



Manual de desarrollo de audiencias

Desde la proximidad

Ferran López



Serie **Cultura**

Este manual tiene como objetivo poner al alcance de las personas que gestionan los equipamientos culturales municipales una metodología, con un enfoque eminentemente práctico, que les permita desarrollar una audiencia, hacerla crecer en amplitud, pero también en profundidad. En otras palabras, aumentar la cantidad de público, pero también serle más útiles y relevantes. Establecer con él más relaciones y relaciones más intensas, provechosas para ambas partes.

A partir de la premisa que los gestores culturales municipales gestionan dinero público y prestan un servicio con una clara orientación al ciudadano por encima de los resultados económicos, se proponen un conjunto de herramientas de marketing cultural que han sido plenamente contrastadas por los ayuntamientos de Vilafranca del Penedès, Sant Andreu de la Barca, Vilanova i la Geltrú, Arenys de Mar, Sant Joan Despí y Cardedeu con el asesoramiento de la Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona.



Manual de desarrollo de audiencias

Desde la proximidad

Este manual ha sido promovido por la Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona (ODA), su autor es Ferran López con la inestimable colaboración de Andreu Garrido y de Carles Ponce, no únicamente en la redacción del texto, sino desde mucho antes, desde el principio, construyendo metodologías y aprendiendo juntos en el desarrollo de teknecultura (www.teknecultura.com).

Agradecimientos

Agradecemos la colaboración y el ánimo del equipo de la ODA, Quim Aloy, Palmira Vélez y Mireia Sabaté.

Agradecemos la confianza e implicación de las concejalías y departamentos de cultura de los ayuntamientos de Vilafranca del Penedès (Anabel Rodríguez, Àngel Hom), Sant Andreu de la Barca (Ramon Ferrer, Miquel Jornet, Toni Herrero), Vilanova i la Geltrú (Anna Lleó, Patrícia Serrano), Arenys de Mar (Toni Riba, Sergi Fortuny), Sant Joan Despí (Núria Poll, José Carlos García) y Cardedeu (Xavier Bravo, Pere Coma, Mercè Llopis, Olga Vinyals) en el despliegue de las ideas aquí expuestas con las consultorías de desarrollo de audiencias, que se trabajaron entre 2016 y 2018 con el apoyo de la Diputación de Barcelona.

Y tenemos que agradecer también la confianza y complicidad del equipo del Atrium Viladecans, a Jaume Antich, Xavier Campón, Sergio Rodríguez, Elisabet Moreno y Giulia Poltronieri. El Atrium Viladecans es el espacio donde más hemos aprendido, donde hemos recorrido más trecho y donde, como siempre, se acepta generosamente que publiquemos algunos de sus datos como ejemplo y referencia.

1ª edición: abril de 2020

© de la edición: Diputación de Barcelona

© de los textos: Ferran López

Producción y edición: Gabinete de Prensa y Comunicación de la Diputación de Barcelona

Composición: Jordi Rodríguez Ramos

Traducción: Muntsa Fernàndez

Índice

Presentación	5
Introducción	7
1. El marketing y la cultura	9
1.1. El marketing transaccional	9
1.2. El marketing relacional	12
1.2.1. El usuario en el centro	12
1.2.2. Marketing relacional para un mundo relacional	13
1.2.3. Un contenido para una comunidad y una comunidad para un contenido	13
1.2.4. En resumen	14
2. La misión	16
2.1. Definición de misión	16
2.1.1. Cómo definimos la misión	17
3. La comunidad	19
3.1. La comunidad del equipamiento	21
3.2. Segmentar	22
3.2.1. Hacerlo de manera sostenible	23
3.3. Segmentación de públicos	23
3.3.1. El modelo básico e inexcusable	24
3.3.2. Principiantes, activos y fieles	26
3.3.3. Segmentos que son diferentes	29
3.3.4. Más sofisticación	31
3.3.5. Los límites de toda segmentación	32
3.4. Segmentación de no públicos	33
3.4.1. Palancas	35
3.4.2. Perfiles de consumo cultural	35
3.4.3. Segmentos de no públicos a partir del conocimiento de nuestra comunidad	38
3.5. Mapa de comunidades	39

4.	Los contenidos	41
4.1.	Programación	42
4.1.1.	Propuestas y actividades	42
4.1.2.	Políticas de precios	42
4.2.	Comunicación	44
4.2.1.	Web	44
4.2.2.	SEO	45
4.2.3.	Campañas de correo electrónico	46
4.2.4.	Redes sociales	47
4.2.5.	Plataformas de anuncios digitales	50
4.2.6.	El espacio físico	50
4.2.7.	Correo postal	51
4.2.8.	Prensa	53
4.2.9.	Otros	53
5.	Estrategia de contenidos	55
5.1.	La matriz es un embudo	57
5.2.	Una comunidad en crecimiento	58
5.3.	Estrategias de captación	59
5.3.1.	Programación	59
5.3.2.	Comunicación	62
5.4.	Estrategias de retención	65
5.4.1.	Programación	66
5.4.2.	Comunicación	69
5.5.	Una estrategia integral e integrada	71
6.	Implementación	72
7.	Evaluación	75
7.1.	Métricas clave KPI	76
7.1.1.	Listado de métricas clave	76
8.	Herramientas	80
8.1.	<i>Ticketing</i>	80
8.2.	Herramientas de segmentación	83
8.3.	Herramientas de planificación	83
8.4.	Herramientas de implementación de contenidos	84
8.5.	Herramientas de análisis y evaluación	85
8.6.	Recursos	85
	Epílogo	87
	Referencias bibliográficas	88

Presentación

Os presentamos el *Manual de desarrollo de audiencias. Desde la proximidad*. Un instrumento que nos puede ayudar a conocer la audiencia de los equipamientos escénicos y musicales y conseguir que crezca para llegar a más públicos.

En la presentación del *Catálogo 2020* de la Diputación de Barcelona, como equipo de gobierno, nos comprometimos a mostrar nuestra firmeza en la lucha contra el cambio climático y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados en la *Agenda 2030*. Esa lucha implica dar un impulso a la cultura para que los municipios sean creativos, educadores, solidarios y comprometidos con la salud; y por este motivo hablamos de desarrollo de audiencias. Porque consideramos la cultura y la participación cultural un agente de transformación social. La cultura es un factor clave de bienestar, no solo individual sino también colectivo, como últimamente han evidenciado muchos estudios. Por ello, ponemos al alcance de los gobiernos locales de la provincia, no únicamente recursos económicos para ayudar a financiar el mantenimiento de las programaciones profesionales estables de los equipamientos, sino también recursos técnicos e instrumentos que ayuden a los responsables técnicos de cultura a orientar la misión y los objetivos de las organizaciones culturales hacia el público, situándolo en el centro, porque sin público no hay hecho cultural.

Como gestores públicos tenemos la convicción, pero también la preocupación, de garantizar que los recursos de los que disponemos lleguen a la mayor parte de la población, que nadie se sienta excluido. Es necesaria la participación de nuevos públicos para garantizar la sostenibilidad de las instituciones, pero también apostamos por los servicios a las personas y por las políticas de igualdad y diversidad, de inclusión social y, para ello, es precisa la participación efectiva y amplia de la ciudadanía en la cultura, y más concretamente, en los equipamientos escénicos municipales con los que contamos los municipios.

Esperamos, pues, que este *Manual de desarrollo de audiencias* os sea útil, que os sirva para conseguir que más público asista a los espectáculos o conciertos y, sobre todo, para mejorar la relación con los ciudadanos, que estos puedan pasar de visitantes o asistentes a compartir vínculos y fortalecer los que mantienen con sus equipamientos de proximidad. Como se lee en la «Introducción», los equipamientos deben ser: «Centros de atención primaria cultural», el primer espacio de contacto (y el más cómodo) con contenidos culturales para la mayoría de ciudadanos.

Finalmente, agradecemos a los ayuntamientos de Arenys de Mar, Cardedeu, Sant Andreu de la Barca, Sant Joan Despí, Vilafranca del Penedès y Vilanova i la Geltrú que hayan querido participar en los Planes de Desarrollo de Audiencias, proyecto que ha servido de base para desarrollar las ideas que se exponen en el manual y que, con una valoración de resultados muy positiva, nos han animado a compartirlo con todos vosotros.

JOAN CARLES GARCIA CAÑIZARES
Presidente delegado del Área de Cultura

Introducción

Empezamos este texto con algunas puntualizaciones sobre la temática del manual¹ y sobre lo que puede esperarse de él para evitar confusiones y que el lector pueda decidir con conocimiento de causa si seguir invirtiendo tiempo leyéndolo, o no.

Este texto es un manual

Con ello queremos decir dos cosas:

- Que tiene un enfoque práctico, o aún mejor, practicable. Un intento de poner negro sobre blanco algunas de las ideas y experiencia adquiridas en teknecultura sobre desarrollo de audiencias.
- Que lo que presenta es una metodología, un modo de actuar (hay otros), que bebe de grandes referentes del marketing cultural, de Colbert y Cuadrado, Roger Tomlinson, Tim Roberts, Eugene Carr, Michelle Paul o Jaume Colomer. Una receta con ideas de marketing relacional, con generosas dosis de digitalización y datos, y algún apunte importado de *Lean startup*.²

Un manual de desarrollo de audiencias

Lo que queremos conseguir, el objetivo de la metodología que presentamos, es desarrollar una audiencia.

Cuando decimos «desarrollar» queremos decir «hacer crecer». Pero no solo (o no exclusivamente) en amplitud, también en profundidad. Queremos más públicos, y también queremos serles más útiles y relevantes. Queremos más relaciones y relaciones más intensas y provechosas (para ambas partes).

Audiencias de proyectos culturales

Es un manual para gestores de proyectos culturales.

Y cuando hablamos de cultura y de su gestión, nos referimos a creaciones-presentaciones-interpretaciones-actividades, que son pensadas-creadas-organizadas-producidas

1. Este texto fue redactado a lo largo de 2019, por tanto, antes de la Covid-19. Sus ideas son plenamente vigentes, y puede ser de gran ayuda para pensar el desarrollo de las audiencias con el soporte de una metodología contrastada. Si antes ya era interesante repensar los proyectos poniendo en el centro al usuario, en la nueva normalidad puede que vaya a ser imprescindible.

2. https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup

por alguien para que sean disfrutadas-vistas-escuchadas y lleguen a ser contenidos compartidos con y por otras personas.

La cultura como concepto antropológico va mucho más allá, es todo aquello que los humanos crean y con lo que se relacionan. Aquí hablamos del subconjunto de la cultura «gestionada», de cómo podemos aumentar el número de personas que se relacionan con las actividades de cultura gestionadas y de cómo podemos mejorar esta relación.

Para equipamientos municipales

Las ideas que expondremos son aplicables a cualquier proyecto cultural y, en general, pueden ser útiles para cualquier proyecto que sitúe en el centro a sus usuarios. Pero en todo momento tenemos una nota en la pantalla que nos recuerda que el destinatario final del texto (que es también un encargo) es el gestor o gestora de un equipamiento cultural municipal.

Un equipamiento, por lo tanto, de proximidad, y con un impacto directo sobre su entorno. «Centros de atención primaria cultural», el primer espacio de contacto con contenidos culturales (y más próximo y cómodo) para la mayoría de los ciudadanos.

Equipamientos de financiación y servicio público. Los dos reversos de una moneda que implican:

- Una orientación hacia el ciudadano y el usuario por encima del resultado económico.
- Un marco de presupuestos restrictivos y de imposibilidad legal de déficits.

Todo ello, con equipos de pequeñas dimensiones y amplias responsabilidades (también más allá del equipamiento) y que dejan poco espacio a la especialización de roles, poco tiempo para la formación y la experimentación, y pocos incentivos para el ensayo/error. Pero con mucha burocracia, desde luego.

Es decir, si queremos mantener la promesa de practicabilidad citada en el primer punto estaremos obligados a ser cuidadosos en los planteamientos. Debemos atarnos pesas a los pies que los mantengan en el suelo, cerca del escenario y del vestíbulo del teatro o auditorio. Con esta finalidad a menudo apostaremos por el «menos es más», recordando que lo bueno es enemigo de lo óptimo.

¡Y funciona!

La mejor garantía para el lector de esta orientación es que las ideas en las que nos basamos se han llevado a la práctica en los ayuntamientos de Vilafranca del Penedès, Sant Andreu de la Barca, Vilanova i la Geltrú, Arenys de Mar, Sant Joan Despí y Cardedeu (que recibieron el apoyo de la Diputación), con una valoración de resultados muy positiva, tanto por parte de los propios ayuntamientos como por los técnicos de la Oficina de Difusión Artística de la Diputación de Barcelona.

De manera que lo que presentamos aquí no es poco: «funciona». Y no solamente según los que os lo explicamos, también según otros equipos de gestores culturales sobre el terreno.

Si este marco os parece interesante, clicad **continuar** y pasad página.

1. El marketing y la cultura

La relación entre el marketing y la cultura siempre ha sido complicada.

[Si el lector tiene muy claras la utilidad y la necesidad de usar técnicas de marketing en la gestión cultural, o no tiene ningún interés en una disquisición sobre la evolución de la relación convulsa entre los dos mundos, puede pasar al apartado siguiente.]

El marketing nace en el mundo empresarial orientado al beneficio. Si tomamos una definición canónica como es la de uno de sus gurús, Philip Kotler, el marketing es el proceso por el cual las empresas crean valor para sus clientes con el propósito de obtener valor a cambio.³

A un gestor cultural, la simple idea de «reducir» una propuesta artística a «un valor intercambiable» ya le incomoda. Esta terminología, y la filosofía que subyace, parece ajena a la tradición histórica de la gestión cultural. Más todavía si estamos trabajando en un proyecto público. Y más si cabe cuando el marketing nos propondrá que la vía eficiente para maximizar el valor obtenido del intercambio pasa por conocer el mercado y atender a sus necesidades.

Pero a pesar de que es cierto que el bien cultural tiene unas particularidades y una fragilidad que no tienen otros, y que conviene tenerlo en cuenta, no lo es menos que el marketing es una herramienta muy útil para alcanzar la sostenibilidad y para mejorar el impacto de cualquier proyecto destinado a unos usuarios. De manera que se ha incorporado paulatinamente a los currículums formativos de la gestión cultural, ocupando un espacio que antes se dedicaba exclusivamente a las materias de comunicación.

1.1. El marketing transaccional

El marketing ha evolucionado.

En los inicios, el marketing se resumía en las 4 P: *Product, Price, Promotion, Placement*.⁴ Un proyecto/empresa deberá definir la combinación de productos, precios de venta,

3. Philip KOTLER y Gary ARMSTRONG. *Principios del Marketing*.

4. Jerome McCARTHY. *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

promociones y cómo los distribuye y llega a sus clientes de manera que el valor-beneficio obtenido sea máximo.

Colbert y Cuadrado (2003) proponen una adaptación a la realidad de gran parte de los proyectos culturales, en los que el producto viene dado y forma parte de su esencia. En estos casos, proponen definir un mix de precios, promoción y distribución adecuados para hacerlo sostenible (advirtiéndonos, desde luego, de que no siempre existe, o encontraremos, la deseada solución de la ecuación).

Los propios autores distinguen las organizaciones culturales entre:

- a) Las que tienen como objetivo final el arte (no pueden modificar el producto, la obra creativa, para adaptarla a una demanda).
- b) Las que, centradas en el mercado, tienen objetivos financieros (y el modelo tradicional de las 4P describirá sin problemas su proceso de comercialización).

Los equipamientos municipales se hallan en el caso (a), con alguna licencia de tipo (b) por oportunidad o necesidad.

Podríamos decir que este es el planteamiento clásico del marketing cultural y, ya sea con 3 o con 4 P, pone el foco en el producto, en el objeto a intercambiar, en este caso el espectáculo en el escenario.

Para evaluar el grado de centralidad del producto en nuestro proyecto, podemos hacer un breve test:

- ¿El programador del equipamiento es su director? ¿O el director es quien programa?
- ¿La organización temporal del trabajo viene marcada por los inicios y finales de cada programación, ordenadas por temporadas?
- ¿La primera tarea de la temporada es cerrar la programación?
- ¿La comunicación se centra en la programación?
- ¿El primer indicador de resultados de la temporada son las entradas vendidas o la ocupación de la programación?

Si habéis respondido afirmativamente a todas estas preguntas, vuestro proyecto está centrado en el producto. Y el marketing aplicado de forma más o menos explícita, más o menos consciente, probablemente seguirá las pautas de Colbert.

La gestión de la temporada del equipamiento seguirá, aproximadamente, un esquema que se podría resumir en:

- Cerrar la programación.
- Definir el precio de los espectáculos.
- Planificar la comunicación y promoción a través de varios canales.
- Preparar la producción técnica en la sala donde la presentaremos.

Es decir, las 4 P; y, partiendo y pivotando de la primera, la programación (Producto).

También puede ocurrir, porque estamos gestionando dentro de la administración:

- Que no podamos hacer otra cosa que aplicar los precios públicos que fueron aprobados meses atrás, e iguales para todos los espectáculos (porque cambiarlos implicaría que tendrían que ser aprobados por el Pleno municipal).
- Que elaboremos unos contenidos de comunicación con menos presupuesto que el año anterior.
- Que solo dispongamos de un espacio limitado de dimensiones y de prestaciones técnicas.

Es decir, estaremos aplicando las ideas de Colbert, pero claramente limitados.

A este enfoque de marketing podemos llamarlo transaccional. El objetivo final es conseguir intercambios de valor (transacciones, vender entradas) con un producto determinado, ya sea para maximizar el beneficio o para alcanzar la sostenibilidad.

Si queremos evaluar en qué grado nuestro foco es transaccional, podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿El principal indicador de evaluación de la programación y de un espectáculo es la ocupación?
- ¿Revisamos periódicamente el número de entradas vendidas de las próximas funciones?
- ¿Si una función en un futuro inmediato presenta baja ocupación, desde el equipo de marketing y comunicación se activan acciones e ideas per intentar vender más entradas?

Si las respuestas son de nuevo afirmativas, confirmaremos que al foco en el producto le acompaña coherentemente un enfoque de marketing transaccional.

Entonces... Bienvenido al club de la mayoría de gestores culturales (y de otros muchos sectores) en Barcelona, en Cataluña, en España y en el mundo occidental.

El enfoque y las metodologías transaccionales funcionan. El despliegue específico de los citados Colbert y Cuadrado es completo y robusto. Siguiendo sus pasos, podemos sofisticar y mejorar nuestra estrategia, entender que nuestros clientes no son un grupo homogéneo, segmentarlos, diseñar un mix para a cada segmento, mejorar resultados y optimizar esfuerzos.⁵

Pero existe una visión alternativa (que no es, en absoluto, contradictoria o contrapuesta), que recoge el impacto de la digitalización y se adapta muy bien a la idiosincrasia de los proyectos culturales, en especial a los de servicio público, y concretamente a los de proximidad. Se trata del enfoque relacional.

5. Para profundizar en esta línea:

- François COLBERT, Manuel CUADRADO y otros. *Marketing de las Artes y la Cultura*.

- Jordi SELLAS y Jaume COLOMER. *Màrqueting de les arts escèniques. Creació i desenvolupament de públics*.

1.2. El marketing relacional

Si con el marketing transaccional queremos maximizar el valor del intercambio, con el enfoque relacional el objetivo es generar relaciones sostenibles/rentables con los clientes.

Si con una estrategia transaccional el centro está en el escenario, el cambio relacional orienta la mirada hacia la platea, donde se sientan las personas con quienes nos relacionamos.

El cambio de óptica puede parecer simplemente pura retórica, pero desencadena una manera de pensar radicalmente distinta. Y, a pesar de que un plan de marketing de un tipo u otro puedan presentar acciones idénticas o muy similares, aunque muchas de las ideas y experiencia adquiridas con la práctica transaccional sean perfectamente útiles para el despliegue de una estrategia relacional, la diferencia en los objetivos lo cambiará todo. Se trata de un giro conceptual de 180°. Si el objetivo era generar transacciones con el intercambio de un producto, ahora el producto pasa a ser un medio; la transacción, la consecuencia, y el objetivo, una relación satisfactoria con los usuarios.

1.2.1. El usuario en el centro

Si el foco está en las relaciones y las relaciones se establecen con personas, el marketing relacional orienta la organización en el usuario, lo coloca en el centro.

Para un espacio público municipal orientarse al usuario es también orientarse a su financiador indirecto, al cumplimiento de su función de servicio público, a sus conciudadanos. En este aspecto, por tanto, es un enfoque que se adapta muy bien a su realidad.

Las nuevas preguntas serán completamente distintas:

- ¿Cuántos usuarios tiene el equipamiento?
- ¿Cómo se relacionan con él?
- ¿De dónde son?
- ¿Qué impacto tenemos en nuestro entorno?

Ya no nos preocupa si este viernes tendremos una ocupación baja, ya no nos preguntamos qué podemos hacer para vender más entradas para una función. Ahora nos preguntamos qué debemos hacer para llegar a más gente, o a más gente de unas determinadas características.

Parafraseando JFK lo resumiríamos diciendo que no nos preguntemos cómo obtener valor de nuestros conciudadanos, preguntémonos cómo conseguir que ellos obtengan el máximo valor de nuestro proyecto.

1.2.2. Marketing relacional para un mundo relacional

Tenemos otra buena noticia. Las personas se relacionan entre sí a través de lo que comparten y que, genéricamente, podemos denominar «contenidos».

Gestionar relaciones, trazar un plan para tener más y mejores es, pues (en última instancia), gestionar contenidos. Y todo ello en un mundo cada vez más relacional, en el que nunca había sido tan fácil como hasta hoy crear, generar contenidos, difundirlos, compartirlos, editarlos, o interactuar para crear otros nuevos de autoría colectiva.

¿Qué es la cultura (aquí nos tomamos la licencia de apelar al concepto antropológico de cultura), sino este conjunto de contenidos? Es todo aquello en lo que los seres humanos creen y aquello con lo que se relacionan, las visiones del mundo, los relatos que nos ayudan a configurar nuestra propia visión de la realidad, las reflexiones de otros que nos ayudan a conocernos a nosotros mismos o a desarrollarnos como individuos en un marco social.

¿Y qué es un gestor cultural sino un gestor de contenidos? Los gestores culturales realizamos esta función desde el principio de los tiempos, desde mucho antes de la era digital e Internet. Nosotros ya trabajábamos con intangibles que convocan a personas diferentes en un espacio o a una conversación común para compartir y para que cada cual realice su lectura individual y construir una visión conjunta de todas ellas. Desde siempre ha sido esta nuestra tarea más esencial: hacer de intermediarios y facilitar el contacto (y la relación) entre creadores y espectadores, entre arte y ciudadanía.

En otras palabras, para gestionar en este nuevo marco relacional, los gestores culturales llegamos con experiencia de serie. El ecosistema de instrumentos y técnicas a utilizar nos será más familiar.

De modo que este enfoque relacional se adecúa perfectamente a la gestión de un teatro de proximidad. Encaja en el espacio y en el tiempo.

1.2.3. Un contenido para una comunidad y una comunidad para un contenido

Un detalle de reflexión teórica más, el último.

Justamente, por todo lo que hemos dicho, la relación de las personas con los contenidos no es unidireccional. Ya no. Veinte años atrás, el esquema tenía un emisor de contenidos, unos canales para darlo a conocer, y un receptor para recibirlo, expectante. Ahora, como hemos visto, el receptor entra en la conversación. No solo porque nos deja un *feedback* voluntario o más o menos consciente vía *cookie*.⁶ También porque lo puede reeditar, hacer con él su propia mezcla y redifundirlo. O puede influir o pretender influir sobre el mensaje. Ya no es un simple espectador, ya no es un consumidor pasivo.

6. Una *cookie* es ese pequeño fragmento de información que identifica nuestra visita (no nominalmente, pero sí con diferente información asociada) a una web y que aceptamos cuando entramos y continuamos navegando. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cookie_\(informática\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cookie_(informática))

Ahora, la relación es bidireccional. Tampoco se trata de una comunicación de igual a igual en todos los casos, no exageremos. Pero la comunidad alrededor de un contenido está más empoderada. De hecho, justamente, uno de los objetivos de la estrategia de marketing y un indicador de éxito puede ser empoderarla, y que se apropie del contenido y lo modele como le plazca.

Es así como ahora se conceptualizan las relaciones entre comunidades y marcas, es así como esperan los usuarios que funcione la relación con todo tipo de servicios. Evidentemente, es de este modo para los usuarios de un proyecto cultural, especialmente si la proximidad facilita este empoderamiento y relación horizontal.

En esta relación bidireccional estamos obligados a escuchar y respetar la comunidad al otro lado.

Además, debemos asumir que esta relación es dinámica, evoluciona con el tiempo:

- Habrá personas que entrarán en contacto con el proyecto y para ellas será relevante, mientras que a otras dejará de interesarles.
- Toda relación tendrá un inicio, un crecimiento, un punto álgido y, eventualmente, una decaída y un final.
- Con nuevos contenidos despertaremos el interés de nuevas audiencias, pero sin continuidad en nuestros contenidos la relación será efímera.
- Las personas con las que nos relacionamos en un momento determinado evolucionarán en su momento vital y nos solicitarán otras propuestas o servicios, y si no somos capaces de ofrecérselos se desvincularán de nosotros.

Un proyecto, con sus contenidos, definirá una comunidad, la comunidad que tiene en la actualidad y la que potencialmente podría tener. A la vez, una comunidad definirá e influirá sobre el proyecto que le parezca relevante, en un diálogo continuo.

El marketing relacional, y en particular el diseño de un plan de audiencias, justamente debe ayudarnos a gestionar este diálogo con armonía, alineando contenidos y comunidad en un equilibrio sostenible y de largo recorrido en el tiempo.

1.2.4. En resumen

Este manual parte de la tesis siguiente:

- La cultura necesita las herramientas que proporciona el marketing.
- El enfoque relacional del marketing es el que mejor se ajusta a la idiosincrasia cultural y, en especial, a proyectos de servicio público y de proximidad.
- Todo proyecto de difusión cultural se debe a una comunidad, a las personas que con la compra de entradas aportan recursos para hacerla más sostenible económicamente y que, todavía más importante (especialmente para un equipamiento público), utili-

zándolo legitiman el proyecto y su relato. La comunidad de un proyecto de difusión cultural es su razón de ser; sin esta, el proyecto pierde todo el sentido y la sostenibilidad, y tarde o temprano dejará de existir.

- Desarrollar un proyecto no es otra cosa que desarrollar su comunidad, incrementar el número de personas para las que es relevante, e incrementar esta relevancia.
- Para desarrollar una comunidad necesitamos un plan, una estrategia de contenidos.
- Los planes tienen que ser evaluables, y deben evaluarse si queremos evolucionar, aprender y mejorar.

2. La misión

Queremos desarrollar una audiencia. Debemos hacerlo en un entorno cambiante, asumiendo que nuestra comunidad evolucionará en el tiempo. Necesitamos acotar hasta dónde podemos dejar volar la imaginación, cuáles son los límites y hasta dónde podemos/queremos ampliarlos o desplazarlos para llegar a nuevas audiencias sin traicionarnos, sin dejar de ser el proyecto que somos (o sí, pero conscientes de la transformación).

Precisamos un marco dentro del cual desarrollar nuestro proyecto, y este marco nos lo proporcionará la misión definida en la estrategia de la organización.

2.1. Definición de misión

En el diccionario, «misión» se define como obra o encargo que alguien tiene la obligación de cumplir. Aplicada en el contexto estratégico, la misión representa la identidad de la organización en el presente y la orientación para el futuro; vendría a ser su razón de ser.⁷

Aunque parezca fácil, si ya habéis participado en algún proceso de reflexión estratégica, sabréis que no lo es en absoluto.

Es tarea difícil si no queremos que quede en un mero brindis al sol políticamente correcto. Y eso es justo lo que queremos evitar. Deseamos definir una misión realmente útil, que nos pueda guiar cuando lo necesitemos. Si dudamos a la hora de programar algún espectáculo, o de la idoneidad de un elemento de comunicación, del tono de una respuesta, de si aliarnos con un canal u otro, colaborar con algún otro proyecto... la misión debe darnos una respuesta clara y unívoca.

La misión es la función esencial del proyecto, lo que lo define y distingue. Marcará sus fronteras y, también, nos dirá cómo tendríamos que evaluarlo. También dará forma de relato a nuestra comunicación y será el imán más poderoso para nuestra comunidad.

Una buena misión se convertirá en un motor que mueve y transforma en la dirección deseada.

Una misión no creíble o ambigua, no compartida o incoherente con los contenidos, será la base de un proyecto con más dificultades para conectar con las audiencias.

Por ello, tiene todo el sentido dedicarle un apartado de este manual, y que las organizaciones dediquen tiempo a definirla y revisarla (y para evitar entrar en rutinas de

7. Luis Ángel GUERRAS y José Emilio NAVAS, *La dirección estratégica de la empresa*.

piloto automático que nos llevan a repetir lo que ya hacíamos, simplemente porque lo hacíamos así, por pura inercia).

En tu caso, apreciado lector o lectora, ¿tienes una misión suficientemente definida para gestionar el equipamiento o el proyecto? ¿Está explícitamente escrita negro sobre blanco, en las paredes de los pasillos del equipamiento, en algún documento accesible para toda la organización? ¿La conoce todo el equipo? ¿Se comunica de alguna manera a la comunidad? ¿Los nuevos políticos son conscientes de que existe y cuál es, la han asumido o matizado al encargarla? ¿La misión es concreta y útil como marco de trabajo? ¿Lo que propone está vigente?

En caso afirmativo, podéis saltar al siguiente capítulo. Aquí, ahora proporcionaremos algunas ideas y metodologías para la definición de la misión. Tanto si sentimos la necesidad de actualizarla, como si no tenemos, el primer paso en el desarrollo de las audiencias será definir la misión.

2.1.1. Cómo definimos la misión

Definir una misión, ya lo comentamos, no es tarea fácil.

Es interesante implicar a toda o gran parte de la organización. El propio proceso de definición realiza el trabajo de alineamiento. Implica muchas horas, y conviene revisarla cada cierto tiempo para ajustarla al entorno y aprovechar nuevas ideas dentro de la organización. Pero atención: sin obsesionarnos. Sabemos cuándo empezamos un proceso estratégico, pero no cuándo acaba. Y en un mundo que evoluciona tan rápidamente, dedicar meses a la reflexión estratégica intensa puede que no tenga ningún sentido.

La misión debe responder a las cuestiones:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿De qué recursos, de qué potencialidades disponemos?
- ¿Qué nos distingue?
- ¿A quién nos dirigimos?

Pero, por encima de todo, tiene que responder «¿por qué?».⁸ ¿Por qué la ciudad tiene en este espacio un auditorio y no una plaza, una zona verde con parques infantiles o un parking? ¿Qué valores sostienen y se proyectan más allá del edificio?

Es perfecto si definimos una gran misión, si buscamos un «universal», algún «todo» con ambición. Grandes misiones convocarán más fácilmente a buenos equipos y comunidades comprometidas. Obviamente, con el límite del sentido común, y en coherencia con los recursos disponibles.

8. Simon Sinek explica de forma brillante el poder de partir del «por qué?» a la hora de comunicar un proyecto en la conferencia que puede verse en: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=ca

Algunos ejemplos básicos de misión, posibles puntos de partida para la reflexión en un equipamiento hasta encontrar una definición más específica y particular, podrían ser, siempre concretando en un entorno:

- Garantizar que todo el mundo tenga contacto con la creación artística.
- Ser el proyecto/espacio referente para los amantes de una cierta disciplina artística.
- Ser el espacio donde todas las comunidades desarrollen sus contenidos y se relacionen.
- Ser espacio de capacitación, empoderamiento, expresión y contacto con la creación artística.

En estas misiones, la comunidad a la que nos dirigimos tienen una posición más central. También son más concretas, acotadas a lo que realmente está a nuestro alcance, evitando de este modo paternalismos ilustrados. Pero no por ello son menos ambiciosas, buscamos un impacto para todo el mundo. Delimitan y orientan el proyecto. Con esta dirección sabremos por dónde empezar a trabajar. Y también expresan un porqué y unos valores.

Cada misión definirá una estrategia de contenidos y una comunidad completamente distinta. Y, lógicamente, también unos indicadores de evaluación distintos.

Notemos también que algunas de estas misiones se distancian, se liberan de la dictadura del espacio, del equipamiento físico. El espacio puede convertirse en un instrumento más, un recurso más para alcanzar nuestros objetivos, pero no necesariamente el centro a cuyo alrededor pivote todo el proyecto. Podemos salir más allá de sus paredes e, incluso, extender nuestro impacto en una comunidad en el más allá digital.

3. La comunidad

La misión define, implícita o explícitamente, una comunidad. En el caso de un espacio público, esta puede ser muy amplia. Puede ser el conjunto de la ciudadanía, con los retos que ello conlleva; o puede que se acote a unos colectivos concretos o a una especialización determinada.

Incluso si nos dirigimos a todo el mundo, tenemos que ser conscientes de las limitaciones físicas y temporales. Desde un solo equipamiento no dispondremos ni de suficiente oferta/propuestas, ni espacio, ni recursos para llegar a toda la sociedad.

Si nuestro proyecto está especializado también debemos asumir que, del conjunto de conciudadanos que vive cerca, únicamente una parte se va a sentir interpelada.

La mayoría de la sociedad no se interesa por el teatro, o la música, o el cine, o las exposiciones. Esta es la fotografía que nos ofrecen con consistencia las encuestas de consumo y hábitos culturales.⁹

Si nos dirigimos a todo el mundo necesitaremos un proyecto con diferentes focos de atracción, diferentes propuestas de relación, diferentes contenidos, con diferentes formatos y maneras de conectar con los públicos. Es imposible despertar atención e interés de todos solo con difusión cultural, aunque sea muy amplia y ecléctica. Necesitamos dosis de participación, formación o empoderamientos que den cabida a expresiones culturales diversas (y con frecuencia difíciles de compaginar con sinergia, de ahí que la especialización en un ecosistema de servicio público pueda ser una opción oportuna).

Conviene tenerlo en cuenta, ser conscientes del contexto. No podemos sobrerrepresentar en nuestro entorno los segmentos aficionados o interesados en lo que nosotros hacemos en el equipamiento, en muchas ocasiones, una disciplina artística a la que hemos llegado de forma vocacional o con gran pasión (y, en consecuencia, con poca objetividad para determinar el interés que pueda suscitar al resto del mundo, muy probablemente).

Por tanto, tenemos que imaginar el conjunto de la ciudadanía como una serie de círculos concéntricos que, cuanto más distantes estén del centro, menos interés tienen por el equipamiento. Asumiendo que:

9. La encuesta más extensa, destacada y que ha resistido las reducciones de presupuestos públicos dedicados a cultura, manteniendo así su continuidad a lo largo de los últimos años, es la de hábitos y prácticas culturales en España que elabora el Ministerio de Cultura y Deporte. La última edición publicada, la de 2018-2019, es de rabiosa vigencia en el momento de edición de este manual. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html>

Según la encuesta, en el último año, solamente un 30,1 % de los españoles mayores de 15 años asiste a algún concierto de música actual, un 24,5 % van al teatro, un 9,4 % a algún concierto de música clásica, un 8 % a danza, un 7,3 % asisten a un espectáculo de circo o un 3,3 % han ido a la ópera.

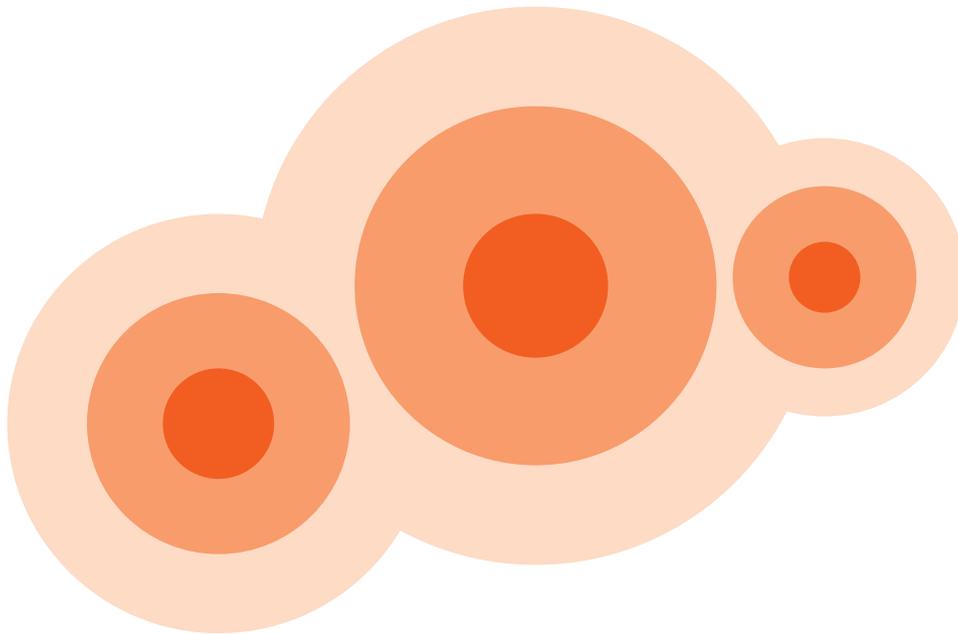
- Seguramente, a una parte nunca vamos a despertarle interés por lo que difundimos.
- Otra parte serán usuarios potenciales.
- Una tercera la formarán los usuarios que se conecten.

Si queremos llegar a las partes de la sociedad más alejadas de esta diana, necesitaremos otros focos emisores con círculos concéntricos que consigan cubrir una superficie mayor. Nuestro objetivo será más fácil de alcanzar desde un ecosistema, desde todo el ayuntamiento (o desde una red mancomunada de ayuntamientos y equipamientos cercanos), que desde un equipamiento individual.

Además, debemos tener en cuenta que la audiencia conectada no es homogénea, no todo el mundo se relacionará con el equipamiento de la misma manera. Para algunos, será el teatro del pueblo que no ha pisado nunca; para otros, el espacio del ayuntamiento donde se celebran las fiestas de final de curso de los hijos o nietos; para otros, allí donde vieron a un artista famoso años atrás; para otros, la sala donde van a ver teatro de vez en cuando; para otros, será el equipamiento donde más teatro consume, quizás exclusivamente, y aún habrá otras personas para las que será un espacio vital donde han tenido experiencias inolvidables y donde coinciden con gente próxima.

La diana a la que ya hemos hecho referencia nos ayuda a representarlo visualmente:

Figura 1. Equipamientos como focos emisores de cultura que convocan y concentran una comunidad a su alrededor



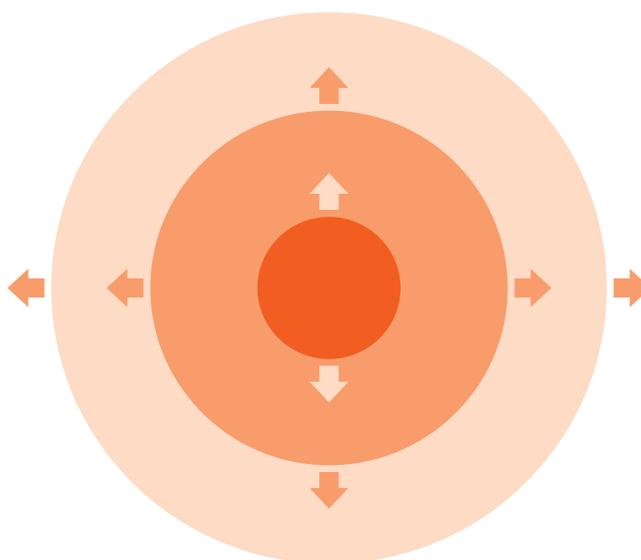
Varios equipamientos o proyectos que de forma coordinada ensanchan las audiencias culturales del municipio.

3.1. La comunidad del equipamiento

Nos centramos ahora en la diana de un equipamiento.

Desarrollar una audiencia es hacer que crezcan los círculos de la diana, todos ellos. Llegar a más públicos, mejorar el impacto en los que ya tenemos. En la frontera más exterior, el objetivo será llegar a más personas y, en los círculos interiores, incrementar la intensidad y la calidad de la relación con los usuarios existentes.

Figura 2. Desarrollar la audiencia es conseguir que aumenten los diámetros de cada círculo



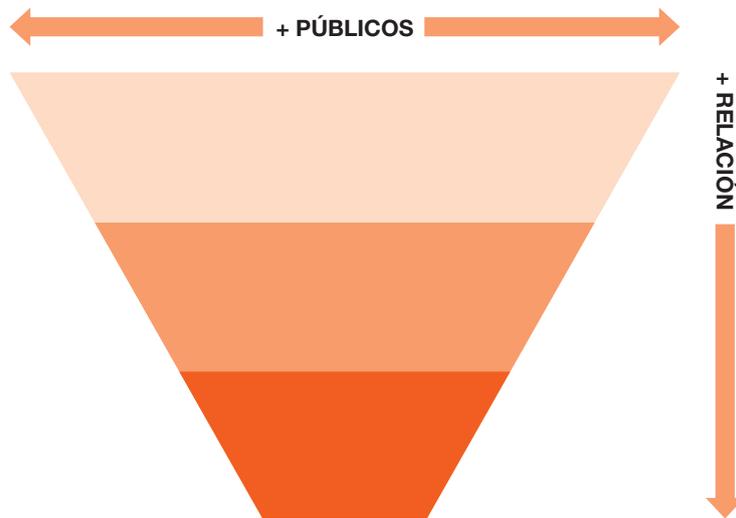
Este desarrollo será siempre gradual. Podemos encontrarnos cualquier situación ya que en todo conjunto de datos aparecen anomalías, pero lo más esperable es que un usuario que llega al estadio de mayor relación, lo haga pasando por todos los anteriores.

Acabamos de definir un embudo (un *funnel*, en terminología de marketing digital), en el que esperamos un progreso fase a fase, asumiendo que a cada salto de fase perdemos un porcentaje de usuarios. Lógicamente, tenemos y tendremos menos usuarios en la cúspide de la relación y más en la fase inicial.

Un plan para desarrollar audiencias es un plan para alimentar este embudo. La fidelidad es la variable que proponemos para definir la profundidad de nuestro embudo. Los clientes más vinculados al proyecto serán también los más fieles.

Asociar el progreso a la fidelidad nos ayuda a entender nuestro objetivo, a medir nuestros avances y, a la vez, a consolidar el crecimiento de la comunidad. Un usuario más fiel también es un usuario que con más probabilidad se va a mantener vinculado al proyecto en el futuro.

Figura 3. Embudo de conversión como esquema para representar el desarrollo de la audiencia



3.2. Segmentar

Segmentar es una táctica básica en cualquier estrategia de marketing. Es la consecuencia lógica de asumir que tenemos diferentes tipos de públicos. Personas que esperan cosas diferentes del proyecto, personas que responden de manera diferente a sus propuestas y contenidos.

Necesitamos entender estas diferencias y cómo articulamos diferentes grupos (segmentos). El objetivo final es tratar de manera distinta a cada grupo, adaptándonos a sus intereses y necesidades, en un esfuerzo para personalizar la relación entre proyecto y usuario.

Pero una cosa es tener clara la teoría y otra, su aplicación práctica. Segmentar una audiencia no es del todo evidente (y hacerlo con una audiencia potencial todavía menos, como veremos). No lo era especialmente hace cinco o diez años, antes de la aparición de los sistemas de venta de entradas que nos dan acceso a un gran volumen de datos y nos permiten identificar y conocer al usuario. Y es, probablemente, la propuesta metodológica más difícil de implementar de todas las que expondremos en este manual.

Un segmento es un grupo de personas similares entre sí, pero diferentes del resto en alguna característica. Para que este segmento tenga sentido en nuestra estrategia de marketing, es necesario que esta característica sea útil, nos sirva de palanca para un tratamiento diferenciado.

Podríamos separar a nuestros públicos entre altos y bajos, para ejemplificar con un absurdo, pero esta variable no nos aporta ningún argumento de diferenciación útil por más descriptivo que sea, excepto que nos interese colocar puertas de acceso de distintas alturas.

3.2.1. Hacerlo de manera sostenible

El otro condicionamiento fundamental es la sostenibilidad. Segmentar es costoso. No únicamente implica analizar y reflexionar, dedicarle un tiempo y recursos. Necesariamente incrementa el coste de implementación de las estrategias, que ya no será una, sino varias. El sobrecoste tiene que ser inferior al beneficio que nos aporte el esfuerzo.

Segmentar implica adaptar la propuesta a distintos intereses, implica, por lo tanto, llegar más y/o mejor a más audiencias. No hay duda, pues, de los beneficios en términos de consecución de objetivos o de crecimiento del impacto. Pero los resultados solo serán evidentes a medio y largo plazo, acumulativamente y de difícil evaluación.¹⁰

De manera que es necesario un primer acto de fe, basado y modulado por el sentido común.

En este sentido, vale la pena desarrollar cualquier estrategia de segmentación de manera gradual, sofisticarla en la medida que observemos beneficios y que seamos capaces de optimizar los costes de implementación.

3.3. Segmentación de públicos

Existen muchas maneras de dividir-segmentar el conjunto de personas que conforman la audiencia, pero si buscamos la máxima utilidad y sostenibilidad, en un equipamiento cultural con una programación diversa y continuada, hay una que es fundamental. De hecho, ya la hemos apuntado en el apartado anterior, en la descripción del embudo de conversión. Segmentaremos por fidelidad.

En la descripción del embudo, ha bastado con el sentido común para explicar que la relación con un cliente pasa por distintas fases. En una misma audiencia encontramos clientes en los estadios iniciales de su relación con el proyecto, con escasos y débiles contactos, y segmentos más fieles, en estadios avanzados y con todo un currículum de interacciones con el proyecto.

Por fidelidad entendemos, básicamente, probabilidad de retorno. El público fiel es el que mantiene una relación intensa y satisfactoria con el proyecto: lo utiliza, se relaciona con él, comparte contenidos y experiencias y, por lo tanto, es de esperar (con una cierta probabilidad de acierto) que se va a mantener atento y en relación en el futuro (al menos, durante el futuro próximo).

Es decir, con la fidelidad queremos describir una vinculación presente y futura, públicos actuales satisfechos y con ganas de volver, el Santo Grial de toda estrategia relacional.

Pero la fidelidad no es una variable directa, nadie rellena en su ficha cuáles son los valores de su fidelidad. Debemos estimarla a partir de los datos directos que sí disponemos del cliente.

10. Los resultados son siempre multifactoriales, será difícil (no imposible, utilizando test A/B) aislar la suma de la segmentación en el resultado final.

De los públicos contamos con datos,¹¹ cuando menos de una parte de ellos. Tenemos datos de los clientes, las personas que compran las entradas. En general, no tenemos los datos de las personas que les acompañan (en el caso que compren más de una entrada), pero podemos considerar a los clientes nuestros contactos, nuestros enlaces, con el conjunto de los espectadores.

3.3.1. El modelo básico e inexcusable

Estimaremos la fidelidad utilizando el modelo RFM.¹²

Se trata de un modelo ideado y altamente contrastado en otros sectores y por todos los análisis de datos que hemos podido realizar en teknecultura, o que hemos podido conocer por otros expertos en datos en Reino Unido, EEUU o Nueva Zelanda. Las matemáticas pueden demostrar que la probabilidad de que un cliente vuelva a comprar está relacionada con la frecuencia de compra anterior, el número de veces que ha comprado. Una persona que ha comprado en una tienda en seis ocasiones es mucho más probable que vuelva a hacerlo que otra que lo ha hecho tres veces, una o ninguna.

Más probable significa más probable. Habrá clientes de frecuencias altas que no regresarán y clientes de frecuencias bajas que sí lo harán. Simplemente, habrá menos clientes que se comporten de esta manera que de la manera alternativa esperada. De igual modo, vemos que es más probable que nos vuelva a visitar alguien que nos visitó hace poco que quien no viene desde hace años.

Si cruzamos ambas variables, la frecuencia y el tiempo que hace que no nos visitan (*recency* en inglés, la R del modelo), crearemos un modelo sencillo y sólido para prever la probabilidad de retorno.

En los sectores orientados a resultados económicos añaden una tercera variable para segmentar: el valor monetario. No solo porque también suma correlación a retorno en algunos casos, sino, además, porque el resultado informa del interés económico del segmento.

Para hacernos una idea concreta: si llamamos a nuestra compañía de seguros, o a la de telecomunicaciones, o al supermercado donde compramos habitualmente (y del que tenemos una tarjeta de fidelización) para presentar una queja, es probable que quien nos atienda disponga de una pantalla en la que un *software* (seguramente un CRM *Customer Relationship Management*,¹³ del que hablaremos en el apartado de herramientas) le va a permitir ver

11. Si no disponemos de datos de los clientes, si no disponemos de sistema de *ticketing* que nos los facilite, podemos pasar por el capítulo del manual dedicado a las herramientas y veremos que esta es la primera y más fundamental, la más necesaria para implementar y evaluar una estrategia de desarrollo de audiencias. O podemos empezar a buscar entre los diferentes proveedores disponibles el que nos haga la propuesta más adaptada a nuestras necesidades. Mientras, podéis saltaros este punto e ir directamente a la segmentación de no clientes, donde los datos son muy interesantes, pero no tan fundamentales.

12. *Recency – Frequency – Monetary Value*
[https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_\(customer_value\)](https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_(customer_value))

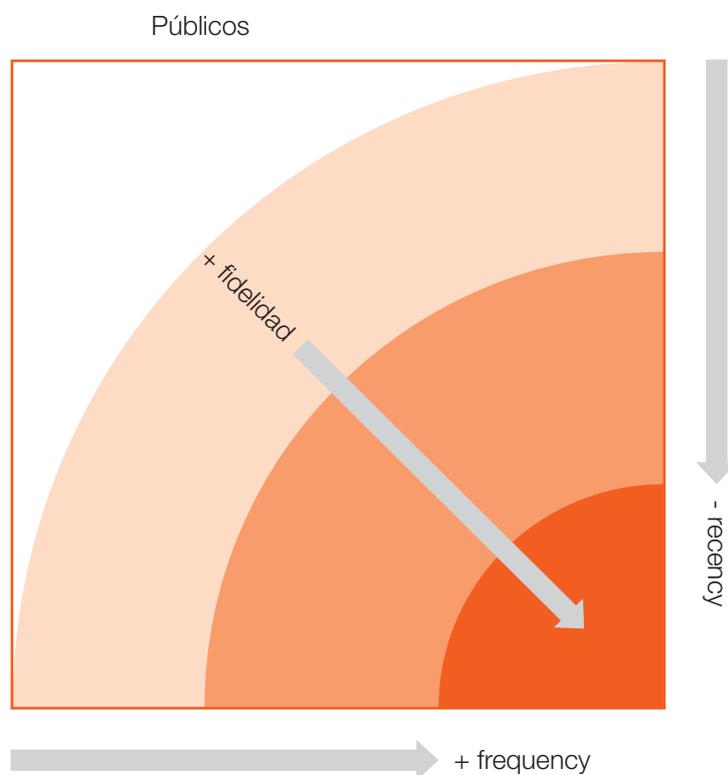
13. Un CRM (*Customer Relationship Management*) o gestor de relación con clientes es un *software* destinado a gestionar la información de los clientes (o, por extensión, los contactos) de empresas u otros tipos de organizaciones. En un CRM se registra la información de los clientes/contactos, a nivel individual y de organización, y sus interrelaciones. La información gestionada puede utilizarse con finalidades de marketing, comerciales, operacionales.

información sobre nosotros y, de forma destacada, a qué segmento RFM pertenecemos. En función del segmento del que formemos parte, querrán compensarnos más o menos: si nos ofrecen un teléfono último modelo somos vips (y han calculado que si nos retienen, a lo largo de lo que aún va a durar nuestra relación obtendrán de nosotros un valor económico superior al coste del terminal).

En nuestro caso, el de los equipamientos municipales, podemos eliminar esta tercera variable. En primer lugar, porque como instituciones públicas la variable de servicio pasa por delante de la meramente económica, pero también porque, de hecho, las diferencias de valor económico entre nuestros clientes vendrán determinadas, en general, por las otras dos variables (es decir, las veces que nos han comprado y cuánto tiempo hace de la última vez), y no tanto por los productos que nos hayan comprado, ya que la diversidad de productos de los que disponemos no presentará las enormes diferencias que sí tienen otros sectores. Determinados equipamientos con programaciones muy diversas en características y precios se podrían plantear incorporar la variable monetaria, pero seguramente no es una palanca central, siendo como son espacios públicos.

Si superponemos a los círculos concéntricos de la comunidad esas dos variables, frecuencia y tiempo que hace que no nos visitan (*recency*), de manera que en el epicentro la frecuencia sería máxima y el tiempo desde la última visita sería mínimo, podemos representar la fidelidad como un eje que crece en dirección al centro.

Figura 4. Representación de la fidelidad evaluada en base a frecuencia y última visita



Cuanto más nos aproximamos al vértice inferior derecho, más probabilidades de retorno, más fidelidad.

3.3.2. Principiantes, activos y fieles

Sin embargo, mientras que la frecuencia es una variable fácil de conseguir o calcular, el tiempo desde de la última visita puede implicar mayor dificultad. Para aproximarnos de forma más practicable proponemos una simplificación. Podemos calcular las frecuencias en la temporada (o año o últimos 365 días) actual y en la temporada anterior,¹⁴ dos métricas fáciles de calcular que, combinadas, nos informan implícitamente de la frecuencia que algunos clientes no tienen en el presente, de cuánto hace que no nos visitan. Hemos hallado la manera alternativa de describir esta dificultad basada en la intensidad y la continuidad de la relación, más practicable.

Si cruzamos las dos variables en una matriz, el resultado será una tabla en la que cada celda o cuadrante resultante será un segmento con frecuencias en los dos últimos periodos.

Figura 5. Matriz de frecuencias

		Periodo inmediatamente anterior			
		0	1	2	≥3
Periodo actual	Visitas				
	0				
	1				
	2				
	≥3				

Esta matriz puede tener cuantas filas o columnas queramos y podemos tratar cada celda como un segmento específico o agruparlos hasta crear el número de segmentos que queramos o podamos gestionar.

Las fronteras entre segmentos serán diferentes en función del proyecto y en función del número de segmentos deseados. En este sentido, sí debemos tener en cuenta que no todas las frecuencias son igualmente significativas. Evidentemente, la frecuencia 0, la no asistencia, es claramente diferente del resto. Pero también lo es la frecuencia 1: los usuarios de una única visita son claramente diferentes de los que tienen un mínimo de «reincidencia». A partir de aquí, el significado en términos cualitativos de la relación que llevan implícitas las frecuencias se mitigan y pueden variar mucho de un proyecto a otro. Proyectos específicos o de dimensiones suficientemente grandes deberían realizar un análisis detallado para definir segmentos *ad hoc*.

14. Sofisticándolo un poco, para ciertos equipamientos puede ser también interesante trabajar calculando las frecuencias en periodos idénticos, los últimos 365 días y los anteriores, por ejemplo.

Como modelo básico y de aplicación genérica, proponemos un modelo que divida al público del último año en tres segmentos, de poca a mucha fidelidad, con un rango intermedio, y tres segmentos más de clientes que no compraron en el último año pero sí lo hicieron anteriormente con diferentes intensidades:

Figura 6. Matriz de segmentación por fidelidad para equipamientos de difusión cultural

		Periodo inmediatamente anterior			
		Visitas	0	1	2
Periodo actual	0	Exclente	En peligro	A recuperar	A recuperar
	1	Principiante	Activo	Activo	Activo
	2	Activo	Activo	Activo	Fiel
	≥3	Activo	Fiel	Fiel	Fiel
	≥3	Activo	Fiel	Fiel	Fiel

Un modelo simplificado para poner en práctica la segmentación en proyectos de dimensión o recursos menores podría ser:

Figura 7. Matriz de segmentación por fidelidad simplificada

		Periodo inmediatamente anterior	
		Visitas	0
Periodo actual	0	Exclente	A recuperar
	≥1	Activo	Fiel

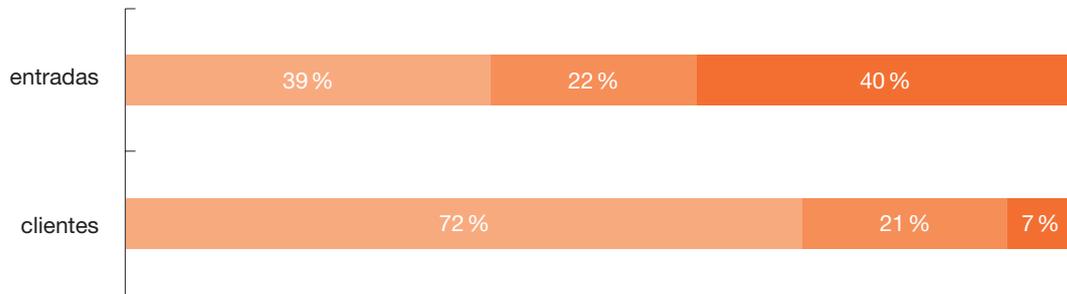
La segmentación más básica entre clientes nuevos y no nuevos, los clientes que entran por primera vez al equipamiento y el resto, es inexcusable si queremos tratar de personalizar un mínimo a nuestros públicos.

El resultado de esta propuesta son dos o tres segmentos de públicos en función de la dimensión del equipamiento (de su audiencia) y de la ambición de la estrategia.

El peso de cada segmento será distinto en cada equipamiento. Pero en el caso de los equipamientos de proximidad, en general (por no decir siempre), el segmento mayoritario será el de los principiantes, seguido por los activos y por los fieles (que serán el

grupo minoritario). Sin embargo, en términos de clientes, entradas o ingresos, es muy plausible que la proporción se invierta y sean los fieles los que aporten un mayor porcentaje de entradas e ingresos.

Gráfico 1. Porcentaje de clientes identificados y porcentaje de entradas por segmento fidelidad. Atrium Viladecans temporada 18/19



● principiante ● activo ● fiel

Elaboración propia. Difusión autorizada por Atrium Viladecans.

El cálculo del porcentaje de retorno de cada segmento confirma las hipótesis y valida utilizar las frecuencias de los dos periodos como base para estimar la fidelidad de los públicos. Mientras que entre el 10 y el 20 % de los clientes principiantes volverán a la siguiente temporada, entre los fieles lo harán el 50-60 %. Estos porcentajes, tanto el peso de cada segmento como sus probabilidades de retorno, son muy estables y evolucionan muy lentamente a lo largo del tiempo. Contribuir a una evolución positiva de estos segmentos es, en definitiva, el principal objetivo del plan de desarrollo de audiencias:

- Incrementar el número de usuarios de cada segmento.
- Incrementar el porcentaje de clientes de cada segmento que nos vuelve a visitar.

Si se producen los dos incrementos, los círculos concéntricos se ensanchan, y lo hacen con más fuerza los círculos internos, ya que, a cada vuelta, el usuario avanza un paso en su camino hacia el centro de la comunidad, hacia la fidelidad.

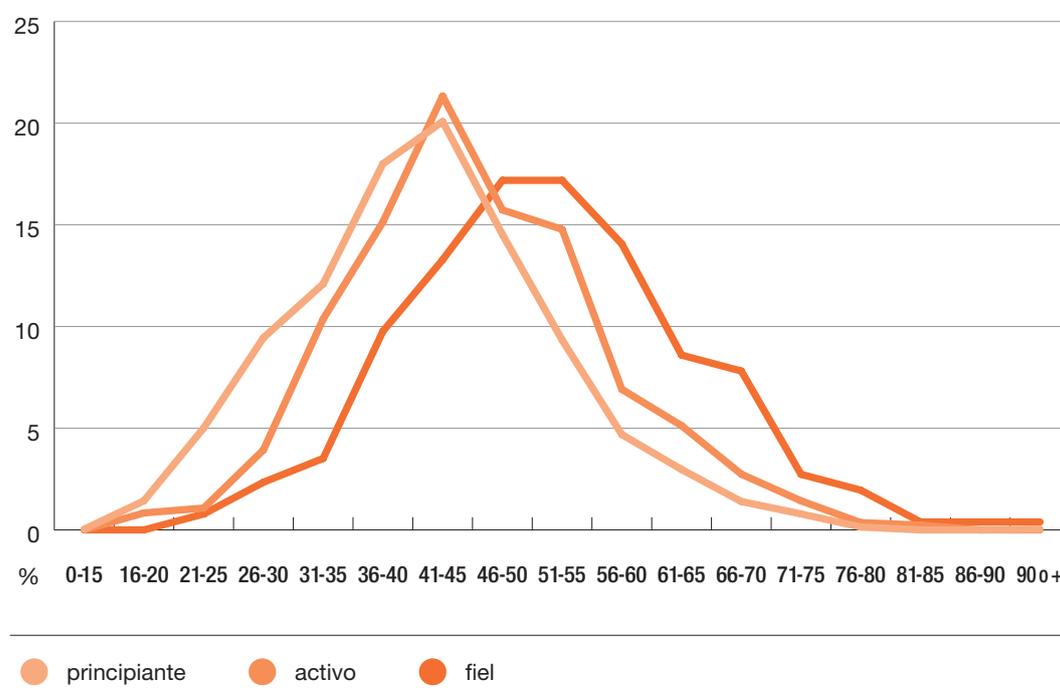
3.3.3. Segmentos que son diferentes

Más allá de la variable a partir de la cual hemos decidido separar la audiencia, necesitamos otros factores que nos describan y distingan los segmentos, que nos den pistas sobre diferentes necesidades, que nos ayuden a definir acciones y contenidos personalizables.

Y, efectivamente, cuando analizamos sus patrones, preferencias o aspectos demográficos, observamos factores y variables que ayudan a entender qué distintos son los momentos vitales e intereses de los diferentes segmentos, evidenciando que se encuentran en diferentes fases de relación con el proyecto.

Por ejemplo, la media de edad será más alta entre fieles que entre principiantes. Las distribuciones por edad tendrán marcadas diferencias.

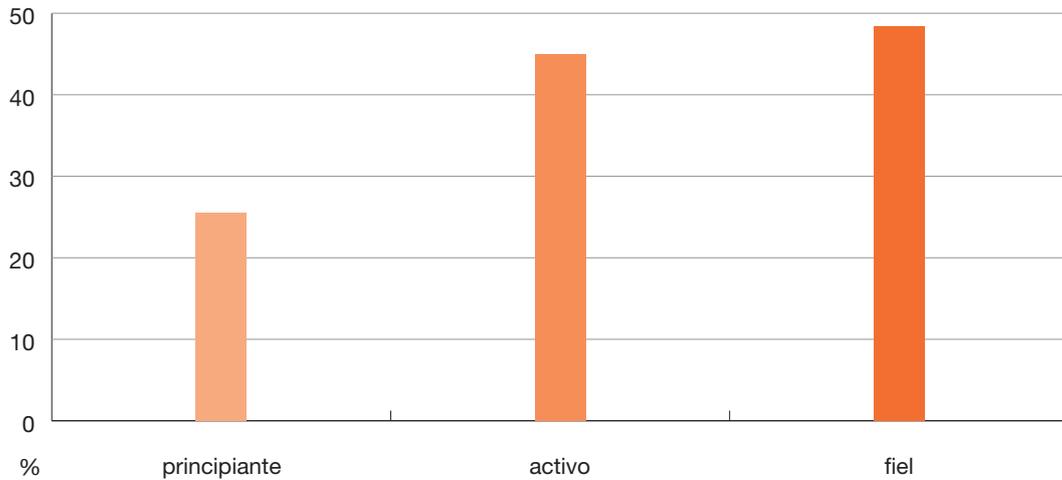
Gráfico 2. Distribución por edades de los segmentos de fidelidad.
Atrium Viladecans temporada 18/19



Elaboración propia. Difusión autorizada por Atrium Viladecans.

Veremos la proximidad también asociada a la fidelidad, aunque en este caso la propia localización del equipamiento será un factor con influencia.

Gráfico 3. Porcentaje de clientes locales sobre el total de clientes de cada segmento de fidelidad. Atrium Viladecans temporada 18/19

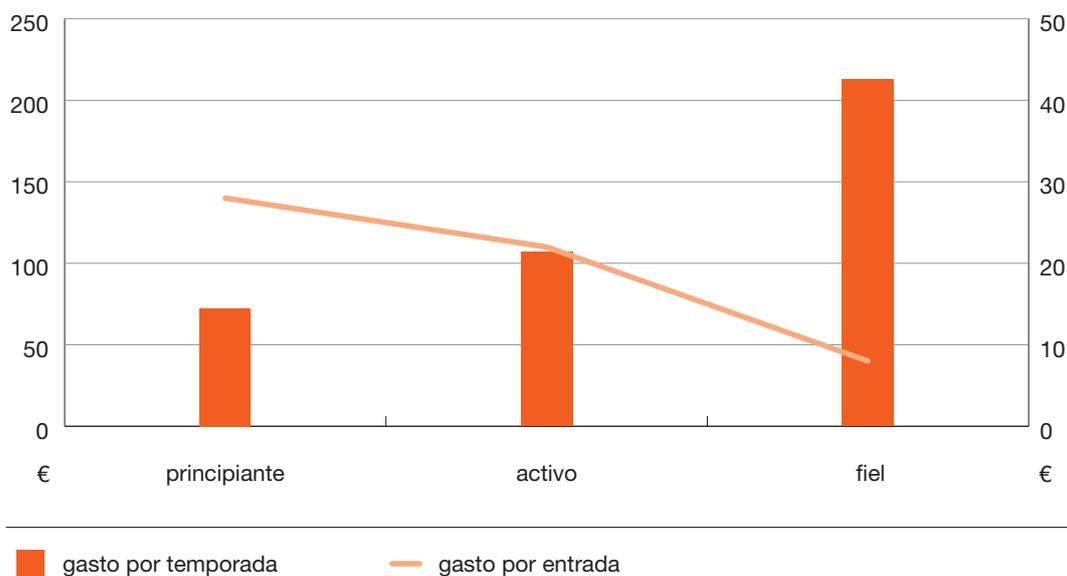


Elaboración propia. Difusión autorizada por Atrium Viladecans.

Con lo que respecta a los patrones de compra, también se observan diferencias. En general, los fieles, las personas más vinculadas al proyecto, estarán más atentos al conjunto de la programación y, convencidos de que desearán asistir a algún espectáculo, serán los primeros en comprar; comprarán con anticipación. A la vez, serán también los fieles los que tendrán mayor propensión a comprar a última hora; serán los que tienen tendencia a improvisar y a asistir a un espectáculo que no entraba en sus planes si disponen de tiempo o reciben alguna oferta, por ejemplo. Lejos de ser contradictorio, la distribución de los segmentos en función de su tiempo de anticipación muestra cómo hay más fieles que compran con altas y bajas anticipaciones.

También hemos observado indicios de una mayor sensibilidad al precio entre los fieles. Al menos, podemos ver que compran a un precio por entrada inferior a la media, y realizan más compras con algún tipo de promoción. Podría parecer contrario a la intuición. Es un indicio que va contra el prejuicio según el cual los clientes habituales, más interesados, estarán dispuestos a gastar más. Pero si lo pensamos bien, es muy lógico: quieren distribuir el mayor gasto en una mayor frecuencia, con más experiencias, de modo que a cada compra son más sensibles y están más interesados en las promociones. En cambio, los clientes nuevos interesados, con hábitos culturales más distanciados en el tiempo, concentran más disponibilidad en menos ocasiones y alta motivación.

Gráfico 4. Gasto medio por entrada y gasto medio por temporada.
Atrium Viladecans temporada 18/19



Elaboración propia. Difusión autorizada por Atrium Viladecans.

Todas estas diferencias entre segmentos (y similitudes entre los miembros que los integran) se manifiestan de modo diverso en cada equipamiento. Aquí hemos expuesto algunas de las maneras que, observadas en distintos espacios, parecen patrones de consumo bastante generales, pero que convendrá contrastar en un nuevo equipamiento en concreto (con datos y análisis) siempre que sea posible.

Como podéis imaginar, esta segmentación es una mina de información, que nos ofrece múltiples palancas que permitirán diferenciar la estrategia de marketing. En otras palabras, palancas que nos ayudarán a tratar de maneras distintas a personas distintas y, probablemente, serán maneras más adaptadas a sus intereses.

3.3.4. Más sofisticación

Sobre esta base podemos añadir capas de sofisticación. Podemos incorporar la variable monetaria que antes hemos obviado, dependiendo del proyecto. Podemos añadir variables cualitativas, el tipo de contenidos que prefieren. Sin embargo, las clásicas segmentaciones guiadas por el sentido común —“si acudió a ver a A le interesa A”— tienen limitaciones. El consumo cultural habitualmente es más ecléctico de lo que nos imaginamos, y quizás, después de ver a A, lo que más puede interesar a un usuario es ver cualquier cosa excepto A, o en el caso querer ver a A preferirá disfrutar la experiencia en otro espacio. Pensemos en nosotros mismos después de visitar un restaurante por primera vez y quedar satisfechos con su paella. ¿Es la paella el principal argumento para volver? Podría ser, si se trata de un espacio especializado, si somos fans de la paella... pero lo

más normal es que si queremos paella aprovechemos para vivir la experiencia en un espacio nuevo y que descubrir una nueva especialidad sea el mejor incentivo para repetir en el primer restaurante.

Los equipamientos culturales municipales están al servicio de un rango amplio de población, normalmente no pueden especializarse demasiado ni pueden concentrarse en nichos, aunque existan claramente y puntualmente puedan ser un segmento a recurrir.

Podemos añadir otras variables de patrones de consumo, demográficas... y mezclarlas todas con modelos matemáticos complejos (minería de datos o *Machine learning* para realizar clusterizaciones o clasificaciones). Cada proyecto puede crear su mix en función de cómo sea su audiencia y su estrategia de contenidos.

Necesitaremos una gran comunidad, muchos datos y un modelo muy acertado para mejorar los resultados que podemos obtener con una simple segmentación basada en la fidelidad como la que hemos explicado. Y no podemos olvidar que sumar capas de segmentación, campañas y sofisticación incrementa el trabajo y, por lo tanto, también debe incrementar resultados (y hacerlo debe estar a nuestro alcance, en recursos y tiempo disponible).

3.3.5. Los límites de toda segmentación

Cualquier segmentación es una simplificación. No solo porque en esta aplicación práctica estemos teniendo en cuenta únicamente la dimensión cliente de las personas segmentadas, que también.

No podemos olvidar que los datos de los que disponemos son parciales, incompletos, únicamente de la persona que compra (y no de las que le acompañan) y de su compra. Por lo tanto, nuestra descripción de la realidad solo podrá ser una aproximación heurística, es decir, simplificadora. Sobreestimamos el poder explicativo y diferenciador de unas determinadas variables. La realidad es mucho más compleja.

La realidad es inaprehensible, nunca conseguiremos conocer suficientemente a nuestra audiencia, las personas que la conforman. No podremos personalizar por cada miembro de la comunidad una propuesta adecuada y única, simplemente porque no existe.

Como espectadores culturales todos somos poliédricos y cambiantes. Nuestros gustos pueden variar en función de nuestro estado de ánimo, del momento del día, del día de la semana, o de las últimas experiencias. De manera que segmentando no vamos a describir la realidad. No se trata de un estudio sociológico sobre gustos e intereses culturales de nuestros usuarios, es solo una simplificación útil.

No todos los usuarios de un segmento responderán como esperamos, únicamente aspiramos a que lo haga una gran parte.

Como símil, debemos imaginar que las imágenes que obtenemos de los análisis de segmentación son borrosas, de baja resolución. Las hemos sacado de lejos, con un teleobjetivo en movimiento. Podemos conseguir una foto con más luz, un objetivo de más

calidad y un disparador, pero aun así hay una frontera de incertidumbre que ni tan solo depende de las herramientas ni de la habilidad que tengamos para hacer la foto.

Si queremos imágenes de nuestros protagonistas, si queremos impactarles con algún mensaje, tendremos que dejar la cámara orientada, utilizar un gran angular y disparar algunas fotos confiando que con el conjunto aseguraremos captar la atención de sus fotones.

Dicho de otro modo, cuando creemos que un individuo pertenece al segmento A, no podemos olvidar que es una aproximación y es imposible estar seguros de que es o sea completamente acertada (seguramente, ni el propio individuo podría decirlo). Cuando consideramos que un individuo presenta las características del segmento A, estamos pensando que probablemente apreciará que le traten como tal.

En términos prácticos, pues, por prudencia, decidir unos contenidos o una estrategia para cada segmento no es un tema de selección, sino de priorización. Si apostamos por unos más específicos para el segmento A, no les informaremos solo de esos, simplemente serán los primeros en recibir las propuestas y de forma más destacada.

No vamos a apostar todo al rojo-14 en la ruleta, vamos a concentrar allí más fichas, pero nos guardaremos algunas para colocar cerca del rojo-14, también con contenidos.

3.4. Segmentación de no públicos

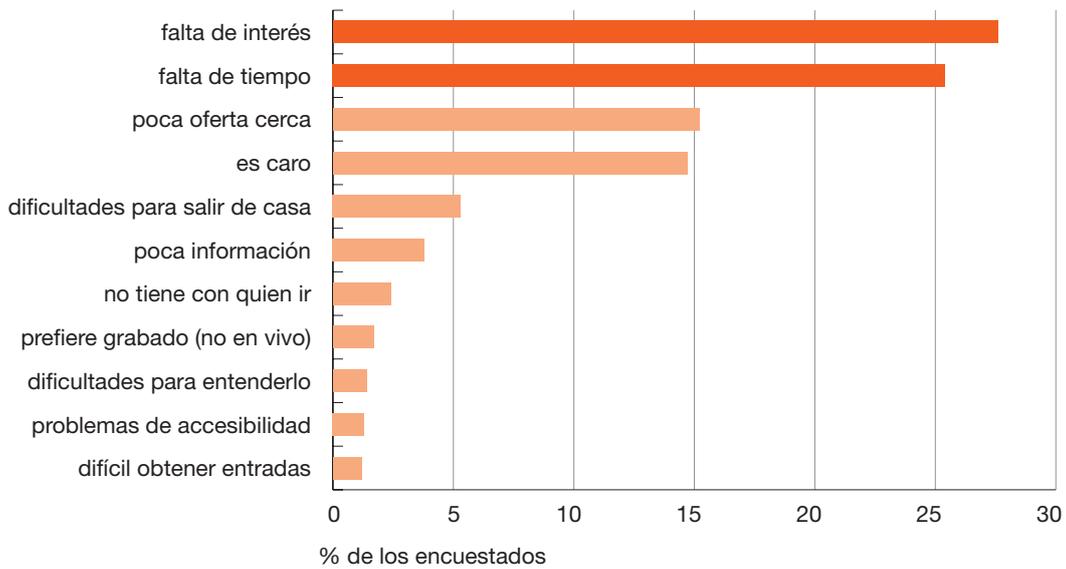
Si nuestro conocimiento de los públicos es aproximado, ¡imaginemos cómo va a ser el de los no públicos! El problema ahora no es que nuestra foto haya salido borrosa, es que no tenemos. Es decir, segmentar no públicos es aún más difícil, y todavía más hacerlo con eficiencia.

No públicos hay muchísimos.

Sabemos, por las encuestas de consumo que ya hemos citado,¹⁵ que fuera hay más gente no interesada en lo que hacemos que gente potencialmente usuaria. La principal razón por la que algunos de nuestros conciudadanos no participan en nuestras actividades culturales es porque no les interesa. Puede costar asumirlo, pero las mismas encuestas que nos informan del porcentaje de asistencia (inferior al que no gustaría) también nos indican algunos porqués.

15. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html>

Gráfico 5. Porcentaje de personas encuestadas según los motivos principales por los cuales van o no van más veces al teatro



Fuente: Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2018-2019.

Podemos agrupar las dos principales argumentaciones en una, la falta de interés.¹⁶

Afrontar el reto de despertar interés por la actividad de difusión cultural desde un solo equipamiento sería como enviar una nave a luchar contra los elementos. Para ganar esta batalla necesitaríamos los esfuerzos concertados de muchos centros, administraciones, personas preocupadas en la sociedad, artistas, empresas... y, antes, alguna reflexión crítica sobre lo que hacemos y el porqué de esta desconexión con grandes grupos de nuestra sociedad.

Mientras elaboramos o llega este gran plan para reconectar o conectar la cultura institucional con la sociedad, y aplicando el principio de pragmatismo del manual, nos centraremos ahora en el resto, en los que, de entrada, sí podrían tener interés en nuestro proyecto.

16. No vamos a extendernos aquí en un debate interesante y complejo, pero la falta de interés no es por la cultura en sí, es por las propuestas culturales institucionales.

El bagaje de culturización que acumulan –su mochila cultural, podríamos denominarlo–, alimentado en los colegios, institutos, y sobre todo, en el entorno y la familia, los conecta y hace que se interesen por otras expresiones culturales. Nadie vive sin cultura.

Cómo acercar o dar cabida en las instituciones a estas «otras» expresiones culturales y a la vez como permeabilizarlas para que se relacionen con un canon de sabiduría que las instituciones culturales quieren preservar y difundir sería como un Santo Grial perseguido por interesantes políticas, proyectos y experimentos...

Pero hemos prometido no extendernos.

3.4.1. Palancas

Descartados los que, en un principio, no tienen interés/no son usuarios potenciales por falta de interés, el resto, si tienen... ¿por qué no han visitado aún el espacio? ¿Cuáles son las principales barreras de acceso al equipamiento? ¿Cómo afectan los diferentes sectores demográficos o territoriales o de otro tipo?

Podemos definir segmentos de no públicos como combinaciones de barreras y características, basándonos en la intuición y, si podemos, en alguna encuesta que la corrobore:

- Jóvenes estudiantes que no se nos acercan por una barrera económica.
- Gente mayor con dificultades auditivas y limitaciones de movilidad y horarios.
- Familias con hijos menores a cargo con limitaciones de tiempo y autonomía.
- Parejas y grupos de adultos de localidades vecinas más lejanas, sin transporte público y con limitaciones de aparcamiento.
- ...

Estos perfiles son aproximaciones simples, pero practicables. En su propia definición tienen escritas acciones específicamente pensadas para superar las barreras y facilitarles el acceso. Debemos ser conscientes de sus limitaciones. Nuestra intuición difícilmente estará libre de prejuicios, y la combinación de barreras define un grupo que continúa siendo heterogéneo en términos de hábitos culturales e intereses. Pueden ser un punto de partida, que podemos hacer evolucionar a base de ensayo-error y complementar con encuestas, conversaciones y otras formas de conocerlos mejor.

3.4.2. Perfiles de consumo cultural

Si queremos una definición más precisa y de más resolución de los perfiles de consumidores culturales que tenemos cerca, tendremos que realizar un estudio de mercado. O podemos tomar como referencia estudios sociológicos y de hábitos y prácticas culturales ya realizados en nuestro entorno, leyéndolos con prudencia, porque, lógicamente, alguna diferencia habrá con nuestra realidad más próxima.

Citaremos dos estudios especializados y referenciales:

- Los *Culture Segments*, los ocho segmentos definidos por la consultora Morris Hargreaves McIntyre.¹⁷
Se trata de ocho perfiles de consumo/participación cultural observados a nivel internacional, desde la Opera House de Sidney hasta el Museo Británico. *Culture Segments* es muy interesante porque presenta un enfoque distinto, complejo, asociando pautas de consumo y participación cultural a perfiles de vida, de relación social y compor-

17. <https://mhminsight.com/es/culture-segments>

tamiento. No segmentamos en función de simples datos demográficos, sino según los valores y creencias que el público cultural posee y que le motivan a participar de una programación o equipamiento. Buscando en las motivaciones, acaban definiendo varios segmentos:

- **Esencia:** Para este segmento, la cultura forma parte de su vida. Personas profesionales de la cultura, consumidores activos y líderes que influyen sobre otros seguidores.
- **Estimulación:** Se sienten atraídos por aquellas obras más experimentales, buscan lo inusual, experiencias culturalmente interesantes y con un elevado componente de riesgo.
- **Liberación:** Es el único segmento que define una etapa de la vida, cuando el trabajo y la familia pasan a ser prioritarios y reducen el tiempo de ocio y de consumo cultural. Para estos, asistir a una actividad cultural es una liberación, una alternativa de descanso en una vida estresante.
- **Enriquecimiento:** Eligen actividades culturales para sentir nostalgia, para sorprenderse con lo que van a ver. Buscan las actividades más tradicionales y cercanas a su casa.
- **Expresión:** Intentan aprovechar el tiempo libre al máximo, compartiendo experiencias con amigos, asistiendo a los espectáculos en grupo. Les gusta sentirse parte del acontecimiento y de las organizaciones, y se implican siempre que pueden.
- **Afirmación:** Comprometidos intencionadamente a aumentar su consumo cultural, piensan que la cultura mejora su vida, y les gusta ser vistos como participantes de la cultura. Asisten a grandes eventos y buscan siempre garantías, son poco amantes del riesgo.
- **Perspectiva:** Se centran en sus propios gustos culturales e inquietudes intelectuales, buscan los actos que conecten con sus intereses y les puedan abrir nuevos horizontes culturales, pero siempre descubriéndolos por sí mismos.
- **Entretención:** Ven la cultura como una actividad más de ocio para pasar el tiempo libre. Se sienten atraídos por grandes eventos, nombres conocidos, o todo aquello de lo que todo el mundo habla o que aparece en los medios de comunicación. No les gusta el riesgo, quieren pasar un rato entretenido con la familia o los amigos.

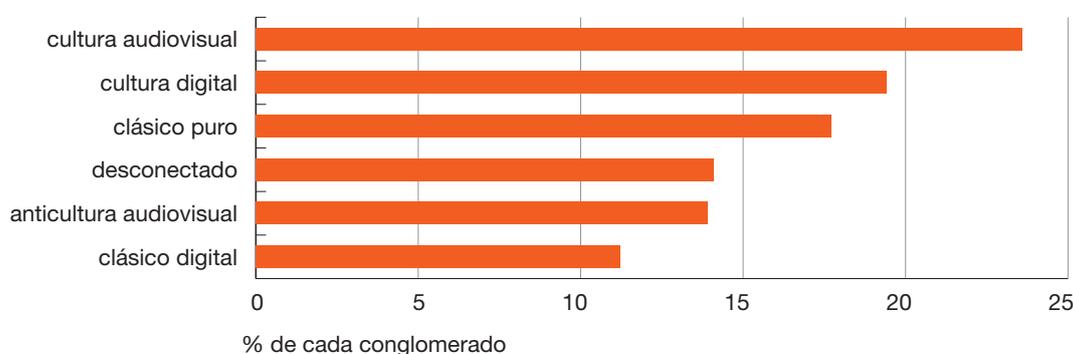
La lectura sobre los *Culture Segments* es muy interesante, aunque sea simplemente porque puede ayudarnos a pensar, intuitivamente, cuáles de estos perfiles son los de mayor presencia en nuestro proyecto; para identificar prototipos entre nuestro público que se aproximen a algunos de los perfiles, y para tomar ideas sobre cómo relacionarnos con ellos.

- El segundo estudio es más reciente (publicado en 2018) y trata de la participación cultural en Cataluña 2013-2016;¹⁸ es, pues, también más cercano. Lo realizó el profesor

18. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/participacio_cultural_catalunya/IC13_Participacio_Cultural_CAS.pdf

Antonio Ariño por encargo del CoNCA y nos identifica seis grandes tipos de consumidores culturales, seis grupos con una relación e interés por las prácticas diferenciadas.

Gráfico 6. Porcentaje de cada conglomerado de intereses culturales en la sociedad catalana. 2013



Fuente: *La participació cultural a Catalunya 2013-2016*. Antonio Ariño y Ramon Llopis para el Consell Nacional de la Cultura i les Arts.

Las caracterizaciones de cada grupo:

- Público de cultura audiovisual, con puntuaciones positivas solo en los intereses y en las prácticas culturales audiovisuales. Son el 23,6 % de la población catalana y, en este caso, se caracterizan por una mayor presencia entre las personas de 45 años, bajo nivel educativo y clase social baja y media baja.
- Público de cultura digital, que aglutina el 19,4 % de la población catalana. Se trata de un grupo de población compuesto principalmente por hombres de menos de 35 años y solteros, cuyos intereses y prácticas culturales están básicamente relacionadas con la cultura digital.
- Público clásico puro es el tercero y muestra un perfil similar al anterior en cuanto a los intereses y las prácticas culturales, pero alejado de la cultura digital. El público clásico puro agrupa el 17,7 % y lo componen más mujeres, de más edad, casadas y de clase social alta y media alta.
- Público anticultura audiovisual, cuya característica principal es el escasísimo interés por la cultura audiovisual y un gran interés por la cultura literaria y la cultura digital. Son el 13,9 % de la población y destacan las personas de 35 a 44 años.
- Público clásico digital, que se distancia de la cultura audiovisual, pero tiene puntuaciones elevadas en intereses y prácticas relacionadas tanto con la cultura clásica y literaria como con la digital. El público clásico digital congrega el 11,2 % de la población catalana y tiene una amplia presencia entre hombres de menos de 35 años, solteros, de clase alta y media alta y elevado nivel de estudios.

Aparte, podríamos dejar a los desconectados, un 14,1 % de la población de Cataluña, entre los que sobresalen los y las mayores de 65 años, con un bajo nivel de estudios y clase social baja o media-baja, con poco interés en las manifestaciones y prácticas culturales.

Estos estudios nos dibujan el conjunto de la sociedad y la segmentan según sus intereses en cultura y en otras actividades. Nos describen, per tanto, cómo es el mundo exterior. Dividen a los públicos potenciales en grupos, con las características demográficas e intereses estadísticamente destacados de cada uno. Podemos seleccionar los que consideremos más interesantes para el proyecto, ya sea porque pensamos que tenemos más cerca, o porque pensamos que podremos llegar mejor a ellos con nuestros recursos. Tendremos un modelo de segmentación «prestado», otro punto de partida que rompa la hoja en blanco sobre lo que sabemos de los no públicos.

3.4.3. Segmentos de no públicos a partir del conocimiento de nuestra comunidad

Alternativamente (o complementariamente), podemos analizar cómo son nuestros clientes nuevos. A partir de los datos obtenidos con los sistemas de *ticketing*, podemos aislar a los clientes que no nos habían visitado anteriormente y analizar cómo son y cómo se diferencian del resto.

- ¿Los clientes nuevos son más jóvenes? ¿De determinadas zonas geográficas? ¿Más presentes en determinados tipos de propuestas que en el resto?
- ¿Podemos definir, según las características de estos clientes nuevos, perfiles de públicos potenciales similares?

Por ejemplo, si el volumen de públicos mayores de 45 años, del código postal del equipamiento y que consumen teatro con grandes nombres, es elevado entre los nuevos si lo comparamos con el resto, es razonable pensar que este es un perfil especialmente interesante en el que encontrar nuevas audiencias.

Y al otro lado del espejo... ¿existe algún tipo de perfil que esperaríamos o desearíamos (quizás por encargo político) tener con más presencia? ¿Públicos que queremos sumar y pensamos que están infrarrepresentados entre los públicos nuevos? Eso nos permitiría definir un perfil al que dirigirnos por la razón contraria, porque tenemos menos de lo que esperábamos.

Desde luego, esta segunda vía, dado que parece implicar ir a contracorriente, será más difícil y menos eficiente en resultados que la anterior. Pasará por hacer un análisis crítico de los motivos por los que no llegamos a esos grupos que desearíamos tener en nuestra comunidad, sin hacernos trampas al solitario. Identificar qué es lo que falla, dispuestos a encajar que el error está en la hipótesis inicial.

A pesar de que utilizamos palancas y análisis de consumo, definimos similares o perfilamos infrarrepresentados a partir del estudio de nuestro público, los segmentos de nuevos públicos siempre serán una hipótesis. Una hipótesis según la cual existen unos perfiles con los que pensamos que tenemos mejores opciones de conectar y que nos ayudarán a definir estrategias segmentadas.

Es con la evaluación de estas estrategias que podremos validar, rebatir o corregir las hipótesis de partida. A medida que avancemos, añadiremos información cualificada sobre nuestras hipótesis, iremos construyendo unos perfiles de no públicos propios y descritos con mayor detalle. En cierta forma, afinaremos los perfiles como un murciélago hace un mapa de lo que le rodea a partir de las ondas, que retornan o no, mientras vamos a ciegas a la caza de nuevos públicos. Sin olvidar que todo nuestro conocimiento sobre los públicos está desenfocado y es variable. Si ya lo era con lo que podíamos saber de los públicos, aún más a tientas afrontaremos el reto de los no públicos.

3.5. Mapa de comunidades

Como hemos visto, tenemos segmentos de no públicos y segmentos de públicos. Si ordenamos los distintos segmentos en función de su conexión-relación-fidelidad al proyecto, definimos una secuencia del proceso (podríamos decir del *customer journey*, en términos de marketing) que queremos que siga un potencial usuario desde el momento que nos conoce por primera vez hasta que se convierte en el más fiel de nuestros embajadores.

Los no públicos recorren un camino antes de sumarse a nuestra audiencia. Podemos desglosar este camino en diferentes etapas, con más o menos detalle, en función del grado de especificación con la que pensamos dirigir nuestra estrategia. Las dos etapas más evidentes, y por las que empezaremos, serán el conocimiento y la consideración.¹⁹ Los usuarios tienen que conocernos antes de formar parte de nuestra comunidad, deben superar la etapa de conocimiento del proyecto. De los que saben que existimos, solo una parte valora comprar e interactúa o demuestra interés de alguna manera, estos son los que llegan a la consideración. De estos, solo una parte acabará comprando y entrando en las fases de cliente. Si hemos definido varios perfiles de no públicos sobre los que trabajar, cada uno de ellos tiene su propio recorrido, con las mismas fases.

En el caso de los públicos, la propuesta de segmentación basada en la fidelidad define en sí misma un embudo (como ya avanzamos). Aspiramos a que un principiante, un nuevo usuario recién llegado, pase a activo y, más adelante, a fiel, dentro de su recorrido a lo largo del tiempo como miembro de la comunidad (si es que apostamos por esta división en tres fases, que recordemos que podemos simplificar a dos, o sofisticar con tantas otras como consideremos necesarias y sostenibles).

Si sobre esta capa de segmentación añadimos otras que sean cualitativas (preferencias por un tipo u otro de espectáculos, motivaciones, intereses) o de cualquier otra índole, volveremos a tener un embudo para cada nuevo segmento, todos ellos con las fases de fidelización que tengamos previstas.

19. Podemos imaginar un *journey* con más etapas, pero solo tendrá sentido en la medida que despluguemos contenidos concretos para cada etapa. No se trata de diseccionar el proceso de compra, sino de crear un esquema útil para pensar ordenadamente una estrategia de contenidos evaluable.

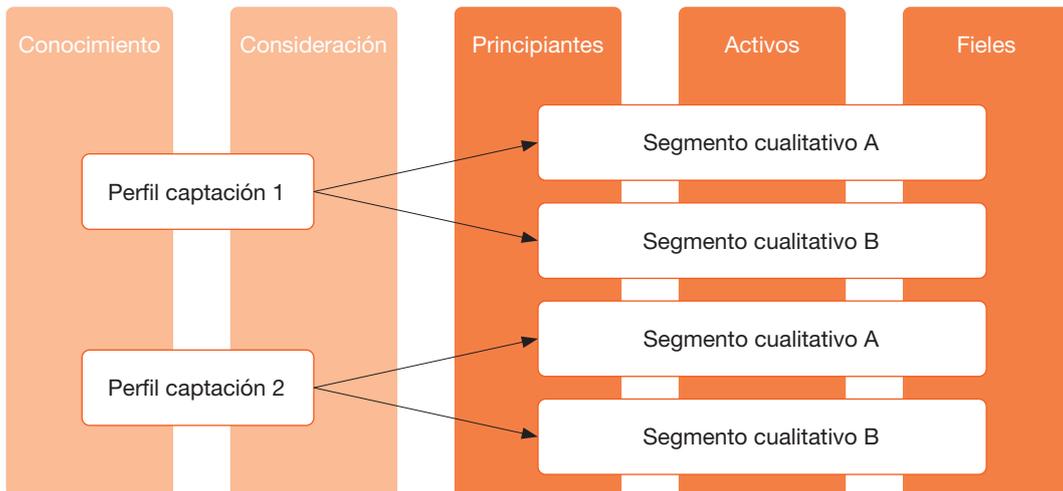
El embudo de no públicos y el de públicos son consecutivos, de modo que, ordenados con este esquema, tendremos un túnel de conversión de no públicos a públicos fieles en una versión sencilla:

Figura 8. Fases del túnel de fidelización



Si, con una comunidad más amplia, definimos diferentes perfiles de no públicos y diferentes segmentos de públicos, el esquema sumará las líneas correspondientes, una para cada perfil, que se bifurcarán en diferentes segmentos a partir del momento que consideremos que se suman a nuestra comunidad.

Figura 9. Túnel de fidelización con múltiples segmentos



Con dos perfiles de no públicos y dos segmentos cualitativos, además de tres de fidelidad, estaríamos definiendo una comunidad formada por doce segmentos de públicos.²⁰

Podemos simplificarlo. Podemos decidir que trataremos por igual a un principiante que nos haya llegado desde el embudo del Perfil 1 y a uno que nos llegue del Perfil 2; o que no diferenciaremos cualitativamente a los principiantes, o que lo haremos a partir de los activos... A cada proyecto tendremos que decidir con cuántos segmentos nos quedamos, con qué crearemos nuestro mapa de comunidades.

20. Principiantes cualitativos A con origen en perfil de no público 1, Principiantes cualitativos B con origen en perfil de no público 1, Principiantes cualitativos A con origen en perfil de no público 2... y así sucesivamente.

4. Los contenidos

Hemos definido nuestra comunidad no como un ente uniforme y homogéneo, sino como personas que conforman grupos con distintas características y distinta relación con el proyecto. Pero, ¿qué significa exactamente «relación con el proyecto»? ¿Con qué se relacionan? O dicho de otro modo: ¿cómo seducimos y consolidamos la relación con los miembros de nuestra comunidad?

Aquí es donde empezamos a hablar de contenidos.

Para conectar y seducir a alguien necesitamos una historia que explicar. Una historia que interese, emocione y sirva al receptor. Que le interese suficientemente como para que se produzca la conexión. No podemos únicamente darle a conocer un mensaje, es necesario que haya retorno, respuesta, diálogo. Cuando lo conseguimos, la comunicación es real y la historia, común, compartida.

De manera que no es suficiente explicar lo que somos y lo que hacemos. Bombardear con mensajes que hablan solo de nuestra espectacular programación y de sus precios irresistibles no consolidará una relación de largo recorrido, nuestro objetivo último (vender entradas es una consecuencia).

Debemos explicar una historia en la que los miembros de nuestra comunidad deseen participar. Nuestra historia es nuestro relato, nuestro contenido, lo que contamos y el diálogo que genera. Cuanto más útil y referencial sea nuestro contenido, más consistente será nuestra comunidad.

En el caso de un equipamiento municipal, son contenidos:

- La programación, el elemento fundamental y protagonista.
- La comunicación, tanto los materiales editados y difundidos, como las interacciones que genera (la comunicación es actualmente, en la era digital y de las redes sociales, bidireccional).

Contenido será, pues, la representación en el escenario, un cartel, un blog, una web... pero también las expresiones de un asistente con una opinión, un vídeo, una foto o una interacción a través de una actividad, un concurso o una encuesta.

Nuestro contenido nos permitirá conectar con una comunidad y nuestra comunidad influirá en nuestro contenido. Se establece, pues, una relación dinámica entre contenido y comunidad, enmarcada por los objetivos de nuestro proyecto. Debemos planificar

y ordenar este diálogo multimedia y multicanal. También debemos evaluarlo continuamente, para aprender y mejorar la manera como conectamos con nuestra comunidad.

La función del marketing relacional consiste, así, en definir, planificar, evaluar y mejorar el contenido que nos va a permitir conocer y conectar con nuestra comunidad. Muy sintéticamente: el marketing relacional es un marketing de contenidos.

4.1. Programación

4.1.1. Propuestas y actividades

El contenido más relevante de entre todos los que articulan la relación entre audiencia y equipamiento será su programación. Efectivamente, la programación es el eje y gran parte de todos los contenidos.

Sin embargo, si otorgamos demasiado protagonismo a la programación la convertiremos en finalidad, y queremos que sea un medio. Este es el punto que define el enfoque relacional, los contenidos, y con ellos la programación, que son un medio para alcanzar un fin: establecer relaciones con personas que conforman la audiencia que queremos desarrollar.

La programación vendrá definida por la serie de actividades y espectáculos planificados en el tiempo, y que ocuparán salas, escenarios y alrededores. Son, o pueden ser también, actividades paralelas, espectáculos adaptados o actividades fuera del espacio (Mahoma yendo a la montaña: a colegios, a la calle...). Acciones que también tendrán una función de difusión que podríamos denominar de «guerrilla».

Toda programación va asociada a una política de precios. Más que con propuestas en sí, con lo que se relaciona en primer término el usuario es con el binomio propuesta-precio. Las mismas propuestas con diferentes precios pueden generar reacciones diferentes en diferentes segmentos. Por este motivo, definir los precios es una parte intrínseca de la programación que, sin precios, podríamos considerar incompleta (lo cual no excluye que existan propuestas gratuitas, con precio cero).

4.1.2. Políticas de precios

Por políticas de precios nos referimos al precio de las entradas, los descuentos y promociones (cuáles, cuándo hacerlos, para quién, con qué objetivo y cómo), los abonos y otros modelos de suscripción.

Necesitamos precios diferentes para los distintos segmentos. Necesitamos jugar con la palanca de los precios para desarrollar la audiencia. La variable precio, en sí misma, podría ser motivo de un manual propio.

Definimos los precios desde la gestión, aunque es cierto que en algunos equipamientos la falta de autonomía de gestión puede limitar (reducir a cero) las posibilidades que ofrece.²¹

Y no es fácil definir y gestionar los precios. Porque el precio es o puede ser una barrera, pero no para todo el mundo, no de la misma manera para los diferentes segmentos y, con frecuencia, no como el juicio a priori nos puede hacer pensar.

El precio no es la barrera fundamental de acceso a la cultura. Como hemos comentado, la primera en importancia es la falta de interés. Y, ciertamente, existe una correlación entre exclusión social, falta de interés por la cultura y nivel de renta. Pero no eliminaremos las barreras de acceso interviniendo solo sobre la variable precio pensando que, de ese modo, el nivel de renta no será un problema. Por más bienintencionadas que puedan ser vuestras ideas, sin intervenir en los factores que han consolidado una falta de interés por lo que se presenta en el escenario, rebajar los precios no tendrá ningún fruto o, como mínimo, será altamente ineficiente, porque implicará «canibalizar» los recursos propios con los que sí podríamos invertir en otras estrategias más conscientes de la complejidad del problema, que existe.

A la vez, el precio es un elemento comunicativo. Gran parte de la audiencia no conoce la mayoría de las propuestas programadas y uno de los factores que, consciente o inconscientemente, tendrá en cuenta para evaluarlas será el precio. Cuando los precios son rígidos, uniformes y significativamente bajos comparados con otras programaciones referenciales (el precio de la misma propuesta en otro espacio o en Barcelona), acaban comunicando un relato de baja relevancia que quizás no se corresponde con la realidad.

¿Estamos defendiendo, entonces, una inflación general que incremente las barreras de acceso? No. Defendemos la reflexión crítica y argumentada, que huya de apriorismos y buenas intenciones que hasta el momento no han demostrado eficacia. Defendemos la necesidad de diferentes precios porque, entre los públicos y la ciudadanía en general, encontramos personas con sensibilidades muy diversas sobre el precio ante las propuestas de cultura en vivo.

Nuestro «negocio»²² no es como el de la sal. La valoración de un kilo de sal por parte de la mayoría de la sociedad es similar²³ (es una *commodity*). En nuestro caso es todo lo contrario: podemos encontrar a alguien que valorará muy positivamente la experiencia de ver un texto clásico mientras otra persona no asistiría aunque fuera gratis. Podemos

21. No poder gestionar los precios con autonomía no sería como estar maniatado, pero sin duda es un hándicap significativo. Implicará no poder optimizar los ingresos propios que mejorarían nuestra sostenibilidad. No disponer de propuestas adecuadas para los públicos que sabemos que son diversos tendrá impacto en nuestra comunicación y, muy probablemente, no implicará mayor accesibilidad al equipamiento.

22. Pedimos disculpas por el uso del término, pero, hablando de precios, justamente nos permitimos la licencia con la intención de que se entienda mejor el concepto a continuación.

23. Hasta que un genio del marketing «inventa» un tipo de sal con unas propiedades extraordinarias, sal rosa del Himalaya, sal negra de los volcanes de Hawái... y se atreve a romper la ley de la inelasticidad de la demanda de una *commodity* y crea lateralmente un nuevo producto y lo distingue sobre todo y en primer término (¡oh, sorpresa!) con el precio.

encontrar a una persona muy interesada en ver una determinada película, pero que perderá todo interés si se proyecta en versión original subtitulada.

Pensemos en cualquier disciplina deportiva que sintamos muy lejana. ¿Qué precio estaríamos dispuestos a pagar para ver la competición olímpica de los mejores lanzadores de martillo del mundo? ¿O un partido de hándbol? ¿O un combate de boxeo? Con estas comparaciones entenderemos más fácilmente que el interés, la valoración a priori de nuestros espectáculos y actividades, será muy diferente para personas diferentes.

Y, si tenemos sensibilidades diversas, necesitamos precios diversos. Necesitamos adaptar, en la medida que podamos, el binomio experiencia-precio a distintos segmentos, y que todos ellos consideren idóneo su contenido.

4.2. Comunicación

Más allá de la programación, el resto de los contenidos serían comunicativos (y recordemos, bidireccionales).

Son los textos con los que explicamos las propuestas, las fotografías y materiales audiovisuales, las creatividades con las que combinamos formato digital y analógico, libretos, opúsculos, dípticos, trípticos, programas de mano, encartes, carteles, banderolas...

Expresaremos y difundiremos estos contenidos a través de diferentes canales, con diferentes posibilidades de contacto e interacción con la audiencia segmentada. A menudo, un mismo contenido, una misma idea o creatividad, se expresará de formas variadas a través de los diversos canales. Estaríamos hablando, pues, de contenidos transmedia.

Los canales más relevantes a través de los que nos comunicaremos serán la web, el correo electrónico, las redes sociales, las plataformas de anuncios digitales, los espacios físicos en el equipamiento y en el exterior, y la prensa y los medios de comunicación externos. Esta es una posible categorización. Podemos hacer otras, o pueden detallarse más diferenciando subcanales o puntos de contacto concretos que para un equipamiento concreto sean importantes.

4.2.1. Web

Nuestro escaparate en Internet. Mejor dicho, nuestro escaparate. Nuestra *home* en Internet será más visitada que nuestra fachada o nuestro vestíbulo, incluso si el equipamiento es diseño de Norman Foster o se trata de un edificio modernista catalogado. Por lo tanto, enfatizamos la importancia de tener y cuidar una buena web.

Y es que aún existen equipamientos municipales que no tiene web propia, o que disponen de una *subsite* escondida en una URL indescifrable (o imposible que Google encuentre, es decir, oculta al mundo), repleta de logos que marcan territorio y propiedad.

Las preocupaciones por mantener una imagen corporativa global y coherente para todo un ayuntamiento son loables. Es lógico que la institución se preocupe y se asegure

de que la percepción de sus servicios sea clara por parte de sus administrados. Pero este anhelo no puede ir por delante del cumplimiento de la misión de los espacios y servicios municipales, o la percepción que los administrados tendrán del servicio acabará siendo nula o, incluso, contraproducente.

Conviene buscar creatividades que faciliten la convivencia entre distintas «marcas» y que permitan al equipamiento mostrarse al mundo como tal, como un equipamiento con una misión y con un relato que explicar, y no como un servicio administrativo más.

De igual modo, conviene defender ante los servicios de comunicación o de informática centralizados que la idiosincrasia y necesidades comunicativas de un equipamiento cultural no son las mismas que las de otros servicios. Estos espacios tienen un contenido más dinámico y diverso. Necesitan autonomía para explicarse y poder hacerlo de la mejor manera que crean, para equivocarse y mejorar; una autonomía que otros departamentos más estables y uniformes en su actividad es lógico que no precisen. No existirá eficiencia de programación de la web municipal si el resultado para el equipamiento es poco útil o poco practicable.

Debemos diseñar nuestra web para que sirva a diferentes segmentos, pensar sus varios apartados y la usabilidad adecuada de cada uno, evitando que la idea inicial acabe encorsetando, y con espacios dinámicos donde tengamos autonomía para generar contenidos. Es probable que, si nuestros contenidos nos lo permiten, lleguemos a la conclusión que mantener un blog sería una buena idea (pero conscientes de que lo que publiquemos en él no será para todos nuestros públicos).

El diseño de una web debe tener en cuenta muchas variables y parámetros. Una buena web es producto de un profundo conocimiento del proyecto y de su comunidad. Difícilmente tendremos una cara visible real si no sabemos cuál es o cuál queremos que sea.

4.2.2. SEO

SEO son las siglas de *Search Engine Optimization* (optimización para buscadores). Muchas, la mayoría, de las visitas digitales que vamos a recibir no llegarán a nuestra puerta directamente; especialmente las nuevas (para el resto, quizás el navegador web recordará su dirección y trabajará para nosotros). Lo que harán será preguntar a Google, que es quien nos busca y encuentra y señala a nuestra puerta.

Preguntarán por nosotros, o por la propuesta que quieren ver en el escenario, o por un intérprete que sospechan que está de gira, o por alguna recomendación recibida, o por alguna noticia aparecida en un medio de comunicación oída tangencialmente, o por un cartel visto de pasada.

Y lo que nosotros queremos es que, cuando busquen, nos encuentren a nosotros. Queremos que las palabras que utilizará el usuario para la búsqueda sea pista suficiente para que Google muestre nuestra página y, además, en la parte superior de la pantalla, bien posicionados. Pero para ello, a Google, tenemos que ponerle las cosas fáciles, para

que apunte a los usuarios en nuestra dirección. O de otro modo, debemos poner las cosas fáciles a los nuevos clientes, para que nos encuentren a través de Google.

Con la herramienta *Google Search Console* (<https://search.google.com/search-console>) el buscador nos da información útil para entender cómo nos buscan, con qué palabras aparecemos en las búsquedas, cuáles generan más clics, en qué tipo de dispositivos o con qué páginas nos mostramos al mundo.

Hay una serie de consejos básicos: tener una URL (dirección web) adecuada; utilizar palabras atrayentes a textos y otras URL (para deducirlas será de gran ayuda *Google Search Console*); crear contenidos expresamente dirigidos a mejorar nuestro posicionamiento (el blog podría ser uno); obtener enlaces y relaciones con otras webs; ordenar correctamente los contenidos; optimizar los tiempos de carga inicial y de navegación, fluida, por toda la web...

Google ofrece mucha «linkografía» sobre el tema, y las herramientas para gestionar contenidos web como Wordpress también facilitan *pluggins*, aplicaciones complementarias, que nos ayudan a crear contenidos de forma adecuada.

Los equipamientos municipales suelen tener una situación y contexto privilegiados para conseguir un buen posicionamiento SEO. El equipamiento es el «teatro» o el «auditorio» del municipio. Es el único espacio donde pasan ciertas cosas en unos cuantos kilómetros a la redonda, o uno de los más relevantes. Por lo tanto, cuando alguien busque «teatro» o «tal intérprete» y nuestro municipio, es probable que aparezcamos entre las primeras posiciones. No existen muchas opciones con las que Google se pueda confundir, tenemos poca «competencia» por ser lo que somos, por nuestras palabras clave.

Con sentido común y siguiendo unos criterios básicos, un equipamiento municipal no debería preocuparse demasiado por su posicionamiento SEO. Si no fuera así, y para casos de mayor complejidad, agencias y profesionales especializados se dedican en exclusiva al arte del posicionamiento SEO.

4.2.3. Campañas de correo electrónico

Los correos electrónicos, bien gestionados, son el medio más económico y eficiente para comunicarnos individualmente con toda nuestra audiencia.

Este canal de comunicación ha pasado de ser la estrella en los últimos años a sufrir un cierto menosprecio en la actualidad: «la gente no abre los e-mails», «los jóvenes ni se los miran»... Son afirmaciones recurrentes no exentas de parte de razón. Pero no es menos cierto que todo el mundo tiene e-mail (o e-mails), y que son un identificador y una vía muy efectiva para hacer llegar mensajes a quien nos autorice a hacerlo. Incluso en el caso de los jóvenes, que se registran a otras plataformas o servicios identificándose con un e-mail.

Por ese mismo motivo la clave es «hacerlo bien». Saber escoger la frecuencia, la cantidad y la profundidad de la información que enviamos por correo electrónico. También definir un asunto oportuno y atractivo, y optar por un diseño creativo. Y, evidentemente, todos estos parámetros adaptados al receptor, tanto como sea posible.

Personalizados. Es decir, distintos para cada segmento. Un usuario que acaba de conectar con nosotros necesita una información, en forma y fondo, muy diferente del resto, por poner un ejemplo.

El mayor peligro de los e-mails es que son tan económicos, fáciles y eficaces (los repuntes de ventas post-campaña de venta casi siempre son evidentes) que nos cuesta resistirnos a la tentación de hacerlos indiscriminadamente en cuanto sentimos la necesidad de vender entradas; o redactarlos semiburocráticos y monótonos y a todo el mundo por igual; o las dos cosas combinadas.

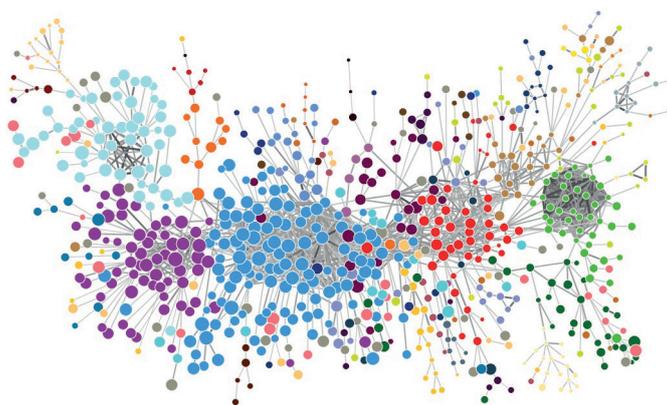
Si queremos que lean nuestros e-mails tienen que ser interesantes y no interesados (no hay nada más perjudicial para la credibilidad de nuestros e-mails que sean siempre evidentemente interesados y no interesantes). Si lo conseguimos, este será el canal de referencia para relacionarnos con la audiencia, al menos, la parte más importante, como vamos a ver.

4.2.4. Redes sociales

Facebook, Twitter, Instagram, Youtube... plataformas que explotan y cambian la forma como las personas nos relacionamos y compartimos contenidos. El mundo ha dejado de ser el espacio físico que compartimos los humanos, ahora se le ha sumado un espacio digital, en la nube, de casi infinitos mundos paralelos donde pasan muchas cosas.

Un equipamiento cultural integrado a la sociedad no puede obviar estos universos digitales. Gran parte de su audiencia pasa en ellos mucho tiempo, y toma muchas decisiones en este mundo etéreo. Las redes sociales son las nuevas ágoras, unas plazas bullisimas donde se forman multitud de conversaciones interconectadas como los grafos matemáticos²⁴, y que pueden representarse como el de la imagen siguiente.

Figura 10. Representación visual de un grafo



24. <https://es.wikipedia.org/wiki/Grafo>

Es lógico que un espacio cultural aspire a ser un nodo de estas subredes, conectar con personas interesadas en sus contenidos referenciales, conectarlas con redes que serán multidireccionales y no radiales. La centralidad del espacio será más fuerte (y útil para su misión) si la comunidad conectada al equipamiento también mantiene relaciones internas vivas y dinámicas, si los contenidos circulan entre personas, y entre personas y equipamiento. En este sentido, una conversación en la que nuestro proyecto sea referencial sin ser el protagonista será la mejor evidencia de un buen posicionamiento en las redes.

Las redes son el espacio en el que más se evidencia la bidireccionalidad de las nuevas relaciones. Colgar posts de nuestra programación en Facebook sin más tiene poco sentido. Seremos como un vendedor de oro circulando con una doble pancarta encima anunciando nuestra oferta paseando por la plaza. Más que construir una comunidad donde nosotros tengamos algún rol de centralidad, lo que haremos es repeler y crear un vacío a nuestro alrededor (por más seguidores «educados» que tengamos). De nuevo, como cuando hablábamos de los e-mails, ser interesantes y no únicamente interesados es fundamental. Debemos ser también auténticos, nadie puede engañar a mucha gente a lo largo de mucho tiempo.

Las redes ofrecen la oportunidad de romper claramente las barreras físicas del espacio, son una oportunidad para digitalizar el proyecto. Dichas barreras podrían romperse también sin las redes sociales, pero este vehículo es idóneo para expandir los límites de la comunidad y llegar a nuevos públicos (un esfuerzo en el que podemos contar con la complicidad de los públicos ya conectados).

La apuesta para digitalizar diluirá el rol central del espacio, lo convertirá en un nuevo medio para una finalidad (como ya comentamos anteriormente que nos ocurriría con la programación en el enfoque relacional), y puede incrementar sustancialmente nuestro impacto cuantitativa y cualitativamente.

Pensemos en un ejemplo concreto y que podría ser paradigmático. Imaginemos un cine municipal (que los hay, pocos, pero los hay). Con las redes sociales (la web y el resto de contenidos) puede aspirar a reunir todos los amantes del cine para interactuar con ellos como un aficionado más, superando los límites de espacio y tiempo que impone un equipamiento y una programación concretos. Esta programación será un contenido, un medio, como lo serán los contenidos en la web o la conversación generada en las redes con el objetivo de desarrollar una comunidad de personas enamoradas del séptimo arte.

Conseguir que las redes sociales sean una fuente de contenidos y que nos situemos como un nodo relacional relevante no es fácil. Hará falta mucho ensayo y error para aprender a hacerlo, no existe otra manera. Reservémosles, pues, tiempo y recursos.

En definitiva, necesitamos tener claro por qué lo hacemos. Cuál es el objetivo de la estrategia de contenidos en las redes. Qué queremos alcanzar, y cómo nos ayudará a acercarnos a nuestra misión. Cómo complementa nuestras otras estrategias (probablemente más fáciles de implementar y con resultados más evidentes a corto y medio plazo).

Sin un mapa y una brújula podemos estar dedicando a las redes sociales esfuerzos altamente ineficientes, por no alineados, por redundantes con otros canales. Sin un

plan y su evaluación no sabremos si andamos hacia delante, si aprendemos, o si damos vueltas sin sentido.

Y si estamos hablando de generar y formar parte de conversaciones, para evaluar necesitaremos otras medidas además del número de seguidores. Todo lo que estamos explicando trata más de la calidad de la relación que de cantidad de seguidores conectados, pero con los que, en muchos casos, la relación es nula.

No todos los proyectos tienen la necesidad de estar presentes en las redes. No todos tienen los contenidos ni las características adecuadas para el desarrollo de una estrategia de contenidos virtuosa en este medio. Las cotillas que con frecuencia impone la gestión desde la administración pueden ser un hándicap importante en este ámbito.

En resumen, las redes tienen un gran potencial, pero no para todo tipo de proyecto. Si es necesario estar presentes en ellas, estemos, pero dedicándoles pocos esfuerzos. Más allá de garantizar una presencia mínima, conviene saber para qué y cómo, experimentar, medir (en el mundo digital todo es medible y ya hablaremos de ello en profundidad en el capítulo dedicado a la evaluación), y aprender a hacerlo.

Además de nuestros propios objetivos, también existen los de la comunidad digital. En este sentido, las redes se convierten en un canal de atención al cliente. Lo cual significa que no podremos gestionar las quejas y peticiones con la discreción que quizás deseáramos. Los equipamientos culturales en general son espacios amables que pueden contar con la comprensión y la amabilidad de la comunidad, y debemos estar a la altura de esta confianza a priori y responder a peticiones y quejas. Y también conviene estar preparados para la gestión de crisis, con las que no deberíamos tener muchos problemas para superarlas con transparencia y humildad.

Y, ¿qué redes tenemos que gestionar? Cualquier respuesta a esta pregunta caducará en cuanto se escriba y debe responderse para cada proyecto en concreto, en función de sus contenidos naturales y de la comunidad que desea construir. Por lo tanto, la respuesta no existe. Hasta hace poco Facebook era indudablemente la red reina, aún lo es, pero va perdiendo fuerza y presencia entre las capas de población más joven. Twitter llegó con fuerza, parecía una red muy adecuada para contenidos culturales y comunidades de proximidad, pero ha acabado generando mucho ruido y perdiendo capacidad de generar conversación o *engagement*. Instagram, más joven, es en estos momentos un valor en alza, implica generar contenidos visuales, y eso no es tan fácil para todos los equipamientos. Y aparecen más redes en las que los jóvenes tienen una gran presencia, como TikTok y otras. Y no dejarán de evolucionar. Si el proyecto tiene un alto componente audiovisual, Youtube será inexcusable.

¿Y Whatsapp o Telegram? También son redes sociales, con control de privacidad, son canales de comunicación directa con los que ponernos al alcance del usuario, pueden ejercer de canales de atención al cliente. Pero, ¡cuidado!, cada red implica dedicación, una red más es más trabajo. Un canal de atención al cliente debe dar una respuesta rápida y útil para no generar frustración y no tener el efecto contrario al deseado.

4.2.5. Plataformas de anuncios digitales

Google es una plataforma de anuncios. También lo son todas las redes sociales que permiten contenidos que denominamos «patrocinados». La finalidad de los anuncios es hacer llegar nuestros contenidos más allá de nuestros seguidores o de aquellos que visiten la web. Las plataformas facilitan herramientas y abundante material formativo para que todo el mundo –también organizaciones pequeñas y medianas– pueda activar campañas de anuncios. Un equipamiento que conozca su audiencia puede definir de forma muy precisa grupos de públicos potenciales que, localizados en la proximidad, puedan estar interesados en las propuestas (es posible incluso que, añadiendo la proximidad, el equipamiento pueda definir mejor los segmentos que la plataforma de anuncios). Es decir, un equipamiento puede definir muy detalladamente el *target* de sus campañas, una de las claves de la eficiencia de este canal.

La gestión no es compleja. La inversión puede ser baja, e ir incrementándola a medida que se evidencia su rentabilidad. La parte crítica es la optimización de las campañas, es decir, analizar los resultados en función de las diversas variables y ajustar los parámetros para obtener los mejores resultados. Las plataformas premian, en general, las campañas más eficientes con costes menores, alimentando un círculo virtuoso para ambas partes.

En función del presupuesto, rentabilidad y potencial de los contenidos, es un servicio perfectamente externalizable a agencias especializadas, que agradecerán una definición detallada de los objetivos, de los *targets*, y el marco general establecido por la estrategia de contenidos.

4.2.6. El espacio físico

Disfrutar de la programación es una actividad experiencial. Al final, el punto de contacto más importante de todos es el espacio, aunque ahora podamos complementar y expandir esta experiencia gracias y a través de la digitalización. Con el esquema conceptual que presentamos, el espacio físico se convierte en un canal.

Y son espacios susceptibles de ser canal el propio equipamiento y sus alrededores, y también la calle, el resto de la ciudad o más allá. En el equipamiento (en el vestíbulo del teatro, en la entrada del auditorio o sala de exposiciones) nuestra audiencia se presenta físicamente, y espera disfrutar de una experiencia que no se limita simplemente a sentarse y ver pasivamente lo que le ofrecen delante de sus ojos y orejas en el escenario. El contacto humano en las taquillas y accesos, antes y después del espectáculo, serán parte importante de la experiencia. Todo aporta vida y personalidad al espacio. El diálogo de los responsables de la gestión con los asistentes, especialmente con los ya conocidos (fieles, seguro), no solo humaniza y hace más auténtico y comprensible el espacio y lo que allí acontece. También son excelentes ocasiones para conocer mejor a los públicos, para recoger propuestas, para consultar ideas, para fortalecer la relación. Al fin y al cabo, los gestores del equipamiento (todo el equipo) son gestores de la comunidad, Maestros de

Ceremonias (MC) del encuentro, cicerones que guían en la construcción de la relación, servidores públicos con la función de articular la comunidad. Así las cosas, tiene mucho sentido que estén recibiendo y despidiendo a los parroquianos, como el fraile de una comunidad religiosa con su liturgia particular.

En el espacio físico también debemos ubicar materiales de comunicación de la programación y de lo que somos, así como información útil. En el exterior inmediato, la fachada, y en la zona más próxima donde sea posible, también podemos poner de manifiesto que aquel espacio no es un espacio más: es el templo que reúne a la comunidad alrededor de la misión del equipamiento. Son espacios idóneos para dar a conocer a los no conectados lo que ocurre dentro, para despertarles la curiosidad o atraerlos con nuestros elementos más interesantes. Es decir, en el exterior, los contenidos estarán pensados para unos segmentos diferentes, de modo que, por ejemplo, utilizaremos imágenes distintas o una selección de propuestas que pensemos que serán especialmente útiles para captar nuevo público (con tamaños adecuados de tipografía para una lectura desde lejos).

Más allá, en la ciudad, seguro que el ente municipal dispone de espacios donde colocar información, quizás incluso gestiona mupis o similares. Podemos plantearnos utilizar banderolas o pancartas. De nuevo, como veremos, conviene pensar (y evaluar) a quién van dirigidos, colocando la información en el fondo y la forma adecuados.

Ahora bien, sobre todos estos soportes físicos, los clásicos carteles, folletos o trípticos... pesa la sombra de la sospecha: ¿son realmente eficaces? Es difícil de evaluar. A finales del siglo pasado eran el medio de comunicación estrella, pero de la saturación de cartelera hemos pasado a una cierta obsolescencia. Este tantísimo papel era la base de la comunicación de la programación unos diez años atrás. Aún ahora es importante, sin duda. Pero ya no son los contenidos únicos, ni los más fundamentales.

Conviene evitar la inercia de continuar usando determinados soportes simplemente porque se han usado siempre, y pasar a ser críticos y exigentes con todo lo que hagamos. Crear una mayor diversidad de soportes dirigida a diferentes segmentos, y darles un peso y protagonismo presupuestario acorde a lo que puedan aportar.

En pleno siglo XXI es lógico imaginar que la partida presupuestaria dedicada al papel es cada vez menor, en parte porque la digital necesita crecer.

4.2.7. Correo postal

Algunos de los mismos materiales en papel que ya hemos relacionado los podemos enviar por correo postal. En algunos equipamientos municipales incluso realizan un buzoneo a todos los hogares de la ciudad con el libreto de la programación o un soporte similar.

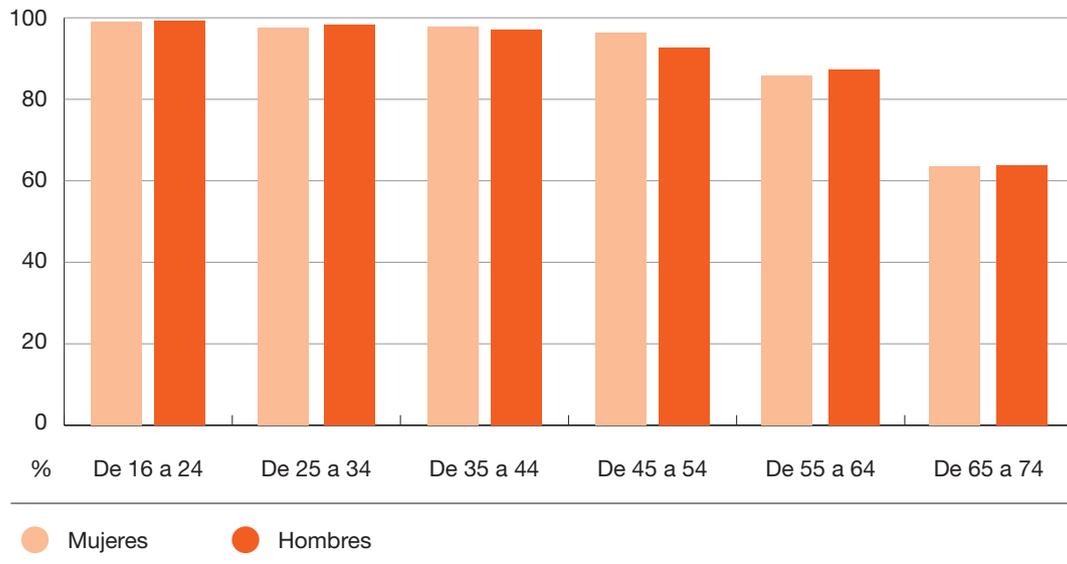
Como ya hemos comentado, diez años atrás no había opción, ahora sí, y mucho más económica. La diferencia de coste entre una carta y un correo electrónico es enorme.

Tiene sentido evaluar, pues, qué enviamos y a quién (y como siempre, no enviar el mismo contenido a quien sabemos que está en una fase distinta). A determinados

segmentos incluso puede molestar por poco práctico (usable) y nada ecológico enviarles información o comunicarnos con ellos por carta.

Ciertamente no todo el mundo utiliza Internet, en España en 2018 «solo» lo hicieron un 86,1 %:

Gráfico 7. Porcentaje de uso de Internet en los últimos tres meses por grupos de edad (2019)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística²⁵

Efectivamente, entre los mayores de 65 años no podemos considerar que Internet sea un canal universal, pero sabemos que la información llega aproximadamente a más de la mitad de ellos. Por lo tanto, la comunicación postal será interesante si suma valor añadido más allá de la pura información y si está especialmente pensada para colectivos específicos y que lo soliciten (en el proceso de compra o durante las visitas pueden señalar la opción de querer recibir comunicación específicamente por correo). Para informar, los canales digitales son más eficientes, y mucho más fácilmente evaluables.

25. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

4.2.8. Prensa

Normalmente, la prensa y los medios de comunicación generalistas no han prestado demasiada atención a lo que ocurre en los equipamientos municipales. Tiene cierta lógica: estamos hablando de equipamientos de ámbito básicamente local, y de unos medios que se deben a una población de un ámbito mucho más amplio.

Excepto cuando publicamos de tanto en tanto noticias sobre algunos equipamientos de referencia y de acontecimientos puntuales, los medios no suelen ser un vehículo de comunicación efectivo con la audiencia. La cobertura de estos medios tampoco se materializa directamente en audiencia, nos podrá aportar sobre todo reputación, que actúa como un extra de vitaminas sobre las comunicaciones directas.

Si ya era así hace algunos años, la digitalización en los medios de comunicación clásicos, y la crisis tanto de su propia reputación como de su alcance real, reduce todavía más el impacto que podrían sumar para un equipamiento de proximidad.

Con excepciones, la prensa generalista no tiene que estar entre las prioridades de un equipamiento municipal. No vale la pena dedicar muchos esfuerzos a redactar notas de prensa u organizar actos de relaciones públicas para obtener tres minutos de gloria, que podrán satisfacer otros objetivos (algunos loables), pero que su contribución al desarrollo de audiencias será, como mínimo, ineficiente.

Nos queda la prensa especializada y la prensa comarcal/local. En este caso, la proximidad de comunidades es mayor. Relacionarnos con estos medios, no ya con la nota de prensa clásica, sino con interacciones sinceras e interesantes (no solo interesadas), nos ayudará a conectar amables intersecciones de las respectivas comunidades. La relación con estos medios puede verse, pues, reforzada por la digitalización en este mundo «geolocalizado».

4.2.9. Otros

Debemos tener en cuenta un subapartado dedicado a «otros» porque pueden aparecer nuevos canales, o porque un equipamiento puede preferir ordenar los existentes según otro criterio.

Nos queda un esquema como este:

Figura 11. Esquema de categorización de contenidos

C O N T E N I D O S	Programación	Propuestas
		Actividades paralelas, complementarias y/o de extensión de la experiencia
		Otras acciones sobre la base de la programación
		Política de precios
	Comunicación	Web
		SEO
		Campañas de correo electrónico
		Redes sociales
		Plataformas de anuncios digitales
		Prensa y medios de comunicación
		El espacio físico interior y exterior
		Correo postal
		Otros

Las piezas que conformen el mix de nuestros contenidos deben ser coherentes entre sí, para que el mensaje llegue nítido y de forma contundente, para que haya posibilidad de conversación auténtica y de construcción conjunta con la audiencia. Cuando es así, y esta coherencia se mantiene en el tiempo, estamos ante un relato.

Dado que buscamos una conexión que deseamos mantener en el tiempo, necesitamos justamente eso: un relato. Si lo que emitimos hoy no es coherente con lo que haremos mañana, difícilmente nuestra audiencia podrá mantenerse conectada, difícilmente entenderá qué somos y no conseguiremos parecerles relevantes.

El relato debe ser la expresión última de nuestra misión, y viceversa, nuestra misión tiene que ser evidente de la lectura de nuestro relato. En caso contrario, los contenidos y la misión no son coherentes entre sí.

5. Estrategia de contenidos

Si la audiencia se relaciona con el proyecto cultural a través de los contenidos, una estrategia para desarrollar la audiencia será necesariamente también una estrategia de los contenidos que tienen que sustentar esta relación.

Es decir, una estrategia de desarrollo de audiencias consiste en diseñar la programación, los precios, los materiales comunicativos –y cómo los difundiremos a través de los diferentes canales–, y cómo interactuaremos con las personas que se conecten a nuestro proyecto. Todo ello, con el objetivo de ampliar el número de personas que se interesen por nosotros y de incrementar la parte más fiel y vinculada al proyecto.

Si entrecruzamos los dos esquemas en dos ejes, dibujamos una matriz:

Figura 12. Matriz de contenidos

		No públicos	Principiantes	Activos	Fieles	
Contenidos	Programación	Programación				
		Precios				
		Web				
	Comunicación	Correo electrónico				
		Soportes físicos				
		Redes sociales				

La denominaremos Matriz de contenidos. Allí donde se entrecruzan las categorías de contenidos y los segmentos debemos ubicar los contenidos concretos. La matriz es un mapa de los contenidos segmentados.

Esta matriz puede ser sencilla, como la dibujada en la figura anterior, o compleja como la de la figura siguiente, con más canales y en la que tenemos dos perfiles de no públicos y dos fases de su embudo.

Figura 13. Matriz de contenidos para múltiples segmentos



Habrán contenidos pensados específicamente para el cruce de un canal y un segmento y ocuparán una casilla; mientras que otros tendrán sentido de forma transversal en un mismo canal y para segmentos diferentes. Otras casillas pueden quedar vacías.

Obviamente, algunos canales son especialmente adecuados para algunos segmentos, y completamente inadecuados para otros. Este esquema nos ayuda a pensar los contenidos orientados al usuario y con un objetivo concreto.

Estos objetivos deben ser SMART, acrónimo anglosajón para decir:

- *Specific*: específico, dirigido a un segmento.
- *Measurable*: medible, necesitamos una métrica y una cifra asociada.
- *Assignable*: asignable, con alguna persona responsable.
- *Realistic*: realista, sin hacernos trampas, a nuestro alcance.
- *Time-related*: con un calendario, con un principio y un final previstos.

Todas las características son importantes, pero destacamos la de medible. Solamente midiendo sabremos si el contenido alcanza lo que esperamos; sabremos si contribuye al desarrollo de nuestra audiencia o si es ineficaz (y podemos ahorrárnoslo).

La suma de las contribuciones de todos los contenidos es lo que acabará produciendo la evolución de la audiencia en la dirección deseada.

5.1. La matriz es un embudo

La matriz, de izquierda a derecha, también es un embudo de conversión. Queremos que los contenidos dirigidos a cada segmento también les «motiven» a continuar subiendo la escalera de fidelización. Queremos que los principiantes vuelvan y se conviertan en activos, queremos que los activos se mantengan presentes en el teatro con más visitas hasta convertirse en fieles.

En función de si nos dirigimos a un segmento o a otro podemos priorizar un objetivo. Para los segmentos de no públicos que todavía no nos conocen el objetivo principal será conseguir una primera comunicación, que sepan que existimos; una vez nos conozcan, queremos conseguir que compren y pasen a ser clientes, captarlos; a los principiantes los queremos «activar», convertirlos en activos con una segunda compra; a los activos queremos llevarlos hasta una relación estable en el tiempo y con una mínima frecuencia que nos permita considerarlos público fiel, desearemos fidelizarlos; y queremos recuperar clientes que, habiendo formado parte de la comunidad, no nos hayan visitado en alguna temporada.

Figura 14. Túnel de fidelización y estrategias de desarrollo de audiencias asociadas



Las denominaciones juegan con los nombres que ya hemos dado a los segmentos, y nos ayudan a alinearnos internamente y a explicarnos a terceros, pero son completamente discretionales y modificables al gusto del gestor.

Las subdivisiones muestran los dos grandes ejes de contenidos: los de las estrategias orientadas a llegar a más público, y los de las dirigidas a retener a los existentes. Una división marcada por la línea que separa a los no públicos de los públicos (o, dicho de otro modo, entre las personas de la comunidad que conocemos, y de las que disponemos de sus datos, y el resto). Una división que también nos marca cómo nos dirigimos y los segmentamos, como vimos en el apartado dedicado a los públicos.

A partir de aquí todo es sentido común, bien formado gracias a la intuición y bien informado gracias a los datos.

5.2. Una comunidad en crecimiento

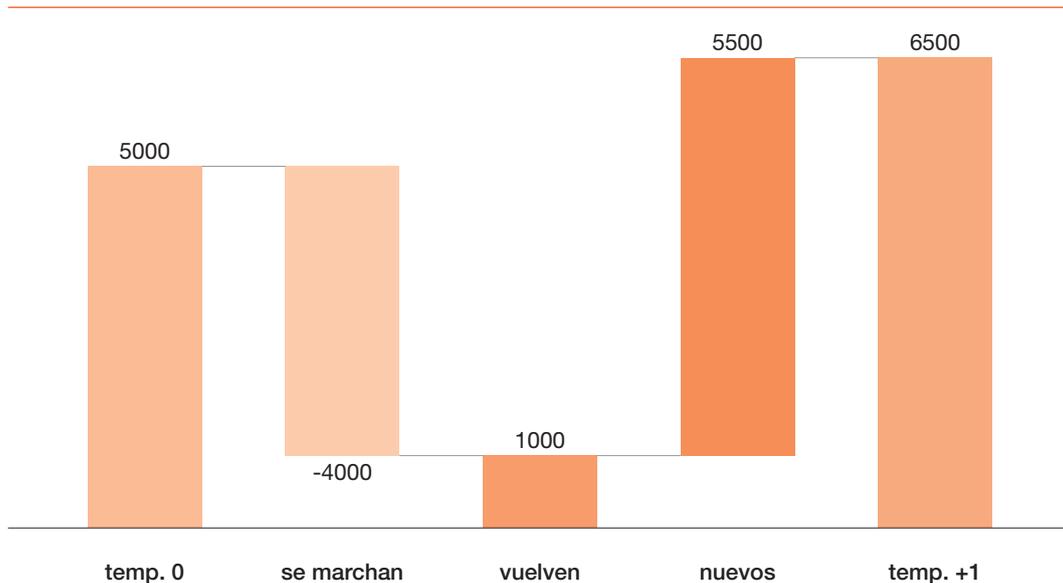
¿Qué ocurriría si a partir de cierto momento no nos llegara ningún espectador nuevo al teatro, ningún oyente al auditorio, ningún nuevo usuario al centro cultural? Tardaríamos más o menos, pero llegaría un día en el que no tendríamos nadie en la sala.

En cada temporada perdemos público, no importa lo que programemos, no importa cuán atractiva sea nuestra propuesta, cuán relevante sea nuestro relato, si la comunidad interesada en lo mismo que nosotros es más o menos amplia. Podríamos decir que es ley de vida (el ciclo vital del cliente).

De hecho, perdemos más de la mitad, siempre, todas las temporadas. Ya lo hemos hablado antes. No es el resultado de nuestra falta de medios o incapacidad, es una característica de la clase de actividad y el rol que tiene la cultura (institucional y/o gestionada, recordémoslo) en la sociedad.

Por lo tanto, necesitamos llegar a públicos nuevos todas las temporadas. La captación es un objetivo irrenunciable para todo proyecto que ofrezca un bien experiencial. Otra cosa es que la captación tenga que ser una prioridad y se le tengan que destinar muchos recursos. Porque de la misma forma que sabemos que en cada ciclo perdemos público, también sabemos que llega gente nueva. Con cualquier programación y cualquier estrategia despertamos la curiosidad y conectamos con alguien por primera vez. Toda comunidad tiene un flujo continuo de entrada y salida, con una parte de los públicos manteniéndose conectados más o menos tiempo. La misión y los objetivos coyunturales marcarán si la prioridad es incrementar el flujo de entrada o mejorar el porcentaje retenido.

Gráfico 8. Representación ficticia, pero plausible, de una comunidad en crecimiento



Incrementar el impacto cuantitativamente pasará por la captación. La sostenibilidad pondrá el foco en la activación y la retención. Reforzar la legitimidad y el impacto cualitativo puede necesitar priorizar la fidelización.

- Comparar internamente a lo largo de las temporadas y compararnos con otros equipamientos similares nos será muy útil para evaluar el potencial del proyecto; si reúne más activos para crecer o para retener y fidelizar en un determinado momento.
- No obstante, hay que ir con cuidado con qué comparamos. Los indicadores son indicadores de resultados, asociados a una estrategia de contenidos.
- Y siempre hay que tener en cuenta que es difícil modificar la inherencia de la evolución de una comunidad. Mejorar la captación, la retención o cualquiera de las métricas relacionales pide esfuerzos sostenidos en el tiempo.

5.3. Estrategias de captación

Las estrategias de captación pasan, sobre todo, por la programación. También hay que pensar en los otros contenidos, pero sin un producto adecuado la captación será difícil y tendrá un techo.

Necesitaremos propuestas con potencial para llegar a nuevos públicos. Sobre estas pivotaremos la comunicación orientada a la captación, utilizando prioritariamente los canales que mejor nos expliquen hacia fuera: anuncios digitales, materiales a espacios físicos, la web y, en menor medida, las redes sociales.

Figura 15. Categorías de contenidos de captación

Captación	
Programación <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precios 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Web • SEO • Anuncios digitales • Redes sociales • Soportes físicos • Prensa

5.3.1. Programación

Producto

Si queremos llegar a un público nuevo, la vía más rápida será con un contenido que incluya ingredientes populares. Si queremos público nuevo y, además, diferente al que ya tenemos, tendremos que programar diferente.

Así, conectar²⁶ con nueva audiencia pasa por programar propuestas diferentes y/o populares. Estos dos vectores pueden poner en tensión nuestra misión, nuestro relato consolidado y/o nuestro presupuesto y riesgo económico.

En el eterno debate de cómo acercar los públicos jóvenes a los equipamientos, por mucho que contribuyan positivamente, la estrategia más efectiva no será ni cambiar el tono y soportes de la comunicación, ni variar drásticamente los precios, ni los horarios, ni poner un servicio de bar... Será programar propuestas que actualmente ya movilizan a los jóvenes. Llenar un auditorio con jóvenes no es difícil, llenar una programación de música clásica con jóvenes es otra cosa.

Por eso es tan necesario tener una mínima definición de a qué nuevos públicos queremos atraer. Y que la definición sea coherente con la misión (y esta con el relato –y este con el presupuesto–), para poder resolver esta tensión dialéctica con una síntesis que armonice qué somos, de dónde venimos y hacia dónde vamos.

Para llamar la atención de quien todavía no nos conoce debemos hacer ruido. Necesitamos las propuestas más atractivas para lo que será la parte más difícil del túnel de conversión. Una parte del público que buscamos ahora es público menos habituado y menos atento a nuestro relato y relatos próximos. Propuestas que tengan conexión con relatos periféricos nos permiten abrir una ventana a estos mundos periféricos.

De entre todos los ingredientes de una propuesta, los de una capacidad atractiva mayor son los intérpretes (por encima de repertorio o textos conocidos). Intérpretes populares o famosos por su participación anterior en propuestas de gran éxito, por su presencia en medios masivos, por su vinculación a estos otros mundos periféricos potencialmente más masivos (cine o televisión,²⁷ por ejemplo).

En cierto modo, utilizamos como palanca nuestro crecimiento sobre el producto programado. La primera vez que un espectador llega al equipamiento lo hace atraído por el producto. Es, en realidad, espectador de la propuesta y todavía no un miembro real de nuestra audiencia. Esta primera visita es una oportunidad inmejorable para explicarnos y, con suerte (y trabajo), motivar una segunda visita o conexión que confirme su interés por el proyecto. Utilizamos las propuestas programadas como anzuelos para pescar nuevos usuarios.

Para acotar el concepto popular, o identificar qué es popular para nuestra comunidad, podemos analizar qué espectáculos han tenido porcentajes más altos y más cantidad de clientes nuevos, especialmente si hemos definido perfiles de captación a partir de cómo son o nos gustaría que fuesen las nuevas audiencias.

Los esfuerzos de captación deben ser estratégicos. No servirá de nada llegar a una gran bolsa de nuevos públicos un año porque hemos podido programar una propuesta

26. Intentaremos evitar utilizar el verbo «crear» para hablar de la nueva audiencia; aunque se entienda muy bien, no deja de ser una forma extraña de referirnos a ella, porque la audiencia siempre ha estado allí, ni se crea ni se destruye. Es el proyecto el que no ha resultado ser una propuesta relevante para esta audiencia.

27. Es posible que una de las aportaciones de la Generalitat a la creación de públicos para el teatro haya sido indirecta, contribuyendo de forma significativa a crear un *star system* de intérpretes catalanes a través de las ficciones de producción nacional (sin desmerecer las políticas activas y directas que se han llevado a cabo).

mainstream, si no podemos dar continuidad a esta programación en el marco de nuestra misión y nuestro relato. Mejoraremos los datos de captación y tendremos un récord de asistencia que probablemente al año siguiente se conviertan en un fracaso rotundo tanto de captación como de retención, y todo a costa de asumir déficits económicos y, probablemente, de debilitar un relato que sí conecta con los usuarios fidelizados.

Si recogemos el ejemplo inicial centrado en atraer nuevo público joven, no servirá de nada un día ofrecer un concierto de trap (para situarnos en tópicos para el ejemplo) si no lo vamos hacer nunca más. Una decidida estrategia de captación tiene que pensarse y evaluarse a largo plazo: dos, tres, cuatro años...

Idealmente, esta programación para la captación (y la que acompañará a los nuevos públicos que van llegando), tiene que ser coherente con el resto, con el relato y la misión. Pero no siempre es posible moverse en los ideales y podemos encontrarnos con oportunidades de programación sostenible, que ayudarán a conectar con nuevos públicos, pero serán poco sinérgicas con el resto y de difícil continuidad. Programar no es fácil, hay que jugar con equilibrios, con posibilidades propias y las disponibilidades en el sector.

La tentación por lo fácil nos puede llevar a una doble programación, una doble estrategia inconsciente que cree dos comunidades paralelas: una, «público de lo *mainstream*» con alta captación; y otra con más relato y retención, de menor dimensión y siempre amenazada de quedar diluida frente un producto más brillante.

De nuevo, una programación de trap en un auditorio, donde el resto de su programación está dedicada a la música clásica, sin nexos entre ambas, sin relato unificador, no desarrollará una sino dos comunidades impermeables entre sí, y que podrían llegar incluso a tener sinergias negativas entre ellas.

Llenar las salas, incrementar sensiblemente el público de un equipamiento, no es lo más difícil. Quizá es caro. Lo que es realmente difícil es alcanzar un crecimiento consistente y sostenible.

Precios

¿Qué debemos hacer con los precios para captar audiencia? No tocarlos. Cuando notamos la necesidad de llegar a nuevos públicos, la tentación de utilizar la palanca del precio es fácil: «Si no viene más gente es por el precio, hagamos una promoción»; aunque sea de última hora e implique traicionar la confianza de los espectadores que ya han pagado un precio más alto por su entrada.

Pocos equipamientos que evalúen sus políticas de precios mantienen todavía este tipo de promociones. No funcionan (en general, siempre en general, porque siempre puede haber excepciones) y fagocitan ingresos, debilitan la confianza de la comunidad y devalúan el producto.

Si hemos definido los precios de un espectáculo basándonos en datos (y con los límites burocráticos que ya hemos comentado) y las ventas están por debajo de las expectativas, con los precios no lo solucionaremos. Con los precios debemos estar dispuestos a morir con las botas puestas.

5.3.2. Comunicación

Debemos comunicarnos con públicos nuevos y viejos. Con ambos. La diferencia es que los nuevos, en el momento de comunicarnos, no existen como públicos, no sabemos dónde están. Las herramientas comunicativas claramente deben ser diferentes; son, de hecho, las que utilizábamos hace veinte años cuando no teníamos los datos del usuario y, por lo tanto, todos eran, en realidad, no públicos antes de venir, y eran nuevos cada vez que lo hacían.

Web

La web es el canal de comunicación más transversal en la estrategia de desarrollo de audiencias. Servirá y será fundamental para comunicar, tanto a públicos nuevos como a conocidos.

Tenemos una web. La diferenciación de contenidos comunicativos deberemos hacerla internamente. Podemos hacer un menú que claramente distinga qué creemos que interesará especialmente a los diferentes segmentos. Podemos diferenciar contenidos situándolos más arriba o más abajo (haciendo *scroll*) de la página. Podemos asumir que quien nos visita por primera vez pasa menos tiempo en nuestra web, entra por la puerta y navega más rápido hasta que en un determinado momento nos abandona. Podemos asumir que este abandono será también más grande entre los que nos visitan por primera vez. Podemos no asumirlo y asegurarnos de ello visitando Google Analytics y evaluando qué porcentaje de los usuarios llega al fondo de la *home*, o el porcentaje de rebote, comparando métricas entre públicos nuevos y no nuevos (nuevos y no nuevos en la web, no necesariamente los mismos públicos nuevos y no nuevos del equipamiento).

Así podemos situar contenidos pensados para priorizar la captación en la parte superior de la *home* (o de las fichas de espectáculos, o de las páginas que en Google Analytics veamos que tienen un porcentaje más alto de visitas nuevas), y añadir capas pensadas para recurrentes y públicos fieles a medida que hacemos *scroll* o los enlaces profundizan.

¿Cuáles serían estos contenidos ideados para el público nuevo? Contenidos que pivoten sobre las propuestas que hemos programado pensadas (prioritariamente, nunca en exclusiva, como venimos insistiendo) para captarlo. Con elementos gráficos y visuales atractivos (una imagen vale más que mil palabras). Pensando en una comunicación rápida y efectiva: no saben nada de nosotros y la información debe estar tan poco codificada como sea posible. Con la información más básica: no hay que detallar la ficha técnica por ahora, no necesitamos una descripción exhaustiva. En cambio, sí necesitamos comunicar claramente los puntos fuertes de las propuestas para la captación: los intérpretes o el texto si son ampliamente conocidos, una combinación de ambos, destacar que trata una temática de actualidad... Debemos dar toda la información básica necesaria para tomar decisiones: fecha y hora, orientación de precios y, en general, información útil para quien venga por primera vez.

Usando el sentido común y analizando para afinar (y hacer más inteligente el sentido común) es realmente fácil sacar partido de Google Analytics. Cuanto más autónomos seamos en la gestión de la web, más test podremos hacer y más podremos poner en práctica todo lo que aprendamos.

Un último detalle importante: hay que diseñar webs responsivas, que se vean bien en todo tipo de pantallas y dispositivos. Y si hay que priorizar un tamaño, el de la pantalla del móvil. De nuevo en Google Analytics encontramos el dato concreto, pero probablemente más de la mitad de las visitas en la web provengan de dispositivos móviles.

A priori, con una web responsiva debería ser suficiente, no necesitaríamos una app móvil. Otra cosa sería para un festival que concentrará muchas visitas y en un espacio físico concreto, donde la cobertura –en el caso de que hubiese muchas peticiones– podría quedar afectada, y una app permitiría guardar en el dispositivo gran parte de la información, y podríamos dar servicio e información en cualquier condición (y ya puestos, mejorando la experiencia de usabilidad). Las visitas que recibirá un equipamiento se repartirán a lo largo del tiempo con picos en momentos puntuales; y con tecnologías al alcance de todos podemos diseñar una web suficientemente rápida y usable desde el móvil, que no exija al usuario ningún esfuerzo extra para acceder (evitar que se tengan que bajar e instalar una aplicación aceptando todas sus condiciones legales, ocupando memoria del dispositivo permanentemente, también cuando no necesitan saber nada de nosotros).

SEO

El posicionamiento SEO será especialmente crítico para la captación. Lógicamente, los nuevos públicos nos buscarán en Google. Para quien no nos conozca, si no aparecemos en Internet simplemente no existimos.

Si hacemos algunas búsquedas podremos comprobar si aparecemos con facilidad. Si no tenemos URL propia e identificativa, o si no hace referencia al municipio o algún otro elemento reconocible (pensemos que queremos que nos encuentren nuevos espectadores y espectadoras que pueden no ser de la ciudad, o no haber oído nunca el nombre del actor local al que hemos homenajeado con el nombre del teatro), si no hay contenidos renovados desde hace tiempo, si no disponemos de enlaces a otras webs en el exterior ni nos llegan visitas «linkeadas» desde fuera... es posible que tengamos un problema para la captación.

Anuncios digitales

Donde no llegamos por medios propios, de forma orgánica, siempre podemos intentar llegar con la cartera, comprando presencia o buen posicionamiento a través de los anuncios digitales.

La definición de los perfiles de captación nos ayudará mucho a la hora de optimizar las campañas de anuncios. La proximidad se convierte también una aliada: podemos reducir el ámbito geográfico en el que se muestran los anuncios y, de este modo, mejorar la eficacia y reducir presupuestos.

Con anuncios digitales, un presupuesto mínimo y buen trabajo de optimización podemos aparecer en las páginas web de medios generalistas en los que en los años noventa soñábamos en tener presencia en la versión papel.

Con anuncios digitales en las redes sociales podemos llegar a los fans de los grupos que contratemos, de los intérpretes más destacados de la programación. O podemos buscar usuarios por gustos musicales, seguidores similares a los que ya tenemos, o buscar clientes reales que tenemos identificados con el e-mail y que la red social nos encontrará.

Con presupuestos acotados podemos intentar llegar a nuevos públicos de una forma más dirigida que nunca. Aunque, como ya hemos comentado, la clave de la efectividad estará también en la optimización a partir de la evaluación. La optimización implica tiempo, o recursos económicos para contratar el tiempo de expertos especializados.

Redes sociales

Cuando buscamos nuevos clientes en las redes sociales no nos dirigimos a nuestros seguidores estrictamente. Buscamos viralidad a través de ellos, que ellos sean nuestros «redifusores», o buscamos conectar con otras comunidades a partir de nodos en común, como podrían ser los artistas contratados que nos conectan con sus comunidades de fans.

Tiene todo el sentido pensar en contenidos para ser redifundidos, y pedirlo con elegancia y educación. Nuestros seguidores más implicados estarán encantados de hacerlo. Incluso podemos preguntar cómo podemos ayudarles. Qué tipo de contenidos y con qué formatos les interesan o les es fácil difundirlos para que nos puedan ayudar a conectar con nuevos seguidores. Podemos trabajar activamente para construir una red propia de *influencers*.

En los casos de los artistas, son especialmente interesantes los que cuentan con comunidades activas y comprometidas en las redes sociales. Es un factor a tener en cuenta incluso en el momento de contratar. Ya sea por interés mutuo o por acuerdo contractual, la complicidad en construir un relato compartido con el artista es muy interesante, sobre todo para producciones populares (las que especialmente dirigimos a nuevos públicos).

Soportes físicos y prensa

Los materiales para la captación deben ser ligeros y llamativos. Un soporte pensado para llegar a nuevos públicos debe intentar evitar la tentación «inventarial», tiene que priorizar la programación que hemos considerado que más nos ayudará a hacer crecer la audiencia.

La gran banderola en la fachada, o el folleto que distribuimos por los distintos espacios de la ciudad, no tiene que explicarlo todo. Por lo menos no todo de la misma manera y con el mismo protagonismo. No tienen que ser soportes que recojan todo lo que hemos hecho. En los siglos XIX y XX lo eran (los archivos municipales están llenos de documentos de comunicación que hacen acto de nostalgia de la actividad cultural), pero en el siglo XXI esta función la harán los contenidos digitales (y las memorias propiamente dichas).

De nada servirá utilizar mupis de la ciudad si los ciudadanos que no saben nada de nosotros tienen que acercarse y pararse a medio metro para leerlos. ¿Significa esto que vamos a marginar una parte de la programación no incluyéndola toda en el libreto? No, simplemente significa que diferentes materiales tienen diferentes objetivos, están dirigidos a diferentes públicos y tienen que explicar diferentes propuestas y de forma diferente.

Parece obvio si intentamos difundir la programación familiar. Pues lo mismo ocurre si tenemos una programación para nuevos públicos, que comunicamos con unos materiales y distribuimos pensando en despertar curiosidad e interés allí donde creemos que tenemos más posibilidades de éxito.

Esta misma reflexión la podemos aplicar a la prensa, ya sea de ámbito nacional, especializado o local/comarcal. Destacando contenidos de más popularidad tendremos más posibilidades de ganar espacio en el medio y, después, llegar a nuevos públicos.

5.4. Estrategias de retención

En la familia de las estrategias de retención encontramos las de activación (con el objetivo de producir el primer retorno), y las de fidelización (que permiten más retornos y una vinculación cada vez de más calidad).

Todas son estrategias muy sinérgicas entre ellas. Muy probablemente el contenido ideado para una tendrá efectos sobre las otras. No es así con las estrategias de captación y, por lo tanto, armonizar ambas etapas con prioridad por una de ellas es uno de los equilibrios clave de una estrategia virtuosa.

Lógicamente, para retener, la programación tiene un rol. Los segmentos más vinculados son los que más legitiman el relato. En ese caso, los precios sí serán una palanca útil y necesaria. El e-mail será el canal más eficiente para comunicarnos. En la web necesitaremos contenidos que alimenten los segmentos de activos y fieles. En las plataformas de anuncios digitales encontraremos herramientas para hacer *retargeting* que nos pueden resultar muy útiles en este momento. También habrá soportes físicos que solo tienen sentido para estos usuarios.

Figura 16. Categorías de contenidos de retención

Retención	
Programación <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precios 	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico • Web • Anuncios digitales • Soportes físicos

5.4.1. Programación

Producto

La programación que retiene es, de hecho, la que nos define. No pueden ser propuestas puntuales. Si retienen, si tienen que retener, deben ser variadas, conectadas con un hilo, un tipo de leitmotiv que podemos llamar relato.

Sin relato, sin una historia, es difícil mantener la atención de nadie de manera continuada.

Ciertamente, en nuestra ciudad podemos ser el «proveedor» de propuestas más relevantes de teatro o de música, sin más, sin conexión. Pero, incluso en este caso, este será nuestro relato, un destilador de relevancia que la presenta con proximidad. Será una función de limitadas capacidades para conseguir altas cotas de compromiso por parte de los usuarios, pero puede ser eficiente y un buen punto de partida.

Los datos nos dirán qué parte de la programación es la que apela de forma más consistente e intensa a los públicos que nos vuelven a visitar tras una primera vez. Evitemos apriorismos, no será necesariamente la parte de la programación que más motiva a los programadores. Recordemos que trabajamos en un entorno donde los gestores culturales somos una minoría en cuanto a gustos y hábitos culturales.

Cuando las propuestas encadenadas forman un relato, y este tiene elementos cualitativos que lo diferencian, y todo ello es una forma coherente de expresar la misión, hemos construido sólidamente el puente entre misión y audiencia.

Estas propuestas y relato legitiman el proyecto. Los públicos que confirman su interés con asistencia y participación legitiman su función social, pública. Ya no es la programación aislada lo que sirve a los públicos, ahora una parte de ellos espera una continuidad.

Sin una parte de la programación capaz de atraer rápidamente a la ciudadanía que rodea el equipamiento, este tan solo es una sala de «eventos», un espacio «para hacer cosas» sin ningún tipo de conexión y que convocará a gente nueva a cada actividad. Es una opción, pero convierte el equipamiento en una simple caja escénica que no construye ciudadanía, no genera ningún espacio de debate o vida activa. Desde un punto de vista público, hace una aportación muy limitada a la sociedad, una aportación que podría hacer cualquier otro espacio. Desde este mismo punto de vista, un equipamiento que consolida una comunidad a partir de un relato está haciendo una aportación mayor a su sociedad («habbermassiano», podríamos llamarlo).

Ciertamente, es un valor difícil de cuantificar, sobre todo a corto plazo. Pero si creemos en él (y si creemos en él podría perfectamente formar parte de la misión), justificará la inversión de esfuerzos en una parte de la programación que quizá convoca a menos públicos, pero convoca a los más «valiosos», los que vuelven y legitiman el proyecto (aparte de contribuir más a la financiación con el conjunto de sus compras, como ya hemos comentado al hablar de los públicos fieles).

Como hemos hecho cuando hablábamos del producto, en cuanto a las estrategias de captación, volvemos a señalar la necesidad de coherencia entre la programación prioritaria

orientada a retener públicos y la que habíamos priorizado para la captación. No podemos olvidar en ningún momento continuar con los esfuerzos de captación, pero necesitamos un solo relato formado por un conjunto heterogéneo de propuestas. No es tan difícil como podría parecer en el texto, porque las fronteras entre ambas programaciones son difusas. No habrá propuestas que sean exclusivamente interesantes para no públicos, ni al revés.

La solución ideal de la ecuación es una programación que es capaz de atraer nuevos públicos todos los años, y retiene buena parte de él de forma armónica. Todo un arte de equilibrismo.

Precios

Si en la captación prescindíamos prácticamente de la palanca de precios, en la retención son un elemento clave.

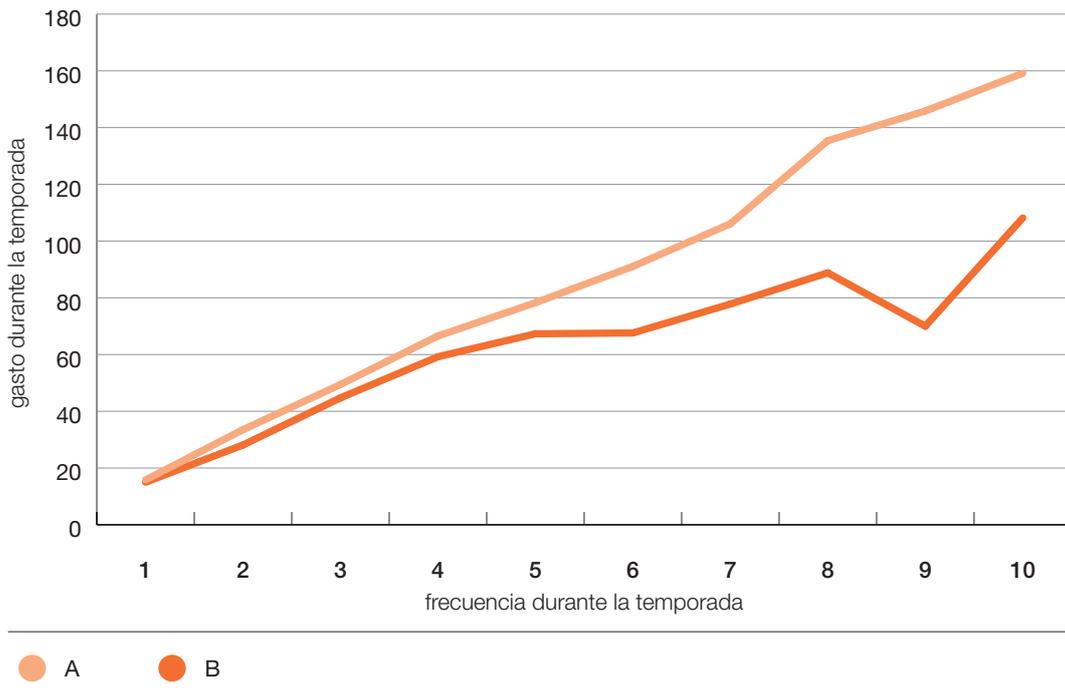
Ya lo mencionamos al hablar de los públicos fieles (en lo que a priori podría parecer un contrasentido). Los datos demuestran una mayor sensibilidad al precio entre públicos habituales que entre públicos muy esporádicos. Los primeros quieren distribuir un presupuesto (superior al de los demás, pero, aun así, limitado) entre más propuestas.

Partiendo de esta premisa podemos llegar a un trato tácito: si vienen más haremos que les sea más económico. Ganamos todos. Y también es una forma de premiar la fidelidad de unos públicos que, como ya hemos comentado, legitiman el proyecto y aportan mucho más que el resto a la sostenibilidad.

Podemos hacerlo de distintos modos. El más sencillo de todos, por ejemplo, son los packs o abonos a unos cuantos espectáculos. En este sentido, la práctica habitual acostumbra a premiar con descuentos significativos a partir de una frecuencia alta y a la que, de hecho, llega un porcentaje muy (pero que muy) pequeño de nuestros públicos. Si situamos los abonos a seis o diez espectáculos en una programación con pocas propuestas más, nos dirigimos a los clientes que tiene disponibilidad de tiempo e interés por toda la programación, probablemente ecléctica. Creamos una ventaja para un nicho de público casi inexistente.

Si el salto más crítico, y fundamental, es el de la primera a la segunda visita, parece lógico pensar que ya hay que ayudar desde este primer momento, construir una política de precios que acompañe la fidelización desde el primer peldaño.

Con este gráfico ficticio ponemos en contraste lo que sería una política de precios que no premia la repetición. El gasto crece proporcionalmente a la frecuencia sin matiz en el caso A, mientras el precio por visita en el caso B se va reduciendo gradualmente con el incremento de la frecuencia.

Gráfico 9. Gasto medio en función de la frecuencia durante la temporada

Llevado al extremo, los clientes de frecuencia más alta llegarán a un techo de gasto. Tendremos muy pocos o ningún cliente por encima de una determinada cifra. Depende de cuál sea, y del total de la programación, ¿tiene sentido que invitemos a estos clientes más fieles al resto de la programación? Si hemos llegado a agotar todo su presupuesto y todavía disponen de tiempo e interés mientras nosotros disponemos de butacas vacías, ¿por qué no? Estamos definiendo una especie de tarifa plana. No es aplicable a todos los equipamientos ni en todos los municipios (el impacto de una tarifa plana puede ser percibido con reticencias²⁸ por parte de otros agentes municipales que también aspiran a desarrollar su audiencia), pero en algunos casos puede ser una medida interesante para mejorar las tasas de retención y fidelización (además de los ingresos y el porcentaje de ocupación de los eventos de menos popularidad, de modo que se refuerza el núcleo duro de la comunidad).

Otro detalle importante para que los precios se conviertan en un motor eficaz de retención es que no haya ninguna traición a la promesa de premiar la fidelidad.

28. El tema de la competencia entre equipamientos es complejo, especialmente entre público y privado. ¿Son dos espacios que compiten por una misma audiencia? ¿El dilema es el de un pastel que hay que repartir y una competencia de suma cero? Tanto los datos (como la intuición) nos hacen pensar que no es así. De los espacios cercanos, cuando menos, podríamos decir que «co-comparten», porque colaboran sumando esfuerzos y propuestas que conecten la ciudadanía a la experiencia de la cultura en vivo. La participación cultural es adictiva, a más participación más interés. Si juntos sumamos más relevancia, si activamos más interés, juntos hacemos el pastel más grande. Si la suma no da 2, está más cerca de 2 que de 1. Así, cuando generamos una oferta que contribuya a incrementar la frecuencia del consumo cultural de algunos espectadores en nuestro espacio, si bien es posible que eso implique un menor consumo en otros espacios por parte de algunos clientes, también supondrá lo contrario para otros, provocaremos un incremento del interés (y adicción) que revertirá en más consumo también en otros espacios y a lo largo de más tiempo. Las personas que más van al teatro son las que más vuelven. Además, en un entorno local, ¿por qué no una tarifa plana con todos los agentes?

No podemos ofrecer mejores precios a los nuevos usuarios que a los ya conocidos; no podemos ofrecer promociones que superen la oferta que hemos hecho a cambio de repetir; no podemos hacer promociones de última hora que incentiven esperar y conlleven más gasto para los que confiaron más en la propuesta y desde antes.

Esto implica que la política de precios debe pensarse desde el principio, tener claro cuáles pueden ser sus efectos colaterales, pensarla de forma estratégica, y mantener la disciplina a lo largo de la temporada (ya tendremos tiempo de evaluar y modificar lo que sea necesario de cara a la próxima temporada).

5.4.2. Comunicación

Correo electrónico

El e-mail es el medio de comunicación por excelencia con nuestros públicos. Si todo ha ido bien, tenemos un agradable proceso de compra o un formulario bien ubicado en la web, o la mejor atención al usuario posible en el espacio, tendremos los datos de la mayor parte de nuestros usuarios. Si alguien ha decidido no dejarnos datos, o no permitir que nos comuniquemos con él, a pesar de nuestros esfuerzos (y si es necesario, incentivos) simplemente nos está diciendo por la vía pasiva que, más allá del primer contacto, no está suficientemente interesado en lo que le contamos. Nos avisa, ya de entrada, que será más difícil que vuelva.

Para el resto, el e-mail.

Ahora bien, necesitaremos una estrategia segmentada. No podemos hacer el mismo e-mail para principiantes, activos o fieles. No podemos hacer el mismo e-mail para el segmento cualitativo interesado en A o interesado en B.

A más fidelidad, más interés, más frecuencia de envíos, más información, más densidad, más escenas detrás del telón. A menos interés, menos de todo eso y correos más visuales. Este sería el criterio inicial y, a partir de aquí, prueba y error, test A/B (los de e-mail son los más fáciles e inexcusables de hacer). Aprender y mejorar. Mejorar aberturas y clics. Según Mailchimp, los estándares en la industria del entretenimiento, la más cercana a la actividad de un equipamiento municipal, se sitúan cerca del 14,5 % de aberturas y 1,6 % de clics (datos de octubre de 2019). Con proximidad, estos porcentajes son claramente mejorables y deberían ser el umbral mínimo. Con una campaña segmentada para fieles deberíamos aspirar a aberturas por encima del 50%; con una para fieles y relacionada con un espectáculo que hayan comprado deberíamos aspirar a superar el 90 %.

Debemos planificar las campañas. Deben tener un orden y una periodicidad que ayude al lector a seguirnos y a aceptar nuestra intensidad intrusiva, ayudar a construir el relato. Necesitamos una estrategia de e-mail marketing con objetivos para cada segmento.

E-mails que tienen mucho sentido, y que son un ejemplo de buena atención al usuario y de reforzamiento del retorno, serían:

- de recordatorio de la próxima visita y con ampliación de la información,
- con el programa de mano (sin *spoilers*),
- con información útil (cómo llegar, servicios complementarios cerca),
- e-mails posteriores al espectáculo, con más información (ahora con *spoilers*, con comentarios críticos o comentarios en la red de los mismos asistentes) y con alguna encuesta de satisfacción (las evaluaciones de la satisfacción son también una mina de información, todavía más si la podemos asociar al usuario).

Web

La web también debe acompañar amablemente la fidelización. Aplicado el mismo criterio que ya habíamos mencionado en las estrategias de captación, tiene sentido presentar capas de contenidos a medida que la navegación de los usuarios avanza.

Podemos informar con claridad de la política de precios que incentivan la repetición de forma más visual en un punto, y más abajo, de forma más detallada y con más opciones.

Podemos dar una mínima información del espectáculo y, empatizando con el usuario, facilitar los argumentos que hacen interesante una propuesta y materiales audiovisuales en una primera capa. En una segunda capa, podemos desarrollar más información y descripción, para, en una tercera, completarla con información más concreta (comentarios críticos, ficha técnica detallada...).

Es interesante que expliquemos todo lo que ocurre en el equipamiento. En la mayoría no solo se programan espectáculos para grandes públicos. También se hacen actividades formativas, participativas, escolares o se organizan otros actos cívicos. Toda esta actividad también forma parte del relato, y debe ser explicada, asumiendo que interesa a quien interesa el relato, no a todo el mundo. Un blog en la web puede ser una gran herramienta para expresarlo, y nos ayudará en el posicionamiento SEO.

Anuncios digitales

En las plataformas de anuncios digitales buscamos sobre todo nuevos públicos, pero pueden ser de gran utilidad también para impactar en nuestros usuarios ya conectados utilizando metodologías de *retargeting*. Subimos listas de e-mails y dejamos que las plataformas los encuentren y les impriman nuestros mensajes en las pantallas. Sí, también les hemos enviado e-mails, pero podemos reforzar un mensaje o asegurarnos de que también llegue a la parte de los receptores que no han leído la campaña (incluso pueden ser filtrados de la lista de *retargeting*).

Soportes físicos

Si los soportes para dirigirnos a nuevos públicos deben priorizar las propuestas especialmente adecuadas, los soportes dedicados a retener sí que pueden desarrollar información de toda la programación, y más detallada. El clásico libretto amplio que hace unos años editábamos como único soporte y para todo el mundo, ahora lo podemos

publicar pensando en los clientes fieles, o como soporte para los que queremos animar a repetir.

También serían útiles los programas de mano, o elementos que ayuden a aumentar la satisfacción y mejorar la experiencia de quien ha confiado en el proyecto (el mismo programa que también podemos haber mandado antes por e-mail), con tal de que seleccionen propuestas próximas dentro de la programación. Incluso que expliquen alguna promoción de retorno (recordemos, sobre todo, que no traicione a quien nos compró un abono desde el principio).

5.5. Una estrategia integral e integrada

Hemos apuntado ideas de contenidos de los distintos canales, tanto para captar como para retener. Nos han quedado vacíos, cruces de segmentos y contenidos donde no estamos ubicando ninguna propuesta, no estamos dando ninguna indicación. ¿Significa eso que la prensa no nos sirve para comunicarnos con clientes fieles, por ejemplo? No, ellos también leerán lo que publiquen de nosotros, seguramente con más interés y actuarán como embajadores y antenas de repetición ayudando a difundir y ampliar el alcance de la prensa, y lo harán en las redes sociales, de forma autónoma, y todo el prestigio que generemos sumará puntos a la consideración de los perfiles de captación. Simplemente, apostamos por la efectividad (eficacia + eficiencia) y priorizamos algunas celdas.

Y estas son solo algunas ideas, no son una receta mágica. El equipo reunido, que sabe a quién se dirige (o tiene una idea aproximada) puede tener muchas más y mejores, más adaptadas a la realidad del equipamiento. Se trata de utilizar datos, intuición, imaginación y empatía para crear ideas.

Pasada la lluvia de ideas empieza el trabajo de verdad, el más difícil. A menudo olvidamos que tener buenas ideas es fácil, cualquier gestor cultural tiene un centenar de ellas todos los días. La gracia, y el mérito, está en hacerlas realidad, en su implementación, y hacerlo con resultados o aprendiendo.

6. Implementación

Hemos dejado caer ideas en forma de lluvia en la matriz. En una tormenta creativa no hay malas ideas. Pero la realidad es mucho más exigente. Llega el momento de podar el árbol para que crezca con fuerza. Debemos priorizar y planificar.

Priorizar es un arte, uno de los más delicados y necesarios, y una de las responsabilidades específicas de la gestión. Una buena estrategia mal priorizada tiene muchas probabilidades de ser poco efectiva y acabar abandonada.

Será muy útil hacer una priorización general, escoger, decidir si dedicaremos más esfuerzos a la retención o a la captación.

La priorización de contenidos dentro de cada estrategia pasa por tener objetivos específicos bien definidos, el cálculo del coste en recursos de todo tipo que necesitan, y aplicar el sentido común, teniendo en cuenta las relaciones sinérgicas entre contenidos y posibles costes de oportunidad.

El resultado final debe ser una lista de contenidos a desarrollar a lo largo del periodo de implementación, dirigidos a un segmento, con un objetivo concreto, con unas fechas de inicio y de finalización previstas, con un miembro del equipo como responsable, con una métrica para ser evaluado y una prioridad reflexionada.

Figura 17. Ejemplo de plan de contenidos

Activid.	Canal	Objetivo	Target	Segmento	Respons.	Fecha inicio	Fecha fin	Indicadores 1	Indicadores 2	Indicadores 3	Resultat 1	Resultat 2	Resultat 3	Comentaris
Tema en compra retenciones conegudes / Medida en programació / Mètrica	Programació	Captació	No públic	Alta	Temporada			Vendes a nous clients	Vendes general					Miljar exemples d'espectacles en anàlisi realitat.
Realitzar programació online	Programació	Captació	No públic	Normal	Temporada			Vendes a nous clients	Vendes general					Si s'apren retenciones conegudes milior
Realitzar programació familiar	Programació	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal	Temporada			Vendes a clients Actius / Fidele	Vendes general					Si s'apren retenciones conegudes milior
Tema en compra retenciones conegudes / Mètrica en programació	Programació	Captació	No públic	Alta	Temporada			Vendes a nous clients	Vendes general					
Programació formatu alternatiu	Programació	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal	Temporada			Vendes a clients Actius / Fidele	Vendes general					
Realitzar programació mística amb agents externs	Programació	Captació	No públic	Normal	Temporada			Vendes a nous clients	Vendes general					El gènere mística hem de disposar de producte cada temporada per a la captació
Programació SMS	Programació	Retenció	Públic	Principians Normal	Temporada			2a compra / Principians	Vendes general					
Programació SMS	Programació	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal	Temporada			Vendes a clients Actius / Fidele	Vendes general					
Què és Tàxia Amic	Press	Retenció	Públic	Total	Alta									
Creació Abonament 2 i 3	Press	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Alta										Tàxia Amic (10% descompte)
Biblioteca descompte abonament	Press	Fidelització	Públic	Total	Alta									Abonament 2 (25%) i 3 (30%)
Newsletter recordeu abonament a 2 i a 3 hores temporada	Press	Fidelització	Públic	Principians Normal										Limitat tot al 20%. Descompte en segona i Abonament 2. Fidelecció d'espectacles digitals a Principians
Tàxia Flava	Press	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										Estudiar implementació. Possible hincament públic i sessos esperatades
Discompte 50% a una presentació programació	Press	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Alta										No incloure tota la programació. Ofegat a la compra de 2 expectatives per gaudir del descompte
Milior captació de dades vendes a web	Què és	Fidelització	Públic	Total	Alta									Per exemple cod postal, gènere i edat en una primera fase. Segona fase: membres utilitat familiar, veïd
Milior captació de dades vendes a taquilla	Què és	Leads	Públic	Total	Alta									Per exemple cod postal, gènere i edat en una primera fase. Segona fase: membres utilitat familiar, veïd
Milior captació de dades vendes especials 5m i 10	Què és	Leads	Públic	Total	Alta									A la home expectatives rellevantes, no proper expectatives (no utilitat oncológic)
Poste expectatives destacat en dades a jornada home	Web	Captació	No públic	Alta										
Bloque per a la captació d'Amos	Web	Leads	Públic	Principians	Alta									
Informació nou abonament 2 i 3	Web	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Alta										
Sumar hashtag temporada a la web	Web	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										
Newsletter amb producte destacat	Email marketing	Retenció	Públic	Principians	Alta									El pot fer segmentar per Contact Rating de Marketing
Newsletter campanya	Email marketing	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										Més digitals a la construcció de relat. Podem segmentar per Contact Rating de Marketing
Contingut extra a newsletter, col·legues	Youtube	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										
Campaña regenerada a Facebook Ads i hor temporada	Ades Online	Captació	No públic	Normal										Sumar un cod de descompte a un cop per a avaluar efectiuat
Anunci publicació començat ET / Agut	Ades Online	Captació	No públic	Normal										Transformació línia actual. Posar cod de descompte per avaluar efectiuat
Filar amb producte manutenció - distribució local	Publicitat offline	Captació	No públic	Alta										Transformació línia actual. Posar cod de descompte per avaluar efectiuat
Publicitar al centre de distribució producte manutenció	Publicitat offline	Captació	No públic	Normal										Transformació línia actual. Posar cod de descompte per avaluar efectiuat
Filar expectatives a xarxes	Publicitat offline	Captació	No públic	Normal										Distribució massiva a xarxes
Filar per a a sobre - inuitats	Publicitat offline	Captació	No públic	Normal										Distribució sobre embassadors culturals per inuitats
Realitzar presentació de tema	Publicitat offline	Retenció	Públic	Principians	Normal									amb producte més digitals a captar l'atenció dels Principians
Lleure actual de temporada	Publicitat offline	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										Menor trada, per tal de (acte presentació programació) per tema a l'aire
Espectacle línia de temporada	Altres	Informació	Total	Normal										Clare descompte resposta. Programar per l'horari, repetitius.
Favor Chap / Trobada de públic	Altres	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Normal										
Revisió condicions de compra amb H&M	Altres	Fidelització	Públic	Actiu (i Fidele Alta										Revisar condicions línia amb sistema de l'horari

Plan de contenidos:

- ✓ Acción
- ✓ Segmentos target
- ✓ Calendario
- ✓ Responsable
- ✓ Objetivos
- ✓ Indicadores
- ✓ Resultados

Todo este esquema hay que entenderlo de forma flexible. No todos los contenidos podrán tener un objetivo definido. Algunos tendrán varios objetivos; o estarán orientados a varios segmentos; o serán responsabilidad de diferentes personas; o no necesitaremos desglosarlos en detalle en este momento; o serán periódicos y no tendrán fecha final...

Otros contenidos no estarán claramente definidos en un principio, quizá necesitarán experimentación previa, algún test A/B²⁹ que ayude a decidir. No trabajamos para rellenar esta tabla. Rellenamos la tabla para que nos ayude a trabajar.

El conjunto de contenidos planificado es nuestro plan de desarrollo de la audiencia. Este plan no es una sagrada escritura de cumplimiento obligatorio, ya sabemos que los planes están para romperse. La realidad a menudo se impone a toda planificación. Eso sí, debe ser como una guía, no un papel mojado que guardamos en el cajón. Necesitaremos la autodisciplina que nace del convencimiento en la confianza en el plan, y establecer reuniones de seguimiento periódicas para garantizar su cumplimiento óptimo.

Esta confianza en el plan no se puede imponer, ni dar por supuesta, ni fingir. Y será mayor cuanto más participado sea el plan, si ha contado con la implicación de todos los integrantes de la organización.

A más seguimiento, más flexibilidad y posibilidad de adaptación, mejor utilización de los aprendizajes obtenidos a lo largo del proceso y, también, más trabajo. Las reuniones de seguimiento deberían estar prefijadas y tener una cierta periodicidad. Deberíamos tener un orden del día con los contenidos que se evalúan y los que quedan pendientes para el próximo ciclo inmediato. El objetivo de las reuniones debe ser el aprendizaje y la toma de decisiones, adaptarse a nuevas situaciones si nos encontramos obstáculos imprevistos, modificar si nos lleva a mejorar durante el proceso.

Más allá de todo eso, cada responsable debe disponer de autonomía para decidir cómo detalla y declina la tarea de los contenidos bajo su responsabilidad, y debe responder de ellos cuando llegue el momento de evaluar los resultados.

No importa que pongamos mucha imaginación (y siendo gestores culturales se nos supone mucha), no todo podrá hacerse. Priorizar también es decir dónde hay que cortar, que dejamos de hacer para hacer mejor el resto. Menos es más. Es mejor implementar según lo que habíamos previsto (con los test A/B que queríamos realizar, evaluando como nos habíamos marcado y aprendiendo todo lo posible), que desarrollar una estrategia con más contenidos, pero no siempre llevados a cabo consistentemente y hasta el final, o sin evaluar.

Tras pensar a lo grande (cuando trabajábamos en la misión), o con ambición (cuando hemos imaginado una estrategia en la matriz de contenidos), llega el momento de ser realistas. Actuar en pequeño, medir y, si es necesario, modificar los planes iniciales. Las mejores ideas sobreviven y las podremos aplicar en un futuro, en una nueva etapa.

Un plan de audiencias puede consistir simplemente en tres grandes decisiones sobre contenidos clave (y todo el trabajo que lleven implícitos). La finalidad de todo esto hasta aquí, más que descubrir América y que se no ocurran ideas brillantes para contenidos

29. De hecho, la mayoría de las decisiones vendrán acompañadas de dudas y, por lo tanto, el test A/B debería ser habitual. Si dudamos entre hacer A o B, hacemos A y B, evaluamos y aprendemos. Los test A/B son los primeros sacrificados en la implementación cuando las urgencias y las limitaciones de tiempo se imponen, pero serían una vía para aprender e identificar las estrategias más virtuosas en la mitad de tiempo. Es decir, con disciplina y confianza en el aprendizaje, quizá los test A/B en realidad ahorran tiempo.

innovadores, es poner orden y dirección en todos los contenidos (dirección hacia los miembros de la comunidad).

Un ejemplo real del plan de acciones y contenidos podría ser, perfectamente, un listado con propuestas tan concretas y prosaicas como estas:

Figura 18. Ejemplos de contenidos

Acción	Contenido	Objetivo	Segmento	Indicador	Objetivo	Resultados
Selección espectáculos para fidelización	Programación	Fidelización	Activos y fieles	% fieles	Mantener %	
Tarifa 5x4	Precio	Captación	No público	# usos tarifa	5 % del total	
Campaña 2ª visita	E-mail	Activación	Principiantes	% conversión	2,5 % conversión	
Producto captación a <i>home</i>	Web	Captación	No público	% rebote	Reducción 10 %	
Publicación artículos blog	Web	Fidelización	Fieles	# visitas blog	Incremento 10 %	
Abonos nuevos	Precio	Fidelización	Activos	# abonados	Incremento 10 %	
Campañas Facebook Ads	Publicidad digital	Captación	No público	Retorno inversión	50 %	

7. Evaluación

Hasta ahora, en el marco de una misión, tenemos una idea de cuál es y cuál queremos que sea nuestra audiencia; hemos diseñado un plan de contenidos que, creemos, tiene que acercarnos, y tenemos que empezar la implementación.

Nos falta una pieza fundamental de la metodología: la evaluación para garantizar el aprendizaje continuo. Que nos permita aprender qué funciona y, también, qué no lo hace. Equivocarnos, más que inevitable es casi una obligación; no medir y corregir un error, imperdonable.

Si medimos y evaluamos cerramos el círculo virtuoso. La nueva temporada no la comenzaremos igual, en el mismo punto donde comenzamos la anterior. O estamos más cerca de donde queríamos estar, o hemos aprendido por el camino. O mejoramos o aprendemos. Y aprender nos tiene que llevar, más temprano que tarde, a mejorar.

Figura 19. Plan de desarrollo de audiencias



Así pues, sin tener en cuenta condicionantes exteriores, la metodología es infalible.

7.1. Métricas clave KPI

¿Y qué debemos medir?

Decía Galileo: «Mide lo que sea medible y haz medible lo que no lo sea». Por lo tanto, una respuesta podría ser: todo. Necesitaremos medir y evaluar métricas que nos describan la comunidad de forma continua, cómo es y cómo evoluciona, para tener foto inicial y final, así como métricas que evalúen la eficacia de los contenidos implementados, para entender qué contenidos han contribuido al desarrollo de las audiencias y cómo lo han hecho.

En este manual hacemos una selección de métricas que consideramos clave específicamente para un equipamiento cultural municipal. Es una selección con ánimos generalistas, pensando que sea aplicable a un abanico amplio de equipamientos dentro de la restricción inicial. Los equipamientos pueden hacer una revisión crítica del listado, enmendándolo y completándolo hasta tener el panel de métricas necesario para evaluar si los planes van como esperamos, y a ser posible a tiempo real.

Para calcular y tener a disposición con facilidad estas métricas harán falta herramientas, como, por otro lado, harán falta para cada etapa del ciclo de desarrollo. Hablaremos de ello más detalladamente en el apartado siguiente.

Este panel de métricas se puede simplificar eliminando algunas de ellas. Los límites están marcados por las herramientas y los recursos disponibles, pero con la condición de no quedar completamente ciegos en relación a la evolución de la comunidad. Difícilmente podemos saber si el desarrollo de la audiencia va hacia delante si no podemos calcular, como mínimo a final de temporada, con cuántas personas nuevas hemos conectado y qué porcentaje de los espectadores ya lo eran antes. Ello implica que vamos a necesitar un mínimo de herramientas imprescindibles, y también de esfuerzo de cálculo y preparación de las métricas necesarias.

Al final, los datos están al servicio de la estrategia, y no al revés. Pero sin datos, la propuesta metodológica cojea. Puede ayudar a ordenar ideas, pero no sabemos si efectivamente obtenemos los resultados esperados, ni podremos optimizar los esfuerzos.

El coste en tiempo y medios que la evaluación supone deben ser contabilizados como un coste intrínseco de la estrategia, y se deben tener en cuenta como el resto, como la programación o la producción de contenidos. Y si es necesario, programar menos, producir menos contenidos, pero evaluar sus resultados.

7.1.1. Listado de métricas clave

- **Entradas**

La métrica transaccional por excelencia no necesita presentaciones. Sin ningún otro dato, el mundo, los contribuyentes, la concejalía, la alcaldía, la oposición en el pleno... todos juzgarán el proyecto con esta métrica y nosotros sabemos que no refleja nuestra misión, cuando menos, no de forma completa.

- **Media de precio (sin invitaciones)**

Los ingresos divididos por el número de entradas de pago. Una métrica de eficiencia y más interesante que el número de ingresos, una simple traslación del número de entradas. La base desde la que evaluar y evolucionar una política de precios.
- **Oferta**

Medida con el número de butacas, no con el número de funciones. Asumiendo que los espacios tienen las dimensiones que tienen y que pueden ser más un error que una decisión, el dato se podría sustituir por la suma de objetivos de entradas, o analizarlas conjuntamente. Dividiendo esta oferta por el total de habitantes de la población tendremos un indicador del porcentaje de conciudadanos a los que podríamos ofrecer un sillón cada temporada.
- **Tensión de demanda**

Cuánta demanda tiene la programación y sus elementos. Si no nos queremos complicar con métricas más sofisticadas y ricas en matices, la anticipación en porcentaje sobre el total de tiempo en venta es un buen indicador de tensión de la demanda. Eventos con mucha demanda no sólo lo venderán todo, también lo venderán antes. Una métrica para monitorizar con atención si revisamos los precios.
- **Cumplimiento presupuesto**

En qué grado cumplimos las previsiones o, en el caso de la gestión pública, el marco de posibilidades económicas.
- **Cumplimiento de objetivo de entradas**

Esta métrica, al menos, nos obliga a definir objetivos de ventas, que en sí mismo ya es positivo y hace evidente que no toda la programación puede tener los mismos objetivos. Con el porcentaje de consecución confirmaremos si la programación ha despertado el interés que esperábamos, ha conectado con la audiencia, en los segmentos en los que pensábamos cuando programábamos, y aprender de los casos en los que no. Defendemos este indicador por encima, por ejemplo, del porcentaje de ocupación, donde el denominador, el número de butacas, no siempre lo hemos podido decidir o es el adecuado para comparar.
- **Porcentaje de entradas anónimas**

Porcentaje de entradas que no podemos asignar a un cliente. Nos indicará la calidad de las bases de datos de que disponemos y el riesgo que asumiremos extrapolando los análisis de comunidad. Para muchos datos necesitamos porcentajes de registros identificados bajos, una pequeña muestra puede ser representativa del conjunto.
- **Clientes**

Número de personas que encontramos e identificamos como personas únicas detrás de las entradas vendidas.
- **Espectadores**

Número de asistentes. A partir del número de clientes, de las entradas por espectáculo que compran y del porcentaje de entradas anónimas, podemos estimar estadísticamente el número de personas que entran en el equipamiento. De todas las métricas

sería la más sofisticada matemáticamente, también la realmente más necesaria para evaluar el impacto cuantitativo del proyecto.

- **Porcentaje de penetración local/territorial**

Si sabemos el total de espectadores y calculamos el porcentaje que son del municipio o de un determinado ámbito territorial, podremos evaluar el impacto relativo. No es lo mismo tener 1.000 espectadores en una ciudad de 100.000 habitantes que en una de 10.000 habitantes, si queremos evaluar como de implicado está el equipamiento en su entorno.

- **Diferencias por ejes de desigualdad**

Las audiencias son desiguales, son el reflejo de las desigualdades de la sociedad vistas a través del prisma del proyecto (sus contenidos y misión). Especialmente desde el ámbito público y de la proximidad, los equipamientos culturales pueden ser una herramienta de lucha contra la desigualdad. El número de clientes por nivel de renta (el código postal y el barrio nos darán una muy buena aproximación), género, origen, edad, necesidades de accesibilidad, de digitalización... depende de qué eje no será fácil de medir, y también habrá que disponer del dato del propio municipio para tener una línea de base con la que comparar.

- **Métricas de fidelización**

Unas cuantas métricas que nos informarán de cómo es la comunidad, como de fiel es la audiencia, con lo que implica en todos los aspectos centrales del manual. Las métricas sobre las que quiere incidir la estrategia de contenidos, el plan de desarrollo de audiencias, los indicadores que queramos ver evolucionar positivamente, en la dirección que nos marque la misión:

- **Porcentaje de clientes de una visita**

El porcentaje de clientes de la temporada que compran/asisten solo a una sesión.

- **Porcentaje de clientes abonados**

El porcentaje de clientes que compran alguna de las modalidades de abono que ponemos a su alcance. Son clientes que no solo tendrán frecuencias altas, son clientes que manifiestan un compromiso con el proyecto cualitativamente superior.

- **Porcentaje de clientes nuevos**

El porcentaje de clientes de la temporada que no constan como clientes en la temporada anterior.

- **Tasa de retorno**

El porcentaje de clientes de la temporada anterior que constan con consumo en la actual.

- **Porcentaje de clientes por fase de fidelidad**

Asignados los clientes a los segmentos de fase que hayamos decidido, podremos calcular el peso de cada segmento sobre el total.

- **Dependencia de la captación**

En qué grado, en qué porcentaje necesitamos clientes nuevos cada temporada y qué ingresos nos generan.

- **Tasa de activación**

El porcentaje de clientes nuevos de la temporada o de los últimos 365 días que pasan directamente al segundo segmento de fidelidad. El porcentaje de clientes nuevos con dos asistencias. Este indicador será el primero en cambiar como resultado de un cambio de estrategia. Antes de notar un efecto global, el cambio se notará de forma más contundente en el conjunto de nuevos clientes. Esto lo hace un indicador de seguimiento y evaluación que nos anticipa los resultados y nos permite correcciones en la fase de implementación.

- **Porcentaje de clientes principiantes por espectáculo**

El indicador que nos permitirá evaluar la programación y si los títulos que tenían como objetivo conectar con nuevas audiencias han sido efectivos.

- **Gasto por entrada y por temporada, por cliente y por segmento**

Indicador económico que nos puede ayudar a prever ingresos, y también a evaluar si nuestras políticas de precios están actuando a favor de la fidelidad.

8. Herramientas

Para poner en práctica la metodología explicada, o cualquier otra forma de desarrollar una audiencia, se precisan herramientas. Algunas son las de siempre, otras son nuevas. Algunas propias y bien conocidas por el sector cultural, otras importadas de otros ámbitos o sectores.

Encontraremos muchísimas opciones, con más o menos funcionalidades y diferentes presupuestos. Existe un mix de herramientas adaptado a las necesidades y posibilidades de cualquier equipamiento. Necesitamos herramientas en todo el proceso, desde la gestión de la audiencia a la evaluación de la estrategia, pasando por la planificación e implementación de los contenidos.

8.1. Ticketing

El *ticketing* es el sistema para vender las entradas. No es que antes de que apareciera este *software* los equipamientos no vendiesen entradas y no tuviesen un mínimo de control de las que vendían. Los que llevamos ya un tiempo cerca de los escenarios recordaremos los talonarios con entradas, o las entradas de imprenta (o impresora). Toda la venta era presencial, y solo podía haber venta anticipada si, con suerte, los equipamientos podían asumir horarios de taquilla amplios o si el servicio de atención al ciudadano permitía ofrecer esta posibilidad.

No es hasta finales del siglo pasado que las entidades financieras, sobre todo las cajas (instituciones también del siglo pasado), crearon unos servicios de venta de entrada no presencial a través de sus oficinas, de los cajeros o telefónicamente. Son los años de Tel-Entrada y ServiCaixa. Un servicio que era útil a los equipamientos y también a sus propios clientes, que también eran espectadores de los equipamientos.

Estos servicios llegaron con un coste asociado, en algunos casos con compensaciones por mecenazgo de los mismos bancos y cajas. Pero también permitían ahorrar en horarios de taquillas abiertas o impresiones, y así mejoraban el servicio y la accesibilidad para los espectadores. Estos servicios se expandieron rápidamente y se convirtieron en la forma habitual de venta de entradas de la mayoría de equipamientos.

También generaban datos. Se asociaban las ventas al usuario, puede decirse que por primera vez. Pero estos datos quedaban guardados en las entidades financieras, y los equi-

pamientos continuaban disponiendo de los mismos datos que cuando lo hacían con un talonario: ninguno.

La democratización tecnológica implícita a la revolución digital provoca un gran cambio. Se abaratan los costes de desarrollo, y aparecen nuevas soluciones tecnológicas capaces de competir en prestaciones y precios con los primeros sistemas de venta de bancos y cajas.

A finales de la primera década de este siglo los nuevos *ticketings* aportan más flexibilidad de gestión y, sobre todo, acceso a los datos de los clientes por primera vez.

Son las soluciones que conocemos y utilizan la mayor parte de los equipamientos y organizaciones culturales hoy en día para vender las entradas.

Algunos de los sistemas son evoluciones adaptadas de sistemas de reservas hoteleras; otros han sido creados directamente por promotores que aúnan fuerzas para crearse soluciones a medida; algunas nos llegan desde Europa de la mano de multinacionales que buscan ampliar mercado; otras son *ticketings* que se crean directamente para responder a una necesidad/oportunidad de mercado.

El despliegue de nuevas soluciones es rápido. Tanto el sector cultural como el del ocio, el entretenimiento, el deporte o la organización de congresos y eventos necesitan vender entradas y poder disponer de los datos que se generan. Los viejos sistemas de venta de las entidades bancarias desaparecen (o son absorbidos) en la medida que las propias entidades desaparecen, son también absorbidas o abandonan el negocio cuando dejan de ser competitivas.

En los últimos años estos programas informáticos han evolucionado y actualmente todos (o casi todos) funcionan en la nube, completamente en línea, son de rápida implementación y los hay para a todos los gustos.

El *ticketing* cumple finalmente una función fundamental desde el punto de vista transaccional: vender entradas. Desde el punto de vista relacional hay que añadir una segunda función, también fundamental: registrar la información del usuario.

Escoger un *ticketing* pasa, pues, por escoger un *software* que realice correctamente estas dos funciones. Que se adapte bien a nuestras necesidades tanto de política de precios, como de gestión de la relación y análisis de los usuarios. Este es, en definitiva, un buen consejo a aplicar de forma general a la selección de cualquier herramienta: primero definir claramente para qué la queremos, qué vamos a hacer con ella y cómo.

Así, con una cierta flexibilidad dialéctica, abiertos a estudiar las opciones que ofrezcan los programas informáticos para satisfacer nuestros objetivos finales, necesitaremos una solución:

- Que permita implementar nuestra política de precios, las diferentes tarifas y descuentos, los abonos que queremos poner a la venta.
- Que registre y nos dé acceso a los datos de los clientes³⁰ que hay detrás de estas compras.

30. Recordemos que solo obtendremos información de los clientes, no dispondremos de la del conjunto de espectadores, únicamente de los que asumen la responsabilidad de comprar.

Sobre el primer punto, también deberíamos evaluar la usabilidad de la herramienta, tanto en el proceso de compra por parte de los clientes como en la configuración o la gestión de taquillas que asumirá el equipo. Y sobre el segundo punto, necesitaremos flexibilidad para decidir qué campos queremos registrar y, aún más importante, facilidades para analizar los datos, sacar conclusiones y utilizarlas.

Un *software* CRM sirve justamente para esto. Conectando las diferentes fuentes de datos al CRM, irá acumulando sobre la ficha de cada cliente el conjunto de interacciones registradas, ya sean compras, comunicaciones, quejas, comentarios...

Sin embargo, esta herramienta no es la única opción, ni tiene por qué ser necesariamente la más adecuada. Los clásicos CRM están pensados para gestionar una red comercial y realizar seguimientos de potenciales ventas y negociaciones individualizadas, cliente a cliente.

El nivel adecuado de gestión de clientes para un teatro son los segmentos, en la cantidad que nos permita el equilibrio entre personalización y sostenibilidad, como hemos comentado, pero siempre clientes agrupados. Así, es posible que las funciones de gestión de clientes, normalmente básicas, que nos facilite el propio sistema de *ticketing* ya sean suficientes.

En cualquier caso, lo que sí debe ser condición imprescindible es acceder a los datos de forma fácil y usable. Los informes u otras opciones de *reporting* que ofrecen los *ticketings* serán útiles, pero lo que seguro nos va a garantizar un acceso práctico es que podremos exportar a Excel o CSV los datos de ventas y de clientes con flexibilidad (con los campos que queramos) y autonomía (sin depender de peticiones).

Si podemos exportar los datos, podremos crear nuestra propia base de datos (que puede consistir en una simple hoja de cálculo), y explotarla utilizando herramientas específicas de hoja de cálculo, u otros programas de análisis y visualización, *Business Intelligence* genéricos o especializados para la cultura.

Si los *ticketings* disponen de servicios API³¹ accesibles, además, podremos conectar en línea y de forma automatizada con estas otras herramientas (sean CRM, *softwares* con los que gestionamos la contabilidad, herramientas de visualización o *Business Intelligence*, plataformas de e-mail marketing o lo que pueda esperarnos la próxima temporada).

Un *ticketing* con API es un *ticketing* que podemos complementar y adaptar a nuestras necesidades, actuales y futuras. Por lo tanto, es altamente recomendable utilizar soluciones con API disponible.

31. Una interfaz de programación de aplicaciones (en inglés *Application Programming Interface*, API) es una interfaz que especifica cómo diferentes componentes de programas informáticos deberían interactuar. Es decir, es un conjunto de indicaciones ofrecido por una biblioteca informática para ser utilizado por otro programa para interactuar con el programa en cuestión. O, dicho aún de otra manera más, es un conjunto de declaraciones que define el contrato de un componente informático con quien utilizará sus servicios.

8.2. Herramientas de segmentación

Sea con el sistema de *ticketing*, sea con exportaciones a Excel, donde realizaremos los cálculos, sea con una herramienta complementaria como un CRM o un *Business Intelligence*, necesitamos segmentar los usuarios en función de su relación con el equipamiento y a partir de su consumo.

Toda la estrategia propuesta pasa por diferenciar, como mínimo, entre clientes nuevos y no nuevos, y, es también deseable, entre principiantes, activos y fieles. Necesitamos segmentar y sacar listados para hacer, por ejemplo, una campaña de correo electrónico distinta para unos y otros. Si diseñamos estrategias más sofisticadas necesitamos que la herramienta nos permita segmentar con total flexibilidad, escoger los clientes que cumplan A, B, C... los n criterios en los que hemos decidido segmentar a los clientes.

Obviamente, es crítico que el proceso con el que segmentamos sea rápido y usable. Cuanto más compleja sea la estrategia y más segmentos tenga, más prestaciones del mix de herramientas serán imprescindibles.

La estrategia tenderá a igualar el eslabón más débil del proceso. Una estrategia sofisticada, con unas herramientas limitadas que impongan una implementación laboriosa y tediosa, tenderá a simplificarse al nivel en el que la implementación sea fluida.

8.3. Herramientas de planificación

El trabajo es tanto y tan diverso, que si no lo apuntamos, si no disponemos de plantillas donde poderlo ordenar y verlo en su integridad, fácilmente dejaremos frentes desatendidos. Si, además, implica a varias personas que deben trabajar coordinadamente, será imprescindible disponer de algunos documentos que sirvan de apoyo para planificar negro sobre blanco todo lo que queremos hacer.

La propuesta del manual es hacerlo con Excel (como podemos ver, Excel es una herramienta transversal imprescindible en todo el proceso). Tanto la matriz como el plan de contenidos pueden tener forma de tabla en una hoja de cálculo que puede estar compartida en la nube.

Pero si a algún equipo le sirven las libretas, las libretas. Y si otro prefiere utilizar alguna herramienta de coordinación de equipos como podría ser Trello, Asana o tantas otras, adelante. Pero una herramienta, un soporte a la planificación y seguimiento es imprescindible: un sitio donde anotemos qué queremos hacer, cuándo, quién lo ejecutará, cómo lo evaluaremos, qué objetivo nos hemos marcado... Este documento, en el formato que sea, será el plan de contenidos.

8.4. Herramientas de implementación de contenidos

Para poner en marcha los contenidos comunicativos necesitaremos herramientas específicas para cada canal.

Podemos externalizar el diseño y desarrollo de las webs, ya que seguro que va a haber algún aspecto difícilmente asumible por equipos de gestión cultural. Pero sí conviene que una parte de los contenidos sea dinámica y pueda ser alimentada y gestionada por gestores del equipamiento. Así, webs desarrolladas en entornos Joomla o Wordpress, u otros CMS³² son cada vez más habituales entre los equipamientos municipales.

Para enviar e-mails necesitamos plataformas especializadas en envíos masivos. No los podemos enviar desde Outlook o el e-mail corporativo (si lo hacemos, muy probablemente acabaremos en las listas de spam, de correo no deseado, y muchos de los destinatarios no recibirán los mensajes).

Las plataformas de envío masivo no solo gestionan los correos para intentar evitar ser catalogados como *spam*. También nos ayudan a cumplir con las obligaciones del reglamento de protección de datos europeo;³³ nos facilitan plantillas y funcionalidades para crear diseños atractivos sin tener que dedicarle mucho tiempo; gestionan el *responsive*³⁴ de los correos y que estos puedan leerse correctamente en todo tipo de pantallas; nos dan herramientas para segmentar las campañas a partir de los campos de los que disponemos, y nos facilitan datos de abertura y clics que nos permitirán evaluar la estrategia de e-mail marketing.

Existen muchas opciones en el mercado para enviar campañas de e-mail. De todas, Mailchimp es la más conocida en nuestro entorno sectorial en estos momentos.

Para subir los contenidos a las redes sociales utilizaremos las mismas redes, pero podemos optimizar tiempo usando otras herramientas que nos permiten preparar y subir contenidos a varias plataformas a la vez, así como prepararlos y planificar su publicación para más adelante.

Las campañas de anuncios digitales las prepararemos en cada plataforma, Google Ads y Facebook Ads básicamente. Son herramientas bastante intuitivas y, profundizando en ellas, nos darán múltiples opciones, teniendo en cuenta que, además, están evolucionando constantemente. La mayor parte del tiempo de gestión que consume una campaña se concentra en su optimización, ajustando los parámetros para mejorar su eficiencia. Por todos estos factores, la especificidad de los conocimientos implicados y la necesidad de seguimiento sistemático, fácilmente nos convendrá externalizar la implementación de campañas de anuncios digitales.

32. CMS, acrónimo de *Content Management System*, un *software* para la gestión de contenidos, para publicar y editar fácilmente los contenidos de una página web, por ejemplo. Wordpress o Joomla serían dos de los ejemplos más conocidos de *software* CMS, ambos de código libre.

33. El reglamento que regula los derechos de control sobre los datos personales de los europeos, por lo tanto, delimita las obligaciones de las organizaciones encargados de recogerlos, tal como quedan explicitados en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/A/BOCG-12-A-13-6.PDF#page=1

34. Adaptable a todos los tamaños de pantalla más habituales, para que su usabilidad en pantalla móvil sea correcta.

8.5. Herramientas de análisis y evaluación

Los datos por sí solos no hablan. Y para tomar decisiones no necesitamos datos, sino lo que nos pueden contar, lo que esconden.

Conviene analizarlos, ordenarlos, calcular algunas métricas, verlas con tablas y gráficos (una imagen vale más de mil palabras) para convertir los resultados en información, contrastarla y compartirla entre el equipo. Será un conocimiento valioso y de toda la organización.

Partiendo de la base de datos de la que disponga el sistema de *ticketing*, o de la que hayamos importado, o la que hayamos construido recogiendo los datos vía API (el servicio que nos encaje mejor), ahora nos queda la tarea de explotar los datos. Podemos utilizar las herramientas que nos ofrezca el *ticketing* complementándolas con las exploraciones que haremos con Excel o con herramientas más especializadas, como los *Business Intelligence*.

Un tema en el que debemos pensar es en su replicabilidad. Si elaboramos un Excel para analizar, conviene diseñarlo para poderlo actualizar con nuevos datos sin tener que empezar de cero.

Si estas herramientas de análisis son especializadas, no solo nos darán directamente los resultados, nos garantizan además que serán los resultados adecuados, y que responden a las preguntas clave para nuestro sector.

También necesitaremos analizar los contenidos. Aquí, las herramientas principales serán Google Analytics para la web y herramientas de monitorización de estas plataformas para el correo electrónico o las redes sociales. En algunos casos es posible que necesitemos una solución de monitorización específica que nos permita responder a más preguntas (las hay muchas y asequibles).

Los *Business Intelligence* pueden conectarse a estas otras fuentes de datos de contenidos digitales, de manera que puedan centralizar todo el análisis en una sola plataforma, con el beneficio de poder entrecruzar datos de forma integral y ver el mundo analógico y el digital en un solo gráfico. Aquí, de nuevo, herramientas que nos faciliten la vida nos facilitarán también la evaluación.

8.6. Recursos

Para desarrollar una audiencia hacen falta recursos. Para gestionar una estrategia de desarrollo de audiencias hacen falta recursos.

Necesitaremos recursos económicos, efectivamente, pero estos no tienen que ser un obstáculo insalvable. Los costes de las herramientas no son muy elevados y, en cambio, son modulares (pagaremos en función de su uso y algunas ofrecen gratis un uso básico). De todas ellas, posiblemente el *ticketing* sea el que implique mayor gasto, pero también

genera ahorro y mejoras en el servicio respecto a las alternativas del siglo pasado, no lo olvidemos.

El recurso más escaso será el tiempo. Tiempo para poner en marcha, para pensar, para formaciones puntuales, tiempo para introducir nuevas tareas (analizar, segmentar, gestionar anuncios digitales...) y tiempo para alinear a los equipos, vencer miedos y resistencias al cambio en la medida que la nueva estrategia les implique.

Las urgencias, las inercias y el día a día son el gran enemigo. Menos es más, comencemos con poco, planifiquemos acciones pequeñas, y avancemos.

A la vez, y en ello nos ayudará la evaluación, revisemos críticamente el tiempo que dedicamos a otras tareas, a implementar acciones de viejas estrategias, a realizar determinadas acciones simplemente porque siempre se han hecho. Exijamos la misma efectividad a las viejas acciones que a las nuevas. Localicemos «pérdidas» de tiempo, identifiquemos partes del proceso en el que los esfuerzos son poco eficaces, necesitamos optimizar nuestro tiempo. No hay otra vía si queremos enfocarnos al usuario y trabajar «científicamente».

Epílogo

Hemos presentado en estas páginas una metodología de trabajo para desarrollar audiencias. No es la única posible. Cada gestor o gestora, cada equipamiento, tendrá la suya.

En definitiva: los equipamientos municipales funcionan, y tienen y cumplen una misión. La suma de aportaciones múltiples a lo largo del tiempo ha construido una inteligencia y una vitalidad colectiva. Muchos proyectos y gestores necesitan pocos consejos sobre cómo desarrollar una audiencia. Quizá no sabrán explicar hasta el último detalle el proceso para hacerlo, pero tampoco es necesario.

Muchos gestores vienen de serie con una visión relacional, son desarrolladores comunitarios natos. Muchos proyectos nacen con esta semilla y las almas que lo desarrollan se convierten en fantasmas que evitarán cualquier desviación de su enfoque a las personas que les rodean.

¿Entonces, para qué puede servir este manual?

Muchas de las ideas y propuestas aquí contenidas no son más que un modesto intento de sistematizar y «metodologizar» la práctica habitual en la gestión de equipamientos de proximidad, intentando hacerlo con cierta coherencia y teniendo en cuenta prácticas de otros sectores y técnicas de marketing digital. Esta es la humilde aportación que hemos intentado hacer con el manual. Así, puede servir de consulta, de reflexión, de confirmación, para completar o rellenar agujeros sobre las prácticas de gestión ya integradas. De inspiración con alguna idea para un experimento, de guía para alinear un equipo, de palanca para un nuevo impulso, o de base para pensar un proyecto.

Que cada cual coja la pieza o piezas que le encajen mejor y haga evolucionar su propio librito metodológico. Si hay una idea central más importante a recoger es la del potencial de utilizar una metodología basada en datos que ayude a la mejora continua. Si sabemos de dónde salimos, definimos hasta dónde queremos llegar y evaluamos los pasos que hacemos, nos moveremos en la dirección adecuada.

Ojalá sea útil, se ha redactado el documento con esta voluntad. Este manual no es un documento cerrado, continúan apareciendo experiencias interesantes, nuevas tecnologías con potencial de ayuda, nuevas buenas ideas, reflexiones que cuestionan otras, en un diálogo con gestores y gestoras de todo el mundo, también lectores y lectoras de este texto.

Iremos dejando rastro sobre cómo desarrollar audiencias en el blog de teknecultura y quién sabe si en nuevos materiales en el futuro.

Referencias bibliográficas

Los libros citados a lo largo del texto, todos ellos interesantes y complementarios, una bibliografía básica para profundizar en el marketing cultural desde la filosofía relacional y con protagonismo de los datos:

CARR, E. y PAUL, M. *Rompiendo la quinta pared: marketing para las artes en la era digital*. Madrid: SGAE, 2011.

COLBERT, F. y CUADRADO, M. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2004.

COLOMER, J. *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor, 2013.

RIES, E. *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto, 2013.

TOMLINSON, R. y ROBERTS, T. *Aforo Completo, como convertir los datos en audiencias*. Madrid: Fundación Autor, 2011.

Blogs especializados de las tres mejores referencias globales en marketing cultural, con contenidos y casos relevantes, muy didácticos, todos ellos del mundo anglosajón, donde desde hace muchos años la cultura vive orientada al usuario y a resultados económicos que garanticen su sostenibilidad. Y, desde la proximidad, nuestro blog en teknecultura, donde humildemente vamos dejando píldoras de reflexiones, ideas y casos que van registrando lo que vamos aprendiendo (y que habéis encontrado, destilado, en este manual):

<<https://www.colleendilen.com/new/>>

<<https://www.trgarts.com/TRGInsights.aspx>>

<<https://www.theaudienceagency.org/blog>>

<<https://teknecultura.com/blog>>

Otras publicaciones de la serie Cultura

Eines

- 1 La comunicació de la cultura als municipis
- 2 Reglament del Servei d'Arxiu Municipal
- 3 Les dades culturals. Consideracions ètiques, problemes i oportunitats
- 4 Repertori de normes legals per als arxius municipals
- 6 Els impactes de la cultura. Metodologia per a l'estudi dels impactes d'esdeveniments culturals
- 7 L'equitat en les polítiques culturals. Estudi de casos amb metodologia de recerca participativa
- 8 Model de reglament de cessió d'ús dels espais i els equipaments culturals de gestió municipal
- 9 L'ocupació cultural en l'àmbit públic

Estudis

- 1 Art contemporani i acció local
- 2 Més enllà del binomi cultura i educació: aproximacions des de l'àmbit local