgieron del propósito principal de este trabajo. Primero, identificar si en efecto el segmento de ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional existía en Bogotá, específicamente en los estratos cinco y seis y con variables que los diferenciaran claramente de las personas que sí asisten a conciertos de la Orquesta Sinfónica. Segundo, si sí existía este segmento, qué variables eran importantes para ellos dentro de un paquete promocional ofrecido para un evento cultural. Y, tercero, cuánto estaban dispuestos a pagar los ANACAs por un abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional en sus presentaciones en el Teatro Colón que tuviera los componentes que ellos habían identificado como más valiosos.

A partir de las sesiones de grupo y de las encuestas encontramos que sí se puede hablar de ANACAs de la Orquesta Sinfónica Nacional en los estratos cinco y seis de Bogotá. Estos ANACAs se diferencian de los asistentes a conciertos principalmente en que no tuvieron en su infancia mayor contacto con la música clásica en sus casas o en sus colegios, mientras que los asistentes tenían familiares músicos, estudiaron algún instrumento, frecuentaron conciertos con sus familias y/o tuvieron clases de música en el colegio. Para los ANACAs la música es un producto cultural que, para ser apreciado, requiere un esfuerzo mayor al requerido por otras expresiones artísticas, esto debido al uso de un lenguaje diferente y poco conocido. Sin embargo, el segmento lo componen personas con un alto nivel de estudios – casi todos han completado estudios universitarios y un buen porcentaje tienen maestrías y hasta doctorados, lo cual los hace críticos y exigentes.

Como su nombre lo indica, los ANACAs asisten a diversidad de eventos culturales, destacándose, en orden de importancia, la visita a museos, la asistencia a teatro (incluyendo ópera, zarzuela y/o teatro musical), y la asistencia a cine arte. Sin embargo, este es un segmento compuesto en su mayoría por empleados o trabajadores independientes lo cual limita en gran parte la cantidad de tiempo disponible para su esparcimiento. El segmento es exigente en su consumo de cultura y evalúa sus opciones de entretenimiento con un sentido crítico muy selectivo siempre teniendo en cuenta poder obtener la mayor satisfacción posible dado el tiempo limitado que posee.

En cuanto a su apreciación de la Orquesta Sinfónica, se puede decir que los ANACAs no conocen mucho de la Orquesta y que, si la conocen, no tienen una muy buena evaluación de

ella en varios aspectos. Al compararla con su competencia directa, la Orquesta Filarmónica de Bogotá, la Sinfónica sólo es calificada mejor en su atención al público pero no por mucho –ninguna de las dos orquestas tiene una buena percepción dentro del segmento. Se encuentran principalmente tres razones para no asistir a conciertos de la Sinfónica. En primer lugar, la falta de información acerca de los conciertos lo cual sugiere que quizás sí asistirían si los conciertos tuviesen más publicidad o promoción. En segundo lugar, el poco tiempo disponible, lo cual indica una posible necesidad de innovación o reestructuración de los horarios de los conciertos. Y, en tercer lugar, no saber apreciar un concierto de música clásica, cosa que indica la existencia de una alta barrera de aprendizaje y compenetración con la categoría de conciertos de música clásica en general.

Finalmente, en un evento cultural los ANACAs valoran más el contenido (artistas y/o programas) que los servicios de la entidad cultural (i.e. parqueadero, taquilla, cafetería) en una proporción de 65.2% versus 34.8%. Los resultados de las encuestas confirmaron, que en efecto los aspectos de servicio sí son valorados y generan mayor atracción hacia un paquete de abono pero no una atracción tan alta como para poder afirmar que éstos van a tener un impacto radical en la venta de boletería.

El segundo objetivo del trabajo, identificar los aspectos del servicio que valoran los ANACAs en un paquete de abono, fue explorado inicialmente con las sesiones de grupo. Sin embargo, para poder establecer qué aspectos eran más valorados, la primera encuesta hizo uso del análisis de conjuntos para evaluar, a través de ocho paquetes de abono diseñados de manera ortogonal, seis atributos de dos niveles cada uno. Los atributos más valorados fueron, en orden de importancia: “con flexibilidad”, “con parqueadero”, “precio bajo”, “con información”, “cuatro eventos”, y “con pasabocas”. Esto confirmó lo hallado en la sesión de grupo con los ANACAs donde la disponibilidad de tiempo es limitada y existe una alta inclinación a no quedar “amarrado” a una opción de entretenimiento en caso de presentarse algún conflicto de horarios por compromisos personales o laborales.

Con estas variables en mente, se diseñó la segunda encuesta para obtener, con el Medidor de Sensibilidad al Precio de von Westendorp, los rangos de precio aceptables, la percepción de precios actuales en el mercado, y los precios óptimos o de referencia para tres tipos de abonos. El primer abono se presentó como un abono de cuatro conciertos con ubicaciones de rango medio, con servicio de valet parking y con flexibilidad en caso de algún conflicto de horario con el concierto. El segundo abono incluía los mismos servicios pero con las mejores ubicaciones. Finalmente, el tercer abono ofrecía las mejores ubicaciones con todas las variables valoradas por los ANACAs. Tratándose de una metodología para identificar precios, la variable precio no se incluyó.

Para el primer abono el precio óptimo quedó establecido en \$249,000. Para el segundo abono en \$285,000 y para el tercero en \$308,000. Estos precios no son necesariamente los que se deben cobrar sino que más bien son puntos de referencia que, combinados con los rangos arrojados (\$210,000–322,000 para el Abono 1; \$235,000–402,000 para el Abono 2; y \$302,000–450,000 para el Abono 3) y la preferencia por un “precio bajo” sirven para guiar la política de precios para los paquetes de abono que quiera vender la Orquesta Sinfónica. Este análisis se hizo también únicamente para estudiantes arrojando, para los dos primeros abonos, precios inferiores a los anteriores sugiriendo así la posibilidad de crear algunos paquetes dirigidos especialmente a estudiantes ANACAs de estratos cinco y seis. Teniendo en cuenta que desde el 2003 la Orquesta Sinfónica ha cobrado precios bastante más bajos por sus conciertos en el Teatro Colón que los que arrojan los resultados

del Medidor de Sensibilidad al Precio, se puede decir que sería posible hacer una reestructuración de precios con miras a la creación de paquetes promocionales que ayuden a capturar nuevos clientes.

Al evaluar qué tan atractivos eran los paquetes de la segunda encuesta, los abonos obtuvieron las siguientes calificaciones: Abono 1, 3.82/7 o 54.57%; Abono 2, 4.13/7 o 59% y; Abono 3, 4.38/7 o 62%. Estas calificaciones son bajas considerando que los abonos incluían atributos que los ANACAs consideran valiosos en un paquete promocional para un evento cultural. Estas calificaciones pueden estar muy relacionadas con el valor que los ANACAs le asignan a los aspectos de servicio de una entidad cultural comparado con los aspectos artísticos de la misma en una proporción aproximada de dos a uno como se mencionó anteriormente. Es decir, aún si la Orquesta Sinfónica mejora los servicios que le brinda a su audiencia, el impacto en las ventas que estos cambios tendrían podrían ser mínimos si no van acompañados de un mejoramiento del producto artístico en sí. Estos resultados confirman lo encontrado en el Proyecto de Investigación de la Motivación de Audiencias de la Liga de Orquestas Americanas en donde los encuestados dieron como principal razón para asistir a un concierto el valor de la experiencia directa con la música.⁹³

Los resultados del trabajo sugieren que es viable implementar una estrategia de paquetes promocionales para los ANACAs de los estratos cinco y seis de Bogotá y que existe un rango de precios dentro de los cuales es posible fijar un precio que sea aceptable para el segmento objetivo. Es importante tener en cuenta que el trabajo no explora el nivel de ventas que estos paquetes de abonos podrían generar y sugiere que, si bien la gente asigna precios mayores a mejores abonos, esta asignación tiene que ver más con la percepción de cuál debería ser el precio a partir de la atracción hacia los paquetes que con una intención de compra de los mismos. Sin embargo, como aparece en el párrafo anterior, los niveles de atracción hacia los paquetes sí fueron medidos. Los resultados de esta medición sugieren que, aún sin tener las mejores calificaciones, en la medida en que los componentes de los abonos son más y mejores, la atracción hacia los paquetes aumenta.

Implicaciones de los resultados

Los resultados tienen diversas implicaciones para la Orquesta Sinfónica Nacional y para el Teatro Colón. Para el Teatro Colón es importante tener en cuenta que los ANACAs de la Orquesta Sinfónica lo ven como un teatro que presenta mejores programas y artistas que el Teatro Colsubsidio, el otro gran escenario en el que se presenta la Orquesta Sinfónica en Bogotá. Esta percepción es importante preservarla y reforzarla, lo cual implica que la administración del teatro debe ser cuidadosa en la coordinación de programas con la Orquesta, de manera que éstos construyan y refuercen la imagen del teatro en vez de erosionarla. De igual forma, la percepción de calidad del servicio del teatro en general no es muy buena, 3.05/5, lo cual sugiere que se debe mejorar en este aspecto.

Para la Orquesta Sinfónica Nacional hay varios mensajes en los resultados. Su percepción entre los ANACAs es muy deficiente - hay problemas de comunicación y, especialmente, de imagen. Las sesiones de grupo dejaron al descubierto la confusión que hay en la mente del segmento en torno a la situación jurídica y artística de la orquesta. Además, quienes sí la conocen, la ven más deficiente que a la Orquesta Filarmónica de Bogotá en diferentes

⁹³ American Symphony Orchestra League, 2.

aspectos, excepto en el servicio que, como ya se dijo, es el de menor peso cuando los ANACAs evalúan la calidad de un servicio cultural. Aparte de estos resultados, nuestra recomendación sería que, antes de implementar una estrategia de paquetes promocionales, la Orquesta debe diseñar procesos de formulación estratégica que incluyan estudios de productividad en los diferentes eslabones de la cadena de valor, el diseño de procesos de innovación y desarrollo de productos y servicios, y una estrategia de comunicación guiada por objetivos de posicionamiento claros.

Limitaciones del Estudio

El presente estudio tiene limitaciones que deben tenerse en cuenta antes de generalizar sus resultados. Primero, el segmento estudiado está limitado por estratos y el tamaño de las muestras de ambas encuestas no permiten la generalización de los resultados hacia el resto de la población. Segundo, dada una gran limitación en el tiempo disponible de investigación, las muestras obtenidas fueron más muestras de conveniencia que muestras aleatorias, lo cual introduce un sesgo en la información obtenida. De igual forma, los resultados y la información obtenida están relacionados con el Teatro Colón y la Orquesta Sinfónica Nacional; sin un estudio propio, para cualquier otra entidad resultaría arriesgado usar estos resultados para implementar una estrategia similar.

Utilidad del Estudio

No obstante las limitaciones expuestas, este trabajo sugiere la existencia de ciertas valoraciones en el mercado y ciertos comportamientos en un segmento de los consumidores de servicios culturales. Este trabajo puede servir como modelo o como base para que otras entidades culturales realicen sus propios estudios de audiencia y de composición de paquetes promocionales. Igualmente, para empresas patrocinadoras de la cultura, este estudio ofrece metodologías que permiten estudiar la percepción de una entidad o evento cultural dentro del público y entender mejor el comportamiento del consumidor de eventos culturales. Por ejemplo, el estudio sugiere que, para una empresa patrocinadora, auspiciar la actuación de un gran artista podría ofrecer mucha más visibilidad que patrocinar una copa de vino durante el intermedio. De igual forma, para una tarjeta de crédito sería más productivo patrocinar la flexibilidad en el cambio de boletas que la impresión de folletos informativos. Finalmente, para las entidades responsables de la cultura dentro de los gobiernos locales y nacionales, este trabajo ofrece una mayor comprensión del consumo cultural y de las barreras en torno al mismo. El reconocimiento de las dificultades de acceso por falta de tiempo, carencia de información y desconocimiento del lenguaje artístico pueden servir para orientar acciones públicas que aborden estos aspectos.

Futuras Investigaciones

Para quienes quieran usar estas metodologías en sus investigaciones es importante tener en cuenta ciertas recomendaciones. Primero, como lo indica la literatura acerca del análisis de conjuntos, el formato de presentación de la encuesta es fundamental para evitar la fatiga del encuestado y fomentar una mejor evaluación de los distintos atributos ofrecidos en los paquetes. Nuestra primera encuesta, si bien arrojó resultados coherentes con la investigación preliminar, hubiese podido ser más fácil de diligenciar si los paquetes no

hubieran incluido variables negativas. Es decir, “sin parqueadero” es una variable que no se debería presentar en la encuesta ya que la presencia de “con parqueadero” en otros paquetes sugiere su exclusión en los paquetes que no la presentan. Esto hubiese facilitado la comparación de los paquetes y agilizado el diligenciamiento de la encuesta. Segundo, también como lo indica la literatura en torno al análisis de conjuntos, es recomendable no incluir paquetes que sean muy buenos y/o paquetes que sean muy malos. En la primera encuesta fue evidente, después del análisis, que habíamos incluido dos paquetes, uno que era muy bueno y uno que era muy malo. Nuestra sugerencia es usar la prueba preliminar de la encuesta para tratar de detectar preferencias y no preferencias extremas.

Por último, nuestro trabajo genera nuevos interrogantes que pueden ser abordados por otros investigadores o por otras instituciones culturales. Primero, ¿cambian los resultados del análisis de conjuntos para personas que no son ANACAs? Segundo, si una estrategia de paquetes orientada a mejorar los servicios a los posibles espectadores de la Orquesta Sinfónica no tiene un inmenso impacto en la atracción hacia la misma, ¿qué otras estrategias se podrían implementar? ¿Cómo hacer para medir la calidad o valoración de los aspectos artísticos de una oferta cultural? ¿Qué variables se deben tener en cuenta? Tercero, dados los rangos y los puntos de precios encontrados con el Medidor de Sensibilidad al Precio, ¿qué tan rentable resulta una estrategia de paquetes promocionales para la Orquesta Sinfónica Nacional? Cuarto, ¿cómo cambian la composición y los puntos de precio de los abonos cuando se incluye a otros estratos en la encuesta? Finalmente, teniendo en cuenta que tanto la Orquesta Sinfónica Nacional y el Teatro Colón tienen misiones orientadas hacia el servicio público, ¿si se implementa una estrategia de paquetes orientada a estratos cinco y seis con precios que reflejan la capacidad de compra de los mismos, se elitizan y se desvían las misiones de estas instituciones?

Este trabajo plantea inmensos retos para la Orquesta Sinfónica y para el Teatro Colón. Sin embargo, ofrece herramientas y una primera aproximación a un segmento del mercado que es atractivo por su capacidad de compra pero que es de caprichoso consumo. Esperamos que nuestra investigación le abra la puerta a otras personas y le ofrezca al sector cultural una nueva manera de entenderse y de examinarse. El mundo de la cultura necesita adoptar mejores prácticas administrativas y empezar a dialogar con el mundo corporativo y gubernamental usando un lenguaje común. Confiamos en que este trabajo sea un paso en esa dirección.

ANEXOS

ANEXO 1 - Formato de la Encuesta No. 1

ENCUESTA



La siguiente encuesta se está realizando como parte de un proyecto de grado dentro de la Maestría en Administración de la Universidad de los Andes. Agradecemos su colaboración y tiempo en el diligenciamiento de la misma. Como muestra de agradecimiento por su colaboración, rifaremos entre los encuestados que contesten encuestas completas un bono de Tower Records por \$50,000.

PREGUNTAS PRELIMINARES

1. Por favor indique con qué estrato son facturados sus servicios públicos

Por favor pase a la pregunta 2 si contestó cinco o seis en la pregunta 1. Si no, pare de contestar la encuesta. Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas.

2. ¿Ha asistido a alguna de las siguientes actividades culturales en los últimos doce meses en Bogotá o cualquier otra parte del mundo? Puede marcar más de una.

- Cine Arte (Cinemanía, Cinemateca Distrital, Cinema Paraíso, Eurocine, etcétera)
- Conciertos (música sinfónica, música de cámara)
- Conferencias, lanzamientos o cualquier evento literario
- Danza (ballet, danza contemporánea, etc.)
- Exposiciones de Arte (galerías u otros espacios)
- Museos
- Obras de Teatro (incluyendo Teatro Musical, Ópera o Zarzuela)
- Ninguna de las anteriores

Si marcó la opción "ninguna de las anteriores", pare de contestar la encuesta. Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas. Si marcó cualquier otra respuesta, anote aquí su nombre _____ y correo electrónico _____ o teléfono _____ para participar en la rifa del bono por \$50,000 en Tower Records y pase a la siguiente pregunta.

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

PARTE 1 – PAQUETES DE ABONO

En el mundo de las artes escénicas (teatro, danza, conciertos, ópera, etc.) es común encontrar ofertas de Abonos o paquetes de eventos que se compran con anticipación. Suponiendo que cada uno de los siguientes paquetes son para eventos que son de su interés y que cada paquete es más barato que comprar sus partes por separado, por favor organice en orden de preferencia (de mayor a menor) los paquetes de abono que a continuación se presentan. Cada una de las cosas que ofrecen/no ofrecen los paquetes se explica a continuación...

- **Eventos:** son eventos que a usted le interesan y están distribuidos en un año – usted puede elegir la periodicidad con que asiste. Sólo varía el número de eventos en el paquete.
- **Parqueadero:** hace referencia al acceso fácil y garantizado a un cupo de parqueadero. Si no se ofrece significa que usted tendría que buscar un cupo de parqueadero en la zona del evento.
- **Pasabocas:** si se ofrece, incluye una bebida (aromática, café, gaseosa o copa de vino) y algún pasaboca en el intermedio o antes de empezar la función. Si no se ofrece, de todas maneras conseguiría pasabocas en las cafeterías del teatro pero pagando por ellos.
- **Flexibilidad:** hace referencia a la posibilidad de no quedar “amarrado” al paquete de abono (usted puede cambiar sus boletas en caso de no poder asistir al evento por cualquier razón – enfermedad, otros compromisos, etcétera). Cuando el paquete no tiene flexibilidad, usted pierde sus boletas al no usarlas.
- **Información:** si se ofrece, usted tiene acceso a charlas o conferencias complementarias acerca del evento, así como a folletos con información adicional acerca de la obra, su autor, los artistas, el contexto en que la obra fue creada, etcétera.

<p>PAQUETE A \$150.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE B \$110.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas Flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE C \$110.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE D \$150.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas Flexible Sin información</p>
<p>PAQUETE E \$240.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE F \$200.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas Flexible Con información</p>	<p>PAQUETE G \$200.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE H \$240.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas Flexible Con información</p>

Por favor ordene estos paquetes de acuerdo con su nivel de preferencia por los mismos. Ordénelos de más preferido (1) a menos preferido (8) anotando al lado del número de preferencia la letra del paquete correspondiente. Por favor asigne un sólo paquete a cada número de preferencia.

	PREFERENCIA	PAQUETE
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	
	8	

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

PARTE II – ENTRETENIMIENTO

Queremos conocer su opinión acerca de la importancia de ciertos aspectos en el funcionamiento de un escenario o institución cultural. Por favor distribuya diez (10) puntos entre los siguientes dos aspectos que puede tener un teatro. Asígne los pensando en que la proporción de los mismos refleje la importancia que cada aspecto tiene para usted cuando va a un evento cultural en un teatro...

ASPECTOS	PUNTOS
Que presente artistas y obras de alta calidad	
Que tenga un buen servicio (taquilla, amabilidad, es fácil comprar una boleta, es fácil parquear, tiene una buena cafetería, etc.)	
TOTAL	10

Ahora nos interesa saber qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la presencia de estos mismos aspectos en el Teatro Colsubsidio de Bogotá. Por favor marque con una X. Si nunca ha ido al Teatro Colsubsidio, por favor marque aquí una X__ y pase a la siguiente pregunta.

Teatro Colsubsidio	1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
Presenta artistas y obras de alta calidad	1	2	3	4	5
Tiene buen servicio	1	2	3	4	5

Ahora nos interesa saber qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con la presencia de estos mismos aspectos en el Teatro Colón de Bogotá. Por favor marque con una X. Si nunca ha ido al Teatro Colón, por favor marque aquí una X__ y pase a la siguiente pregunta.

Teatro Colón	1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
Presenta artistas y obras de alta calidad	1	2	3	4	5
Tiene buen servicio	1	2	3	4	5

Ahora nos interesa saber qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones acerca de la Orquesta Sinfónica Nacional. Por favor marque con una X. Si nunca ha ido a un concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional, por favor marque aquí una X__ y pase a la siguiente pregunta.

La Orquesta Sinfónica Nacional...	1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
presenta programas interesantes	1	2	3	4	5
presenta solistas y directores de alta calidad	1	2	3	4	5
se presenta en escenarios con fácil acceso a parqueo	1	2	3	4	5
mantiene bien informado al público acerca de sus conciertos	1	2	3	4	5
tiene una excelente atención al público	1	2	3	4	5

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

Finalmente, nos interesa saber qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones acerca de la Orquesta Filarmónica de Bogotá. Por favor marque con una X. Si nunca ha ido a un concierto de la Orquesta Filarmónica de Bogotá, por favor marque aquí una X__ y pase a la siguiente pregunta.

La Orquesta Filarmónica de Bogotá...	1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
presenta programas interesantes	1	2	3	4	5
presenta solistas y directores de alta calidad	1	2	3	4	5
se presenta en escenarios con fácil acceso a parqueo	1	2	3	4	5
mantiene bien informado al público acerca de sus conciertos	1	2	3	4	5
tiene una excelente atención al público	1	2	3	4	5

PARTE III - INFORMACIÓN GENERAL

1. Género

Masculino

Femenino

2. Su edad está en el siguiente rango:

De 20 a 24 años

De 35 a 44 años

De 25 a 29 años

De 45 a 55 años

De 30 a 34 años

De 55 años en adelante

3. Estado Civil

Casado/a

Viudo/a

Soltero/a

Unión Libre

Separado/a

Otro _____

4. ¿Tiene hijos/as?

Sí

No

5. Estudios realizados

Primaria

Postgrado

Bachillerato

Doctorado

Profesional

6. Usted está actualmente....

Empleado

Es ama de casa

Estudiando

Otro

Desempleado

7. ¿Ha asistido usted a un concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional en los últimos doce meses?

Sí

No

8. Si sí, ¿en qué teatro?

Teatro Colón

Universidad Externado

Teatro Colsubsidio

Otro

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANEXO 2 - Análisis de Conjuntos explicado

El análisis de conjuntos es una técnica estadística que busca determinar la importancia que los consumidores le dan a un atributo de un producto o servicio y la utilidad que les provee cada nivel de este atributo. Se entiende por atributo una categoría general como podrían ser el precio, el empaque, el color o el horario de atención, y por nivel las diferentes opciones disponibles para cada atributo (por ejemplo, precios de \$5 o \$10; empaque plástico o de cartón; color negro, blanco o rojo y; horario de atención de 8am a 11am o las 24 horas). Como se puede ver de los ejemplos anteriores, cada variable o atributo estudiado puede tener uno o más niveles. De igual manera, se entiende por ‘importancia’ el orden de preferencia dado a los atributos por los encuestados, si es más importante precio, color, horario de atención o empaque. Finalmente, la utilidad hace referencia a la satisfacción que genera en los consumidores cada nivel dentro de cada atributo. Por ejemplo, dentro del atributo ‘color’, el rojo puede producir más satisfacción que el negro y el negro más que el blanco. Estos juicios son muchas veces subjetivos y por eso la información se obtiene tras pedirle a los encuestados evaluar distintas combinaciones de atributos y niveles.

El análisis de conjuntos es una técnica valiosa pues confronta al encuestado con una situación más aproximada a la realidad dado que no se le pregunta acerca de su preferencia por una sola característica de un producto o servicio (¿qué color prefiere?) sino por su preferencia por diferentes combinaciones de atributos (¿qué paquete de atributos prefiere?). Estas combinaciones o paquetes se aproximan más a la realidad de un producto o servicio y, por ende, al analizar las respuestas de los encuestados, permiten entender mejor el raciocinio y la valoración de un producto o servicio en el momento de compra. Es importante tener en cuenta que los atributos y los niveles a evaluar deben ser relevantes para los encuestados. Estos pueden ser seleccionados por medio de investigaciones exploratorias como entrevistas, sesiones de grupo y análisis de información secundaria, entre otros.

La manera más sencilla de evaluar las preferencias de un consumidor por diferentes paquetes es presentarle todas las combinaciones de variables posibles. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el número de atributos y de niveles determina el número de posibles combinaciones. Por ejemplo, cuatro variables, cada una con tres atributos producirían 81 posibles combinaciones ($3 \times 3 \times 3 \times 3$). Evaluar 81 combinaciones de atributos no sólo es demorado sino también muy difícil para una persona. Por eso, para poder presentarle a los encuestados un número razonable de combinaciones que permitan evaluar sus preferencias e identificar los resultados de las transacciones mentales que hacen al momento de elegir un paquete, es necesario construir combinaciones ortogonales.

Los paquetes ortogonales son el mínimo grupo de paquetes posibles que permite que cada uno de los niveles de cada atributo sea evaluado frente a cada nivel de cada uno de los demás atributos. Estas combinaciones se pueden armar manualmente o, si se prefiere, se puede usar una aplicación de análisis estadístico como SPSS 14.0 para armarlos a partir de introducirle las variables y sus niveles. En el análisis de conjuntos realizado en este trabajo, usamos un grupo de ocho paquetes construidos de manera ortogonal. Como se ve en la Ilustración 40, en la composición de los ocho paquetes, la variable “4 eventos” está contrastada con cada uno de los niveles de cada una de las demás variables.

Ilustración 40 - Composición paquetes promocionales Encuesta 1

<p>PAQUETE A \$150.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE B \$110.000 pesos 4 eventos/año Con parqueadero Con pasabocas Flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE C \$110.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas No flexible Con información</p>	<p>PAQUETE D \$150.000 pesos 4 eventos/año Sin parqueadero Sin pasabocas Flexible Sin información</p>
<p>PAQUETE E \$240.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE F \$200.000 pesos 10 eventos/año Con parqueadero Sin pasabocas Flexible Con información</p>	<p>PAQUETE G \$200.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas No flexible Sin información</p>	<p>PAQUETE H \$240.000 pesos 10 eventos/año Sin parqueadero Con pasabocas Flexible Con información</p>

Hay varias maneras de presentar la encuesta y de recoger la información para realizar un análisis de conjuntos. En primer lugar, a los encuestados se les puede pedir evaluar sus preferencias por pares. Es decir, ‘cuál prefiere entre el Paquete A y el Paquete B’, ‘cuál prefiere entre el Paquete B y el Paquete C’, etcétera. Otra manera es hacerlo de forma más realista que es evaluando todos los paquetes a la vez. Este trabajo usó esta segunda metodología. Al evaluar todas las combinaciones al tiempo, a los encuestados se les puede pedir que ordenen los paquetes por orden de preferencia o se les puede pedir que califiquen dentro de una escala a cada uno de los paquetes. Sin embargo, las calificaciones pueden arrojar resultados con alta concentración en los extremos (muchas calificaciones muy buenas y muchas calificaciones muy malas) de manera que puede resultar difícil identificar claramente las preferencias y utilidades de los atributos y los niveles. Mediante el proceso de ordenamiento por preferencia es mucho más fácil y acertado identificar la importancia de las variables comparadas entre sí. Para facilitar el ejercicio, lo más recomendable es entregarle a los encuestados, tarjetas separadas que representen a cada paquete para así ordenarlos de manera física antes de introducir la respuesta en la encuesta.

Las respuestas dadas por los encuestados se pueden analizar con distintos paquetes de software. En este trabajo usamos la aplicación estadística SPSS 14.0, en donde se introducen las preferencias para cada paquete para que el software haga el análisis pertinente. Es importante volver a resaltar que si bien el encuestado está evaluando su preferencia por diferentes paquetes promocionales, el análisis de conjuntos descompone esas preferencias para evaluar el orden de preferencia de las variables que están en esos paquetes y la utilidad que cada nivel de cada atributo le da al encuestado. Con esta información, el investigador pueda construir un producto o servicio con un mayor conocimiento de la valoración que el cliente le da a sus componentes.

Algunas recomendaciones que aparecen constantemente entre la literatura para facilitar el uso del análisis de conjuntos incluyen:

- Usar el mismo número de niveles para cada una de las variables
- Usar un número limitado de variables - algunos recomiendan no más de ocho
- Procurar no incluir variables interdependientes - variables que no pueden estar presentes sin la existencia de la otra
- Limitar el número de combinaciones o paquetes a un número manejable - diez o menos
- Tener en cuenta que las variables de ‘precio’ y ‘marca’ pueden tener otras implicaciones (por ejemplo, calidad)
- No incluir dentro de las combinaciones paquetes muy buenos o muy malos que sesguen los resultados

ENCUESTA No. 2



La siguiente encuesta se está realizando como parte de un proyecto de grado dentro de la Maestría en Administración de la Universidad de los Andes. Agradecemos su colaboración y tiempo en el diligenciamiento de la misma. Como muestra de agradecimiento por su colaboración, rifaremos entre los encuestados que contesten encuestas completas: 1) dos boletas para la temporada de conciertos de la Orquesta Sinfónica en noviembre del presente año; y 2) discos y souvenirs de la Orquesta Sinfónica.

PREGUNTAS PRELIMINARES

1. Por favor indique con qué estrato son facturados sus servicios públicos

Por favor pase a la pregunta 2 si contestó cinco o seis en la pregunta 1. Si no, pare de contestar la encuesta. Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas.

2. ¿Ha asistido a un concierto de la Orquesta Sinfónica Nacional en los últimos doce (12) meses?

NO SI

Si contestó NO, pase a la pregunta 3. Si contestó SI, pare de contestar la encuesta. Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas.

3. ¿Ha asistido a alguna de las siguientes actividades culturales en los últimos doce meses en Bogotá o cualquier otra parte del mundo? Puede marcar más de una.

- Cine Arte (Cinemanía, Cinemateca Distrital, Cinema Paraíso, Eurocine, etcétera)
- Conciertos (música sinfónica, música de cámara)
- Eventos literarios (conferencias, lanzamientos, tertulias)
- Danza (ballet, danza contemporánea, etc.)
- Exposiciones de Arte (galerías u otros espacios)
- Museos
- Obras de Teatro (incluyendo Teatro Musical, Ópera o Zarzuela)
- Ninguna de las anteriores

Si contestó NINGUNA DE LAS ANTERIORES, pare de contestar la encuesta. Muchas gracias por su tiempo y sus respuestas. Si contestó cualquier otra opción u opciones, anote aquí su nombre _____ y correo electrónico _____ o teléfono _____ para participar en las rifas.

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

PARTE 1 PAQUETES DE ABONO PARA LA ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL

En el mundo de las artes escénicas (teatro, danza, conciertos, ópera, etc.) es común encontrar ofertas de abonos o paquetes de eventos que se compran con anticipación. Suponga que la Orquesta va a presentar un gran concierto una vez al mes durante el 2007 con las siguientes condiciones...

- Todos los solistas son de talla internacional.
- Todos los conciertos son interpretados por la Orquesta Sinfónica Nacional.
- Todos los conciertos son en el Teatro Colón.
- Todos los programas se presentan tres días: jueves, viernes y sábado.
- Todas las presentaciones son a las 7:30pm.
- Los programas se conocen con anticipación.
- Usted puede comprar sus boletas por teléfono, por internet o en la taquilla.
- Usted puede recibir sus boletas por correo.
- Los conciertos son todos del nivel que se presenta en el siguiente aviso...



**Orquesta Sinfónica
Nacional de Colombia**

"La manera de tocar de Koh fue fogosa y apasionada"
The New York Times

MUSSORGSKY - NOCHE EN EL MONTE CALVO
TCHAIKOVSKY - CONCIERTO PARA VIOLÍN, OP. 35 EN RE MAYOR
STRAVINSKY - SUITE 'EL PÁJARO DE FUEGO' (VERSIÓN DE 1919)
DIRECTOR ARTÍSTICO: ALEJANDRO POSADA
SOLISTA: JENNIFER KOH (VIOLÍN)

TEATRO COLÓN, 7:30PM
JUEVES 24, VIERNES 25 Y
SÁBADO 26 DE MARZO

Esta es una publicidad ficticia que se está usando dentro de una investigación para una tesis de grado



Suponga que la Orquesta está ofreciendo paquetes de abono para estos conciertos. Un abono incluye cuatro conciertos (usted puede elegir las fechas y los días de acuerdo con lo que sea más conveniente para usted).

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

ABONO 1

- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)

Teniendo en cuenta lo presentado en la página anterior y las condiciones del abono que aquí se presenta, por favor conteste las siguientes preguntas:

Considerando que tendrá ubicaciones de nivel medio en el teatro (palcos laterales en todos los niveles y palcos centrales de tercer nivel) y teniendo en cuenta el siguiente rango de precios....

\$100.000 - \$800.000

4. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono sería tan barato que usted dudaría de la calidad de los conciertos? Por favor escriba un precio exacto _____.
5. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es una gran oferta – algo muy barato dadas sus características? Por favor escriba un precio exacto _____.
6. ¿En qué punto dentro de este rango le empieza a parecer que el abono es caro pero que todavía vale la pena pensar en comprarlo? Por favor escriba un precio exacto _____.
7. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es tan caro que no lo compraría? Por favor escriba un precio exacto _____.
8. ¿Independientemente del precio, qué tan atractivo es para usted este paquete de abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional? (Marque con una X)

1 Muy poco atractivo	2	3	4	5	6	7 Muy atractivo
1	2	3	4	5	6	7

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

ABONO 2

- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)

Teniendo en cuenta las condiciones de este abono, por favor conteste las siguientes preguntas:

Considerando que tendrá las mejores ubicaciones en el teatro (platea o palcos centrales de primer y segundo nivel) y teniendo en cuenta el siguiente rango de precios...

\$100.000 - \$800.000

9. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono sería tan barato que usted dudaría de la calidad de los conciertos? Por favor escriba un precio exacto _____.
10. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es una gran oferta – algo muy barato dadas sus características? Por favor escriba un precio exacto _____.
11. ¿En qué punto dentro de este rango le empieza a parecer que el abono es caro pero que todavía vale la pena pensar en comprarlo? Por favor escriba un precio exacto _____.
12. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es tan caro que no lo compraría? Por favor escriba un precio exacto _____.
13. ¿Independientemente del precio, qué tan atractivo es para usted este paquete de abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional? (Marque con una X)

1 Muy poco atractivo	2	3	4	5	6	7 Muy atractivo
1	2	3	4	5	6	7

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

ABONO 3

- Cuatro conciertos
- Servicio de valet parking (incluido)
- Servicio de cambio de boletas (si tiene algún inconveniente y no puede asistir a los conciertos de su abono, puede llamar con anticipación y cambiar sus entradas para otro concierto)
- Bebida y pasabocas de cortesía en el intermedio (por ejemplo: café, gaseosa o copa de vino)
- Libro guía de toda la temporada con presentación de los artistas, las obras, grabaciones recomendadas y acceso a charlas y conferencias de los artistas

Teniendo en cuenta las condiciones de este abono, por favor conteste las siguientes preguntas:

Considerando que tendrá las mejores ubicaciones en el teatro (platea o palcos centrales de primer y segundo nivel) y teniendo en cuenta el siguiente rango de precios...

\$100.000 - \$800.000

14. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono sería tan barato que usted dudaría de la calidad de los conciertos? Por favor escriba un precio exacto _____.
15. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es una gran oferta – algo muy barato dadas sus características? Por favor escriba un precio exacto _____.
16. ¿En qué punto dentro de este rango le empieza a parecer que el abono es caro pero que todavía vale la pena pensar en comprarlo? Por favor escriba un precio exacto _____.
17. ¿En qué punto dentro de este rango le parece a usted que el abono es tan caro que no lo compraría? Por favor escriba un precio exacto _____.
18. ¿Independientemente del precio, qué tan atractivo es para usted este paquete de abono para conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional? (Marque con una X)

1 Muy poco atractivo	2	3	4	5	6	7 Muy atractivo
1	2	3	4	5	6	7

POR FAVOR PASE A LA SIGUIENTE PÁGINA

PARTE II - INFORMACIÓN GENERAL

19. Género

- Masculino Femenino

20. Su edad está en el siguiente rango:

- Menor de 19 años De 35 a 44 años
 De 20 a 24 años De 45 a 55 años
 De 25 a 29 años De 56 años en adelante
 De 30 a 34 años

21. Estado Civil

- Soltero/a Viudo/a
 Casado/a Unión libre
 Separado/a

22. Nivel más alto de estudios realizados

- Primaria Especialización
 Bachillerato Maestría
 Universitario (pregrado) Doctorado

23. Ocupación actual (por favor marque únicamente una opción)....

- Estudiante
 Empleado
 Trabajador independiente/empleado
 Desempleado
 Ama de casa

24. Las razones por las cuales no he asistido a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional son: (puede marcar más de una)

- No me interesan los conciertos en general
 No hay suficiente información acerca de los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional
 No me gustan los programas de la Orquesta Sinfónica Nacional
 No me gustan los directores de la Orquesta Sinfónica Nacional
 No me gustan los solistas invitados por la Orquesta Sinfónica Nacional
 No tengo tiempo disponible para asistir a conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional
 Los precios de las boletas para los conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional son muy altos
 Los lugares donde se presenta la Orquesta Sinfónica Nacional son de difícil acceso
 No me gusta la Orquesta Sinfónica Nacional
 No sé cómo apreciar un concierto de música clásica
 No sé cuáles es el comportamiento adecuado en este tipo de espectáculos
 Otra razón, ¿cuál? _____

LE AGRADECEREMOS INMENSAMENTE POR SU TIEMPO Y SUS RESPUESTAS

ANEXO 4 - Medidor de Sensibilidad al Precio Explicado

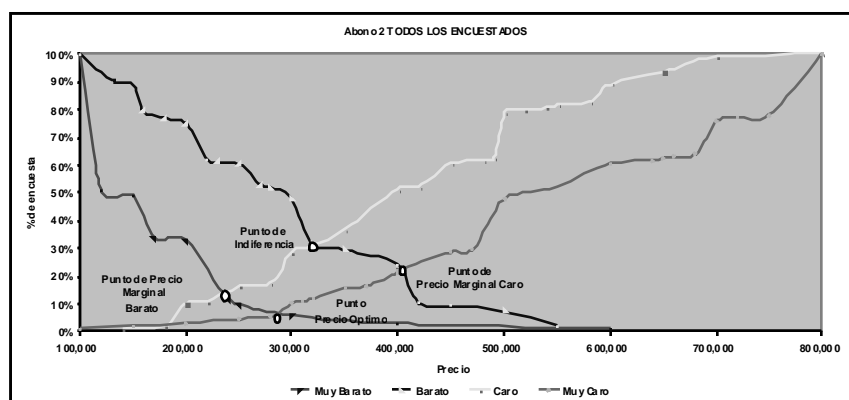
El Medidor de Sensibilidad al Precio usa cuatro preguntas para poder construir cuatro curvas. Las preguntas buscan que el encuestado determine en qué puntos de precio un producto o servicio es muy barato, barato, caro y muy caro y se presentan usualmente sugiriendo un rango de precios, ojalá con puntos extremos que permitan que los encuestados se muevan cómodamente dentro del rango. Las cuatro preguntas se presentan a continuación:

- ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es barato?
- ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es caro?
- ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es tan caro que usted no consideraría comprarlo?
- ¿A qué precio dentro del siguiente rango empieza usted a sentir que el producto/servicio es tan barato que usted diría 'a este precio la calidad no puede ser buena'?

En esta investigación alteramos el orden para que el encuestado asignara precios de manera ascendente - de muy barato a muy caro. La manera de redactar las preguntas también puede cambiar para adecuarse al producto o servicio cuyo precio está siendo investigado o al segmento al que está dirigida la pregunta. Para poder obtener resultados más claros es recomendable usar una muestra de más de 100 individuos.

A partir de los puntos de precio encontrados se construyen tablas de frecuencias. Esto arrojará diferentes frecuencias para cada punto identificado por los encuestados. Adicional a las frecuencias se sacan las frecuencias acumuladas para cada curva. En el caso de las dos primeras preguntas ('muy barato' y 'barato') las frecuencias acumuladas se construyen de manera inversa. Es decir, el punto más bajo es el 100% de la frecuencia y se va restando el porcentaje de cada punto siguiente. Para las dos últimas preguntas ('caro' y 'muy caro'), las frecuencias acumuladas se calculan de manera normal - se van acumulando las frecuencias para cada punto de precio a medida que éstos ascienden.

Con estas cuatro curvas ya construidas aparecen cuatro puntos de intersección entre las curvas como se ve en el siguiente gráfico:



La interpretación de estos cuatro puntos es la siguiente:

1. *Punto de Precio de Indiferencia (PPI)*: precio que los encuestados perciben que se cobra en el mercado en general por este producto o servicio.

2. *Punto de precio marginal “barato” (PMB)*: precio mínimo que la empresa debería cobrar por el producto o servicio.
3. *Punto de precio marginal “caro” (PMC)*: precio máximo que la empresa debería cobrar por el producto o servicio.
4. *Punto de precio óptimo (PPO)*: precio que los encuestados perciben que costaría el producto o servicio ofrecido en la encuesta. Podría considerarse óptimo por cuanto hay un bajo porcentaje de personas que no lo comprarían por ser demasiado “caro” o demasiado “barato” y cualquier variación hacia arriba o hacia abajo aumentaría sensiblemente el porcentaje de personas que no lo compran por cualquiera de las dos razones.

El Medidor de Sensibilidad al Precio evalúa la percepción que los encuestados tienen acerca del precio de un producto o servicio. Sin embargo, no evalúa la voluntad o disposición de compra. Por eso se recomienda hacer una pregunta adicional que explore el interés en comprar el producto o servicio en cuestión. Adicionalmente, la literatura que habla acerca de la técnica aclara que las preguntas suelen ser más fáciles de contestar en la medida en que el encuestado conozca la categoría del producto o servicio en cuestión.

ANEXO 5 - Guía Sesión de Grupo ANACAs

1. Objetivo General

Evaluar la viabilidad de implementar una estrategia de paquetes promocionales en la OSN para sus presentaciones del Teatro Colón, orientada a estratos 5 y 6 en Bogotá.

2. Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los ANACAs de la OSN.
- Establecer qué debe incluir el paquete promocional (qué tipo de boleta y qué tipo de servicios, tales como parqueadero, cocteles, comida, etcétera).
- Identificar la viabilidad de implementar una estrategia de paquetes promocionales (evaluando la composición y precio del paquete) para atraer nuevos clientes.

Introducción

Buenas tardes, mi nombre es _____ y esta tarde vamos a hacer una sesión de grupo sobre las actividades culturales a las que generalmente asisten. Queremos conocer sus opiniones con el objetivo de sacar unas conclusiones acerca del patrón de consumo de eventos relacionados con el arte y la cultura. Es muy importante que todos participen y que digan lo que piensan – cualquier cosa es útil para nuestra investigación. Como pueden ver, esta sesión va a ser grabada con el fin de poder referirnos a ella durante nuestro análisis.

Objetivo 1: Identificar las actividades relacionadas con entretenimiento y cultura de las personas que asisten/no asisten a los conciertos de la OSN (10 minutos)

- 1.1. Cuándo deciden asistir a alguna actividad cultural, ¿Qué los motiva?
- 1.2. ¿Cómo deciden a qué actividad ir? ¿Lo consultan con alguien (amigos, pareja, padres, etc)
- 1.3. ¿A qué tipo de actividades acostumbran a asistir?
- 1.4. Seleccionar las dos más mencionadas por el grupo:
 - 1.4.1. ¿Qué criterios y variables tienen en cuenta al hacer su selección? (precio, cercanía, gusto, opciones, programa, recomendaciones, etc)
 - 1.4.2. ¿Hace cuánto asisten?, ¿Cómo adquirieron el gusto por ese tipo de entretenimiento?
- 1.5. ¿Generalmente, qué hacen antes de ir a la actividad cultural? (comer, tomar un aperitivo etc.)
- 1.6. ¿Han comprado recuerdos “Souvenirs” (ie CDs, camisetas, mugs, publicaciones) en alguna de estas actividades?
- 1.7. ¿Recuerdan haber aprovechado alguna actividad extra en sus actividades culturales preferidas? (conferencias, charlas, foros, publicaciones, visitas guiadas, etc)

Objetivo 2: Identificar la percepción que tienen de instituciones culturales (15 minutos)

- 1.1.1. Ahora vamos a describir a unas entidades culturales. Imagínese que alguien le pregunta cómo es el Teatro Nacional. ¿Cómo lo describiría? ¿Cuáles son sus cualidades y sus defectos? ¿A qué se dedica? ¿Es amigable, frío, cálido, profesional, bueno, malo, inconsistente?
- 1.2. Hagamos el mismo ejercicio para Cinemania...
- 1.3. Para la Orquesta Sinfónica Nacional...
- 1.4. Para el Museo Nacional...

Objetivo 3: Conocer la valoración de los conciertos de la OSN por parte de los asistentes/no asistentes (15 minutos)

- 1.1. ¿Ha asistido a algún concierto de música clásica en el último año?

1.2 Si no...

- 1.2.1. ¿Por qué?
 - 1.2.1.1. Ver qué mencionan, si no mencionan disponibilidad de tiempo y percepción de relación costo/beneficio.
 - 1.2.1.2. (Inhibidores: esperar a ver qué mencionan sino sugerir los siguientes: al esposo (a) no le gusta, tocan música muy disonante, música vieja que se repite cada año, exceso de formalidad en los conciertos, los conciertos son elitistas, son para gente mayor, son intimidantes, están pasados de moda, no sé cómo comportarme) ¿En qué se diferencia de las otras actividades?

1.3 Si sí ...

- 1.3.1. ¿En dónde? ¿Con quién? ¿Por iniciativa suya o de alguien más? ¿Hace cuánto?
- 1.3.2. ¿En qué se diferencia de las demás actividades culturales mencionadas en el punto anterior?
- 1.3.3. ¿Cómo se diferencian entre sí las opciones de música clásica mencionadas (por los que sí han asistido a algún concierto en el último año)?

Objetivo 4: Conocer lo que los asistentes/no asistentes a la OSN valoran/no valoran en un paquete promocional relacionado con arte y cultura (10 minutos)

- 1.1. ¿Qué organizaciones/eventos culturales ofrecen abonos en Bogotá? (Opciones: Festival de Teatro, de Jazz, Eurocine, Opera, etc)
- 1.2. De los mencionados, ¿quién ha comprado cuál?
- 1.3. ¿Qué ventajas y desventajas identifican en esta modalidad de compra? (tanto para los que compran como los que no compran a través de dicha modalidad?)

1.4 Para los que responden afirmativamente

- 1.4.1. ¿Cómo adquieren el abono?
- 1.4.2. ¿Por qué lo compran?
- 1.4.3. ¿Qué incluye?
- 1.4.4. ¿De lo que incluye, qué usan y qué no usan?
- 1.4.5. ¿Con quién deciden comprarlo? ¿Es un plan colectivo, individual, de pareja?
- 1.4.6. ¿Cómo lo mejorarían? (la idea es que mencionen todo lo que se les ocurra adicional que podría contener un paquete)

1.5 Para los que responden negativamente

- 1.5.1. ¿Por qué no lo adquieren?
 - 1.5.2. ¿Qué ventajas encuentran en no estar abonados?
 - 1.5.3. ¿Qué desventajas hay?
- 1.6. Teniendo en cuenta lo que ustedes han dicho (y si se le ocurre algo más), **armemos entre todos distintas opciones de paquetes para eventos en vivo** (*objetivo confidencial: mínimo 4*)
- 1.6.1. ¿Cuántos eventos podría incluir un paquete?
 - 1.6.2. Mencione qué otros elementos podría contener (hacer que los nombren espontáneamente, si no surgen ideas proponer: servicio de parqueadero, coteles, descuentos en restaurantes vecinos, etc)
 - 1.6.3. ¿Con qué frecuencia le gustaría que se lo ofrecieran?
- 1.7. Nosotros hemos traído armados las siguientes 4 opciones de paquetes para un concierto de la OSN (ponerlos en el tablero una por una), ¿Cuál o cuáles les llamaría la atención y por qué? (15 minutos)
- 1.7.1. Si le ofrecieran alguno de estos paquetes promocionales para la próxima temporada de la OSN los adquiriría? (Justificar respuesta)

PAQUETE 1

- Cuatro conciertos (uno a la semana durante un mes – opción de viernes o sábado) en el Teatro Colón – localidad: platea o balcón central de primer nivel
- Valet parking desde el Colón
- Copa de vino durante el intermedio con acceso exclusivo al foyer
- Envío de boletas a domicilio
- Descuento del 15% en el restaurante del Hotel de la Ópera para cenar antes del concierto
- ¿Cuánto cuesta? - \$120,000

PAQUETE 2

- Cuatro conciertos prepagados a comienzo de año (diez conciertos programados en total durante el año – opción de viernes o sábado) en el Teatro Colón
- Parqueadero gratis en el parqueadero de la Biblioteca Luis Ángel Arango
- Acceso exclusivo al foyer – café y/o aromática de cortesía
- Envío de boletas a domicilio
- ¿Cuánto cuesta? - \$90,000

PAQUETE 3

- Cuatro conciertos familiares (sábados en la mañana), cada tres meses.
- Conciertos de una hora
- Incluye CD de la OSN para niños
- Boletas en la taquilla del teatro
- ¿Cuánto cuesta? - \$50,000 por persona

PAQUETE 4

- Cuatro conciertos exploratorios (una sola obra sinfónica con explicación desde el escenario, incluye programa guía), cada tres meses.
- Conciertos de una hora entre semana (7-8pm)
- Boletas en la taquilla del teatro
- Cupón de descuento (10%) para dos boletas a un concierto de alto perfil (gran solista)
- ¿Cuánto cuesta? - \$60,000 por persona

ANEXO 6 - Guía Sesión de Grupo No ANACAs

Objetivo General

Evaluar la viabilidad de implementar una estrategia de paquetes promocionales en la OSN para sus presentaciones del Teatro Colón, orientada a estratos 5 y 6 en Bogotá.

Objetivos específicos

- Conocer el perfil de los asistentes a los conciertos de la OSN.
- Establecer qué debe incluir el paquete promocional (qué tipo de boleta y qué tipo de servicios, tales como parqueadero, cocteles, comida, etcétera) que atrae a un asistente frecuente.

Introducción

Buenas tardes, mi nombre es _____ y esta tarde vamos a hacer una sesión de grupo sobre las actividades culturales a las que generalmente asisten. Queremos conocer sus opiniones con el objetivo de sacar unas conclusiones acerca del patrón de consumo de eventos relacionados con el arte y la cultura. Es muy importante que todos participen y que digan lo que piensan – cualquier cosa es útil para nuestra investigación. Como pueden ver, esta sesión va a ser grabada, con el fin de poder referirnos a ella durante nuestro análisis.

Objetivo 1: Identificar las actividades relacionadas con entretenimiento y cultura de las personas que asisten a los conciertos de la OSN

- 1.1. Cuando deciden asistir a alguna actividad cultural, ¿Qué los motiva?
- 1.2. ¿Cómo deciden a qué actividad ir? ¿Lo consultan con alguien (amigos, pareja, padres, etc)?
- 1.3. ¿A qué tipo de actividades acostumbran a asistir?
- 1.4. Seleccionar las dos más mencionadas por el grupo:
 - 1.4.1. ¿Qué criterios y variables tienen en cuenta al hacer su selección? (precio, cercanía, gusto, opciones, programa, recomendaciones, etc)
 - 1.4.2. ¿Hace cuánto asisten?, ¿Cómo adquirieron el gusto por ese tipo de entretenimiento?
- 1.5. ¿Generalmente, qué hacen antes de ir a la actividad cultural? (comer, tomar un aperitivo etc.)
- 1.6. ¿Han comprado recuerdos “Souvenirs” (ie. CDs, camisetas, mugs, publicaciones) en alguna de estas actividades?
- 1.7. ¿Recuerdan haber aprovechado alguna actividad extra en sus actividades culturales preferidas? (conferencias, charlas, foros, publicaciones, visitas guiadas, etc)

Objetivo 2: Identificar la percepción que tienen de instituciones culturales

- 1.4.1. ¿Cómo describen ustedes al Teatro Nacional como institución? (conservadora/liberal; rica/pobre; elitista/popular; innovadora/clásica; caro/barato; interesante/rutinario etc.)
- 1.5. Hagamos el mismo ejercicio para Cinemania...
- 1.6. Para el Museo Nacional...
- 1.7. Para la Orquesta Sinfónica Nacional...

Objetivo 3: Conocer la valoración de los conciertos de la OSN por parte de los asistentes

- 1.4. ¿Quiénes han asistido a algún concierto de música clásica en el último año?
 - 1.4.1. ¿Cuál es el motivo? ¿Para qué va uno a un concierto?
 - 1.4.2. ¿Cómo le cogieron el gusto?
 - 1.4.3. ¿Con quién van a conciertos?
 - 1.4.4. ¿Van por iniciativa propia o de alguien más? ¿Hace cuánto?
 - 1.4.5. ¿En qué se diferencia de las demás actividades culturales mencionadas en el punto anterior?
 - 1.4.6. ¿Cómo se diferencian entre sí las opciones de música clásica mencionadas (por los que sí han asistido a algún concierto en el último año – o PROMPT – BLAA; OFB)?
 - 1.4.7. En qué se distingue la Sinfónica de la Filarmónica
 - 1.4.8. La OSN de la BLAA

- 1.4.9. ¿Quiénes han ido a Colsubsidio a ver a la OSN? ¿Qué tiene de bueno Colsubsidio? ¿Y de malo?
- 1.4.10. ¿Quiénes han venido al Colón a ver a la OSN? ¿Qué tiene de bueno el Colón? ¿Y de malo?
- 1.4.11. ¿Cómo compararían ustedes a los dos teatros y a la OSN en los dos teatros (programación, ambiente, experiencia)?
- 1.4.12. ¿Cuál prefieren y por qué?

Objetivo 4: Conocer lo que los asistentes a la OSN valoran/no valoran en un paquete promocional relacionado con arte y cultura

- 1.8. ¿Qué organizaciones/ eventos culturales ofrecen abonos en Bogotá? (Opciones: Festival de Teatro, de Jazz, Eurocine, Opera, etc)
- 1.9. De los mencionados, ¿quién ha comprado cuál?
- 1.10. ¿Qué ventajas y desventajas identifican en esta modalidad de compra? (tanto para los que compran como los que no compran a través de dicha modalidad?)

1.11. Para lo que responden afirmativamente,

- 1.11.1. ¿Cómo adquieren el abono?
- 1.11.2. ¿Por qué lo compran?
- 1.11.3. ¿Qué incluye?
- 1.11.4. ¿De lo que incluye, qué usan y qué no usan?
- 1.11.5. ¿Con quién deciden comprarlo? ¿Es un plan colectivo, individual, de pareja?
- 1.11.6. ¿Cómo lo mejorarían? (la idea es que mencionen todo lo que se les ocurra adicional que podría contener un paquete)

1.12. Para los que responden negativamente,

- 1.12.1. ¿Por qué no lo adquieren?
 - 1.12.2. ¿Qué ventajas encuentran en no estar abonados?
 - 1.12.3. ¿Qué desventajas hay?
- 1.13. Teniendo en cuenta lo que ustedes han dicho (y si se le ocurre algo más), armemos entre todos distintas opciones de paquetes para la OSN (*objetivo confidencial: mínimo 4*)
- 1.13.1. ¿Cuántos conciertos podría incluir un paquete?
 - 1.13.2. Mencione qué otros elementos podría contener (hacer que los nombren espontáneamente, si no surgen ideas proponer: servicio de parqueadero, codeles, descuentos en restaurantes vecinos, etc)
 - 1.13.3. ¿Con qué frecuencia le gustaría que se lo ofrecieran?
 - 1.14. Nosotros hemos traído armados las siguientes 4 opciones de paquetes para un concierto de la OSN (ponerlos en el tablero una por una), ¿Cuál o cuáles les llama la atención y por qué?
- 1.14.1. Si le ofrecieran alguno de estos paquetes promocionales para la próxima temporada de la OSN los adquiriría? (Justificar respuesta)

PAQUETE 1

- Cuatro conciertos (uno a la semana durante un mes – opción de viernes o sábado) en el Teatro Colón – localidad: platea o balón central de primer nivel
- Valet parking desde el Colón
- Copa de vino durante el intermedio con acceso exclusivo al foyer
- Envío de boletas a domicilio
- Descuento del 15% en el restaurante del Hotel de la Ópera para cenar antes del concierto
- ¿Cuánto cuesta? - \$120,000

PAQUETE 2

- Cuatro conciertos prepagados a comienzo de año (diez conciertos programados en total durante el año – opción de viernes o sábado) en el Teatro Colón
- Parqueadero gratis en el parqueadero de la Biblioteca Luis Ángel Arango
- Acceso exclusivo al foyer – café y/o aromática de cortesía
- Envío de boletas a domicilio
- ¿Cuánto cuesta? - \$90,000

PAQUETE 3

- Cuatro conciertos familiares (sábados en la mañana), cada tres meses.
- Conciertos de una hora
- Incluye CD de la OSN para niños
- Boletas en la taquilla del teatro
- ¿Cuánto cuesta? - \$50,000 por persona

PAQUETE 4

- Cuatro conciertos exploratorios (una sola obra sinfónica con explicación desde el escenario, incluye programa guía), cada tres meses.
- Conciertos de una hora entre semana (7-8pm)
- Boletas en la taquilla del teatro
- Cupón de descuento (10%) para dos boletas a un concierto de alto perfil (gran solista) ¿Cuánto cuesta? - \$60,000 por persona

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Laura L. "Who's Afraid of the Market? Cultural Policy in Post-Soviet Uzbekistan" *Journal of Arts Management, Law & Society* 30, No. 1 (Spring 2000): 29-49.
- Adams, William James and Janet L. Yellen. "Commodity Bundling and the Burden of Monopoly" *Quarterly Journal of Economics* 90 (August 1976): 475.
- American Symphony Orchestra League, "Audience Motivation Research Project – Executive Summary", (Nueva York: American Symphony Orchestra League, facilitado vía correo electrónico).
- Ansari, Asim, S Siddarth and Charles B. Weinberg. "Pricing a Bundle of Products or Services: The Case of Nonprofits" *Journal of Marketing Research* 33 (February 1996): 86-93.
- Arthurs, Alberta. "Arts and Culture in the New Economy" *Journal of Arts Management, Law & Society* 32, No. 2 (Summer 2002): 83-85.
- Auvinen, Tuomas. "Why is it Difficult to Manage an Opera House? The Artistic-Economic Dichotomy and its Manifestations in the Organizational Structures of Five Opera Organizations" *Journal of Arts Management, Law & Society* 30, No. 4 (Winter 2001): 268-282.
- Balfe, Judith Huggins, ed *Paying the Piper*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press, 1993.
- Beane, T.P. and D.M Ennis, "Market Segmentation: A Review" *European Journal of Marketing* 21, No. 5: 20-42.
- Bennett, Roger. "Ticket Sales Forecasting Methods and Performance of UK Theatre Companies" *International Journal of Arts Management* 5, No. 1 (Fall 2000): 36-49.
- Bouder-Pailler, Danielle. "A Model for Measuring the Goals of Theatre Attendance" *International Journal of Arts Management* 1, No. 2 (Winter 1999): 4-15.
- Bourgeon-Renault, Dominique. "Evaluating Consumer Behaviour in the Field of Arts and Culture Marketing" *International Journal of Arts Management* 3, No. 1 (Fall 2000): 4-18.
- Brooks, Arthur. *Improving the Orchestra's Revenue Position: Practical Tactics and General Strategies*. Research Studies Series No. 1, Evanston, Illinois: Symphony Orchestra Institute, October 1997.
- Burt, David N. and Joseph E. Boyett, Jr. "Reduction in Selling Price After the Introduction of Competition" *Journal of Marketing Research* 16 (May 1979): 275-9.
- Carroll, J. Douglas and Paul E. Green, "Psychometric Methods in Marketing Research: Part I, Conjoint Analysis" *Journal of Marketing Research* 32 (November 1995): 385-391.
- Carù, Antonella and Bernard Cova. "The Impact of Service Elements on the Artistic Experience: The Case of Classical Music Concerts" *International Journal of Arts Management* 7, No. 2 (Winter 2005): 39-54.
- Cattin, Philippe and Dick R. Wittink. "Commercial Use of Conjoint Analysis: A Survey" *Journal of Marketing* 46 (Summer 1982): 44-53.

- Cattin, Philippe and Dick R. Wittink. "Commercial Use of Conjoint Analysis: An Update" *Journal of Marketing* 53 (July 1989): 91-96.
- Chamberlain, Oliver. Reseña de *Expanding the Audience for the Performing Arts*, de Alan R. Andreasen. *Journal of Arts Management, Law & Society* 23, No. 1 (Spring 1993): 79-80.
- Chung Jaihak and Vithala R. Rao. "A General Choice Model for Bundles with Multiple-Category Products: Application to Market Segmentation and Optimal Pricing for Bundles" *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003): 115-130.
- Chung Yupin. "The Impact of Privatization on Museum Admission Charges: a case study from Taiwan" *International Journal of Arts Management* 6, No. 1 (Fall 2003): 30-39.
- Clark, Andrew. "Opera: Fiscal Focus brings Curtain down on European Dream" *Financial Times*, 5 July 2004.
- Colbert, François "Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts" *International Journal of Arts Management* 1, No. 1 (Fall 1998): 8-15.
- Colbert, François, Caroline Beauregard and Luc Vallée. "The importance of Ticket Prices for Theatre Patrons" *International Journal of Arts Management* 1, No. 1 (Fall 1998): 8-15.
- Crealy, Maria. Applying New Product Development Models to the Performing Arts: Strategies for Managing Risk" *International Journal of Arts Management* 5, No. 3 (Spring 2003): 24-33.
- Crimmins, James C. and Mary Keil. *Enterprise in the Nonprofit Sector*. Washington, D.C.: Partners for Livable Places and New York: The Rockefeller Brothers Fund, 1983.
- Cuadrado, Manuel and Alejandro Mollà. "Grouping Performing Arts Consumers According to Attendance Goals" *International Journal of Arts Management* 2, No. 3 (Spring 2000): 54-60.
- Curry, Joseph. "Understanding Conjoint Analysis in 15 minutes", publicado originalmente en Quirk's Marketing Research Review, Sawtooth Software, 1996.
- Dempster, Douglas J. "The Wolf Report and Baumol's Curse: The Economic Health of American Symphony Orchestras in the 1990s and Beyond" *Harmony* 15 (October 2002): 1-23.
- Dempster, Douglas J. "Wither the Audience for Classical Music?" *Harmony* 11 (October 2000): 41-55.
- Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Cultura, República de Colombia *Documento CONPES 3208, Lineamientos de una política de apoyo a la música sinfónica en Colombia*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, 2002.
- DiMaggio, Paul J. *Nonprofit Enterprise in the Arts*. New York: Oxford University Press, 1986.
- Dorn, Charles M. "Privatization of the Arts and the Public Interest: An Issue for Local Arts Agencies" *Journal of Arts Management, Law & Society* 25, No. 3 (Fall 1995): 182-191.
- Duque, Ellie-Anne. "Orquesta nueva a qué precio" *Revista Semana*, Diciembre 21 de 2003.

- Felton, Marianne Victor. "Historical Funding Patterns in Symphony Orchestras, Dance and Opera Companies, 1972-1992" *Journal of Arts Management, Law & Society* 24, No. 1 (Spring 1994): 8-31.
- Fenwick, Ian. "A User's Guide to Conjoint Measurement in Marketing" *European Journal of Marketing* 12, No. 2 (2001): 203-211.
- Fisher, Timothy G.C. and Stephen B. Preece. "Evaluating Performing Arts Audience Overlap" *International Journal of Arts Management* 4, No. 3 (Spring 2002): 20-32.
- Fitzgibbon, Marian and Anne Kelly, eds. *From Maestro to Manager*. Dublin: Oak Tree Press, 1997.
- Gaitán Sánchez, Oscar Manuel. *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2002.
- Green, Paul E. and V. Srinivasan. "Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook" *The Journal of Consumer Research* 5 (September 1978): 103-123.
- Green, Paul E. and V. Srinivasan. "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice" *Journal of Marketing* 54 (October 1990): 3-19.
- Green, Paul and Yoram Wind. "New way to Measure Consumers' Judgements" *Harvard Business Review*, July-August 1975: 107-117.
- Gultinan, Joseph P. "The Price Bundling of Services: A Normative Framework" *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 74-85.
- Hair, Joseph F. Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black. *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998.
- Hauser, John R. and Vithala R. Rao. "Conjoint Analysis, Related Modeling, and Applications" capítulo preparado para *Advances in Marketing Research: Progress and Prospects*, September 23 2002.
- Heilburn, James and Charles M. Gray. *The Economics of Art and Culture*. Melbourne, Cambridge University Press, 1993.
- Herrman, Andreas, Birgit Franken, Frank Huber, Martin Ohlwein and Ralf Schellhase. "The Conjoint Analysis as an Instrument for Marketing Controlling, Taking a Public Theatre as an Example" *International Journal of Arts Management* 1, No. 3 (Spring 1999): 59-69.
- Hodsoll, Frank. "Public Funding for the Arts – Past, Present and Future" *Journal of Arts Management, Law & Society* 26, No. 2 (Summer 1996): 115-124.
- Hutton, Mary Ellen. "Arts leader: American Orchestras must Adapt" *The Cincinnati Post*, 31 May 2005.
- Jiménez Jaramillo, Claudia. "Los nuevos retos de la renovación del estado" *Revista Semana*, Diciembre 12 de 2003.
- Kenyon, Gerald S. "Market Economy Discourse in Nonprofit High-Status Art Worlds" *Journal of Arts Management, Law & Society* 25, No. 2 (Summer 1995): 109-124.
- Kirschberg, Volker. "Preferences and Policy: Consuming Art and Culture in Baltimore and Hamburg" *Journal of Arts Management, Law & Society* 24, No. 2 (Summer 1994): 146-162.

- Kosenko, Rustan and Don Rahtz. "Buyer Market Price knowledge Influence on Acceptable Price Range and Price Limits" *Advances in Consumer Research* 15 (1988): 328-333.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. *Marketing Management*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- Kotler, Philip and Joanne Scheff. *Standing Room Only*. Boston: Harvard University Press, 1997.
- Kushner, Roland J. "Understanding the Links Between Performing Artists and Audiences" *Journal of Arts Management, Law & Society* 33, No. 2 (Summer 2003): 114-126.
- Lockwood, Marianne. "This Orchestra is Conducting Business" *Business Week*, 24 March 2006.
- Malhotra, Naresh K. *Marketing Research*, 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.
- Marketvision Research. "van Westendorp: Price Sensitivity Meter" <http://www.mv-research.com>, visitado en agosto 2006..
- McAuliffe, Jack. *Market Research for Orchestras*. Washington: American Symphony Orchestra League, 1997.
- Mencarelli, Rémi and Mathilde Pulh. "Positioning the Supply of Live Performance: Innovative Managerial Practices Relating to the Interaction of Spectator, Performance and Venue" *International Journal of Arts Management* 8, No. 3 (Spring 2006): 19-29.
- Monroe, Kent B. "Measuring Price Thresholds by Psychophysics and Latitudes of Acceptance" *Journal of Marketing Research* 8 (November 1971): 460-4.
- Monroe, Kent B. *Pricing: making profitable decisions*. University of Illinois: McGraw Hill, 2003.
- Montgomery, Sarah S. and Michael D. Robinson. "Take me Out to the Opera: Are Sports and Arts Complements? Evidence from the Performing Arts Research Coalition Data" *International Journal of Arts Management* 8, No. 2 (Winter 2006): 24-37.
- Mulcahy, Kevin V. "Entrepreneurship or Cultural Darwinism? Privatization and American Cultural Patronage" *Journal of Arts Management, Law & Society* 33, No. 3 (Fall 2003): 165-184.
- Nagle, Thomas T. and Reed K. Holden. *The Strategy and Tactics of Pricing: a guide to profitable decision making*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- Orbach, Barak Y. and Liran Einav. "Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie Theater" *American Law & Economics Association Annual Meetings*, Paper 17, 2005.
- Página web de la Orquesta Filarmónica de Berlín, <http://www.berliner-philharmoniker.de/en/stifung/>, consultada el 23 de julio de 2006.
- Página web de la Deutsche Welle, <http://dw-world.de/briefs/0,1574,1547548,00.html>, consultada el 23 de julio de 2006.
- Preece, Stephen. "The Performing Arts Value Chain" *International Journal of Arts Management* 8, No. 1 (Fall 2005): 21-32.

- Rajendran, K. N. and Gerard J. Tellis. "Contextual and Temporal Components of Reference Price" *Journal of Marketing* 58 (January 1994): 22-34.
- Rao, R., Akshay. "The Quality of Price as a Quality Cue" *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005): 401-405.
- Rentschler, Ruth. "Museum and Performing Arts Marketing: A Climate of Change" *Journal of Arts Management, Law & Society* 28, No. 1 (Spring 1998): 83-96.
- Rentschler, Ruth. "Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery" *Journal of Arts Management, Law & Society* 32, No. 1 (Spring 2002): 7-14.
- Revista Cambio Online. "De patrocinios y mecenazgos" <http://www.cambio.com.co/html/cultura/articulos/4773/>, visitada el 19 de septiembre de 2006.
- Roschwalb, Susanne. "Corporate Eyes on the Market: Funding the Arts for the 1990s" *Journal of Arts Management, Law & Society* 19, No. 4 (Winter 1990): 73-83.
- Russell, Jacob Hale. "Orchestras Ponder their Future" *The Wall Street Journal*, 4 June 2006.
- Sanmiguel, Emilio. "El águila tricéfala" *Revista Semana*, 2004.
- Scheff, Joanne. "Factors Influencing Subscription and Single-Ticket Purchases at Performing Arts Organizations" *International Journal of Arts Management* 1, No. 2 (Winter 1999): 16-27.
- Schmalensee, Richard. "Commodity Bundling by Single Product Monopolies" *Journal of Law and Economics* 25 (April 1984): 67-72.
- Shiv, Baba, Ziv Carmon and Dan Ariely. "Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For" *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005): 383-393.
- Socratic Technologies. *Price Sensitivity in Configurator Analysis Models: Modified van Westendorp Procedure* (San Francisco: 1994-2005).
- Solomon, Michael R. *Consumer Behavior*, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- Soman, Dilip and John T. Gourville. "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume" *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001): 30-44.
- Stevens, Louise K. "The Earnings Shift: The New Bottom Line Paradigm for the Arts Industry in a Market-Driven Era" *Journal of Arts Management, Law & Society* 26, No. 2 (Summer 1996): 101-113.
- Stremersch, Stefan and Gerard J. Tellis. "Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing" *Journal of Marketing* 66 (January 2002): 55-72.
- Tepper, Stephen Jay. "Creative Assets and the Changing Economy" *Journal of Arts Management, Law & Society* 32, No. 2 (Summer 2002): 159-168.
- Tellis, Gerard J. "Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies" *Journal of Marketing* 50 (October 1986): 146-160.
- Toepler, Stefan. "From Communism to Civil Society? The Arts and the Nonprofit Sectors in Central and Eastern Europe" *Journal of Arts Management, Law & Society* 30, No. 1 (Spring 2000): 7-18.

- Toledo, Fernando, ed. *Orquesta Filarmónica de Bogotá, 35 años tocando el alma de la gente Bogotá*: Consuelo Mendoza Ediciones, 2002.
- Towse, Ruth, ed. *A Handbook of Cultural Economics*. Edward Elgar Publishing, 2003.
- Tschmuck, Peter. "The Budgetary Effects of "Privatizing" Major Cultural Institutions in Austria" *Journal of Arts Management, Law & Society* 35, No. 4 (Winter 2006): 293-304.
- Turrini, Alex. "Measuring Audience Addiction to the Arts: The Case of an Italian Theatre" *International Journal of Arts Management* 8, No. 3 (Spring 2006): 43-53.
- van Westendorp, Paul H. "NSS – Price Sensitivity Meter (PSM) – A new approach to study consumer perception of prices." Amsterdam: Proceedings of the 29th ESOMAR Congress, 1976: 139-167.
- Varela, Ximena. "The Quest for El Dorado: Funding the Arts in Latin America" *International Journal of Arts Management* 4, No. 1 (Fall 2001): 26-37.
- Venkatesh, R. and Vijay Mahajan. "A Probabilistic Approach to Pricing a Bundle of Products or Services" *Journal of Marketing Research* 30 (November 1993): 494-508.
- Ward, Julia. "Follow Spot: O what to do with Generation O!" *Inside Arts Magazine*, MARCH/April 2006.
- Wakin, Daniel J. "New Overtures at the Symphony" *The New York Times*, 21 August 2005.
- Winzenried, Rebecca. "Stalking the Culturally Aware Non-Attender", *Symphony*, January-February, 2004, 26-27.
- Wyszomirski, Jane Margaret. "Federal Cultural Support: Toward a New Paradigm?" *Journal of Arts Management, Law & Society* 25, No. 1 (Spring 1995): 69-83.
- Wuwerker, George. "Bundles effectiveness often undermined" *Marketing News* 18 March 2002, 9-12.
- Yadav, Manjit S. and Kent B. Monroe. "How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value" *Journal of Marketing Research* 30 (August 1993): 350-8.
- Zeigler, Joseph Wesley. "The Tiny Endowment: Radical Differences in Public and Private Sectors" *Journal of Arts Management, Law & Society* 24, No. 4 (Winter 1995): 345-352.