
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE ESPECTÁCULOS

José R. Morales Calderón¹
Rafael Arrazate Hernández²

*La tierra es un teatro, pero
tiene un reparto deplorable.*

Oscar Wilde

Resumen

El objetivo de la investigación es analizar a una empresa que ubicada dentro del sector servicios proporciona espectáculos públicos en un contexto de responsabilidad social. Las interrogantes que guían la investigación son: ¿Qué empresas brindan productos/servicios del sector de espectáculos públicos en vivo? ¿Qué características empresariales presentan? ¿En su desempeño mantienen compromiso con la sociedad?

La realización de la investigación intenta generar elementos para la delimitación, problematización y entendimiento de este sector económico, al revisar algunas variables económicas, administrativas y sociales.

Las empresas de espectáculos públicos en vivo son importantes para la sociedad al brindar productos/servicios para satisfacer una necesidad humana, que brinda vivencias significativas para los consumidores; sin embargo es importante reflexionar sobre las características en que se brindan estos productos/servicios. En este sentido, la investigación revisa algunos elementos del ocio y dentro de este el tiempo para el esparcimiento, como rasgos de una necesidad humana. Posteriormente presenta algunas características del sector servicios (entretenimiento y esparcimiento) con el objeto de conocer el entorno en que se desenvuelven. Se

¹ Profesor-investigador Titular "C" del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

² Profesor-investigador Titular "C" del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

analizan algunos rasgos administrativos del grupo empresarial dominante, en términos de sus acciones, valores, modelo de negocio e indicadores financieros; lo cual permitirá reflexionar sobre sus prácticas empresariales. Finalmente se vinculan los valores empresariales de la Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE), grupo dominante en el sector, con las opiniones de algunos de sus consumidores en términos cuantitativos y cualitativos. Se concluye que al privilegiar la rentabilidad económica en sus prácticas empresariales, se descuidan el valor y perfil del servicio; el estudio establece que este tipo de empresas al ser socialmente responsables -sus servicios/productos presentan áreas de mejoras, en términos de calidad, lugar y precio.

Introducción

El mundo contemporáneo está construido bajo la premisa del consumo, en donde la categoría ocio como elemento importante para el desarrollo humano es identificado como una variable útil dentro del mercado de consumo. Es importante destacar que el consumo y la exhibición de bienes ha sido utilizado a lo largo de la historia como elemento de poder y dominio, en tanto que el consumo justifica y valida la reproducción social.

Por lo anterior, la finalidad de este artículo es incursionar en la delimitación y análisis del sector de servicios y ubicar dentro de éste el sector de espectáculos públicos en vivo; asimismo, se reflexiona sobre los distintos actores económicos, características administrativas y sociales.

Sociedad de consumo y satisfactores

A partir de la Segunda Guerra Mundial, en las sociedades industriales avanzadas el aumento de la productividad económica y la capacidad de crear riqueza han reducido relativamente la importancia de la producción y la adquisición de bienes materiales de primera necesidad para los individuos en general. Ahora bien, debido al aumento de los niveles de vida, hoy en día son más importantes las cuestiones relacionadas con el consumo que las concernientes a la producción y que los estilos de vida, más que las clases, configuran toda una serie de actitudes y comportamientos. Featherstone (1995) establece que el concepto sociedad de consumo, marca un corte con la tradicional consideración del consumo como

mero reflejo de producción, al entenderlo como central para la reproducción social.

Desde que a comienzos de la Modernidad se produjo lo que Polanyi (1989) llamó “la Gran Transformación”, por la que el lugar de consumo de los productos, se separó del lugar de producción, fueron sentándose las bases para configurar formas de vida en las que el consumo es un factor clave, no sólo desde un punto de vista económico, sino también cultural.

Dentro de la concepción de mercado de consumo, se pueden apreciar algunas vertientes, por un lado, grupos de investigadores y científicos sociales, que critican las formas de consumo de las sociedades industriales, al imponer y dictar, y por tanto, privar las elecciones de consumo; en este sentido, los sujetos consumidores no realizan el proceso de elección de una manera libre y autónoma. Se aprecia una subordinación de la elección de consumo. Es importante distinguir la existencia de dos tipos de necesidades, las básicas (alimentación, vestido, vivienda) y las condicionadas (determinadas fuerzas sociales las imponen).

Otra vertiente, dentro del mercado de consumo, refieren a la autonomía y libertad como características. En este sentido, los consumidores ejercen esta autonomía comprando o dejando de comprar productos debido a la información que se tienen de los satisfactores. La presencia del entorno no incide en sus decisiones. La libertad de consumo se refleja además por la existencia en el mercado de variedad de productos, y por lo tanto, multiplicidad de opciones.

El ocio es el tiempo que no está dedicado al trabajo o a alguna otra actividad lucrativa. Hay ocio y falta de tiempo libre, falta un tiempo de libertad. Munné³ (1980). El tiempo libre es un tiempo de libertad para la libertad.

El concepto desarrollo humano no debe entenderse como la formación de capital humano; el desarrollo humano se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas. La satisfacción endógena y sinérgica de necesidades tiene que ver con la autodependencia (endógeno) combinando lo individual y lo social; y la satisfacción de varias necesidades con un solo

³ Munné, Frederic. *Psicosociología del tiempo libre, un enfoque crítico*, Trillas, México, 1980, pp. 45-66.

satisfactor, siendo satisfactor, un bien económico, cultural, social, personal, etc. que satisface una o varias necesidades humanas.

Otras clasificaciones refieren que los satisfactores pueden ser satisfechos a niveles diferentes y con intensidades distintas. Estas necesidades pueden ser satisfechas en tres contextos: en relación con uno mismo, en correspondencia con el grupo social y en concordancia con el medio ambiente. En ese sentido, desde un ángulo sociológico, el ocio no es un ideal filosófico, *sino un complejo conjunto de comportamientos, significados, estructuras e ideologías socialmente construidos*.

Son los satisfactores los que definen la modalidad dominante que una cultura o una sociedad imprimen a las necesidades. De acuerdo con Neef (1980) los satisfactores no son bienes económicos disponibles sino que están referidos a todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de las necesidades humanas.

El estar inmerso en una sociedad supone adoptar formas y patrones de consumo, de satisfacción de necesidades humanas. Neff⁴ (1980) considera que cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema, éstas se satisfacen (o no se satisfacen) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores (...) Uno de los aspectos que definen una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas de aquel que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la elección de cantidad y calidad de los satisfactores, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos (...) Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es —entre otras cosas— consecuencia de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.

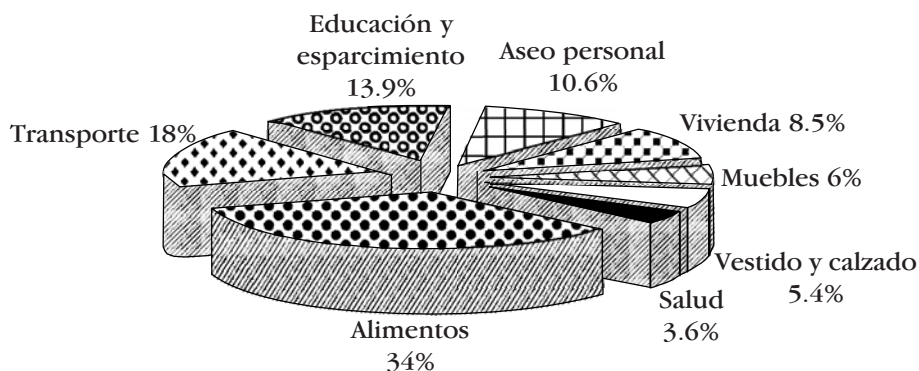
Si se analiza cualquier sociedad, grupo humano o vida personal, se encuentran actividades relacionadas con el ocio. Es importante considerar que el ocio a través de sus diferentes manifestaciones puede ser asumido como una necesidad humana, dado por supuesto que aquellas experien-

⁴ Neff, N. *El Desarrollo a Escala Humana*, Proyecto 20, Medellín, 1980, pp. 32-54.

cias vividas como libres, placenteras y gratificantes son necesarias para una buena vida humana. Si las distintas actividades relacionadas con el ocio favorecen el fortalecimiento y desarrollo de cualidades humanas, entonces son vitales ya que inciden en el desarrollo cultural. Se pueden establecer indicadores culturales que aporten elementos para determinar la evaluación de los logros de las sociedades en lo que se refiere al bienestar humano y, por tanto, interesarse por factores sociales, políticos, intelectuales y estéticos sólo en la medida en que sean partes integrantes del mismo.

El papel que juegan las distintas empresas en la sociedad como productoras de satisfactores culturales es importante revisarlo, bajo esta mirada: son culturales y gratificantes si contribuyen al desarrollo de cualidades humanas. *En una sociedad de consumo, satisfacer el ocio es una actividad normal.* Consumir productos del mercado es acción tan obvia en la sociedad actual que resulta imposible imaginar cómo sería un mundo sin ella. Como se puede apreciar en la Gráfica 1, algunos porcentajes indican el comportamiento del consumo en las familias mexicanas; las partidas importantes son los recursos destinados a la alimentación y el transporte. Otro rubro importante es la educación y el esparcimiento que se sitúa en el orden de 14%. Se Puede establecer, que la satisfacción de necesidades humanas dedicadas al esparcimiento es un área importante para las familias mexicanas.

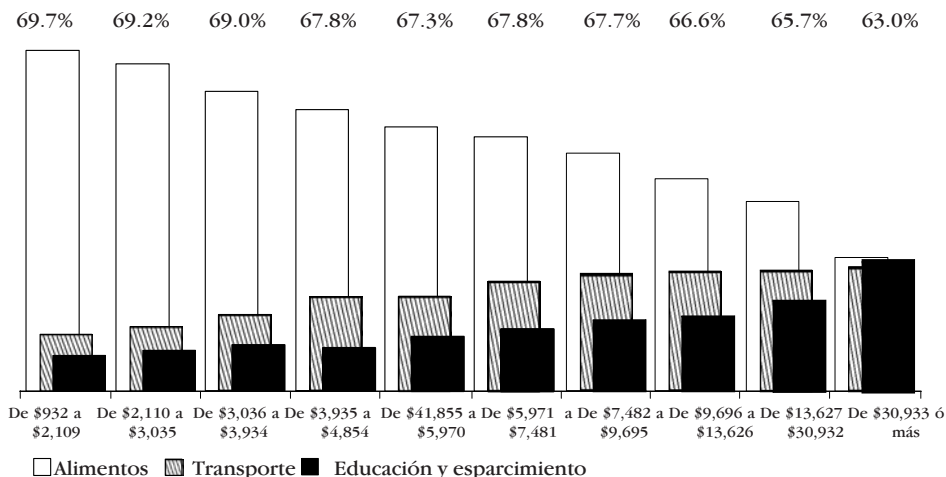
GRÁFICA 1. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO MENSUAL EN LOS HOGARES



Puede apreciarse que estos tres rubros concentran el 70% del total de gastos. Aunque el comportamiento varía de acuerdo con los niveles de ingreso. En la Gráfica 2, se puede establecer que existen distintos desti-

nos de los gastos: a menores ingresos buena parte ellos se destinan a la alimentación y transporte; a mayores recursos los rubros alimentación, transporte y educación y esparcimiento casi se nivelan.

GRÁFICA 2. PORCENTAJE DEL INGRESO MENSUAL DESTINADO A LOS RUBROS DE GASTO MÁS IMPORTANTES



Fuente: ENIGH 2004/INEGI

Oferta de empresas de espectáculos

La teoría económica considera como oferta a la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, lo consumidores los adquieran. Se habla entonces de una oferta individual, de mercado o total.

La teoría económica establece que dada la evolución de los mercados, existen diversas modalidades de oferta, determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados, o ser uno de los muchos productores participantes en el mercado. En el primer caso, se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo que le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo,

limitado por sus ingresos. Los oligopolios se definen como un cierto número restringido de oferentes, que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, la reacción de los consumidores ante este tipo de mercado, está determinada por su nivel de ingresos.

En el mercado libre, sí interviene de manera efectiva la actuación del consumidor, ya que decide por cuestión de precio, calidad, volumen, lugar. Bajo esta presión el conjunto de oferentes, deben estar atentos en poder vender de conformidad con las reacciones de los clientes, quienes tienen la posibilidad de cambiar su elección en atención de ciertas características del producto. La teoría económica plantea que con esta dualidad de responsabilidades supone una regulación automática de los mercados. En lo relativo al estudio de la oferta, se debe conocer quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio, con el objeto de determinar qué proporción se entrega al mercado, qué tanto puede aceptar éste, cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente.

Las organizaciones dedicadas al mercado del espectáculo, como el caso de Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE), tienen las características de un monopolio, ya que su poder económico y comercial les permite controlar todas las variables del mercado. Su presencia y control tiene ramificaciones en diversos sectores económicos, todos integrados a la razón de ser de la organización, incluso participan en sectores poco vinculados a ellas. Controlan los principales espacios de diversión. En el caso de México tienen presencia en: el Auditorio Nacional, el Palacio de los Deportes, el Foro Sol, el Autódromo Hermanos Rodríguez; así como el Teatro Blanquita, el Teatro Metropolitan, el Orfeón; y otros centros de espectáculos como el Estadio Azul, el Hipódromo de las Américas; el Centro Banamex, el Centro Cultural Telmex; el Salón 21; el Parque Fundidora en Monterrey. Además en otros países como Argentina (Teatro Ópera y Jardín Zoológico) y Brasil (ATL Hall).

CIE: Acciones empresariales

Algunas fuentes de datos⁵ refieren que la empresa fue fundada en 1990 por Alejandro Soberón Kuri y tras cinco años de operaciones se con-

⁵ C.I.E. Memorias de actividades.

virtió en CIE. Una extensión de sus brazos de operación es OCESA que se encarga de la organización de eventos en vivo en México, de controlar otro tipo de negocios. Nacida en la década de los noventa, CIE es la empresa líder de entretenimiento en vivo en América Latina, la cual a través de una estructura de negocio verticalmente integrada ofrece un producto único en esta región fundamentalmente para:

- Satisfacer las singulares demandas del uso del tiempo libre de inicios del siglo XXI.
- Ofrecer en la industria del entretenimiento en vivo, los eventos nacionales e internacionales del más alto nivel.
- Fortalecer y expandir a esa industria en el mercado mexicano y en los importantes mercados de habla hispana y portuguesa del continente americano, así como de la península ibérica.
- Mantener a sus empresas subsidiarias en una posición de liderazgo dentro de una de sus actividades.

Se puede establecer que estos grandes ejes determinan y definen puntualmente el objetivo de la organización, su producto y su mercado meta. Cualquier intento de comercialización que busque logros consistentes en el mercado debe especificar completamente sus productos y sus atributos. El entretenimiento en vivo es un servicio que supone un conocimiento adecuado del sector, componentes principales, características particulares, radio de acción, fortalezas y debilidades.

El mercado meta, definido por el Grupo CIE, es *tener presencia en el mercado de habla hispana*, en este sentido es puntual, ya que excluye otro tipo de mercados internacionales en los cuales el idioma, cultura y valores suponen variables importantes que impiden el acceso a este sector. El mercado de habla hispana se presenta como un mercado dúctil y receptor de este tipo de espectáculos.

El nacimiento, desarrollo y consolidación de la organización permite apreciar los distintos momentos por los que ésta ha atravesado, hasta obtener un posicionamiento adecuado en el sector. Greiner (1986) considera que conocer aspectos de la historia de las empresas permite entender los patrones de rendimiento económico a través del tiempo así como su estructura organizativa. Propone cuatro dimensiones claves para de-

terminar un modelo de desarrollo de las organizaciones: crisis de liderazgo, fase uno, crecimiento mediante dirección (crisis de autonomía) fase dos; crecimiento mediante delegación (crisis de control) fase tres; crecimiento a partir de la coordinación (crisis de papeleo) fase cuatro.

Se puede señalar, que en la trayectoria empresarial de Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE) subyacen estos elementos ya que a pesar de ser una empresa relativamente joven (18 años) se han transformado sus prácticas organizacionales, sistemas administrativos y estructura organizacional. En el periodo de 1990 a 1995 la premisa administrativa fue la búsqueda de resultados en el mercado, mediante el dominio del Know How de la industria de espectáculos en vivo y la vinculación con otras firmas dentro del sector; firman un convenio de coinversión con Ticketmaster, la compañía líder a nivel mundial en venta de boletos, así como con Disney Theatrical Worldwide y The Really Usefull Group para la presentación de obras musicales tipo Broadway; comienzan a construir una red de publicidad alternativa en estadios de futbol y en puentes peatonales; obtienen una concesión para operar el Hipódromo de las Américas de la Ciudad de México y las licencias para desarrollar 45 centros de apuesta deportiva remota (Sports Book) y juegos basados en números (Yak); al mismo tiempo obtienen otra concesión para desarrollar en las áreas aledañas al Hipódromo de las Américas un centro de entretenimiento familiar; inauguran las carreras de caballos en el Hipódromo de las Américas, así como la primera sala de Sports Book y Yak; comienzan la construcción del Centro Banamex, posteriormente desarrollan el parque temático para niños conocido como Granja Las Américas.

En el siguiente periodo (1996-2000) se consolida la expansión a mercados latinoamericanos; inician actividades internacionales empezando por el Teatro Ópera en Buenos Aires. Expanden operación en Argentina a la promoción de entretenimiento “en vivo” y operación de estaciones de radio, asimismo adquieren una concesión para operar el Jardín Zoológico de la Ciudad de Buenos Aires. Paralelamente obtienen una participación mayoritaria en Grupo Mágico, el operador de parques de diversiones más importante de México; la estructura organizacional se descentraliza y los sistemas de control se basan en informes principalmente financieros. El uso de instrumentos financieros para consolidar la estructura económica y financiera está presente a inicios del año 2003. El grupo fortaleció

su estructura financiera al obtener nuevos instrumentos de financiamiento a largo plazo que mejoraron el perfil de vencimientos, disminuyendo el costo promedio de sus pasivos; en este periodo se concentran en fortalecer la estructura financiera de la empresa y en implementar medidas para garantizar un crecimiento rentable y sostenido. En esta etapa se consolida la empresa; la estructura de organización es del tipo *Staff* y grupos de productos; el sistema de control hace énfasis en los planes y centros de inversión; la recompensa a los actores empresariales pondera la participación de utilidades y la opción de recompra de sus acciones. El Cuadro 1, resume etapas y acciones administrativas de la Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE).

CUADRO 1. ACCIONES EMPRESARIALES DE LA CORPORACIÓN INTERAMERICANA DE ENTRETENIMIENTO (CIE)

| Concepto | Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 |
|------------------------|--|---|---|---|
| Enfoque de gerencia | --Producción y comercialización. --Perfil del servicio --Cubrir deseos y necesidades | --Producción y comercialización. --Perfil del servicio --Cubrir deseos y necesidades --Alianzas --Redes de publicidad | --Expansión del mercado --Mercado argentino: Teatro Ópera y jardín Zoológico --Mercado Brasil: ATL Hall | Consolidación de la organización --Monopolio |
| Sistema de control | • Resultados en mercados. • Introducción en el mercado | • Resultados en mercados • Crecimiento gradual • Conocimiento del sector | • Informes y centro de utilidades | • Planes y centros de diversión • Vincular otras áreas de entretenimiento • Planes de expansión mercado no latino |
| Estructura empresarial | Formal --Conformación de sociedad anónima --Diseño de puestos | Centralizada y funcional | Descentralizada y geográfica --Negociación. producción --División comercial --División servicios | Staff y grupos de productos |

Fuente: elaboración propia con información de boletines C.I.E. años 1990-2007.

Valores empresariales

Los valores empresariales son importantes ya que determinan las bases sobre las que se realizan las prácticas empresariales. Generalmente

están condensados en la misión de la empresa la cual es marco de referencia para las decisiones a mediano y largo plazo.

Actualmente es fundamental, que toda empresa deba considerar dentro del establecimiento de sus valores, la determinación de la Misión y Visión. La Misión va a expresar la razón de ser o de existir de una empresa, su tarea, o quéhacer fundamental. En relación con el medio en que opera, proyecta la imagen del por qué de su existencia y los bienes o servicios que produce así como sus demandantes. Se sabe que la misión constituye la base sobre la cual se elaboran los objetivos, se determinan las metas y prioridades, se definen las estrategias de acción, los programas operativos, las políticas de asignación de recursos y su estructura orgánica. Son tres sus componentes: Cometido (lo que se pretende alcanzar). Producto (bien o servicio). Clientela (organismos o grupos que demandan los bienes o servicios). La Misión del grupo CIE es:

“Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de entretenimiento y esparcimiento en el tiempo libre de los diferentes grupos sociales latinoamericanos, convirtiéndose en su mejor opción, así como ser una herramienta eficaz de mercadotecnia integral para artistas, productores y prestadores de productos y servicios en esta industria, construyendo un círculo de negocios que genere e impulse el desarrollo socioeconómico de las personas que interactúan con nuestra empresa” (CIE, 2000).

Por otra parte, la Visión es la capacidad de ver más allá –en tiempo y espacio– y por encima de los demás, lo que significa visualizar, en términos del resultado final qué se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable. Se sabe, que mientras más claridad y detalle se tenga en la visión, mejor podrá traducirse en la realidad. El grupo CIE considera como su visión:

“Ser el grupo líder en entretenimiento en el ámbito iberoamericano, reconocido por su innovación, calidad, servicio, rentabilidad y talento humano, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura y sociedad” (CIE,2000).

El grupo CIE enfatiza en sus prácticas empresariales estar comprometidos a contribuir al progreso de México, con una visión de negocios

en un marco de respeto mutuo, honestidad, confianza y ética. Los valores mencionados suponen una aceptación general, ya que cualquier persona ajena al grupo los valida y acepta.

Cabe destacar, que la visión del Grupo CIE es el fundamento de sus valores, los cuales se expresan mediante siete principios corporativos que se materializan en compromisos con los clientes, con los empleados, con los accionistas y con la sociedad en general y se concretan en criterios operativos. Los siete principios corporativos son: Cliente (como centro del negocio); Valor (para todos sus participantes); Equipo; Estilo de gestión (como generador de entusiasmo); Ética (personal y profesional); Innovación (para logro de progreso); Responsabilidad social (como compromiso con el desarrollo).

El Grupo CIE impulsa estrictos principios y normas de conducta ética con el Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo, una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarca dentro del objetivo de reforzar los principios de **ética empresarial** conforme a las mejores prácticas internacionales.

Negocio CIE: integración vertical

La existencia de marcos teóricos permite comprender a las empresas y la forma en que se desenvuelven en un determinado sector. Coase (1996) define como empresa a la unidad económica diferenciada en donde existe un empresario coordinador que planifica y decide sobre sus actividades, de tal manera que en su interior no existen transacciones mercantiles. Siguiendo este razonamiento, la asignación de recursos se realiza a través del empresario coordinador, quien controla el proceso y actúa en relación a distintos objetivos y criterios económicos. Los procesos de integración de empresas son el resultado de estrategias adoptadas con el objeto de competir en el mercado, reducir costos y con ello obtener y ejercer poder de mercado en determinado sector económico. Dentro de estos procesos de integración, se encuentra la integración vertical. Perry (1990) enfatiza dos características de éstas: a). todo el producto o servicio (o bien intermedio) del proceso superior es empleado total o parcialmente en el subsiguiente proceso inferior como insumo; b) la totalidad del bien o servicio intermedio utilizado por el

proceso inferior proviene de la totalidad o parte del producto o proceso superior. La integración vertical es el control sobre todo el proceso de producción o distribución. Whinston (2002) define la integración vertical como la posesión de activos específicos de una etapa posterior en un proceso de producción, como parte de un modelo empresarial. Williamson (1970) considera que la integración vertical es enfocada según la forma de contratación laboral; la compra de insumos se sustituye por la contratación de mano de obra para producir los mismos, y los bienes de capital pueden ser no propios de la empresa, se contratan con proveedores sin afectar la integración. La idea principal de Coase de que la firma integrada surge para reducir los costos de transacción ha tenido creciente aceptación; en este sentido es de considerar los estudios que sobre costos de transacción ha realizado Williamson, así, los costos de transacción son particularmente importantes cuando los agentes hacen inversiones específicamente destinadas a su relación.

El modelo de integración vertical le ha permitido a CIE un aprovechamiento completo de las distintas oportunidades del sector. Como una empresa de entretenimiento en vivo, la visión de negocios de CIE se ha basado en un modelo de integración vertical, que le ha permitido el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se generan para negocios colaterales sinérgicos, los cuales se convierten en fuentes de ingresos por sí mismos. El rubro sustantivo es: la producción y promoción de los espectáculos en vivo. Estos eventos incluyen conciertos de música popular, internacional y latina, música clásica, bailes populares, presentaciones especiales familiares, tales como circo, espectáculos en hielo, espectáculos temáticos de destreza, espectáculos deportivos, obras de teatro, y demás formas de entretenimiento en vivo, que gozan de la aceptación de los diversos públicos del área de influencia.

La producción y promoción integral de espectáculos ha generado la base de modelo de negocios, compuesto por los siguientes elementos claves: Estudios de mercado para los eventos. Negociación y contratación del evento. Promoción y producción. Venta de boletos por computadora y su distribución. Operación y administración de inmuebles para espectáculos. La operación y administración de inmuebles para espectáculos se beneficia de las economías de escalas derivadas de la administración de varios en su conjunto, donde los inmuebles por distintos que sean comparten una serie de recursos tecnológicos y experiencia, dichos inmuebles comprenden:

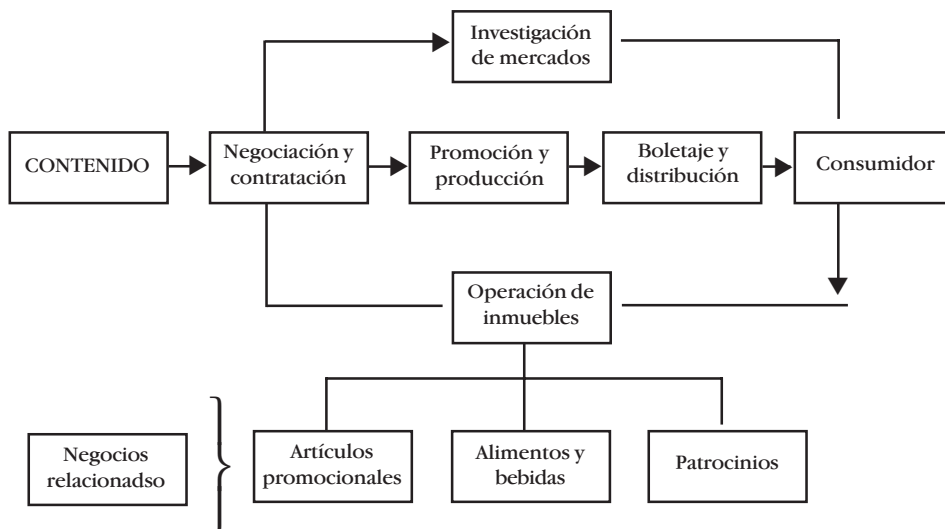
Anfiteatros, Auditorios, Pabellones para ferias, Teatros, Arenas y estadios, Centros de exposiciones, Parques de diversiones y Zoológicos.

A través de la operación de dichos inmuebles, CIE ha tenido la oportunidad de integrar al modelo los siguientes negocios relacionados: Venta de patrocinios y oportunidades mercadotécnicas asociadas a los eventos y a los inmuebles operados por el grupo, así como alimentos, bebidas y *souvenirs* en los inmuebles durante la realización de los eventos.

En el modelo de negocio, una parte complementaria, lo constituyen los negocios sinérgicos tales como: Telemercadeo, tanto de entradas como de salidas de llamadas; creación, promoción, operación y comercialización de ferias y exposiciones; venta de publicidad estática en los estadios de futbol soccer; venta de publicidad en puentes peatonales; venta de concesiones y exclusividades en los inmuebles operado por el grupo.

Mediante este modelo, el grupo CIE reúne artistas con su público, a marcas con sus consumidores, a vendedores con sus compradores. La Figura 3 indica el modelo de negocio de CIE.

FIGURA 3. MODELO DE NEGOCIO DE CIE



Visión integral de entretenimiento

Del modelo de negocio, el primer eslabón, negociación y contratación es un área importante ya que los términos económicos en que se negocia con los artistas o grupos, redundará en beneficios sustantivos para la empresa; en esta etapa el grupo negociador mantiene rangos máximos y mínimos sobre los cuales negociar; se toma como referencia honorarios ofrecidos por otras empresas; evolución de los honorarios de uno o dos años; propuesta directa de los actores o grupos. La cantidad ofrecida por los productores debe contener partidas destinadas a la investigación y promoción de los artistas, así como el margen de ganancias suficiente. Algunas de las variables que se consideran incluyen: prestigio del grupo o artista, etapa profesional en que se encuentran; capacidad de convocatoria; número de presentaciones en uno o más espacios públicos, etcétera.

La etapa de investigación de mercados, dentro del modelo de negocio es trascendente, sus partes integrantes, con características específicas, son las mismas que cualquier investigación de mercados sean industriales o de consumo. En este sentido, se plantean los objetivos de la investigación de mercados y sus necesidades de información, es decir, se debe responder a las interrogantes ¿por qué se realiza la investigación? ¿Qué información particular se requiere? Las respuestas a estas interrogantes arrojan elementos cuantitativos respecto al espectáculo, si es atractivo, si está bien posicionado, si es viable económicamente; lo cual supone análisis de gustos, preferencias, hábitos de consumo, estudios de recordatorios, etcétera. El diseño de la investigación y las fuentes de datos, deben estar en correspondencia con las interrogantes planteadas inicialmente, en esta etapa, se debe responder a las cuestiones respecto a ¿Cómo investigar? ¿Qué tipo de instrumentos? ¿En qué tiempos? ¿Con qué herramental y personal? ¿A qué costo? ¿Qué tipo de fuentes consultar? En esta etapa, los juicios expertos de gente del espectáculo, sean de medios impresos, radio o televisión en ocasiones son considerados.

Los muestreos y recopilación de información, son parte integrante de una investigación de mercados, en ella se pretende establecer el mercado meta, las categorías de análisis y el método a emplear; qué tipo de preguntas, qué tipo de instrumento, cómo registrar determinadas observaciones; además de la selección, capacitación y control de los entrevista-

dores son parte integrante de esta etapa. En esta etapa la población joven es el sector sobre el que se destinarán los estudios, al ser un sector dinámico y más dispuesto al consumo de espectáculos en vivo.

Finalmente en el procesamiento, análisis e interpretación de datos, se deben justificar y resolver las interrogantes y objetivos buscados en la investigación. Contar con formatos de datos legibles, consistentes e íntegros, permiten una captura eficaz y eficiente y por tanto presentación de resultados en tiempo y forma. La parte concluyente del estudio supone toma de decisión respecto al espectáculo, si éste debe realizarse, a qué costo, en qué condiciones y en qué fechas.

En el modelo de negocio del grupo CIE, la administración de los inmuebles, es otro elemento a considerar; el conocimiento de los recintos, sus dimensiones, acondicionamientos, cercanía geográfica, soporte tecnológicos; son variables que permiten la factibilidad de elección de los espectáculos. En general para la elección de los espacios o lugares públicos, se brinda, en una matriz, las puntuaciones o ponderaciones de cada uno de estos atributos; racionalmente, se elige el recinto que obtenga las mejores puntuaciones. Al mantener una gama muy variada de espacios (teatros, parques, museos, estadios) el grupo CIE potencia la realización constante de espectáculos y la rotación de los mismos.

Al grupo CIE lo integran tres divisiones de negocio interdependientes: entretenimiento, comercial y servicios. La primera división, se dedica a la negociación, promoción y producción de todo tipo de conciertos musicales, así como obras teatrales, shows familiares, eventos deportivos y cualquier otro tipo de eventos en vivo en México, y en los mercados de América Latina, España y el mercado latino en los Estados Unidos de América. A través de esta división CIE también opera en México, Colombia, Chile, Argentina y Brasil, una gran cantidad de inmuebles como auditorios, arenas, teatros y estadios, así como diversos parques de diversión. Más de 20 millones de personas asistieron en los últimos cinco años a más de seis mil eventos promovidos o producidos por el Grupo CIE en México, Sudamérica y España, dentro de los que destacan los conciertos internacionales (Andrea Bocelli, Chicago, Iron Maiden, Rolling Stones) y conciertos con artistas latinos (Alejandro Fernández, Alejandro Sanz, Timbiriche, el reencuentro con Menudo, el Tri, Ricardo Arjona). Dentro

de los eventos más importantes destacan la participación, administración y/o producción de Batallas medievales, Copa Gimnástica 1998, Disney On Ice, Vive Latino, etcétera.

A través de la división comercial, el grupo CIE une a los consumidores con los distintos productos y servicios de más de 150 anunciantes “AAA” que actualmente maneja; por medio de ventas de patrocinios para venta y espacios publicitarios en inmuebles, así como la venta de alimentos, bebidas y artículos promocionales en los inmuebles del grupo y/o eventos que éste organiza. De igual manera lo logra a través de la venta de publicidad estática rotativa en los eventos de futbol soccer transmitidos por televisión, junto con la promoción de ferias y exhibiciones.

A través de la división servicios, el grupo CIE lleva a cabo la comercialización computarizada de boletos de entradas para espectáculos públicos, ya sean propios o de terceros en México y otros mercados de América Latina, por medio del sistema Ticketmaster. Asimismo el grupo aprovecha la experiencia, conocimiento y la estructura establecida para la comercialización de boletos con el objetivo de desarrollar y ofrecer servicios de telemarketing y telefonía de valor agregado. Adicionalmente se han afiliado al sistema Ticketmaster 24 inmuebles entre los que destacan la Sala Nezahualcóyotl, el Poliforum Cultural Siqueiros, el Club de béisbol Diablos, Hard Rock Live, el estadio de futbol tres de marzo en Guadalajara, el parque de diversiones Plaza Sésamo en Monterrey, y cinco grandes plazas de toros en: Monterrey, Aguascalientes, Tijuana, Puebla y Guadalajara.

Comportamiento financiero

Los indicadores financieros proporcionan elementos cuantitativos sobre algunos rasgos de las empresas por ello es importante analizarlos para su entendimiento. Respecto a los indicadores de liquidez, es decir, la convertibilidad de los activos para hacer frente a los compromisos, hay consistencia en los seis años analizados.

La razón de adeudo a corto plazo, lo cual indica la estructura financiera de la empresa, es decir, cuánto de cada peso está respaldado por pasivos circulantes, indica que el grupo CIE era irregular en los primeros años, pero en los últimos tres años este indicador es adecuado.

Sin duda, el sector entretenimiento es un sector rentable para el grupo CIE, ya que dominan el mercado, aunque es de advertir el movimiento de promotoras independientes que tienen un comportamiento ascendente. En términos financieros el grupo ha tenido ingresos constantes al pasar de 3,408 millones de pesos en 1999 a 10,270 millones de pesos en 2006. Los resultados operativos tienen comportamientos crecientes, en ocho años éstos se han duplicado. El valor de la empresa se ha consolidado en los últimos años, originado por la emisión de acciones en el mercado y al valor de las mismas. Como generadora de fuentes de empleo, el grupo CIE otorga en los últimos tres años el triple de empleos que los que proporcionaba en sus inicios. El Cuadro 2 muestra esta situación.

CUADRO 2. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DEL GRUPO CIE
 MILLONES DE PESOS

| Concepto | 1999 | 2001 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|--------|---------|--------|-------|-------|
| Ingresos | 3408.7 | 5527.9 | 8372.7 | 9009 | 10270 |
| Resultados operativos | 682.2 | 922 | 1260.7 | 1094 | 1358 |
| Activo circulante | 2948.7 | 4682.2 | 5152.7 | 5590 | 5554 |
| Activo total | 7168.5 | 12975.5 | 16145 | 16606 | 16484 |
| Pasivo total | 3318.4 | 5889.8 | 8342.9 | 10500 | 10421 |
| Capital contable | 3850.1 | 7085.7 | 7802.7 | 6106 | 6063 |
| Número de acciones (Millones) | 309 | 305 | 309 | 359 | 359 |
| Valor de mercado (millones de pesos) | — | — | 10868 | 8427 | 12037 |
| Valor de la empresa (Millones de pesos) | 9076 | 8960 | 15730 | 13626 | 17286 |
| Empleados (miles) | 4891 | 10527 | 12227 | 12464 | 12517 |

Fuente: CIE Informes financieros anuales

Espectáculos públicos y responsabilidad social

Se sabe de los compromisos de las empresas con la sociedad, y en la medida en que éstas se vinculen positivamente generan un ambiente de armonía y de confianza. En este sentido se habla de empresas socialmente responsables. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es el nombre que define un nuevo vínculo entre las empresas y la sociedad, que consiste

en acciones del sector empresarial destinadas a paliar los problemas sociales y ambientales de las comunidades de las cuales forman parte.

A pesar de que cierta literatura suponga que la responsabilidad social no sea patrimonio de las empresas y que sólo suponga un incremento de los gastos del sector, lo cierto es que las acciones de RSE aumentan la reputación de las empresas y le ofrecen grandes beneficios cualitativos y cuantitativos.

Durante la última década, la tendencia de incluir programas de RSE en las empresas se fue extendiendo de los países del primer mundo a los países subdesarrollados. En Latinoamérica, por ejemplo, donde las crisis económicas ahondaron el problema del hambre y la pobreza, las empresas asumieron el compromiso de emprender proyectos sociales en conjunto con la sociedad civil.

Se han revelado cuatro sectores primordiales de discusión, que deben alcanzar el núcleo de las actividades de directores y ejecutivos y del trabajo en sus empresas: Incorporar sistemas de ética y valores sociales en la empresa. Los aspectos éticos deben permear las prácticas empresariales y su vida misma. Plantearse las cuestiones de cumplimiento y autoridad. Las normatividades y el papel que juega el Estado y demás empresas son importantes. Satisfacer las necesidades económicas de sectores socialmente débiles. Beneficio justo y equitativo al sector femenino, niños, de diversidad sexual, de la tercera edad. Cumplir las responsabilidades con el ambiente. Supone una revisión de sus prácticas empresariales en búsqueda de la sustentabilidad.

Es necesario destacar, que las ESR obtienen beneficios tales como: *Fidelidad de los clientes* (una empresa considerada socialmente responsable aumenta la imagen positiva que tienen sus consumidores y clientes, es probable que los clientes de una empresa con buena reputación renueven su compromiso); *consolidación y atracción de inversionistas* (las acciones responsables también mejoran la imagen de la empresa frente a la comunidad empresaria y los inversionistas; es de esperar que un inversionista descarte la posibilidad de colocar su dinero en una empresa que mantiene un historial grave de contaminación ambiental y opte por otra que se preocupe por el cuidado ambiental); *compromiso y lealtad de sus empleados* (los empleados mantienen identidad, evitan rotación, movilidad y renunciaciones de

trabajo); *influencia en la sociedad* (publicar información honesta y precisa y emprender acciones socialmente comprometidas mejora la imagen de la empresa frente a la sociedad civil y genera nexos que pueden desencadenar en proyectos sociales conjuntos); *reducción de costos operativos* (las acciones de RSE focalizadas especialmente en reducir la contaminación del medio ambiente logra reducir los gastos y la improductividad. Se ha descubierto que las empresas que se propusieron reducir sus emisiones de gases contribuyeron a optimizar la capacidad energética y reducir los gastos innecesarios); *posicionamiento y diferenciación de la marca frente a la competencia* (una empresa que destine recursos en realizar proyectos sociales, o bien que realice acciones destinadas a paliar la contaminación ambiental le otorgará a sus productos un valor agregado por sobre los productos de la competencia.); *influencia positiva en líderes de opinión* (una organización que destine parte de su presupuesto en acciones sociales o ambientales y no esconda información será destacada en los medios de comunicación y permitirá influir positivamente en los líderes de opinión); *Mejoramiento de la actuación financiera de la empresa* (un estudio de *Business and Society Review* de 1999, señala que las corporaciones que honran los códigos de ética tienen un desempeño de dos a tres veces superior en sus tasas de retorno, de aquellas que no son éticas).

Valoración en campo

Se hizo un estudio de campo para poder apreciar y delimitar las características en la satisfacción del ocio, entendida como experiencias significativas. Se aplicaron 60 cuestionarios en los recintos y espacios de espectáculos públicos en vivo en el Distrito Federal, el muestreo fue no probabilístico en la modalidad de muestreo por conveniencia que establecen Kinnear y Taylor (1990). Este muestreo es de tipo exploratorio y no arroja afirmaciones concluyentes o definitivas; es pertinente para esta investigación ya que posibilita generar elementos de discusión. Los cuestionarios que se suministraron fueron: 10 cuestionarios en el Auditorio Nacional; 30 en el Foro Sol; 10 cuestionarios en el Teatro Metropolitan y 10 cuestionarios en el Centro Cultural Telmex. El establecimiento de estos recintos como puntos de información obedece a que son lugares a los que acuden personas que por sus características son actores importantes que han tenido y tienen experiencia en este tipo de espectáculos. Los cuestionarios se administraron mediante entrevista dirigida y personal en el lugar de compra de sus boletos de entrada al espectáculo. A todos los

entrevistados se les explicó brevemente el objeto del estudio. En la investigación se enfatiza el sector juvenil ubicado en el rango de 18 a 30 años, ya que son el sector más proclive a este tipo de espectáculos, los cuales representan la unidad de muestreo.

La medición de las preguntas o aseveraciones se hizo considerando la escala tipo Likert. Las respuestas se presentan con los valores siguientes: 5. muy de acuerdo; 4. de acuerdo; 3. ni de acuerdo/desacuerdo; 2. en desacuerdo; 1. muy en desacuerdo.

Las aseveraciones ponderan las características de calidad (preguntas 1, 2, 3); seguridad y funcionalidad (preguntas 4, 5, 6, 7); precio (preguntas 8, 9, 10); actividades relacionadas (preguntas 11,12, 13) de este tipo de espectáculos. Finalmente, en pregunta abierta se les pedían describieran sus experiencias en este tipo de espectáculos en vivo. El formato siguiente detalla esta situación.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1. Los espectáculos en vivo en México son de alta calidad |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2. Los espectáculos en vivo tienen agilidad, ritmo y entretienen |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3. En espectáculos públicos existe derroche de luces y tecnología |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4. Los espacios de los espectáculos en vivo son seguros, cómodos y funcionales |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5. Existe un equilibrio entre escenario y punto de observación en espectáculos en vivo |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 6. La sonorización en espectáculos en vivo es excelente |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 7. Se escucha correcta y totalmente el mensaje de los artistas durante el espectáculo |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 8. Existe variedad de espectáculos públicos en México |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9. Los precios de los espectáculos públicos son accesibles |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 10. En los últimos cinco años los precios de los espectáculos públicos se han elevado |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 11. Los recuerdos y souvenirs complementan al espectáculo público |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 12. Existe distribución y comercialización de recuerdos y souvenir dentro de los recintos |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 13. Existe variedad de souvenirs y recuerdos en términos de tipos, formas y precios |

¿Podría describir brevemente su última experiencia en este tipo de eventos?.....

Resultados cuantitativos

En general, puede decirse que los usuarios/consumidores de este tipo de eventos públicos mantienen una actitud favorable respecto al espectáculo en sus cuatro dimensiones (calidad, funcionalidad, precio, actividades relacionadas); sin embargo esta actitud favorable no es del todo excelente, es decir se ubica en un rango de bueno a aceptable. Por lo que existe una área de mejora en la producción y promoción de los eventos dentro del sector. En este sentido, respecto a la dimensión calidad, 85% de los entrevistados, consideran que la calidad de los espectáculos públicos en vivo son de alta calidad y un 15%, expresa tener dudas respecto a la aseveración.

Un 90% de los entrevistados consideró que el contenido de los espectáculos públicos cumple con su cometido, es decir, los divierten y son amenos; un 10% consideró que los eventos públicos en vivo son muy formales o solemnes.

Un 85% de los entrevistados consideró que en los eventos públicos existe derroche e impacto en el escenario, en términos de tecnología y efectos visuales; el 15% restante opina lo contrario.

Respecto de las características de los espacios y lugares de los espectáculos públicos, un 80% considera que los espacios de los espectáculos son funcionales en general ya que existen señalizaciones en el lugar y cuentan con áreas de baños, salidas de emergencia, barras, etc. El 20% restante consideró que los lugares no cuentan con suficientes señalizaciones o áreas de acceso/salida rápida.

Respecto a la distribución de los espacios, un 80% considera correcta la distribución de los espacios al apreciar el desarrollo del espectáculo de manera continua, sin interrupciones. El 20% restante considera lo contrario.

Respecto a la sonorización, dentro del recinto, de igual manera, un 80% considera que esta es correcta, ya que se aprecia el mensaje y contenido del evento sin ningún tipo de problemas; el 20% considera que en algún momento el espectáculo no puede apreciarse en su totalidad.

El 90% de los entrevistados considera que los recuerdos (souvenirs) son parte integral de los espectáculos públicos; el 10% restante estima que éstos no son necesarios.

Un 90% de los entrevistados sostiene que hay una área dentro de los lugares de espectáculos públicos que vende los recuerdos (souvenirs); el 10% restante establece que estas áreas dedicadas a la comercialización de recuerdos del espectáculo no existen.

Respecto a la dimensión precio, los entrevistados consideran que en general los espectáculos públicos no tienen un precio accesible, que son caros (90%); al 10% restante le parece lo contrario. También dentro de esta dimensión, un porcentaje importante (85%) considera que la tendencia de los precios de los espectáculos públicos es a la alza; para el 15% restante los precios se han mantenido acorde a la situación.

Resultados cualitativos

El análisis de datos cualitativos permite buscar tendencias, tipologías, regularidades o patrones. Por su parte Grinnell (1977) refiere que el enfoque cualitativo, complementa y refina preguntas de investigación. Se presentan algunas descripciones, y sus comparaciones y contrastes a efectos de establecer líneas de investigación.

—“.....en el concierto de Soda Estéreo, los músicos eran geniales, traían una producción increíble, un equipo de luces fabulosos, la vibra de la gente era súper”.

—“.....ví un concierto de Avril Lavigne, en el Palacio de los Deportes, sí traía su banda pero no su producción original, faltaron las pantallas gigantes y diversos juegos de luces”.

—“.....el día del espectáculo, tenía pocos meses de embarazo, permanecí tres horas de pie, sin ser un gran fan del grupo, la noche fue terrible”.

—“.....la existencia de grandes empresas de espectáculos, se han encargado de traer los mejores espectáculos a nivel internacional, he visto las giras de los Rolling Stones y de U2, de lujo”.

—“.....ví la obra de Cats de Broadway tanto en el Teatro Silvia Pinal como en el Auditorio Nacional. Me gustó más la adaptación a teatro, te atrapa la atmósfera; en el Auditorio ves a los personajes de la obra como si estuvieran dentro de una esferita de navidad, como hormiguitas”.

—“.....fui al Vive Latino, en noviembre, había tanta gente en la explanada que a falta de espacio, tuve que quedarme atrás de la torre de sonido (no se ve el escenario), tuve que ver el concierto en pantallas gigantes, a pesar de tener al grupo en vivo a 50 metros de distancia”.

—“.....me he llevado sorpresas con los precios, en el concierto de U2, en el Estadio Azteca en 2006, esperaba los precios de 500 pesos pero salieron al doble; en un concierto de Chayanne esperaba los de 300 pesos y salieron a la venta en 700 y 800 pesos, casi al triple”.

—“.....cuando llegas con poco tiempo de anticipo o sobre el tiempo, así tengas apartado tu lugar, se respeta el área o sección, pero no tu lugar; tienes que sentarte en el lugar que encuentres desocupado, por eso es mejor irse con una hora de anticipación”.

Síntesis: Las opiniones de los encuestados se condensan en seis vertientes lo cual permite sistematizarlas y generar elementos de discusión y reflexión:

- *Calidad de los espectáculos.* No son las mismas producciones que las que se realizan en otros lugares del mundo (la presentación de Avril Lavigne, por ejemplo, la estrella estuvo acompañada de su banda pero no de su producción original, no traían pantallas gigantes; en las presentaciones de U2 y de Pink Floyd también se dieron estas situaciones). Los asistentes presumen que ante la llegada de artistas internacionales a México, Guadalajara o Monterrey, se haga un despliegue de producción deslumbrante, y en ocasiones esto no sucede.

- *Costo.* Generalmente son precios altos pero estos no se reflejan en la calidad de las producciones. Las personas se encuentran en aprietos por decidir qué ir a ver y en dónde gastar su dinero. Son mutuamente excluyentes las alternativas de decisión, los bolsillos lo experimentan.

• *Infraestructura.* No es la adecuada, toda vez que los espectáculos diseñados para un espacio con determinadas características, es llevado a otro en donde la visibilidad y comodidad es mala (Cats, el Rey León adaptadas en Broadway, son desarrolladas en espacios tan grandes como el Auditorio Nacional con aforo de 10 mil personas, donde ven correctamente las primeras filas, pero las filas situadas a la mitad del recinto o las ubicadas en la parte última no aprecian nada y necesitan los asistentes llevar aparatos especiales para alcanzar a distinguir lo que acontece en escena; en espacios abiertos (Foro Sol) existe una gran distancia entre el artista y sus admiradores, imperan la seguridad hacia el artista y por tanto la frialdad e indiferencia hacia el público.

• *Venta de boletos.* Se venden boletos en demasía que superan la capacidad real del recinto; este tipo de prácticas generan incomodidad de los asistentes (se encuentran muchas personas en poco espacio) y es un elemento potencial para que ocurra accidentes y riesgos; en este tipo de prácticas las empresas encargadas de espectáculos en vivo enfatizan la rentabilidad y sacrifican la calidad, se pueden apreciar este tipo de prácticas en eventos deportivos o espectáculos públicos (en el concierto del grupo Soda Estéreo realizado en el Foro Sol, en noviembre de 2007, había tanta gente en la explanada, que a falta de espacio, algunos asistentes se quedaron detrás de la torre de sonido donde lo que menos existe es visibilidad).

• *Bloqueos de contratos laborales de los artistas.* Los monopolios dedicados a los espectáculos condicionan o bloquean la presentación de artistas en determinados espacios. El caso del festival de rock denominado Vive Latino la empresa condiciona la participación de los grupos a que estos no toquen en otros festivales, lo que reduce la posibilidad de los grupos de presentarse en más foros, la del público de verlos y la de otros festivales de crecer.

• *Presencia de espectáculos independientes.* Originado por la creciente baja calidad y precios altos, es de observar el advenimiento de promotores independientes que considerando las desventajas en el sector arriesgan y deciden por el sector en aras de aportar otros elementos (el caso más llamativo de espectáculo organizado por un productor independiente fue a inicios de 2008 con el concierto de Bob Dylan; otro ejemplo

es el concierto que ofreció la cantante islandesa Björk, que fue organizado en Jalisco dentro del marco del festival Sonofilia).

Comentarios finales

Las empresas que se dedican al sector entretenimiento tienen las características de RSE, el grupo CIE presenta esta característica; sin embargo, en la práctica se presentan algunas disfunciones que cuestionan el espíritu tanto de RSE como de los mismos valores organizacionales. Simbólicamente las empresas se legitiman ante la sociedad por ser socialmente responsables; en este sentido, toda empresa que pondere estos elementos como pilares de sus prácticas administrativas tiene un impacto societal importante.

Si consideramos que el sector de promoción y producción de espectáculos públicos en vivo, está dominado por un monopolio, y que éste ha enfatizado la rentabilidad de los espacios y eventos y por tanto subestimado la calidad de los espectáculos públicos, se necesita replantear nuevos conceptos de espectáculos que enriquezca el ambiente. En este sentido, es necesario pensar en una ética de consumo, que reflexione sobre qué tipo de espectáculos públicos se deben de consumir; que reflexione sobre la idea de quién o quiénes deben decidir lo que se consume, esto llevaría a la idea de consumo justo para las personas.

Otro aspecto que hay que señalar, es que históricamente, los espectáculos han sido un instrumento para mediatizar a las grandes masas y hoy que se vive en una sociedad desigual, de riesgos e incertidumbre, las personas encuentran en los espectáculos una salida y un desfogue a los grandes problemas a los que se enfrentan cotidianamente, es por ello, que esta industria y las empresas como el grupo CIE, local y globalmente, tengan éxito y están en permanente crecimiento.

Bibliografía

- Coase, R. H. (1996). "La Naturaleza de la empresa", En Winter y Williamson. *La naturaleza de la empresa, orígenes, evolución y desarrollo*, FCE.
- Featherstone, Mike (1995). *Undoing culture globalization*, London, pp. 55-75.
- Greiner L.E. (1986). "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones". *Clásicos de Harvard de la Admón.* Edic. Especial Edit. Promoción Edit. Méx.
- Grinell, R. M. (1977). *Trabajo de investigación social. Aproximaciones cuantitativas y cualitativas*, Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- Munné, Frederic (1980). *Psicosociología del tiempo libre, un enfoque crítico*, Trillas, México, pp. 45-66.
- Neff, N. (1980). *El Desarrollo a Escala Humana*, Proyecto 20, Medellín, pp. 32-54.
- Perry, J. (1990). *La Naturaleza Económica de la empresa*, Alianza Economía.
- Polanyi, Karl (1989). *La gran transformación*, La piqueta, Madrid, pp. 20-30.
- Kinnear, T. (1990). *Investigación de mercados*, Mc Graw Hill.
- Slater, Don (1997). *Consumer culture modernity*, Polity press, EUA. pp. 17-34.
- Waichman, Pablo (1990). *Tiempo libre y recreación, un desafío pedagógico*, Buenos Aires, pp. 33-42.
- Whinston E. (2002). "Strategies" in *Organization Academy of management Review*.

Williamson, O. (1970). “Estructura del contrato y la teoría de recursos no exclusivos”, *The Journal of the Law and Economics*, Vol. 13.

Otras Fuentes:

CIE: boletines 1992-2007

INEGI (2004).