

**Periférica, revista para el análisis de la cultura y el territorio.**

# **La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica.**

**Jaume Colomer**

## **TÍTULO**

La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica.

## **RESUMEN**

La diversidad de públicos culturales es un hecho evidente. La diversidad de intereses, gustos y universos personales hace necesaria una relación personalizada con los públicos potenciales de un proyecto cultural para conocerlos mejor, proponerles prácticas culturales de acuerdo con sus intereses y expectativas, para generar confianza recíproca que permita su implicación proactiva en el proyecto en forma de comunidad de intereses.

El marketing y las tecnologías digitales nos dan instrumentos y metodologías que no podemos desaprovechar. El marketing relacional y las plataformas CRM nos pueden ayudar a construir relaciones duraderas con los públicos basadas en la confianza que fomenten el empoderamiento y la implicación.

Pero hay que elaborar un Plan de Gestión de Públicos que defina prioridades y estrategias de acuerdo con la misión y los objetivos del proyecto. Se proponen cinco estrategias básicas de gestión de públicos a partir de una categorización de los mismos: diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos; gestionar la comunidad de públicos implicados; captar nuevos públicos a partir de la demanda latente; invertir en la formación de gustos y valores en niños y adolescentes; crear interés por las prácticas culturales en públicos con demanda inexistente.

## **AUTOR**

Jaume Colomer Vallicrosa

## **ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL**

Consultor cultural. Director de Bissap. Profesor asociado en la Universitat de Barcelona, especialista en gestión de públicos de la cultura y las artes. Imparte docencia en diversos postgrados, cursos y seminarios. Es Comisario de Mercartes 2012. Ha sido Comisario de Escenium 2010, gerente de Tres per 3, SA y Director de Servicios de Educación y Cultura del Ayuntamiento de Sabadell. Ha dirigido, entre otros proyectos, la redacción del Plan General del Teatro y del Plan General de la Danza, la elaboración del Anteproyecto de Ley de Artes Escénicas de Castilla y León. Es colaborador habitual de la revista Artez y autor o coautor de varias obras entre las que destaca "Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos".

## **CORREO**

[jcolomer@ub.edu](mailto:jcolomer@ub.edu)

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión, públicos culturales, marketing, tecnología.

## La diversidad de públicos culturales.

La función está a punto de comenzar. Los espectadores están a oscuras, en silencio, expectantes. ¿Qué sabemos de sus vidas? ¿o de los motivos que les han llevado a asistir a esta función? La verdad es que **sabemos muy poco...** pero, **¿para qué queremos saber más?**

**Lucina Jiménez**, antropóloga mexicana experta en políticas culturales, afirma que los públicos teatrales “son esencialmente desconocidos para todos los agentes internos y externos al hecho escénico ante las limitaciones de la investigación y la falta de contacto entre la gestión del proyecto artístico y el público. Nos encontramos frente al **lado oscuro de la sala**”. Añade que “muchos hacedores del teatro crean intentando dialogar con algún tipo de espectador o consigo mismos, pero no con el público porque a éste lo ven como **masa**, como un **ente abstracto** poco aprehensible”. Jiménez afirma que “los públicos del teatro no existen por sí mismos. Lo que existen son diversos **grupos de ciudadanos y ciudadanas con intereses y acervos culturales, psicológicos, políticos, ideológicos y económicos distintos**, con sentidos del humor, experiencias emocionales y sentimentales muy diversas, y en cuyas prácticas cotidianas se expresa una fuerte dosis de teatralidad... Lo que existe es un conjunto de hombres y mujeres, jóvenes y adultos, heterosexuales y homosexuales, capacitados o discapacitados, flacos o gordos, altos o chaparros, pobres, clasemedieros o ricachones que trabajan, comen, dudan, duermen, hacen el amor, se van de compras... que ven la televisión, que escuchan música... que van al cine y comen palomitas, que bailan, y a veces van al teatro”. Jiménez, en síntesis, considera que la mayoría de creadores y gestores teatrales desconocemos a nuestros públicos porque los concebimos como una masa, un ente abstracto, a pesar de que son **grupos circunstanciales de ciudadanos y ciudadanas con intereses y universos personales muy distintos**<sup>1</sup>.

**Roger Tomlinson**, consultor experto en audiencias y marketing directo, también constata que **muchas organizaciones culturales y artísticas no saben quiénes son sus públicos y los tratan de manera anónima** porque “llegan al mercado a través de la radiodifusión masiva intentando conectarse con cada persona a través de un solo mensaje y un único tono de voz” sin tener en cuenta que en estos tiempos “la comunicación masiva es una forma cara (e ineficaz) de alcanzar a tu público objetivo”. Considera que es imprescindible una comunicación directa con los públicos y que Internet y las nuevas tecnologías digitales nos acercan a la audiencia a través de las aplicaciones CRM y la venta de entradas que permiten saber a qué han asistido y cuando, sus preferencias y hábitos, para producir mensajes diferenciados que lleguen a distintos mercados objetivos y consigan la satisfacción de los espectadores y el incremento del valor de marca de tu organización. **Tomlinson** concluye que **el marketing directo es “el corazón palpitante” de una organización**, lo que “bombea la sangre que permite juntar a los artistas con el público, trabar amistad con ellos, generar relaciones y un trato más personal”<sup>2</sup>.

**Jiménez y Tomlinson**, desde dos perspectivas muy distintas (la antropología y el marketing), coinciden en dos cosas: en el **reconocimiento de la diversidad de los públicos** y en la necesidad de **conocerlos y tratarlos de manera personalizada**.

La diversidad de públicos culturales es, a la vez, un valor y una dificultad. **Es un valor** porque la diversidad de gustos y preferencias fomenta la diversidad de prácticas culturales y, en consecuencia, la riqueza cultural de una comunidad. **Es una dificultad** porque la diversidad de gustos y preferencias hace más compleja la gestión cultural y requiere profesionales más especializados.

### Lógicas explicativas de la diversidad

Según los datos aportados por el profesor **Antonio Ariño**, catedrático de sociología de la Universitat de Valencia<sup>3</sup>, se pueden agrupar las tasas de penetración social de algunas prácticas culturales en cinco niveles de penetración. **La diversidad de gustos y preferencias es un hecho evidente**, pero aún sabemos muy poco de los factores que la explican.

Grado de difusión	Actividad	% 2003	% 2007	Diferencia
General	Ver la TV	100,00	100,00	0,00
Alta o muy alta	Escuchar música	86,20	87,90	1,70
	Leer prensa	69,70	77,20	7,50
	Ir al cine	62,10	75,30	13,20
Media alta	Ver videos	51,70	63,60	11,90
	Visitar museos	37,10	64,20	27,10
	Leer libros	49,10	57,70	8,60
	Ir a espectáculos musicales	32,50	51,60	19,10
Media baja	Ir al teatro	31,90	44,80	12,90
	Usar el ordenador	31,30	46,50	15,20
	Ir a bibliotecas	24,50	32,40	7,90
	Realizar prácticas amateur	24,50		
	Ir a espectáculos deportivos	20,00		
Minoritaria	Ir a conciertos de música clásica	13,30	24,50	11,20
	Ir a ballet	8,30	19,20	10,90
	Realizar prácticas de artes visuales	7,70	9,20	1,50
	Ir a la ópera	5,70	13,30	7,60

**Antonio Ariño** explica las **distintas tasas de penetración de las prácticas culturales** en función de la interacción entre dos lógicas distintas: la **lógica de la distinción y dominación** (que considera que las prácticas culturales son expresión de la estructura social<sup>4</sup>) y la **lógica del placer y la diversidad** (que lleva a considerar que el principio estético-erótico comporta un consumo cultural de diversificación progresiva a medida que se desarrolla la oferta).

La **lógica de distinción** ha sido argumentada especialmente por **Pierre Bourdieu**<sup>5</sup>, quien considera que los gustos y estilos de vida son la manifestación mimética de las diferencias sociales y que el espacio cultural está organizado jerárquicamente y define tres universos o estilos culturales: el gusto legítimo o distinguido, el gusto medio o pretencioso, y el gusto popular o vulgar. Muchos autores han replicado las tesis de **Bourdieu** argumentando que, a pesar de que muchas prácticas culturales son expresión de la estructura social, hay otras fuerzas que interactúan para explicar las diferencias de preferencias culturales entre los miembros de un mismo grupo social.

La **experiencia cultural** activa los **intereses culturales** por el hecho de que asocia un estado de satisfacción a una práctica determinada. Sin experiencias culturales (propias o de terceros por el efecto de las neuronas-espejo) no puede haber intereses culturales, y los intereses sólo **se transforman en demanda** cuando hay **oferta accesible** y se está **dispuesto a pagar un precio** (dinero y tiempo) por obtenerla. En marketing se diferencian cinco **estadios de demanda**: negativa, inexistente, latente, ocasional y regular (que a veces se subdivide en tenue e intensa). Cada persona progresa por estos estadios siguiendo un itinerario personal que tiene que ver con factores biográficos y circunstanciales.

Se puede acceder a experiencias culturales en tres contextos: **el grupo familiar de origen, el sistema educativo y las relaciones sociales**. Según algunos estudios las experiencias culturales que más inciden en la formación de preferencias y gustos artísticos son las que se producen durante la **primera socialización** en el seno del grupo familiar cuando se adoptan comportamientos por imitación de los adultos de referencia. En la adolescencia se acaban de configurar los sistemas de valores y gustos personales que se nutren y desarrollan durante la vida adulta. Así pues, los **estadios vitales** son clave para identificar y comprender las preferencias culturales de los ciudadanos, como también lo es el capital educativo. En todos los estudios realizados **el capital educativo es el factor más concurrente en las diferencias de consumo de la mayoría de prácticas culturales**, por lo que algunos expertos<sup>6</sup> consideran que la mejor política para promover los intereses y la práctica cultural es la política educativa.

**François Colbert**, especialista en marketing cultural<sup>7</sup>, considera que, a pesar de las correspondencias evidentes entre prácticas culturales y factores objetivos como la edad, género, nivel de formación, proximidad geográfica y poder adquisitivo, lo que mejor explica la diversidad de prácticas culturales son los **beneficios buscados**: la integración y promoción social, la reafirmación de la identidad de grupo, la evasión o

diversión, el goce intelectual o emotivo, el aprendizaje, etc. Considera que el consumo de una práctica cultural como experiencia deseada es fruto de la **combinatoria de beneficios buscados** en función de las circunstancias personales.

En la lógica de placer cada persona configura sus intereses personales a partir de sus experiencias culturales en el ámbito familiar, sistema educativo y relaciones sociales, que le permiten construir un **sistema personal de valores y gustos culturales**, reforzados por los **valores y gustos predominantes en el contexto**. Cuando una persona asiste a una práctica cultural buscada a partir de sus preferencias personales se considera que hace un **consumo proactivo**, mientras que si lo hace como consecuencia de la publicidad y de los valores y gustos dominantes (porque no tiene experiencias culturales que le hayan permitido construir sus propios gustos y valores) se considera que hace un **consumo reactivo**.

## Una sociedad tecnológica

Vivimos en una sociedad globalizada con un desarrollo tecnológico intenso. Internet ha cambiado radicalmente las formas de relación de los seres humanos y, también, la actitud de la población hacia la oferta cultural.

En los años sesenta y setenta se aplicaron en Europa **políticas de democratización cultural** con el objetivo de fomentar la accesibilidad de los ciudadanos a prácticas culturales de excelencia. Se desarrollaron a través de estrategias de difusión (controlada por el Estado) de determinados productos culturales que los programadores seleccionaban de acuerdo con determinados cánones de calidad y de interés social<sup>8</sup>. En España se empezaron a aplicar en los años ochenta con el cambio de contexto político. Las políticas de democratización cultural recurrieron a los *mass media* para incrementar el consumo cultural a través de campañas de difusión masiva unidireccionales que convirtieron a los ciudadanos en **receptores de oferta** y los posicionaban como **consumidores o no consumidores** en las estadísticas institucionales.

Ya se habló entonces del paradigma de la **democracia cultural** basado en el fomento de la diversidad y de la emergencia de creadores locales pero su aplicación era compleja. En España, la transferencia de competencias culturales a las CCAA significó un primer intento de políticas basadas en el fomento de la diversidad que reforzó el papel predominante de las administraciones locales en el desarrollo de las prácticas culturales.

Internet permite **relaciones interactivas y directas** fuera del control del Estado. Esta capacidad interactiva ha incrementado el valor de la **transparencia** y, como consecuencia, ha generado **procesos de empoderamiento** de los ciudadanos en relación a las instituciones culturales y de gobierno. El empoderamiento, basado en la confianza en sus propias capacidades, permite a los ciudadanos ser miembros activos

con capacidad de decisión y promueve la eliminación de las estructuras jerárquicas o las hace más transparentes y eficientes.

Esta nueva actitud se denomina 2.0, utilizando el término que **Dale Dougherty** propuso para referirse a una nueva concepción de internet como plataforma configurada con arquitectura de participación. De la web 2.0 se pasó a la **actitud 2.0** para indicar el **cambio de valores y de actitud de los ciudadanos frente a las instituciones sociales.**

**Internet ha desarrollado de forma fáctica la democracia cultural** y ha cambiado radicalmente la relación entre creadores, productores y públicos. Con internet dejarán de ser viables las organizaciones culturales centradas en el producto porque no conectarán con las nuevas actitudes y valores de los ciudadanos. Las instituciones culturales que quieran adoptar una organización centrada en sus públicos deberán **cambiar la comunicación masiva unidireccional** por un **sistema de relación interactivo con sus públicos**. Y esto ya no es sólo una utopía, empieza a ser posible con instrumentos tecnológicos adecuados.

### Las aportaciones metodológicas del marketing.

El **marketing** es una disciplina social que nos permite generar correspondencias satisfactorias entre las prácticas culturales ofertadas y sus públicos potenciales. Tal como afirma **Manuel Cuadrado**<sup>9</sup>, las instituciones culturales, en general, han rechazado el marketing por considerarlo un instrumento mercantilista exclusivo de las organizaciones con afán de lucro y un atentado al arte. Sin embargo, en los últimos años se empieza a reconocer que, como caja de herramientas, es de gran utilidad para las organizaciones sin afán de lucro y para las instituciones públicas.

El marketing es, de hecho, una metodología de trabajo. **Neil Borden** desarrolló en el año 1950 una lista de tareas que debía desarrollar un responsable de mercadotecnia. El 1960, **E. Jerome McCarthy** las reorganizó en las famosas cuatro “p” con el nombre de **marketing mix** (producto, precio, distribución y comunicación) y que se fue consolidando como la columna vertebral del marketing. Esta secuencia de toma de decisiones tiene en el análisis de la demanda su punto de partida, y propone que la organización diseñe productos a medida para satisfacerla.

A las organizaciones culturales centradas en el producto que operaban bajo el paradigma de la democratización cultural no les encajaba esta operativa. **Philip Kotler** propuso, en los años sesenta, aplicar el marketing a la gestión de visitantes de los museos por considerar que producían bienes culturales y la metodología del marketing les podía ayudar a captar a sus públicos potenciales. Entre los años setenta y principios de los ochenta se han publicado distintas propuestas metodológicas sobre marketing aplicado a las artes y la cultura<sup>10</sup>. **François Colbert** ha desarrollado un modelo de **marketing cultural** con una secuencia alternativa que parte del análisis del producto

para identificar a sus públicos potenciales. Considera que el marketing cultural es *“el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto –precio, distribución y promoción- con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores y alcanzar así los objetivos de acuerdo con la misión de la organización cultural”*<sup>11</sup>.

Sobre la bases metodológicas del *marketing mix* se han ido construyendo dos estrategias complementarias válidas para el marketing cultural y el convencional. El **marketing transaccional** opera en el corto plazo y tiene como objetivo **conseguir el máximo de transacciones satisfactorias** para los individuos y las organizaciones. Normalmente opera a través de proveedores de servicios especializados (empresas de *ticketing*, por ejemplo) porque no requiere contacto directo con los públicos ni mucha información sobre ellos ya que se relaciona de forma genérica por segmentos.

El **marketing relacional** tiene como objetivo **construir relaciones duraderas**. Opera en el medio y largo plazo, tiene como principal objetivo construir relaciones satisfactorias con los públicos para mantenerlos y fidelizarlos. Para tener un conocimiento amplio de sus intereses y hábitos necesita contacto directo y regular con cada individuo. También requiere que la organización centre su sistema de trabajo en los públicos y que la estrategia de marketing sea asumida por todo el equipo. En este contexto los roles de vendedor-comprador se diluyen y se crea una **comunidad de intereses** en la que se producen intercambios entre las partes que progresan a medida que aumenta la confianza.

El marketing relacional quiere **construir una relación personalizada con los públicos**. En organizaciones primarias de pequeña dimensión esto es lo habitual. Pero en organizaciones complejas hay especialización de roles y niveles de responsabilidad. Esto lleva a la dispersión de contactos con los públicos y, en muchos casos, el núcleo directivo no tiene contacto con ellos. Nadie tiene información global de los públicos y esto dificulta la relación personalizada. En los últimos años han surgido aplicaciones tecnológicas llamadas **CRM (Customer Relationship Management)** que permiten la **integración** en una base de datos de la información generada en las canales de relación con los públicos y su **análisis** automatizado como base de futuras relaciones personalizadas con ellos, con la posibilidad de programar **rutinas de respuesta** individualizada en cada transacción o contacto.

Cuando no es posible o no se requiere una relación individualizada se puede recurrir a la **segmentación** estableciendo distintos perfiles de consumo a partir de diversas variables, entre las que distinguiremos **variables objetivas** (sociogeodemográficas, frecuentación, conectividad, etc.) y **variables subjetivas** (valores, gustos y preferencias, beneficios buscados, estilos de vida, etc.). En cada caso hay que buscar las variables más significativas en función de las prácticas que se ofrecen para combinarlas adecuadamente en la **elaboración de una segmentación de públicos**.

También es posible **identificar colectivos sociales con perfiles de consumo específico** tal como ha hecho el ACE (**Arts Council England**) en un reciente estudio de públicos de las artes y la cultura de la población adulta inglesa<sup>12</sup> realizado por *Enlightenment* donde el ACE ha establecido 13 segmentos de consumidores a partir del grado de implicación en la práctica cultural, características sociodemográficas y hábitos de consumo.

**Cada organización cultural optará por un marketing transaccional o relacional en función de su misión y su actividad.** Incluso una misma organización puede aplicar estrategias distintas para distintos tipos de clientes o de servicios, aunque los servicios culturales públicos, en general, requerirán mayoritariamente, por su naturaleza y sus objetivos, un modelo de marketing relacional. Hay organizaciones que ya se crean con un sistema centrado en la construcción de relaciones con los clientes, pero si una organización cultural quiere **cambiar de un modelo organizativo centrado en el producto a otro centrado en los públicos** tendrá que transformar su **cultura organizativa** y, sobre todo, **invertir en formación**. Además deberá incorporar una plataforma CRM que facilite las relaciones personalizadas y las aplique a la venta de entradas y otras funciones auxiliares. Hay que tener en cuenta, además, que una parte de la organización (en general los programadores y mediadores) generará **resistencias** al cambio por el miedo a perder el status adquirido en un modelo centrado en el producto.

### Categorización básica de los públicos culturales

El marketing relacional establece un sistema de relación pero no define objetivos ni estrategias. Para definirlos es necesario establecer previamente una **categorización básica de los públicos culturales** en función de su potencial de desarrollo.

En primer lugar hay que diferenciar a los **públicos adultos** de los que están **en proceso de desarrollo personal** (niños y adolescentes).



Los públicos adultos toman decisiones de participar o no en prácticas culturales en función de sus valores e intereses. Los segundos son **públicos dependientes** de su

estructura familiar, del sistema educativo o de otras organizaciones sociales a las que pertenecen. Como públicos en proceso de formación son altamente **receptivos** a todas las experiencias que les ayuden a configurar sus gustos y valores personales, por lo cual deben ser tratados de manera distinta a los públicos adultos y deben ser considerados una prioridad estratégica. Podemos establecer **tres categorías de públicos adultos**:



Los **públicos asistentes o activos** son los que participan en las diversas prácticas culturales, a diferencia de los que están en situación de demanda latente que no pueden participar a causa de determinadas **barreras y resistencias**.

Dentro de los **públicos asistentes o activos** podemos establecer dos niveles:



Los **públicos ocasionales** son normalmente reactivos porque actúan como respuesta a estímulos del entorno tales como la publicidad o la recomendación de amigos y familiares. Los **públicos regulares** acostumbran a ser proactivos porque han incorporado las prácticas culturales en su sistema de hábitos y valores, que son generadores de demanda endógena.

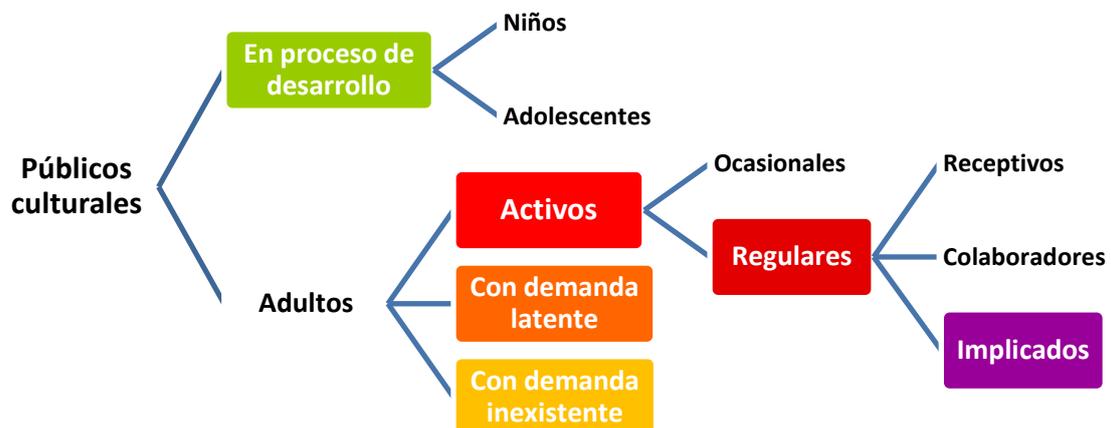
Dentro de los públicos regulares puede haber **frecuencias** bajas, medias o intensas que dan como resultado los distintos índices personales de consumo. Pueden ser

categorizados por su grado de **implicación** en el proyecto cultural estableciendo tres niveles.



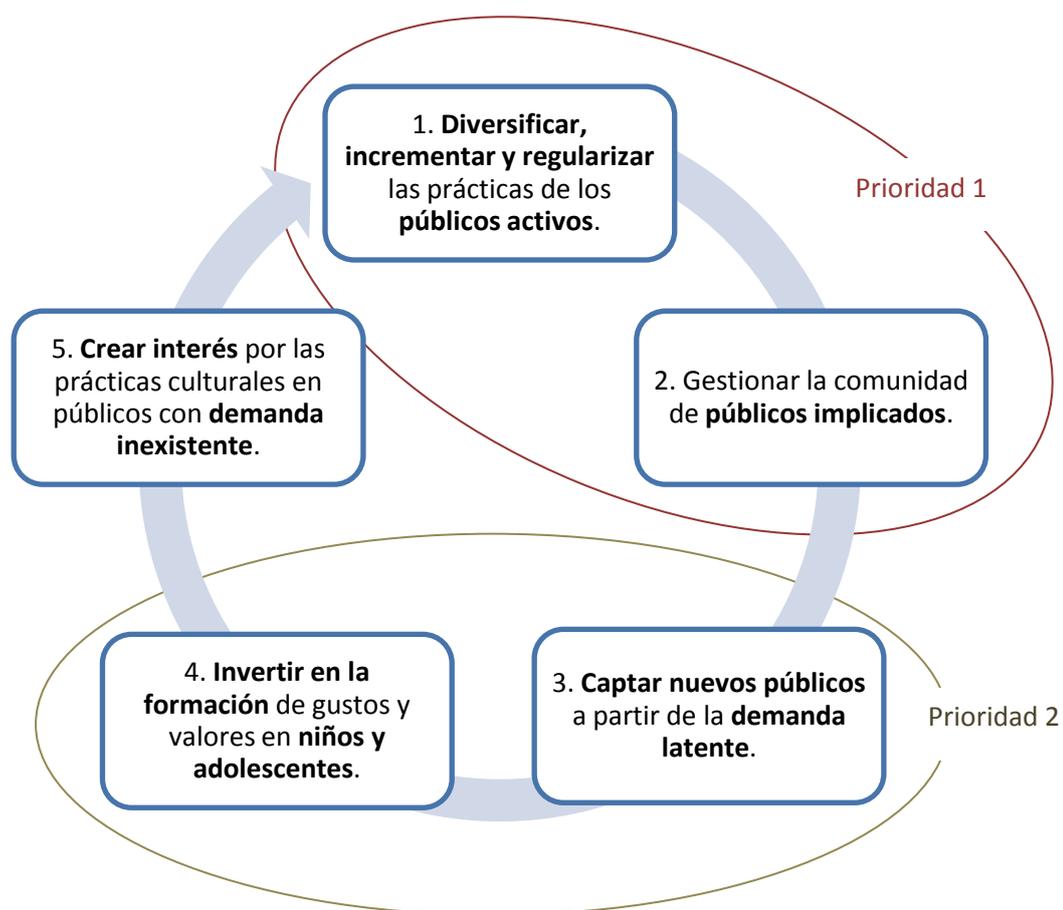
Hay públicos regulares que son consumidores **receptivos** y no desean ninguna implicación en el proyecto. Otros están dispuestos a **colaborar** pero sin tomar compromisos regulares o que impliquen desprenderse o renunciar a algo. Los **públicos implicados** se sienten **comprometidos** a medio y largo plazo en el desarrollo satisfactorio del proyecto cultural y están dispuestos a aportar sus **activos personales** como tiempo, dinero, etc.

Podemos resumir las categorías expuestas en el siguiente cuadro:



## Estrategias de gestión de públicos

Está claro que los objetivos en la gestión de públicos infantiles y juveniles no pueden ser los mismos que en la gestión de públicos adultos. Tampoco pueden ser los mismos en la gestión de públicos regulares que en la gestión de demanda latente. A partir de las categorías anteriores podemos definir **cinco objetivos o estrategias generales**:



En cada proyecto cultural, en función de la misión y de las necesidades detectadas, se decidirán las estrategias generales que se quieren desarrollar y su prioridad. Luego se planificarán acciones o medidas para desarrollarlas. En las líneas que siguen se proponen algunas acciones o medidas que permiten facilitar el cumplimiento de los objetivos señalados.

**Los públicos actuales pueden perderse si no se gestionan adecuadamente.** Los expertos están de acuerdo en que es unas cinco veces más fácil mantener a los públicos actuales que conseguir públicos nuevos, y mucho más que crear interés por las artes escénicas en ciudadanos con demanda inexistente o negativa. Por esto, en la propuesta de estrategias de gestión seguimos un **orden lógico**: proponemos dedicar

primero la energía disponible a mantener y consolidar lo que tenemos, luego a captar nuevos públicos entre personas con demanda latente, a invertir en públicos en formación y, finalmente, a crear interés por las artes escénicas en los ciudadanos que no lo tienen.

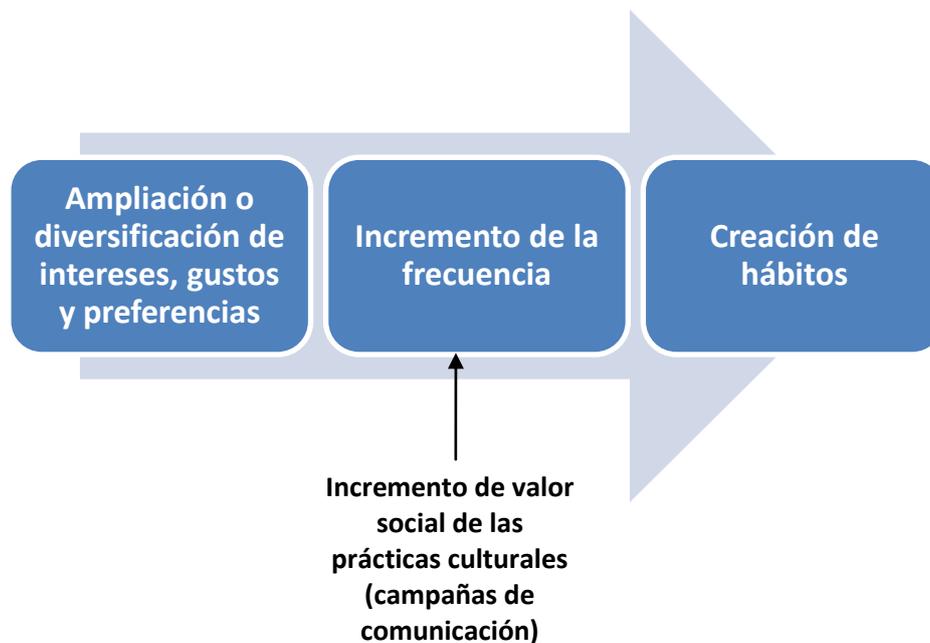
#### **a. Diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos activos**

**La gestión de los públicos activos es lo primero que hay que hacer.** Es imprescindible tener **relación directa y bidireccional con ellos de forma individualizada**. Una plataforma CRM facilitará el trabajo. La **comunicación personalizada** nos llevará a **conocer mejor** sus hábitos, intereses y preferencias de consumo y nos permitirá hacerles **ofertas a medida** de su patrón de consumo. A medida que la relación progresa, los públicos percibirán que nuestras propuestas coinciden cada vez más con su patrón de consumo y confiarán más en nuestras prescripciones. En estadios avanzados el grado de respuesta positiva a nuestras propuestas será muy alto por la **confianza** generada que les aportará un **factor básico en la decisión de compra: la seguridad de satisfacción de expectativas**.

Además, la confianza generada por el conocimiento del patrón de consumo de los públicos regulares hará posible que les ofrezcamos **algunas prácticas que vayan más allá de sus gustos y preferencias reconocidos** y que acepten el riesgo de **explorarlas** para ampliar sus horizontes. Si los nuevos productos explorados representan experiencias positivas pueden incorporarse al conjunto de intereses consolidados, ampliándolos y diversificándolos, generando más oportunidades de consumo y, por tanto, una **mayor frecuencia**.

También se pueden aplicar estrategias como la puesta en marcha de un club de consumo o un sistema de abonos. Un **club de consumo** cultural fomenta el incremento de la frecuencia de consumo gracias a varios factores: la información, la prescripción, los descuentos y las actividades exclusivas. Un **abono** es una compra previa en condiciones preferentes de lo que se quiere consumir en un periodo de tiempo y el compromiso adquirido disminuye el impacto de las resistencias que circunstancialmente frenan o impiden el consumo. Algunos especialistas cuestionan el impacto positivo de los abonos porque, en algunas ocasiones, han significado la privatización de un proyecto cultural por parte de un segmento de públicos asiduos con privilegios de consumo, pero los usos inadecuados de la herramienta no invalidan su bondad potencial.

Las medidas propuestas se gestionan a través de canales de **comunicación personalizada** pero una **campaña de publicidad** en los medios de comunicación y en las redes sociales ayudará a **incrementar el valor social de la oferta cultural**, a aumentar la **frecuencia** de las prácticas culturales y, en muchos casos, a la formación de **hábitos de consumo regular en públicos ocasionales**. Éste es el itinerario deseado:



#### b. Gestionar una comunidad de públicos implicados

Los públicos regulares tienden a establecer **vínculos emotivos de confianza** con sus proveedores culturales que, en algunos casos, llegan a un alto grado de **implicación en el proyecto**. Estos **públicos** se sienten **comprometidos** a medio y largo plazo en el desarrollo satisfactorio del proyecto y están dispuestos a aportar sus **activos personales** como contactos, tiempo, dinero, etc. Es la consecuencia de un proceso de **empoderamiento**.

Hay que distinguir la **implicación emotiva** en un proyecto cultural que se genera con la confianza y el empoderamiento de los **programas de lealtad o fidelidad comercial** que ha desarrollado **Don Peppers**<sup>13</sup> y otros especialistas en marketing *uno-a-uno*. Los programas de lealtad buscan dos objetivos principales a través de los sistemas de información de mercado: determinar el valor potencial del cliente a lo largo de la vida y mantenerlo fiel el mayor tiempo posible. Aplican este programa grandes empresas como Amazon, Dell Computers, Hewlett Packard, British Airways, y la pionera Avon. Es una lealtad condicionada a sistemas de puntos y obsequios, es decir, una **lealtad cautiva** que evita la búsqueda de otros proveedores para el mismo tipo de productos y no genera emociones positivas ni de confianza.

Una parte de los públicos regulares de un proyecto cultural se sienten **implicados** en su desarrollo satisfactorio y, para ello, están dispuestos a aportar sus activos. Constituyen una **comunidad virtual de intereses** que, si las circunstancias lo aconsejan, pueden constituirse en **asociación cultural** para poder operar como persona jurídica en su entorno. Los públicos implicados participan en la toma de decisiones sobre contenidos y actividades, apoyan la difusión del proyecto, son prescriptores proactivos

en sus relaciones sociales y, en determinados casos, están dispuestos a aportar recursos financieros. Son el principal activo para **captar nuevos públicos** porque su canal comunicativo es el **boca-a-oreja**, el más primitivo y eficaz de todos los que existen.

No puedo dejar de citar, como ejemplo, el caso del **Teatro Kursaal de Manresa**, de titularidad municipal, cuya programación asume y gestiona la asociación cultural **El Galliner** desde su remodelación con unos resultados espectaculares. Es una **buena práctica de implicación de los públicos** en el desarrollo de un proyecto. No es que en Manresa los ciudadanos sean diferentes, seguramente habrá un 20% dispuestos a implicarse en el proyecto de acuerdo con el principio de Pareto, pero el proyecto se ha concebido desde un inicio como un proceso de participación y la comunidad de públicos comprometidos aporta sus activos personales para conseguir el desarrollo satisfactorio del proyecto.

### c. Captar nuevos públicos a partir de la demanda latente

**Las estrategias de captación de públicos latentes** tienen como objetivo facilitar que los ciudadanos interesados por determinadas prácticas culturales y que nunca han participado en ellas puedan **tener una primera experiencia** venciendo, a través de la **mediación** profesional o de voluntarios (embajadores culturales), las **resistencias y barreras que lo impiden**, entre las que destacamos:

- Resistencias **objetivas**, como las dificultades de movilidad, la información defectuosa o insuficiente, la no conciliación horaria, las circunstancias económicas o de salud desfavorables, etc.
- Resistencias **subjetivas**, como la existencia de un coste de participación superior al valor percibido, los prejuicios sobre los grupos sociales destinatarios de la oferta, la inseguridad de una buena elección, el coste de oportunidad, etc.

La **prueba de producto** es imprescindible para activar el interés y convertirlo en demanda. La gestión de una primera experiencia cultural tiene **dos retos**: conseguir que públicos latentes **participen por primera vez** en una práctica determinada, y conseguir que **queden satisfechos y tengan ganas de repetir**. Hay que tener en cuenta que, según **F. Colbert**, una experiencia cultural está compuesta por el producto cultural que la promueve, los productos periféricos, los servicios y el contexto, y que la satisfacción es el resultado de la interacción de los cuatro factores.

### d. Invertir en la formación de niños y adolescentes

La oferta cultural dirigida a niños y adolescentes **es una inversión**. Están en la etapa de formación inicial y deben desarrollar sus valores, gustos y preferencias. Están ávidos de experiencias que les aporten referencias para saber lo que les interesa y lo que no. Están en actitud receptiva y será en la vida adulta cuando tomarán sus decisiones

sobre prácticas culturales de acuerdo con los valores y gustos interiorizados. Son públicos dependientes porque no toman solos las decisiones o, para llevarlas a término, necesitan autorización o financiación.

Podemos distinguir tres **ámbitos** de prácticas culturales con niños y adolescentes: las prácticas familiares, las escolares y las de organizaciones sociales. Las **prácticas familiares** en la primera socialización son las más determinantes porque permiten la interiorización de estos comportamientos como propios del grupo social por imitación de los adultos de referencia.

Las **prácticas culturales en la escuela** facilitan su acceso universal evitando que el entorno social de origen sea un factor de exclusión. Su condición de prácticas de aprendizaje dentro del sistema educativo permite que sean planificadas y evaluadas. Una parte se realizan dentro del centro educativo en forma de talleres y otras actividades, otras consisten en la participación de grupos escolares en prácticas culturales del entorno.

La participación de niños y adolescentes en **organizaciones sociales** que desarrollan prácticas culturales ofrece también oportunidades de formación de valores, gustos y preferencias. Algunas instituciones culturales tienen departamentos educativos que desarrollan una gran labor formativa.

#### **e. La creación de interés en públicos con demanda inexistente**

**Las estrategias de creación de nuevos públicos** tienen como objetivo **crear interés** por determinadas prácticas culturales en ciudadanos con demanda inexistente y **facilitar la formación de sus gustos y preferencias** personales.

El interés es resultado de experiencias positivas. El **primer objetivo** será, pues, conseguir que **los públicos con demanda inexistente tengan una primera experiencia de signo positivo** (lo que en marketing se llama una prueba de producto). El **segundo objetivo** será que tengan ganas de nuevas experiencias y que, progresivamente, se forme el interés.

Para conseguir una primera experiencia se pueden recorrer básicamente dos caminos:

- 1) fomentar que **los públicos implicados** asuman las funciones de embajadores y prescriptores y, si perciben disposición, acompañarles en el proceso para darles seguridad.
- 2) promover campañas de publicidad **en los medios y en las redes** para aumentar el valor social de las propuestas y canalizar la demanda potencial a la web corporativa para conseguir un dato de contacto que sirva para hacer una **invitación personalizada**.

## La elaboración de un Plan de Gestión de Públicos

Para identificar el **modelo de marketing** que mejor se adapta a los objetivos y características de una organización cultural y para definir las estrategias que debe desarrollar para conseguir sus objetivos, se puede elaborar un **Plan de Gestión de Públicos**.

Como instrumento de planificación parte de un **análisis de la organización** identificando su misión, líneas de actividad, objetivos, prioridades y programación. Analiza los datos disponibles sobre los públicos actuales, los categoriza y define los perfiles geodemográficos, frecuencia e intereses de cada segmento. Con esto se elabora un **briefing**.

El análisis de la organización permite identificar si está centrada en el producto o en los públicos y, en el primer caso, si se trata de una opción intencional o circunstancial. Los responsables del proyecto tienen que definir **qué papel quieren que tengan los públicos en el desarrollo del proyecto**. Esto permitirá definir la cultura organizativa, el modelo de gestión y las estrategias de gestión de públicos más adecuadas.

Si se quiere que los públicos sean, en palabras de **Roger Tomlinson**, el “corazón palpitante de una organización”, habrá que adoptar un modelo de **marketing relacional**. Si se quiere aplicar un modelo de **marketing transaccional** para algunas líneas de actividad se procederá a una segmentación de públicos de acuerdo con las variables más significativas para el proyecto que se quiere desarrollar. Se definirá el perfil de consumo de cada segmento, se hará una estimación de público potencial y se identificarán los canales de contacto.

Tanto si se utiliza una plataforma CRM como si no, será conveniente crear una **base de datos de públicos** que permita la agregación y sistematización de información sobre sus hábitos y preferencias y sobre el histórico de relaciones. Una base de datos de públicos debe ser alimentada con **datos** que podemos obtener del **sistema de ticketing**, especialmente si lo gestionamos directamente, de **la observación** y de las **consultas** a públicos asistentes. Para tener información sobre públicos culturales no asistentes podemos recurrir a estudios de población o utilizar a los públicos asistentes como portadores de información sobre los no asistentes que conocen.

## Bibliografía

- ARIÑO, A. (2010). Prácticas culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad. Barcelona: Ariel.
- ARTS COUNCIL ENGLAND (2008). Arts audiences: insight.  
[http://www.artscouncil.org.uk/publication\\_archive/arts-audiences-insight/](http://www.artscouncil.org.uk/publication_archive/arts-audiences-insight/)
- BOURDIEU, P. (1988). La distinción. Criterios y bases sociales del gusto. Taurus: Madrid (primera edición francesa, 1979).
- BOURDIEU, P; DARBEL, A. (2003). El amor al arte. Los museos europeos y su público. Barcelona: Paidós.
- COLBERT, F. y otros (2010). Planification du marketing pour la culture et les arts. Montréal: HEC
- COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2003). Marketing de las Artes y la Cultura. Barcelona: Ariel.
- COLOMER, J. (2006). La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles. Sant Celoni: Quaderns Gescènic.
- CUADRADO, M. (1998). La planificación de marketing en las artes. La realidad de su aplicación en las entidades escénicas. València: Servei de Publicacions Universitat de València.
- CUADRADO, M. (2001) "La gestión de marketing en las entidades escénicas. Una evidencia empírica". Dirección y Organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, núm. 25, 80-88.
- CUADRADO, M. (2008). Marqueting i cultura: un binomi per consolidar. Barcelona: Revista Cultura, Generalitat de Catalunya, número 2, pp. 256-271.
- CUADRADO, M. y otros (2010). Mercados culturales: doce estudios de marketing. Ed. UOC: Barcelona.
- DEVOS, F. (2006). Jóvenes pero alcanzables. Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes. Madrid: Fundación Autor.
- FUNDACIÓN AUTOR (2005). Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2002-2003. Análisis descriptivo. Madrid: Fundación Autor, Ministerio de Cultura.
- FUSTÉ, A. (2006). Kursaal: horitzó 2015. Pla Director d'Objectius per al Teatre Kursaal de Manresa. Barcelona: UOC, trabajo de Licenciatura de Humanidades.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2003). Enquesta de consum i pràctiques culturals de Catalunya, 2001. Barcelona: Departament de Cultura.
- JIMENEZ, L. (2000). Teatro&públicos. El lado oscuro de la sala. México: Escenología A.C.
- KOTLER, N i KOTLER, Ph.(2001). Estrategias y márketing de museos. Barcelona: Ariel.

- KOTLER, Ph. (2005). El marketing según Kotler. Barcelona: Paidós.
- KOTLER, Ph. (2005). Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones. Barcelona: Gestión 2000.
- LEAL, A.; QUERO, M.J. (2010). Manual de marketing y comunicación cultural. Cádiz: Observatorio cultural Atalaya - UCA.
- MINISTERIO DE CULTURA (2011). CulturaBase. Sistema de difusión de estadísticas culturales. <http://www.mcu.es/culturabase/>
- NÉGRIER, E. y otros (2005). Les publics des festivals. Languédoc-Roussillon: Michel de Maule.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1996). Uno por uno: el marketing del siglo XXI. Barcelona: Vergara.
- PUIGGROS, E. (2005). Los museos para el público, un público para los museos. Girona: Xarxa d'Escoles de Turisme, Universitat de Girona.
- SELLAS, J.; COLOMER, J. (2009). Màrqueting de les arts escèniques. Creació i desenvolupament de públics. Sant Celoni: Quaderns Gescènic.
- SGAE (2005). Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España. [www.artenetsgae.com](http://www.artenetsgae.com)
- SGAE (2011). Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. [www.artenetsgae.com](http://www.artenetsgae.com)
- TOMLINSON, R. (2011). Anónima o personal: ¿cómo quieres que sea tu relación con las personas?. Madrid: Conectando Audiencias, revista digital, número 1, pp. 4-6.
- TOMLINSON, R.; ROBERTS, T. (2011). Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias. Madrid: Fundación Autor.
- VARIOS AUTORES (2011). El espectador activo (MOV-S 2010 Madrid). Barcelona: Mercat de les Flors.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> JIMÉNEZ, L. (2000).

<sup>2</sup> TOMLINSON, R (2011).

<sup>3</sup> ARIÑO (2010).

<sup>4</sup> Esta lógica ha sido desarrollada principalmente por **Tocqueville o Veblen**, que consideran que determinadas formas culturales operan al servicio de la dominación y ha generado esquemas jerarquizadores como alta cultura y cultura popular, o cultura de excelencia y cultura de proximidad.

<sup>5</sup> BOURDIEU, P. (1988).

<sup>6</sup> ARIÑO, A. (2010).

<sup>7</sup> COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2003).

<sup>8</sup> El año 1959 **De Gaulle** nombró ministro de cultura de Francia a **André Malraux** quien, durante diez años, desarrolló una política cultural destinada a las masas que popularizó el cine, la música y los museos con el objetivo de hacer de la cultura un elemento administrado por el Estado.

<sup>9</sup> CUADRADO, M. (2008).

<sup>10</sup> Las de **Mowka, Dawson i Prieve, Melillo, Diggle, Reiss**, entre otras.

<sup>11</sup> COLBERT, F.; CUADRADO, M. (2003), op. cit.

<sup>12</sup> ARTS COUNCIL ENGLAND (2008). Estos segmentos son: *Highly engaged (Urban arts eclectic, Traditional culture vultures), Some engagement (Fun, fashion and friends, Mature explorers, Dinner and a show, Family and community focused, Bedroom DJs, Mid-life hobbyists, Retired arts and crafts), Not currently engaged (Time-poor dreamers, A quiet pint with the match, Older and home-bound, Limited means, nothing fancy).*

*Una traducción aproximada podría ser: **Muy comprometidos** (amantes del arte urbano; devoradores de cultura tradicional. **Algo comprometidos** (aficionados a los amigos, diversión y moda; exploradores culturales maduros; cena y espectáculo; centrados en la familia y la comunidad; solteros de habitación y música; aficionados a los hobbies de media edad; mayores dedicados a la artesanía y manualidades. **No comprometidos actualmente** (soñadores con poco tiempo; aficionados a cervezas y partidos; cincuentones caseros; caducados con pocos recursos).*

<sup>13</sup> PEPPERS, D.; ROGERS, m. (1996).