



COLECCIÓN
OBSERVATORIO CULTURAL
DEL PROYECTO

ATALAYA

producto nº **44**
**MANUAL DE MARKETING
Y COMUNICACIÓN CULTURAL**

antonio leal jiménez
maría José quero gervilla

LA CULTURA DEL MARKETING

Manual de marketing y comunicación cultural



El Observatorio Cultural forma parte del Proyecto Atalaya

© Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía

© Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones

© Universidades Públicas Andaluzas

© Los/as autores/as

Edición:

Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía
Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz

Coordinación:

El Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, del que este producto forma parte, está coordinado por:
Vicerrectorado de Extensión Universitaria. Universidad de Cádiz
Vicerrectorado de Extensión Universitaria y Participación. Universidad Internacional de Andalucía

Coordinación Editorial:

Marieta Cantos Casenave
Antonio Javier González Rueda

Diseño y maqueta: ZAP

Cubiertas: Pedro Mateos

Gráficos y artes finales: MCF Textos

Impresión:

ISBN:

D.L.: J-386-2011

Las ideas y opiniones expuestas en esta publicación son las propias de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de las entidades editoras o de la Coordinación Editorial.

5	Contenido
6	Agradecimientos
7	Introducción
9	Los autores
	PARTE I
11	Gestión de marketing y comunicación de productos culturales
13	Capítulo 1. Introducción al marketing cultural.
33	Capítulo 2. Comunicación de productos culturales.
57	Capítulo 3. Gestión estratégica de las relaciones.
79	Capítulo 4. Captación y vinculación de públicos.
	PARTE II
113	Búsqueda de información y conocimiento del consumidor cultural
115	Capítulo 5. El comportamiento del consumidor cultural.
145	Capítulo 6. Segmentación y posicionamiento.
171	Capítulo 7. El sistema de información de marketing y la investigación de mercados.
	PARTE III
197	Gestión del producto y de la comunicación cultural
199	Capítulo 8. Gestión de productos y marcas culturales.
231	Capítulo 9. El proceso de planificación de medios y la estrategia creativa en productos culturales.
265	Capítulo 10. Comunicación estratégica de productos culturales.
	PARTE IV
301	Cultura empresarial a través de ejemplos
303	Asociación de Gestores Culturales de Andalucía
308	Bubok
313	Museo Picasso Málaga
320	Palacio de Festivales de Cantabria
323	Bibliografía general

La estructura adoptada en la configuración del manual pretende ser muy práctica, y con este fin se han configurado diez capítulos estructurados en cuatro bloques. Cada capítulo comienza marcando los objetivos de conocimiento que se pretenden alcanzar y las habilidades que se han de desarrollar una vez finalizado su estudio. En todos los casos se hace uso de un caso práctico inicial que abre el tema y uno final, pretendiendo generar interés y facilitando la práctica de los conocimientos que se van adquiriendo. A estos casos se unen múltiples casos breves, que, con formatos muy diversos (noticias de diarios, revistas, páginas web, historias de empresas, etc.) sirven como ejemplo y constituyen un apoyo a la teoría abordada en el capítulo, tratando de conseguir facilitar el aprendizaje por parte del lector y facilitando contextos de debate para los escenarios de docencia. Asimismo, cada capítulo finaliza con un bloque de preguntas de debate, que buscan poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Los bloques que integran la obra son los siguientes:

Parte I. Gestión de marketing y comunicación de productos culturales. En estos capítulos iniciales se aborda el enfoque teórico del manual. Su finalidad es situar al lector en el contexto del marketing y la comunicación de productos culturales y aportarle los modelos y los conceptos básicos necesarios de esta disciplina. Con este fin, se aborda el Modelo de Planificación de las Estrategias de Marketing (modelo de las siete herramientas y las siete relaciones) como base para el desarrollo de la planificación de marketing para, en una segunda fase abordar el estudio de la comunicación para productos culturales. El sector cultural se caracteriza por la concurrencia de múltiples agentes en el proceso de creación de valor que constituye la gestión de cualquier producto cultural, y por este motivo se hace necesario analizar pormenorizadamente cada uno de ellos (público, competencia, proveedores/creadores, centros educativos, organismos públicos, relaciones internas y otras organizaciones) y aprender a diseñar las estrategias de gestión de dichas relaciones.

Parte II. Búsqueda de información y conocimiento del consumidor cultural. Un aspecto clave de la gestión de marketing en las organizaciones culturales se encuentra en conseguir instaurar un sistema de conexión con el entorno que permita a la organización ser lo más permeable posible a los cambios que puedan producirse, especialmente en el colectivo de los públicos (consumidores culturales) cuyo conocimiento reviste una especial importancia para el gestor cultural: cómo, cuándo, por qué se adquiere un producto cultural y qué factores inciden en el proceso de compra son algunos de los aspectos que podremos aprender en esta sección del manual.

Parte III. Gestión del producto cultural y de la comunicación cultural. Entre las habilidades de un buen gestor cultural está combinar el conocimiento de los públicos con una adecuada estrategia de gestión y posicionamiento de su marca en el mercado. Gestionar adecuadamente una marca constituye un valor importante para el consumidor, ya que le facilita la labor de búsqueda. Pero son muchas las cuestiones que se plantean en este ámbito: ¿cómo se diseña el producto?, ¿qué papel desempeña la marca en la gestión del producto cultural?, ¿qué tipos de estrategias podemos desarrollar?, ¿cuáles son más apropiadas para cada contexto? Estas son algunas de las cuestiones que se abordan.

Parte IV. Cultura empresarial a través de ejemplos. Para cerrar el manual, consideramos interesante, desde la perspectiva práctica adoptada en el mismo, introducir cinco entrevistas a gestores culturales que tienen como fin introducir diferentes perspectivas de la gestión del marketing y la comunicación en organizaciones culturales tanto del sector público como del privado. Estas entrevistas se incorporan como un ejercicio más sobre el que debatir y reflexionar, acercando al lector a la realidad de la gestión cultural más actual.

Agradecimientos

Organizaciones culturales que han colaborado en la elaboración de casos para el manual: La Máquina China, Cameo, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales, Gestores Culturales de Andalucía, Fabric, Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, Museo Thyssen-Bornemisza, La Búsqueda Teatro, Servicio de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz, Teatro Cánovas, Pirineos Sur (Festival Internacional de las Culturas), La Fura dels Baus, El Circo del Sol, Diego El Cigala, Grupo Planeta, Festival La Mar de Músicas.

Introducción

El interés por la comercialización de los productos culturales, como motor de crecimiento de una actividad que genera importantes economías, ha aumentado la disposición y necesidad por la aplicación de las técnicas de marketing y comunicación a este sector que presenta peculiaridades tanto en su oferta como en la demanda. El mercado de la cultura suele analizarse bajo diferentes enfoques, aunque existen dos que resaltamos por ser, en cierto sentido, contradictorios: el primero, se refiere a la consideración de que el sector cultural ha de ser considerado como un mercado más de cualquier actividad económica. El otro, que aun reconociendo su importancia económica, ha de ser tratado de manera singular, dadas sus repercusiones de carácter social y humano. Desde el enfoque adoptado en este libro consideramos que, efectivamente, son muchos los aspectos distintivos del producto cultural y, por lo tanto, se hace necesario desarrollar modelos y técnicas específicas de gestión adaptados a sus necesidades, y con este ambicioso fin nace la presente publicación, destinada a satisfacer las necesidades de actuales y futuros profesionales de la gestión cultural, tratando de combinar la necesaria rigurosidad académica con un enfoque práctico. Para ello, hemos contado con la inestimable colaboración de múltiples empresas del sector, que han diseñado casos prácticos a la medida del libro cuando el contexto lo hacía necesario.

Nuestra intención es presentar los conceptos básicos que resultan esenciales para la introducción y aplicación del marketing y de la comunicación en productos culturales, haciendo uso de los nuevos modelos de gestión de mercados que conlleva la aparición de sistemas más comprometidos con su entorno e interesados en conocer la repercusión de sus actividades en los ciudadanos mediante la asunción del concepto de Responsabilidad Social que incluye, entre otros, el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.). Tratamos de dar respuesta a lo que John Seabrook (2000), en un intento de escribir sobre un tema que generalmente es tratado a nivel académico: la pérdida de jerarquía cultural. En su *Nobrowse preguntaba: La cultura del marketing o el marketing de la cultura*.

El enfoque pedagógico utilizado es el desarrollo de las competencias y habilidades que se indican en los nuevos grados universitarios como ideas más actuales que han surgido en el campo del aprendizaje y de la formación, y sobre esta base hemos elaborado una presentación completa de los conceptos, teorías, estrategias y herramientas tradicionales e innovadoras en base a nuestra propia experiencia.

Este libro trata de marketing y comunicación cultural, que definimos como: *el proceso de enfocar los recursos y los objetivos de una organización en beneficio de la sociedad a través del fomento del conocimiento de los productos culturales*.

Nos sentiremos muy complacidos porque tanto gestores de cultura, estudiantes, profesores y personal en general que se sientan atraídas por el tema encuentren útil este manual para la gestión, docencia y aprendizaje del atractivo campo de la cultura.

Antonio Leal

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, es profesor de reconocido prestigio de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Cádiz y uno de los principales pensadores especializados en el campo del marketing y de la comunicación. Sus intereses en el campo de la investigación se centran en la estrategia y el marketing y la comunicación social.

Durante más de veinte años compaginó la actividad universitaria con la profesional en la empresa privada, realizando funciones de Consejero y Director de Marketing en el ámbito nacional e internacional en productos de gran consumo.

Autor de diversas publicaciones nacionales e internacionales sobre marketing y comunicación es profesor visitante de universidades europeas y americanas, participando en congresos, cursos de posgrado y cursos profesionales. Ha sido galardonado con varios premios y es autor también de casos de estudio.

Su historial docente es distinguido a todos los niveles, incluyendo licenciatura y posgrado. Su metodología docente ha aportado innovación y sus resultados han sido notorios. En la actualidad mantiene estrechas relaciones con la industria y suele ser invitado a dar conferencias sobre cuestiones empresariales. Colabora de manera altruista con distintas instituciones y colectivos del sector social.

María José Quero

Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Máster en Comercio Internacional, desempeña su actividad docente e investigadora en la Universidad de Málaga. Ha dirigido y colaborado en múltiples proyectos de investigación nacionales y europeos y cuenta con numerosas publicaciones sobre la gestión de marketing en las artes escénicas: *Esic Market*, *Estudios sobre consumo*, *Harvard – Deusto Marketing y Ventas*, *Boletín ICE Económico*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *International Review on Public and Non Profit Marketing*, *Journal of Relationship Marketing*, *Cuadernos de Gestión*, etc. Es autora de publicaciones de libros y capítulos de libro. Ha sido profesora visitante en universidades europeas y americanas. En la actualidad mantiene relaciones con el sector y suele participar en conferencias tanto en el ámbito profesional (*Escenium*, *Audiences Europe*, *Congreso Internacional de la Gestión Cultural*, *Consejería de Cultura de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*, *Empresa Pública de Gestión de Programas Culturales de la Junta de Andalucía*, *MBA de la Universidad de Málaga*, *Universidad Jaume I*, *Universidad de Cádiz*, etc.) como científico (*Open Seminars Program de la Stockholm University Business School*, *Research Seminar in Service Management*, *Academy of Marketing Science World Marketing Congress*, etc).

PARTE I

Fundamentos de marketing y comunicación de productos culturales

CAPÍTULO 1

Introducción al marketing cultural

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender el concepto de marketing cultural.
2. Aprender a establecer los objetivos de la organización cultural.
3. Saber definir qué entendemos por «tener éxito» en el mercado cultural.
4. Identificar la visión y la misión de la organización.
5. Conocer los elementos que se han de gestionar en la planificación de marketing cultural.
6. Conocer las características de los productos culturales.
7. Identificar los valores culturales en cualquier productos de la industria creativo-cultural.



La **Máquina China** nace en febrero de 2004, tras obtener el tercer premio *Emprende 2004* concedido por la CEA (Confederación de empresarios de Andalucía) como «Mejor Idea de Negocio»; fue finalista regional por Andalucía de los prestigiosos premios de los emprendedores europeos, *Eurowards*, en la categoría *Star up*; finalista de los premios *Andalucía de Éxitos Empresariales en Internet 2005* y obtuvo la catalogación de Empresa I+E por la entonces Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico.

Cómo surge y cómo se ha mantenido esta empresa desde su nacimiento es un ejemplo de orientación de marketing. Así lo relata su Gestor:

PLANTEAMIENTO INICIAL: sí, quiero montar una editorial, pero me preocupan una serie de factores:

- La distribución se va a llevar el 50% de los beneficios.
- Necesitaré un almacén, con el doble problema de espacio y capital inmovilizado.
- Tendré que vender a velocidad de vértigo, porque los librereros no van a dejar mis libros en novedades más de una o dos semanas.
- Tendré que hacer frente a las devoluciones, que se pagan en efectivo, sí, con €.
- Tendré que tener una dura lucha con otros títulos por los escasos puntos de venta.
- Me tendré que resignar a que mi porcentaje de beneficio, siendo optimista, estará en un 10%.
- Debo tener claro que, una vez que empiece a publicar, ya no podré dejarlo nunca, ni mis hijos, ni los hijos de mis hijos, porque la única manera de luchar contras las devoluciones es... publicando nuevos títulos.
- Mis autores tendrán que cobrar anualmente..., espero que todos tengan trabajo fijo.
- No me podré plantear un negocio basado en el dominio libre ¿quién paga por eso?
- Tendré que tener cuidado con la competencia... los malos.

Ante todos esos problemas solo nos queda pensar, discutir y pensar, hablar en alto y pensar... Una vez leí que la clave de la felicidad estaba en dónde te posicionas para ver el mundo... cambiemos de posición para ver el mundo editorial:

Convirtámonos no en vendedores de libros, sino en gestores de contenidos, de conocimiento. Es un buen posicionamiento de cara a la Sociedad de la Información ¿no crees?

Ya estamos posicionados: no vamos a ser editores, vamos a ser contenedores... ¿y qué podemos hacer desde este nuevo posicionamiento, el posicionamiento de un contenedor?

Lo primero es fundamental; ahora mismo somos un contenedor vacío, poco interesante ¿Qué contenidos buscamos? Debemos encontrar un criterio. Ya no nos sirven las encuestas del gremio de editores, ya que no somos editores. No hay encuestas del gremio de contenedores. De hecho no hay gremio de contenedores.

Un buen comienzo es empezar pensando qué quieren los consumidores de contenidos, pero son tantos, tan diferentes, tan poco homogéneos... Así, que lo primero ha de ser encontrar grupos de consumidores de contenidos, suficientemente organizados como para que yo pueda saber qué necesitan. Internet es un sitio perfecto para buscarlos. Aquí termina la ciencia y empieza la intuición y también el gusto del editor ¿me inclino por lectores de novela romántica o por devoradoras de ciencia ficción? ¿Ensayos médicos del siglo XIX o teatro andaluz de XVIII? ¿Narrativa esotérica o poesía argentina contemporánea?...

Una vez descubierto qué contenidos son demandados y siempre y cuando su público objetivo sea suficiente y localizable (comunidades), debemos saber para qué quieren el contenido y cómo lo van a usar. Esto nos dará una clave ¿libros, *e-book*, audio libros, rutas, viajes, talleres, objetos...? ¿Importa el formato? Para nosotros quizá no. Para el cliente... seguro.

Antes estas afirmaciones empezamos a plantear colecciones:

1. Localización de masa crítica demandante de contenidos suficientemente organizada en Internet.
2. Valoración del tipo de contenidos que demandan.
3. Búsqueda de esos contenidos.
4. Transformación del contenido en el formato adecuado (libros, *e-book*, audio libros, rutas, viajes, talleres, objetos...)
5. Búsqueda de la solución adecuada de distribución: esto merece un esquema, ya que distribuimos:
 - a) nosotros mismos al público,
 - b) nosotros a librerías,
 - c) desde nuestra imprenta al público y librerías,
 - d) desde la agencia de viajes, y
 - e) desde librerías *on-line* a las que hemos cedido el derecho de impresión.

El funcionamiento habitual en el mundo del libro es «tengo una línea de edición que necesita un contenido y por medio de una campaña de comunicación lo acerco a su público». Nosotros buscamos público y una vez localizado en masa crítica suficiente, generamos contenidos para ellos.

Dificultades del sector y propuesta de soluciones

1. *La distribución supone entre el 50% y el 65% de los costes.* Por lo tanto nosotros hacemos distribución a través de Internet.
2. *El público objetivo está disperso,* lo que supone grandes campañas de comunicación muy generalizadas y de alto coste: nosotros localizamos al público objetivo en las comunidades *on-line* en Internet, por lo que no solo es fácilmente localizable, sino que solemos atender a sus demandas. Esto nos está permitiendo hacer preventas, o lo que es lo mismo, vender dos meses antes de que el producto esté en la calle, por lo que cuando imprimimos (si es el caso) ya hemos cubierto los gastos de imprenta.
3. *Necesidades de almacén,* con el doble problema de espacio y capital inmovilizado: imprimimos siempre bajo demanda, por lo que no tenemos almacén, y además hemos desarrollado un acuerdo con la imprenta de manera que le cedemos los contenidos de forma que cuando el público nos compra, la orden se duplica en nuestro servidor y en el de la imprenta. Ellos imprimen (1 a 1, o lo que es lo mismo, es una imprenta que puede imprimir desde un único ejemplar hasta miles), se llevan el 70% y nosotros el 30%. Esto supone que si el margen de beneficio editorial es del 10%, con este sistema lo elevamos al 30% sin riesgos ni gastos que influyan en la liquidez. De la misma forma, cuando el cliente es una librería, hemos cerrado un acuerdo con la imprenta de plazo de entrega máximo 5 días, por lo que la orden de impresión pasa de la librería a nuestro sistema y a la imprenta, y ellos mismos hacen la entrega.
4. *Poco tiempo de vida* de los libros en los puntos de venta: es uno de los grandes problemas del sector editorial hoy en día, pues un libro no está más de dos semanas en una mesa de novedades, eso cuando llega a estar. Nosotros, al crear productos en torno al libro (rutas, viajes, talleres y objetos, o eventos, como las *Jornadas sobre Novela Romántica*, que va por la 3.^a edición), así como al vender principalmente a través de Internet alargamos el ciclo de vida del producto, de manera que tenemos libros editados en 2004 que aún se venden con regularidad.
5. *Las devoluciones de las librerías están en torno al 25%:* eso significa que se devuelve el 25% de lo comprado. Nosotros, al centrar nuestra fuerza de venta en internet, no tenemos devoluciones. Cuando vendemos a librerías lo hacemos bajo la premisa de no aceptar devoluciones. Lucha por el posicionamiento en el punto de venta: las pequeñas editoriales tienen enormes dificultades para posicionarse en los puntos de venta. Como nosotros vendemos a las comunidades a las que hemos detectado necesidades, el posicionamiento de todas nuestras colecciones es excelente. En el caso de venta a librerías, al ser ellos los demandantes de productos y no admitir nosotros devoluciones, el posicionamiento suele ser muy bueno ya que al no poder devolver deben vender todo lo comprado.
6. *El beneficio editorial está en torno al 10%:* sin embargo, hemos conseguido, con la unión de todas estas medidas, llegar a un beneficio del 35%.
7. *Las devoluciones obligan a una edición en aumento progresivo que a la mayoría de editoriales termina asfixiando:* este es quizá el mayor peligro al que se enfrenta hoy en día una pequeña editorial, ya que las devoluciones significan liquidaciones negativas que solo se puede soportar sacando novedades, lo que impone un ritmo de edición que no está alineado con el merca-

do, sino con la contabilidad de la empresa. Nosotros, al no tener devoluciones, podemos dedicar nuestros esfuerzos al mercado, a saber qué necesita, a buscarlo con tiempo, y a ofrecerlo.

8. *La remuneración de los autores está controlada:* ya que un editor nunca sabe cuántos libros ha vendido y dónde, por lo que no se puede permitir el lujo de abonar derechos de libros que quizá sean devueltos. Con nuestro sistema estamos liquidando trimestralmente a los autores, ya que todo lo vendemos en firme. Vamos al objetivo de liquidación mensual, pero para eso necesitamos sistemas de control más eficaces.
9. *Trabajar en función de la competencia a causa del hábito de la contraprogramación:* nuestro sistema de trabajo consiste en localizar a la competencia y ofrecernos a colaborar. De esta forma tenemos vínculos con empresas que hacen lo mismo que nosotros y hemos creado REI, Red de Editoriales Independientes, una asociación de editoriales que compartimos el mismo mercado y trabajamos juntas para ganar en competitividad.

Desde este innovador enfoque, **La Máquina China** no ha dejado de cultivar éxitos hasta la actualidad. Su último dato, ante una coyuntura económica desfavorable, resulta altamente revelador: en 2009 la rentabilidad ha sido del 34%.

<http://www.lamaquinachina.com/>

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer el papel que desempeña la gestión de marketing en las organizaciones culturales. Concretamente

Identificación de habilidades que se han de desarrollar

Con los conocimientos adquiridos en el presente capítulo se conseguirá conocer el papel que desempeña la gestión de marketing en las organizaciones culturales. Concretamente:

1. Capacidad para aplicar la filosofía de marketing a cualquier organización que desempeñe su actividad en el sector cultural.
2. Habilidad para diseñar la misión de la organización desde una perspectiva estratégica.
3. Saber establecer adecuadamente los objetivos de marketing en cualquier organización cultural.
4. Aprender a realizar una adecuada planificación estratégica de marketing.
5. Ser capaz de identificar los agentes de interés involucrados en la gestión de la organización.
6. Saber identificar las distintas tipologías de productos culturales y los aspectos más destacados de su gestión de marketing.
7. Saber diseñar un modelo de gestión de marketing cultural para cualquier producto existente en el mercado.

1.1. Introducción

El mundo de la gestión en el ámbito de la cultura supone enfrentarse a continuos retos. No importa si nos movemos en el ámbito público o privado, resulta imprescindible planificar cuál es nuestra posición en el mercado y a qué lugar queremos llegar. No importa si los beneficios se plantean en términos sociales o en términos de rentabilidad económica o ambos simultáneamente; en el actual mercado del ocio tenemos que saber cuál es nuestro posicionamiento, cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a conseguirlos con los recursos y las limitaciones de las que partimos.

En los últimos años estamos atendiendo a un contexto interesante en la gestión del marketing y de la cultura: nos encontramos ante un proceso de flexibilización de conceptos que ha permitido el nacimiento del marketing cultural con un significado propio, que va mucho más allá de la aplicación de las teorías tradicionales de marketing a los productos culturales para desarrollar instrumentos y estrategias propias, adaptados a las necesidades del entorno cultural.

Para empezar, entendemos que el **marketing cultural** es el proceso que se desarrolla en las organizaciones culturales y en la sociedad para facilitar el intercambio a través de relaciones colaborativas que crean un valor recíproco mediante el uso de recursos complementarios. Este concepto responde a la nueva teoría de la Lógica Dominante del Servicio (Vargo y Lush, 2006; Gummesson, Lush y Vargo, 2010), en la que las nuevas fórmulas de relación y comunicación dotan de un nuevo sentido a la filosofía de marketing, incorporando los conceptos de colaboración y valor recíproco en el intercambio y alterando por completo la manera en entender e implementar el enfoque de marketing en las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el gestor cultural, en el desempeño de su actividad, mantiene relaciones con múltiples grupos de interés (el público, agentes públicos, privados, competencia, etc.). Cada uno de estos grupos participan en el proceso de creación de valor, y por lo tanto han de ser incorporados a la planificación.

En este proceso de creación de valor es importante destacar el papel desempeñado por la **comunicación**: elemento clave en la gestión de relaciones con el entorno, al que prestaremos una especial atención por considerar que sobre ella recae la responsabilidad de hilar las relaciones entre los grupos de interés y abonar el campo sobre el que desarrollar, posteriormente, estrategias de éxito.

En el presente capítulo vamos a realizar una primera aproximación al concepto de marketing cultural para, en un segundo paso, abordar los productos culturales y las peculiaridades que estos presentan para la comercialización en el mercado actual.



CAMEO / FILMIN

Desarrollando nuevos modelos de negocio en un mercado en continuo cambio

Cameo es una compañía de gestión de contenidos audiovisuales. Su misión es liderar la comercialización y difusión de obras cinematográficas independientes en DVD, Blu-ray y en las distintas formas de difusión *on-line*. Fue fundada en 2003 por un destacado profesional del sector junto a varias de las empresas más importan-

tes del panorama audiovisual español: Alta Films, El Deseo, Golem, Wanda Visión y Tornasol Films. Actualmente es la empresa de referencia en distribución «home video» del cine independiente y de autor, español e internacional.

Pero hace un tiempo nos encontramos con el monstruo de la *piratería* acechando a la vuelta de la esquina. Con la proliferación de las ADSL en la mayoría de los hogares, llegó la desaceleración en las ventas de DVD. Llegó el momento de más consumo cinematográfico de la historia, pero al mismo tiempo, el de menor ingreso para las compañías del sector. Un montón de descargas ilegales en España, hoy en día uno de los países donde más extendido está el problema de la *piratería* en el mundo.

Todavía estamos a la espera de una Ley que penalice debidamente el consumo ilegal de obras cinematográficas, pero mientras llega, **Cameo** ha optado por hacer la «competencia legal» a los piratas: **Filmin**. (**Filmin** es una empresa participada por **Cameo** y por otras empresas de distribución cinematográfica como Vértigo Films.)

En ese momento, con la amenaza de la *piratería*, con la amenaza de la reducción de espacio en las estanterías de los comercios tradicionales, encontramos una oportunidad para la distribución en Internet. Nos dimos cuenta de que cada día más y más gente optaba por Internet como fuente principal de información; cada día eran más los que descubrían películas interesantes no por el «boca/oreja» sino por el «post en foro» y muchos quienes utilizaban Internet para dar a conocer su corto o su documental. Y sí, desgraciadamente, cada día también aumentaba el número de personas que utilizaba Internet para descargarse películas de forma ilegal.

Creímos que **Filmin** lograría encauzar todas estas actividades en un único portal dinámico, de información continua y participación libre, creado bajo un marco de legalidad que, además, desde un precio asequible resultara atractivo especialmente para todos aquellos que empezaron a no ser capaces de disociar los términos gratuito e Internet.

Filmin es hoy una realidad, y después de equivocarnos muchas veces, de caernos y levantarnos de nuevo, tenemos una nueva forma de distribución cinematográfica. Es una apuesta en la que creemos firmemente, es la nueva versión del tradicional videoclub.

Hoy en día puedes informarte de todo lo que ocurre en el mundo del cine independiente vía www.filmin.com, puedes alquilar películas *on-line* con una calidad infinitamente superior a la de las descargas piratas, a un precio muy asequible (desde 1,95 € tienes un visionado durante 72 horas), puedes elegir también una tarifa plana (otro acierto en el marketing *mix*), puedes disfrutarlo en el ordenador, en la tele y en dispositivos móviles (iPhone, iPod, iPad, Play Station 3), y puedes ser parte de la comunidad, subiendo tu propio corto o aportando cualquier opinión que tengas. **Filmin** está presente también en los *Social Media*, generando tráfico y moviendo al público.

Y todos tenemos la firme creencia de que el futuro es **Filmin**. Además, el apoyo del Programa Media de la Unión Europea, nos avala.

¿Quién es Filmin?

Filmin es un ambicioso portal creado en 2006 por un grupo de compañías que hemos hecho de la innovación, el riesgo y la apuesta inquebrantable por la calidad nuestra razón de ser: **Alta Films**,

El Deseo, Golem, Tornasol, Vértigo Films, Wanda Visión y Cameo. A este grupo de empresas cinematográficas se ha unido una compañía líder en el diseño *on-line*, **Vostok**. Asimismo, en **Filmin** contamos con la colaboración de las compañías especializadas en transmisión de vídeo por Internet, **Ikuna** (con sede en Madrid) y **Ooyala** (con sede en San Francisco).

1.2. Marketing cultural: cómo crear y comercializar un producto en el sector creativo-cultural

Gestionar un producto cultural es un arte que requiere habilidades especiales para combinar la dimensión creativa del producto cultural (en cualquiera de sus versiones, desde creador hasta comercializador) con las habilidades de comunicación y conexión con el mercado, que demanda una alta dosis de creatividad para gestionar productos, personas, recursos y relaciones con el entorno.

Como todo arte, el marketing cultural requiere de un conocimiento técnico de los instrumentos sobre los que posteriormente cada gestor aportará su perspectiva propia. Pero antes de abordar un esquema sobre el que trabajar, es conveniente aclarar algunas cuestiones:

- **¿Qué significa «tener éxito» en el mercado cultural?** El significado de «éxito» lo define el gestor. No hay criterios objetivos para definir este concepto: podría ser alcanzar un nivel de público determinado, o un determinado nivel de impacto en medios de comunicación o un nivel de ingresos o de beneficios, etc. Eso sí, el primer paso en el diseño de un plan de marketing cultural es conocer nuestro objetivo: incrementar la audiencia en un determinado tanto por ciento, fidelizar la audiencia, etc.
- **¿Qué beneficios buscamos?** Estos no siempre han de plantearse en términos económicos. En el entorno no lucrativo, en el que con frecuencia operan las entidades culturales, es frecuente que se generen productos que, a priori, no cuentan con demanda. En estos casos, los objetivos se han de plantear en términos sociales: atraer a un grupo social determinado, introducir una afición artística en centros educativos, etc. Eso sí, siempre hay que tener presente que, incluso en el entrono sin ánimo de lucro, las organizaciones no se pueden mantener si los gastos superan los ingresos, de manera que un buen gestor siempre tendrá presente este límite en el diseño de sus estrategias.
- **¿Por qué hacerlo?** Aquellos que se embarcan en el reto de ser emprendedor en el ámbito cultural puede tener muchos motivos: buscar un ámbito que combina las aficiones con el trabajo, una vía para obtener beneficios a la vez que se crea valor en el entorno, etc. Puede haber tantos motivos como gestores, pero es importante saber qué queremos, ya que nos guiará a la hora de definir la visión futura de nuestra organización.
- **¿Qué perspectiva tenemos de nuestra organización en el futuro?** Este concepto define hacia dónde vamos. La **visión** es el concepto que, en un futuro, pretendemos conseguir con nuestra organización. Este concepto servirá para hacer entender a todos los integrantes de la organización el lugar hacia el que nos dirigimos, qué posición pretendemos ocupar en nuestro mercado de destino. Por ejemplo: ¿Cómo queremos que nos vean los clientes y no clientes de la ciudad en la que desarrollamos nuestra actividad?
- **¿En qué sector estamos?** El mejor colectivo para responder esta pregunta son nuestros consumidores. Es habitual cometer este tipo de errores de perspectiva: quizá tú creas que estás vendiendo una compa-

ña de teatro, pero lo que vendes es una plataforma en la que compartir experiencias sociales. Quizá eres diseñador de páginas web, pero los consumidores te ven como un consultor de marketing... hay que tener en cuenta, que su visión es la correcta. Es importante **escuchar a tus clientes** para saber qué es lo que ellos valoran en tu actividad cultural: la cercanía, la buena organización, los lugares seleccionados para desarrollar las actividades, la oferta de un espacio en el que compartir aficiones, etc. Si descubres lo que realmente estás haciendo por ellos, esta será la **misión** de tu organización.

- **¿Cómo trabajaremos?** Debemos tener claros cuáles son los valores de nuestra organización, es decir, cómo vamos a conducir nuestra organización para conseguir el éxito.

Estos conceptos constituyen una primera aproximación no formal pero muy importante hacia el diseño de un producto en el sector cultural (con o sin ánimo de lucro), sobre el que los componentes de la organización cultural han de trabajar. Es importante llegar a un consenso en su definición a la hora de empezar a trabajar y es importante replantearse los conceptos cada cierto tiempo (depende de la rapidez de cambio del mercado en el que operemos) para ir adaptándonos continuamente al mercado. No debemos olvidar que el marketing cultural es una disciplina social, su principal habilidad es darnos las herramientas para mantenernos conectados al mercado e ir desarrollando estrategias adaptadas a los cambios de los consumidores. No debemos olvidar que ningún producto ni ninguna estrategia tiene éxito siempre, la habilidad de un buen gestor cultural está en entender la misión y la visión de la organización e ir utilizando las herramientas para conseguir los objetivos marcados.

1.3. La planificación estratégica de marketing en la organización cultural

Desarrollar estrategias de marketing en el mercado actual del ocio requiere mucho más que buenas ideas: requiere pensar estratégicamente, y para ello, resulta indispensable tener una visión amplia de la organización: cuáles son sus objetivos, sus necesidades, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

La **planificación estratégica** *marca las tendencias a largo plazo de la organización cultural, ayuda a definir los principales aspectos estratégicos, ofrece un marco para la comunicación con los principales agentes implicados y mejora la dirección de la organización estableciendo un sistema que ofrece las técnicas de actuación necesarias y ofrece los adecuados mecanismos de control.*

Debemos tener siempre presente que la organización cultural y el entorno en el que esta actúa están en continuo proceso de cambio, y es responsabilidad de la dirección de la entidad el no perder el pulso al entorno, otorgando una especial importancia al cliente. Además, siempre tenemos que tener presente que el cliente se encuentra en continuo proceso de cambio, y sus valores culturales también: lo que hoy les encanta, mañana les puede parecer obsoleto. Adrian Slywotzky fue el primero en acuñar la expresión «migración del valor», entendiéndolo que «el consumidor realiza elecciones basándose en sus prioridades... en la medida en que las prioridades cambian y aparecen nuevas opciones, estos realizan nuevas elecciones, reposicionando su valor». Es nuestra misión, por tanto, conocer las claves de esos valores para facilitar la migración del valor hacia nuestra oferta, y esto pasa por plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los principios que el cliente valora en nuestra oferta?
- ¿Estos son todavía válidos?
- ¿Qué factores los puede cambiar?
- ¿Qué prioridades guían a los clientes?
- ¿Cómo podemos recapturar el valor de los clientes que se van?

Estas son algunas reflexiones iniciales al diseño del plan de acción. Tenemos que tener presente que el plan estratégico ha de ser tan flexible, adaptable y fácil de cambiar como el entorno en el que desarrolla su actividad.

Una vez realizados los planteamientos iniciales de gestión, podemos marcar las etapas a seguir en el diseño de un Plan de Marketing Cultural:

Etapa 1. Análisis estratégico / Diagnóstico: consiste en realizar un análisis riguroso del entorno de la organización. En este sentido, es importante combinar el enfoque clásico de análisis DAFO para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, con otros como estudios de buenas prácticas y *benchmarking*, todo ello teniendo siempre en perspectiva la misión de la organización y sus objetivos generales y específicos. Una buena referencia en este ámbito es la guía FAMP de evaluación de políticas culturales municipales (2009).

Esta primera fase es simple, pero muy importante para los decisores de la organización cultural. Será importante recabar información de los distintos públicos (internos y externos a la organización) para identificar la información necesaria para tomar decisiones:

- En el ámbito interno debemos analizar nuestros recursos y capacidades para identificar aquellos aspectos que constituyen ventajas de nuestra organización (puntos fuertes) o desventajas (puntos débiles).
- En el ámbito externo debemos analizar nuestro mercado y el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad para identificar oportunidades. Por ejemplo, un incremento del consumo de ocio constituye una oportunidad para una organización cultural, mientras que una situación de crisis económica podría constituir una amenaza para determinados productos culturales.

Etapa 2. Planificación de marketing: consiste en determinar los objetivos generales y específicos de la organización para el periodo marcado (dependiendo de la organización, la temporada será diferente), formular la **estrategia núcleo** de marketing para alcanzar los objetivos y establecer un programa detallado de acciones a desarrollar para implementar la estrategia.

Etapa 3. Implementación del plan de marketing: paso de la planificación a la acción; se desarrollarán las acciones planificadas.

Etapa 4. Control: consiste en medir las acciones desarrolladas y realizar los ajustes necesarios para la siguiente temporada.



Figura 1. Pasos para la planificación estratégica de marketing.

1.4. Modelo de planificación de las estrategias de marketing en el sector cultural: las 7 herramientas y las 7 relaciones

En la etapa de planificación de marketing de una organización cultural se han de desarrollar tres grandes tipos de acciones:

1. Identificación de objetivos generales y específicos.
2. Formulación de la estrategia de marketing.
3. Establecimiento de programas detallados de acciones y presupuestos.

Esta etapa constituye el núcleo de la planificación de marketing. En lo que respecta a la planificación de objetivos, debemos tener en cuenta que siempre han de ser cuantificados, realistas y consistentes.

En lo que respecta a la formulación, la gestión de una organización cultural requiere planificar dos tipos de estrategias que, aunque presentan una naturaleza diferente en su diseño, se encuentran íntimamente vinculados por un concepto que debemos tener presente siempre en el proceso de planificación: la visión del consumidor. Aunque en el presente manual vamos a ir desgranando los productos culturales en todas las pequeñas partes que lo integran (las personas, el precio, la marca, etc.) no debemos olvidar que lo que el consumidor percibe es una única experiencia, y esa es nuestra referencia.

Para construir esa experiencia, tenemos que planificar dos grandes tipos de estrategias:

- **Estrategias instrumentales:** que incluyen la gestión de las siete herramientas del marketing, variables controlables del marketing cultural.
- **Estrategias de grupo:** que incluyen todos los grupos de interés (*stakeholders*) con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo.

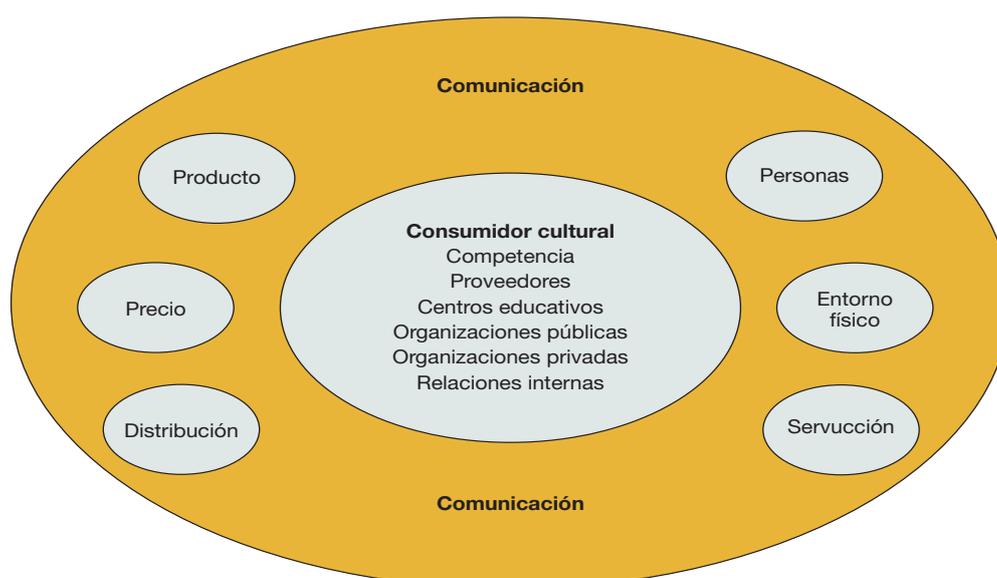


Figura 2. Modelo de planificación de estrategias del marketing en el sector cultural. Fuente: elaboración propia.

Son siete las variables a gestionar en la dimensión instrumental de la planificación:

1. **La comunicación:** desempeña un papel predominante sobre el resto de instrumentos en el entorno cultural. Su importancia hace que ocupe un lugar especialmente relevante en todo el proceso de gestión de las organizaciones culturales, ocupando una posición transversal: se encuentra íntimamente ligada al diseño de las seis herramientas y de las relaciones de grupo, y por ello aparece en distintos apartados del manual.
2. **El producto cultural:** es el objeto de la acción de comercialización, que permite satisfacer las necesidades culturales de los clientes. El capítulo 8 desarrolla en profundidad su gestión estratégica.
3. **El precio:** es el esfuerzo que el consumidor ha de realizar para adquirir el producto (puede ser económico, físico, mental, etc.). El apartado 4.4 aborda cómo gestionar este peculiar instrumento en el entorno cultural.
4. **La distribución:** hace referencia a cómo facilitar el acceso al producto cultural. El apartado 4.6 trata sobre las características de la entrega del producto.
5. **Las personas:** el papel del personal en el ámbito cultural suele representar un valor clave por su posición relevante en contacto con el cliente. Obviamente, su papel es más importante en la medida en que el producto cultural cuenta con una mayor proporción de servicios, en cuyo caso obtienen la denominación de «personal de marketing a tiempo parcial» por considerar que son una parte inseparable del producto desde la perspectiva del cliente. En el capítulo 8 trataremos sobre la importancia de esta herramienta.
6. **El entorno físico:** los aspectos tangibles que envuelven la entrega del producto cultural, muy especialmente en el caso de los servicios, son parte de la experiencia percibida del cliente. En muchas ocasiones, la calidad del servicio se apoya en aspectos como la apariencia del espacio en el que se va a consumir el producto, los folletos entregados a la entrada o la indumentaria del personal. Estos aspectos serán tratados en el capítulo 8.
7. **La servucción:** sólo para los casos en los que se ofrecen servicios puros, como puede ser la gestión de un espacio escénico, un museo o una sala de cine, será importante identificar cómo gestionar el *proceso de producción del servicio (servucción)*. En el apartado 1.5 de este capítulo identificaremos qué entendemos por servicios y otros tipos de productos culturales y en el capítulo 8 profundizaremos en el concepto de servucción.

La gestión de las relaciones de grupo ha de entenderse desde una perspectiva flexible. Si entendemos que las organizaciones culturales son entidades que crean y reciben valor en el mercado cultural, la identificación de los grupos de interés habrá de realizarse de forma individualizada para cada organización bajo el siguiente interrogante: ¿qué grupos de interés participan en el proceso de producción y comercialización de mi producto cultural? Desde una perspectiva general, aplicable a cualquier entidad cultural, identificamos siete relaciones con grupos de interés:

1. **Relaciones con el consumidor cultural:** este grupo de interés ocupa un lugar predominante en el diseño de la comercialización del producto, tanto es así, que debemos buscar su colaboración directa o indirecta en el proceso de planificación. Además, su relación con la organización ha de entenderse como un proceso, en el que se ha de buscar incrementar su vinculación y compromiso con la organización cultural. El capítulo 4 trata en profundidad de la captación y fidelización de públicos.

2. **Relaciones con la competencia:** ¿quién es nuestra competencia? Es difícil encontrar este tipo de relaciones en el sector cultural. En general, resulta mucho más beneficioso buscar cooperantes entre los que desarrollan nuestra misma actividad en el mismo mercado. En este sentido, es interesante recurrir a la realización / consulta del Mapa de Concurrencias y Competencias, que permitirá un análisis en detalle de las organizaciones que operan en el sector y facilita la planificación de estrategias de cooperación.
3. **Relaciones con los proveedores:** cualquier organización cuyos bienes o servicios resulten necesarios en el proceso de producción y distribución del producto cultural se integrará en este colectivo.
4. **Relaciones con los centros educativos:** probablemente una de las asignaturas pendientes de muchas entidades culturales. Este colectivo reviste una especial relevancia desde el punto de vista del consumo presente y futuro.
5. **Relaciones con organizaciones públicas:** el marcado carácter público de la oferta cultural en Europa hace de este grupo un colectivo cuyas relaciones requieren un trato peculiar: no se mueven por los mismos parámetros que otros grupos y de ellos depende en gran medida el éxito de la implementación de políticas culturales específicas.
6. **Relaciones con organizaciones privadas:** este colectivo aún tiene mucho que aportar al ámbito de la gestión cultural en España. Da cabida a múltiples modalidades de colaboración, aunque la más común sigue siendo el patrocinio y el mecenazgo.
7. **Relaciones internas:** si en cualquier organización los públicos internos son importantes, aún lo son más si nos movemos en el ámbito de los servicios, en los que el trato con el cliente es parte inseparable de la entrega del servicio. La importancia de esta figura se tratará en profundidad en el capítulo 8.

La gestión de estas relaciones y el desarrollo de estrategias en torno a ellas se tratará en profundidad en los capítulos 3 y 4.

La planificación estratégica de marketing ha de terminar con un documento que recoja las estrategias a desarrollar, el momento en que van a tener lugar (temporalización) y el presupuesto que requieren. El presupuesto desempeña una misión importante es este proceso:

- Recoge, en términos monetarios, los objetivos de la organización para la próxima temporada.
- Sirve como instrumento de control de las actividades financieras de la organización, constituyendo un indicador para los directivos que les informa sobre en qué medida las limitaciones /objetivos económicos se están cumpliendo.
- Ayuda a las organizaciones a medir parcialmente los efectos de las acciones de marketing desarrolladas.

1.5. El producto cultural y la industria cultural

El producto cultural es un concepto en continuo proceso de evolución: qué es y qué no es cultura es una cuestión que no se pretende abordar en este manual, pero sí es importante conocer algunas pinceladas sobre el sector creativo-cultural, que nos sirva para iniciarnos en la comprensión de este peculiar contexto. Klamer (2009, p. 250) hace un intento de definir los productos culturales: «*los bienes culturales son excepcionales y fáciles de distinguir de otros bienes (...) Los productos se transforman en “culturales” cuando la gente los trata como tal: en la manera en que hablan de ellos y en los procesos de valoración, evaluación y valorización*». Ciertamente, cuando se trata de la comercialización de productos culturales, en muchas ocasiones el público siente una vinculación hacia ellos diferente a la que se desarrolla con otros productos. A los públicos, en general, no le importa dónde y cómo se vende un contenedor de tornillos, pero si se exportara una obra de Goya, se generaría un sentimiento colectivo de propiedad respecto al producto cultural. Ciertamente, las relaciones que el público desarrolla hacia los productos y las organizaciones culturales son diferentes, y por este motivo se hace necesario desarrollar estrategias adaptadas a sus necesidades.

Throsby (2001) destaca un aspecto que explica en gran medida el peculiar carácter multifacético de los productos culturales: el valor cultural, que va más allá del valor estrictamente económico y que incorpora los siguientes aspectos:

- **Valor estético:** hace referencia a los valores relacionados con la belleza y la armonía. En la valoración de este concepto se incluyen factores como el entorno de consumo del producto cultural, que en ocasiones resultan determinantes en la experiencia de consumo, tal y como analizaremos en el capítulo 8.
- **Valor espiritual:** que desarrolla el sentido de pertenencia a un colectivo, a una comunidad (religiosa, de valores, etc.), permitiendo satisfacer necesidades de reconocimiento social, y que nos permiten en gran medida explicar el proceso de decisión de compra del consumidor cultural, tal y como desarrollaremos en el capítulo 5.
- **Valor social:** que permite vincular a colectivos que comparten un entorno social (un territorio, un barrio, etc.) a través de la vinculación con valores que comparten y a la vez los diferencian.
- **Valor histórico:** que permite la conexión con el pasado y mejora la comprensión del contexto actual.
- **Valor simbólico:** que hace referencia a la imagen que transmite el consumo de productos culturales. En el capítulo 6 se desarrolla esta dimensión relacionada con la imagen y el posicionamiento de los productos culturales.
- **Valor de autenticidad:** que hace referencia al carácter creativo y genuino del propio bien, que hace del producto cultural una experiencia única y personal en la que participan tanto el creador como el cliente que interpreta y hace suya la experiencia de consumo desde su perspectiva, tal y como veremos en el capítulo 8.

Ahora bien ¿es posible concretar qué es un producto cultural?, ¿y organizarlo en categorías, como se suele hacer en otros mercados? Otra cuestión importante sería ¿es necesario hacerlo?

Hay muchas definiciones de producto cultural, tantas como las diferentes perspectivas desde las que se puede abordar el estudio de esta categoría de productos. El sector cultural da cabida a un amplio número de actividades: artes plásticas, escénicas, audiovisuales, gráficas, etc. Desde la perspectiva de la gestión de marke-

ting, entendemos que el objeto de nuestra acción es el **producto cultural**, sin distinción entre áreas de actividad. Eso sí, el producto cultural cuenta con características que lo diferencian de otros productos del mercado:

- Son el resultado de un acto creativo: el papel del proveedor/creador es muy activo e inseparable del producto.
- Hace referencia a la generación y comunicación de un significado simbólico.
- Incorpora, al menos potencialmente, alguna forma de propiedad intelectual.
- Es intangible, con frecuencia hace referencia a experiencias (personales o de grupo), y por lo tanto requieren del uso de técnicas especializadas de gestión y comunicación.
- Es efímero, caduca con gran rapidez.
- Es heterogéneo, y por lo tanto su percepción podrá diferir entre segmentos de consumidores.
- Es inseparable: nivel de implicación por parte del receptor.

Aunque estas características se dan en la práctica totalidad de productos culturales, es importante tener en cuenta que no se dan con la misma intensidad, es decir, no todos son igual de intangibles o efímeros. Por ejemplo, la asistencia a un espectáculo en vivo es una experiencia imposible de «almacenar» y entregar al consumidor en el momento o lugar que él prefiera. Las entradas para un concierto que no se vendan el mismo día del espectáculo nunca más podrán venderse, mientras que un libro puede ofrecer un margen de acción algo mayor. Es por este motivo que con frecuencia se suele realizar una distinción entre el denominado **«sector de las artes»** cuando los productos son más efímeros e intangibles y recibe el nombre de **«industria cultural»** los productos más tangibles. Esta distinción resulta poco útil en la perspectiva actual de marketing cultural, ya que la moderna Lógica Dominante del Servicio (LDS) nos lleva a considerar que en el sector cultural siempre (incluso en los productos más tangibles) se venden experiencias, y resulta complejo delimitar dónde termina un sector y empieza otro. Además, la aparición de Internet como canal de distribución de servicios ha supuesto una nueva dimensión desde el punto de vista de la gestión del producto, permitiendo al usuario consumir determinados productos en el momento y lugar que éste desee con la única condición de tener acceso a Internet. Además, la próxima combinación de Internet y la televisión va a suponer un nuevo salto en el consumo de productos culturales. Un buen ejemplo de este tipo de adaptación es la compañía Piccolo Teatro de Milán (<http://www.piccoloteatro.org/>) que ya ha adaptado en gran medida sus comunicaciones a los nuevos formatos.

Otras perspectivas abordan la clasificación de los productos culturales desde la dimensión más sectorial, identificando productos artísticos más puros de las industrias desarrolladas en torno a los productos culturales (Cherbo, Vogel y Wyszamirski, 2008; Throsby 2010). El Modelo de los Círculos Concéntricos (Throsby 2010) identifica cuatro niveles de productos culturales. El nivel 1 es teóricamente el que cuenta con una mayor concentración cultural, y progresivamente este valor va disminuyendo hasta llegar al último nivel:

a) **Nivel 1. El núcleo de artes creativas:**

- Literatura.
- Música.
- Artes escénicas.
- Artes visuales.

b) **Nivel 2. Otras industrias creativas:**

- Cine.
- Museos, galerías y librerías.
- Fotografía.

c) **Nivel 3. Industrias culturales generalistas:**

- Servicios de patrimonio.
- Medios edición y publicación.
- Grabación.
- Televisión y radio.
- Video y juegos de ordenador.

d) **Nivel 4. Industrias relacionadas:**

- Publicidad.
- Arquitectura.
- Diseño.
- Moda.

Desde el enfoque dado a este manual, lo más importante es que el gestor tenga presente las cualidades que presenta el producto que va a gestionar, tanto en lo que respecta a los valores culturales como en la dimensión de gestión (como producto que se ha de planificar y gestionar).

La industria cultural: productoras «Made in Spain»

Planet 51, Pocoyó, Iron Kid, ... un grupo de productoras españolas pone patas arriba la competitiva industria mundial de la animación con sus mismas armas: una estrategia de marketing adecuada al actual mercado del ocio.

La industria española de la animación se está convirtiendo en una potencia mundial. La difusión de los contenidos más allá de nuestras fronteras no es tanto una elección como una cuestión de supervivencia. «La internacionalización de las producciones de animaciones es clave, ya que los productos audiovisuales concebidos únicamente para un mercado local tienen una vida limitada», afirma Enrique Uviedo, presidente de la Federación Española de Productores de Animación Diboos.

Como señala Enric Robert, director del estudio de animación *Toonf Valencia* «hay que tener en cuenta que los costes son muy altos, superiores a los de una película o una serie con actores. Para rentabilizar esa inversión hay que vender en todos los mercados posibles».

Estrategia multiproducto

¿Qué estrategias están siguiendo para moverse con tanta soltura en los mercados internacionales?

Fernando de Miguel, director general de *Zinkia*, afirma: «somos más una gestora de marcas que una productora de contenidos. La producción del contenido da la excusa para desarrollar marcas. Tradicionalmente, las empresas hacían una serie de televisión y, si funcionaba, había una siguiente temporada. Nuestra estrategia ha sido distinta: cuando todos esperaban la tercera temporada, desarrollamos juegos para consolas, un especial de televisión, un DVD musical... aunque también trabajemos en la tercera temporada y en una película».

Audiencias que se renuevan

«Tenemos una nueva audiencia infantil cada dos años. El mercado de la animación es lento, pero con una vida muy larga, especialmente ahora, a través de los contenidos digitales. Hay que explotar las marcas no solo por la publicidad en pantalla, sino también por la existente en Internet y a través de juegos en la red y para móviles, iPod o videoconsolas», declara Carlos Biem, director de Coproducciones de la empresa *BRB International*, una de las pioneras en este sector.

Personajes con estilo

Según López «resulta fundamental el diseño de personajes: tiene que funcionar no sólo en televisión, sino también en juguetes, libros o mochilas. Tiene que ser diferenciador en el lineal y en la TV. Luego, el guión tiene que ser sencillo, educativo y entretenido».

Revista www.emprendedores.es 22/12/2009

Resumen del capítulo

Implantar la filosofía de marketing cultural en una organización supone incorporar una visión mucho más amplia en su gestión, incorporando a todos los agentes que colaboran en la creación de una oferta cultural específica y haciendo uso de las herramientas de conexión con el entorno y el mercado que nos ofrece el marketing.

Desde esta perspectiva, debemos tener en cuenta las actividades a programar en el desarrollo de la planificación estratégica de marketing: análisis estratégico, planificación, ejecución y control.

En la etapa de planificación de las estrategias de marketing diseñaremos el uso de dos grandes tipos de estrategias: estrategias instrumentales y de grupo. Las primeras incluyen la gestión de las siete herramientas del marketing (variables controlables del marketing cultural) y las segundas incorporan a la planificación las relaciones con todos los grupos de interés (*stakeholders*) con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo.

En la gestión de productos culturales es importante tener en cuenta las cualidades del producto que estamos planificando:

- Son el resultado de un acto creativo: el papel del proveedor/creador es muy activo e inseparable del producto.
- Hace referencia a la generación y comunicación de un significado simbólico.
- Incorpora, al menos potencialmente, alguna forma de propiedad intelectual.
- Es intangible, con frecuencia hace referencia a experiencias (personales o de grupo), y por lo tanto requieren del uso de técnicas especializadas de gestión y comunicación.
- Es efímero, caduca con gran rapidez.
- Es heterogéneo y, por lo tanto, su percepción podrá diferir entre segmentos de consumidores.
- Es inseparable: nivel de implicación por parte del receptor.



El Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía se inaugura en 1990 con el fin de albergar las modalidades de arte moderno y contemporáneo. Un paseo por su página web nos permite conocer en profundidad la misión de esta organización que rompe con la visión tradicional del visitante como consumidor pasivo para considerarlo «*un agente activo en un proceso educativo que implica un análisis crítico y transversal de la realidad contemporánea*».

El programa del **Museo Reina Sofía** gira en torno a dos reflexiones. La primera, volver a pensar la función y constitución del museo en la contemporaneidad. La segunda, un replanteamiento continuo sobre si existe alternativa a los modelos históricos de esta institución, el museo moderno, surgido en los años 20. Actualmente, el museo no se concibe como la institución que exhibe un saber universal, identitario y excluyente, sino como un lugar capaz de generar nuevos espacios intersticiales de sociabilidad y discusión en la esfera pública. En este sentido, debemos comprender qué modelos de resistencia proporciona en una sociedad en la que el consumo y la mercancía abarcan espacios de privacidad y en la que la producción se ha fragmentado y desmaterializado ocasionando no solo un mapa geopolítico inédito, sino nuevas clases sociales, relaciones y subjetividades. En este contexto, el entramado de la(s) narración(es) alternativa(s) a la historia moderna, el pensamiento de nuevas formas de intermediación y la consideración del espectador no como un sujeto pasivo ni consumidor, sino como agente, un sujeto político son las tres líneas de fuerza propuestas por el Museo.

Desde el año 2006, el **Museo Reina Sofía** ha registrado un crecimiento paulatino de sus visitantes; ¿las claves de su éxito? Una exhaustiva planificación de marketing que sitúa al visitante en el núcleo de su planificación y una política de comunicación de actividades y gestión de públicos adaptado a las necesidades del cliente moderno.

En su actividad de gestión de marketing, gestionan una línea denominada «Difusión y públicos» que resulta muy significativa desde el punto de vista de la gestión de los instrumentos de marketing. Los componentes de esta línea son los siguientes:

- Difusión y comunicación de actividades: que incluye actividades de comunicación interna, externa, señalización interior y exterior, etc.
- Políticas de públicos: elaboración de un plan anual de atención y captación de públicos, identificación de públicos y no públicos, análisis y estudio de visitantes, etc.
- Patrocinio y gestión de espacios: elaboración del plan estratégico anual de financiación externa, investigación y segmentación del mercado para la identificación de patrocinadores potenciales, elaboración y presentación de propuestas, etc.
- Programas virtuales: mejora y actualización de la web, gestión de redes sociales y otros proyectos web.

Sus objetivos y prioridades a corto plazo son:

- Trabajar la multiplicidad, el crecimiento y la fidelización de públicos.
- Potenciar las estrategias de comunicación en red, entendiendo por comunicación la generación de discurso.
- Crear noticia y opinión.
- Mejorar la atención al público.
- Mejorar las zonas de información al visitante. Nueva señalización en los espacios del museo.
- Crear una nueva web.

<http://www.museoreinasofia.es>

Preguntas para debatir

1. ¿Existen diferencias en la aplicación de la filosofía de marketing a la gestión de una entidad pública y una privada? Utilice los casos de La Máquina China y el Museo Centro de Arte Reina Sofía como apoyo para desarrollar los argumentos.
2. Explique en qué medida responde el nacimiento de Filmin a una perspectiva de marketing de las empresas colaboradoras. ¿Qué agentes de interés intervienen en el diseño del nuevo producto?
3. Identifique una organización cultural de su ciudad e indique su misión y su visión.
4. Tomando como referencia la página web del Museo Centro de Arte Reina Sofía, defina con la mayor precisión posible, sus objetivos de marketing.
5. Suponga que le ofertan el puesto de gestor de marketing en una nueva sala alternativa de su ciudad. Indique cuáles son los grupos de interés (*stakeholders*) con los que debe tratar en la planificación y apunte alguna acción a desarrollar con cada uno de ellos.
6. Seleccione un espacio escénico público que le resulte conocido y explique cómo realizaría la planificación estratégica de marketing.
7. ¿Qué tipo de producto cultural es un museo?, ¿y una editorial? Identifique sus valores culturales y prepare una relación de aspectos a tener en cuenta en su comercialización.

CAPÍTULO 2

Comunicación de productos culturales

Objetivos de aprendizaje

1. Analizar el proceso de comunicación y cultura
2. Aprender cómo se produce la comunicación, los elementos que intervienen en ella y la importancia de que estén verdaderamente comprometidos, tanto quien envía el mensaje como quien lo recibe.
3. Explicar el valor de los distintos medios de comunicación
4. Describir la importancia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's)
5. Reconocer las diferentes etapas en el proceso de comunicación
6. Explicar las distintas herramientas de comunicación para la transmisión de mensajes de productos culturales
7. Cuestiones éticas en la comunicación de productos culturales.

Caso práctico inicial: *El Profesor de la Aldea* o *El Topo Gigante* de Franz Kafka

La obra, escrita a principios de 1915, no fue publicada en el curso de la vida de Kafka. El narrador discute el fenómeno de un topo gigante en su aldea y de las diversas actitudes que la rodean. Aborda las escasas posibilidades de un profesor de comunicar su gran descubrimiento: un topo gigante. A lo largo del texto, el maestro descubridor del animal no logra interesar a la comunidad científica ni a figuras claves de las comunicaciones del pueblo de sus hallazgos, las cuales no dan relevancia a lo acontecido en un pueblo perdido. No parece tener mucho interés el hecho de dar a conocer algo que rompe lo cotidiano.

Ghirlandaio y el Renacimiento en Florencia, en el Museo Thyssen. La exposición que ofrece al público un recorrido irrepetible por el arte florentino del *Quattrocento*, y cuyo punto de partida es uno de los iconos de la colección del Museo: el *Retrato de Giovanna degli Albizzi Tornabuoni*, pintado por Domenico Ghirlandaio entre 1489 y 1490 nos recuerda nuestra sociedad y como la mayoría de los medios de comunicación operan bajo equivocadas pautas del mercado, dedicando y distribuyendo contenidos de su información como mercancías, dado el escaso interés que ha despertado la exposición.

Volviendo al cuento, en la última parte de la obra el maestro, frustrado por no poder difundir la noticia del topo cae abatido en un sillón resignado a callar su descubrimiento y sin herramientas para hacer frente al silencio que se le impone. Si la cultura está avalada por la mayoría de la población y sus actividades suelen ser muy demandadas, parece claro que lo que se necesita son nuevas formas de comunicar que consigan persuadir a los ciudadanos y atraer a los medios de comunicación como principales fuentes de información.

Referencias: Marcela Cárcamo (<http://sociologiadelascomunicaciones.bligoo.com/>); Kafka. F. (1914). *El topo gigante*; <http://www.abc.es/20100622/cultura-arte/>

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer el papel que desempeña la comunicación en los productos culturales. Concretamente:

1. Capacidad para el análisis crítico y de síntesis.
2. Utilización de herramientas informáticas aplicables a la comunicación en los mercados culturales.
3. Diseño y gestión de planes de comunicación.
4. Trabajo en equipo.
5. Capacidad para entender que la difusión del producto cultural debe ser integrada dentro del plan de marketing como objetivo estratégico.
6. Compromiso ético con el trabajo.

2.1. Comunicación e industria cultural

La palabra comunicación proviene del latín *comunicatio* y este, a su vez, procede del sustantivo *comunico*. Tanto el sustantivo comunicación, como el verbo comunicar, tiene su origen en la palabra *comunis*, raíz castellana de la palabra comunidad, la cual significa la participación o relación que se da entre individuos.

De ahí que, comunicar, signifique transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de compartir con los demás información de todo tipo. El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos; Aristóteles definió el estudio de la comunicación como la búsqueda de «todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance». Analizó las posibilidades de los demás propósitos que puede tener un orador. Sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Aunque existen más de cien definiciones de comunicación tradicionalmente se ha definido como *el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales*.

Así pues, la comunicación como medio de transmisión, exige la utilización de un código compartido cuyas funciones más importantes son, entre otras, la transmisión y recepción de información con cierto contenido de carga afectiva en función del receptor y con gran capacidad para autorregularse desde un punto de vista de la conducta con los demás. La comunicación humana se concibe como un ritual que los seres humanos llevan a cabo desde que nacen y en el que resulta imposible no comunicarse.

Desde un punto de vista puramente mecánico, la comunicación se entiende como un perfecto transmisor de un mensaje desde un emisor hasta un receptor; la sociología la considera como el producto de significados creativos e interrelaciones compartidas, mientras que la psicología la interpreta como el acto de enviar un mensaje a un receptor (llamado así porque considera al receptor como sujeto de la comunicación) y en el cual las sensaciones y las ideas de ambas partes influyen considerablemente en el contenido del mensaje.

La revisión de una teoría en particular a este nivel dará un contexto sobre el tipo de comunicación tal como es visto dentro de los confines de dicha teoría que en general son impuestas por el teórico. Así la epistemología pregunta el *cómo* los teóricos estudian el fenómeno escogido. En los estudios epistemológicos, el conocimiento objetivo es aquel que es el resultado de una mirada sistemática de las relaciones casuales del fenómeno. Este conocimiento es, por lo general, deducido por medio de métodos científicos. Los estudiosos, por lo general, piensan que la evidencia empírica recogida de manera objetiva está más cerca de reflejar la verdad en las investigaciones. Las teorías subjetivas se desarrollan, por lo general, para explicar o entender fenómenos del mundo social.

Para muchos autores la comunicación se divide en lo que llaman *contextos* o *niveles*, pero que en muchas ocasiones representan historias institucionales. El estudio de la comunicación en los EE. UU., cuando ocurren dentro de departamentos de psicología, sociología, lingüística, antropología y escuelas de periodismo, entre muchas otras, generalmente desarrolla escuelas de la retórica. Mientras muchos de estos se convirtieron en *departamentos de comunicación*, por lo general retienen sus raíces históricas incorporando la mayoría de las veces a teorías del discurso de la comunicación en casos pasados y después de los medios de comunicación social.

La gran división entre el discurso de la comunicación y los medios masivos se vuelve complicado para un número de pequeñas subáreas de los estudios en comunicación lo que incluye la comunicación intercultural e internacional, los pequeños grupos de comunicación, las tecnologías de la información y la comunicación, las políticas y marcos legales de la comunicación, las telecomunicaciones y el trabajo en otros niveles variados. Algunos de estos departamentos toman una gran perspectiva social y científica, otros tienden más hacia una perspectiva humanista y todavía otros se impulsan a sí mismos hacia la producción y la preparación profesional.

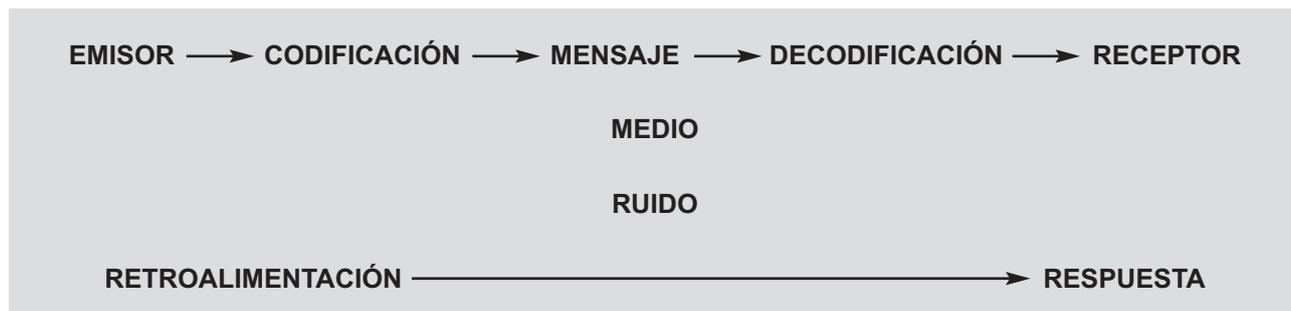
Entre las escuelas de la teoría de la comunicación y corrientes de pensamiento destacan: la escuela europea, con distintas percepciones. De un lado, la fundamentada en la *Teoría de la sociedad de masas*, en la que la comunicación es apropiada por aquellos que tienen el poder político y económico por lo que el mensaje está al servicio de los intereses del poder; *La Escuela de Frankfurt* desarrolló el pensamiento de la cultura de masas, estableciendo que todo es comercializable y con el objetivo único de garantizar el poder de la clase dominante en todo el mundo; El aporte de la Iglesia católica a la teoría de la comunicación se da especialmente a partir de la celebración del Concilio Vaticano II con la proclamación del «*Decreto sobre los instrumentos de la comunicación social*» (*Inter mirifica*) desde una perspectiva esencialmente humanista y con una preocupación total por la relación comunicación, sociedad y cultura.

La escuela estadounidense tiene como eje central la Universidad de Chicago y comenzó a desarrollarse a principios del siglo xx. En sus teorías se establecían, perfectamente delimitados, tres niveles en los que operaba la comunicación: a) Un nivel meramente físico del proceso, dado por el sistema telefónico que los interconecta. Este nivel interesa al ingeniero en comunicaciones. b) Un segundo nivel que es el semántico, dado por la lengua que usan para dialogar, y todas las otras formas del lenguaje. c) Un tercer nivel, que podríamos llamar sociocultural y en el que se pueden englobar los distintos aspectos de la comunicación.

Es durante la década de los sesenta cuando se consolida la escuela latinoamericana desprendiéndose definitivamente de la estadounidense y cuestionando los modelos de comunicación impuestos en la región y al servicio de grupos de poder económico. Los primeros grandes críticos de la teoría de la comunicación latinoamericana cuestionan el orden mundial dominado por la información estadounidense y en gran parte europea y esbozan la tesis de un «nuevo orden mundial de la información y la comunicación». Rechazan modelos foráneos pensados para otras sociedades y adaptan aquellos que eran útiles para el trabajo de campo de la comunicación en la región. El término comunicación para el desarrollo surge precisamente en el contexto de transmisión de conocimientos y aporte de la comunicación al desarrollo de los países del Tercer Mundo, con el doble objetivo de fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad y conseguir la transferencia de conocimientos.



Los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:



Emisor: elemento personal del proceso de comunicación que determina el conjunto de ideas a transmitir. Se trata de la parte que envía el mensaje a la otra (persona, organización, institución).

Codificación: es el proceso de traducción de la comunicación a símbolos. Traduce ideas en forma de mensajes para posibilitar que estos sean entendidos por los receptores.

Mensaje: es el conjunto de signos que a través del canal llegará al receptor.

Medio: instrumento físico a través del cual se puede vincular el mensaje con destino al receptor.

Decodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por la fuente.

Receptor: es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.

Respuesta: conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.

Retroalimentación: parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.

Ruido: distorsión no planificada por el emisor, acaecida durante el proceso de comunicación.

El mensaje debe ser percibido, comprendido y memorizado en un entorno expuesto a informaciones múltiples por lo que el emisor ha de conseguir la máxima atención del receptor. Para ello deberá seguirse el siguiente proceso:

1. Identificar las audiencias a alcanzar.
2. Definir las respuestas que se desean obtener.
3. Encontrar los perfiles de la audiencia que se relacionan con el eje del mensaje.
4. Codificar los mensajes conociendo la forma en la que el receptor los va a decodificar.
5. Transmitir mensajes simples.
6. Utilizar los medios que tengan mayores probabilidades de ser utilizados por la población objetivo.
7. Disponer de canales de retroalimentación para obtener respuestas.

Los campos de actuación de la comunicación más importantes son los referidos a producción de mensajes, procesos de información, desarrollo de relaciones, medios masivos y sociedad, cultura, discursos de interacción, etc.

La industria cultural

La expresión «industria cultural» parece ser que fue empleada por primera vez por la Escuela de Frankfurt, un movimiento filosófico y sociológico fundado en 1923, asociado al Instituto de Investigación Social de la Universidad de Frankfurt. La Escuela de Frankfurt surgió como una consecuencia de los acontecimientos que desde la década de los años veinte se iniciaban en Europa, y se plantea la necesidad de desarrollar una reflexión global sobre los procesos que consolidan la sociedad burguesa-capitalista y el significado de la teoría ante tal consolidación.

Entre las tantas investigaciones y aportes que realizaron los «frankfurtianos», se destaca la obra *Dialéctica del Iluminismo*, publicada en 1947 por Max Horkheimer y Theodor Adorno, donde hace su aparición la expresión «industria cultural» (o *kulturindustrie*) para referirse así a un estado avanzado de las sociedades llamadas «pos-industriales» y a una modificación del estatuto de la cultura tradicional. Pero la expresión es igualmente empleada en un sentido peyorativo. Los autores ponen en cuestión el efecto ideológico que acarrea una cultura estandarizada, programada, producida cuantitativamente, en función de un criterio económico según el modo precisamente industrial, y no cualitativamente según normas estéticas. De acuerdo con ello, esta producción masiva de «bienes culturales» crea demandas, antes que dar respuestas a las necesidades efectivas de los individuos.

La defensa del arte moderno de Theodor Adorno, de un arte exigente, altamente elaborado hasta hermético, pretende reaccionar contra la manipulación de necesidades de un sistema donde «el poder de la técnica es el poder de aquellos que dominan económicamente la sociedad». La industria cultural designa una explotación sistemática y programada de los «bienes culturales» con fines comerciales. Industrias dedicadas a la creación de mensajes estandarizados dirigidos a la sociedad de consumo, efectuando un rebajamiento de los procesos intelectuales y sensitivos, anulando la capacidad crítica y convirtiendo al receptor en el hombre-masa, un individuo pasivo.

En la actualidad el término «industria cultural», se refiere al conjunto de nuevas tecnologías, particularmente informáticas utilizadas para los fines de producción, de gestión y de difusión de prácticas artísticas y culturales. Se trata de un asunto que requiere gestión y marketing.

Ramón Zallo (2009) define la industria cultural como: «un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social».

Un efecto importante producido en el proceso de mercantilización de la cultura es su vinculación con el entretenimiento. Muchos de los centros culturales que existen se asemejan más a centros comerciales, donde la gente va a pasar el día y a consumir cultura. A pesar de que la producción cultural está dominada por el principio de estandarización, los productos de la industria cultural se intentan presentar como lo contrario. Hace unas décadas, la cultura era una exquisitez apreciada por unos pocos privilegiados, mientras que hoy en día constituye una de las principales industrias de la economía mundial.

Es interesante dar a conocer la información relativa a la **Cuenta Satélite de la Cultura en España**, operación estadística del Ministerio de Cultura perteneciente al Plan Estadístico Nacional. El proyecto tiene por finalidad analizar la cultura como medio de generación de riqueza de la forma más rigurosa posible, evaluando su aportación directa al PIB español, utilizando para ello como fuente básica la Contabilidad Nacional de España. Con buenas políticas de comunicación las aportaciones al PIB crecerían notablemente.

La evolución global del PIB de las actividades culturales viene caracterizada por un continuo crecimiento en el periodo 2001-2007. En términos de su aportación al PIB se pasa de 19.833 millones de euros a 31.146 millones en el último periodo disponible, cifra que supone un crecimiento medio anual del 6,7%.

Aportación de las actividades culturales al PIB por sectores

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Media del periodo (*)
VALORES ABSOLUTOS								
(Millones de euros)	21.409	23.204	24.265	25.498	27.971	29.697	31.146	6,7
Patrimonio	455	472	565	585	831	1.001	1.129	13,9
Archivos y bibliotecas	406	368	418	385	497	514	546	8,1
Libros y prensa	9.209	9.534	9.967	10.318	11.172	11.474	12.059	4,7
Artes plásticas	2.122	2.281	2.492	2.647	2.949	3.230	3.021	6,4
Artes escénicas	898	1.042	1.128	1.229	1.433	1.524	1.680	11,1
Audiovisual y multimedia	6.455	7.606	7.633	7.935	8.278	9.204	9.427	6,8
Cine y vídeo	2.345	2.554	2.465	2.743	2.685	2.885	3.411	5,8
Música grabada	442	525	546	524	532	554	586	5,3
Radio y televisión	3.667	4.527	4.622	4.668	5.062	5.765	5.430	7,7
Interdisciplinar	1.865	1.901	2.062	2.398	2.811	2.752	3.283	10,5
EN PORCENTAJE								
DEL PIB TOTAL	3,1	3,2	3,1	3,0	3,1	3,0	3,0	3,1
Patrimonio	0,07	0,06	0,07	0,07	0,09	0,10	0,11	0,1
Archivos y bibliotecas	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1
Libros y prensa	1,35	1,31	1,27	1,23	1,23	1,17	1,15	1,3
Artes plásticas	0,31	0,31	0,32	0,31	0,32	0,33	0,29	0,3
Artes escénicas	0,13	0,14	0,14	0,15	0,16	0,16	0,16	0,1
Audiovisual y multimedia	0,95	1,04	0,97	0,94	0,91	0,94	0,90	0,9
Cine y vídeo	0,34	0,35	0,31	0,33	0,30	0,29	0,32	0,3
Música grabada	0,06	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,1
Radio y televisión	0,54	0,62	0,59	0,56	0,56	0,59	0,52	0,6
Interdisciplinar	0,27	0,26	0,26	0,29	0,31	0,28	0,31	0,3

(*) Para los valores absolutos tasa de evolución media acumulativa.

Fuente: Ministerio de Cultura. Cuenta Satélite de la Cultura en España. Avance de resultados 2000-2007.

Un ejemplo de iniciativa al margen del concepto de industria cultural que se viene analizando y que, al tiempo, pone de manifiesto la diversidad contra la que muchas veces lucha la filosofía que creó la industria de la cultura sería el siguiente. Hay músicos que ven Internet como un modelo de difusión cultural e intercambio, además del beneficio en ambos sentidos, para los autores y para los usuarios. Es lo que le sucede, según la Web de **Vikanda**, a Enrique Sierra, ex-guitarrista de Radio Futura, que ante «la decadencia de la industria cultural» decidió poner en marcha www.127.es. Se trata de una página en la se pueden obtener contenidos digitales de forma completamente legal y gratis, en el que podemos encontrar contenidos de audio, imagen, texto y software. Para ello, los autores que compartan sus obras recibirán el 50% de los ingresos generados mediante la publicidad y que irá en función del número de descargas de sus obras. Por el momento hay 500 obras pertenecientes a 327 autores de 50 países.

2.2. Los medios de comunicación

Aun cuando la Teoría del Big Bang (gran estallido), constituye el momento en que de la «nada» emerge toda la materia, se ubica el origen del planeta hace unos 4.500 millones de años, no tenemos evidencia científica de la presencia del *Homo sapiens* en la tierra más allá del año 40.000 a. C. Sin embargo, el creativo Neanderthal (200.000 a. C.) pudo haber sido nuestro ancestro, ya que a pesar de su apariencia más simia que la humana, legó a la humanidad el uso del fuego, un concepto rudimentario de familia, de sedentarismo y de vivienda, así como el desarrollo de instrumentos para la defensa.

Las evidencias más antiguas de la comunicación humana están sin duda en las pinturas rupestres del paleolítico superior (unos 30.000 años a. C.) y del magdaleniense (unos 15.000 años a. C.). Allí podemos inferir el pragmatismo de un sistema incipiente de numeración y el inicio del lenguaje de contenido estético que va a encontrar su más alta expresión en Egipto, unos 3.000 años a. C. La escritura cuneiforme de Mesopotamia, unos 3.500 años a. C., la cual ha proporcionado los documentos más antiguos que se tienen.

El sistema de escritura alfabética comenzó a usarse durante el segundo milenio antes de Cristo. Luego vino la transculturación greco-fenicia y greco-romana, lo que dio origen a las lenguas romances una vez terminado el Imperio de Occidente y de allí proviene nuestro lenguaje español.

El origen del lenguaje fue producto de la necesidad del hombre primitivo de poder comunicarse, y así transmitir lo que el pensamiento daba lugar, por lo que para poder subsistir a las dificultades de la vida primitiva fue necesario utilizar algún tipo de lenguaje. Desde los primeros tiempos, el deseo de **comunicación** fue de vital importancia para el ser humano. Desde las primeras señales de humo, pasando por el alfabeto Morse hasta llegar la actual **Internet**, la distancia, se ha visto acortada gracias a los avances tecnológicos que han aportado mayor alcance y eficacia, que han transformado la forma de comunicarse. La comunicación, como proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, ha experimentado en los últimos años una importante reducción de los tiempos de transmisión de la información a distancia y el acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad. En la actualidad, se estiman más de 3.000 idiomas vivos que son usados en el mundo.

El medio de comunicación entre los seres humanos a través de signos orales y escritos que tienen un significado, se denomina lenguaje. En un sentido más amplio, es cualquier procedimiento que sirve para comunicarse. En los inicios de la prehistoria se desarrolló el lenguaje de los signos. Al parecer fue en la era de Neanderthal cuando se inició, pero hasta la aparición del *Homo sapiens* no se dio una evolución lingüística significativa. Así, el lenguaje humano puede contar con 30.000 ó 40.000 años de existencia. La enorme diversidad de lenguas que hay en el mundo demuestra que una vez que apareció el lenguaje se produjeron los cambios a gran velocidad.

La invención de la escritura se dio en varios lugares del mundo de forma independiente. Las primeras técnicas de escritura se remontan al 4.000 a. C. En Eurasia apareció en Oriente Medio y Egipto y también en China, probablemente de manera independiente. El sistema creado en Oriente Medio y Egipto se extendió rápidamente a las áreas culturales cercanas y es el origen de la mayoría de las escrituras del mundo. En América la escritura también apareció en Mesoamérica. Llegar a la escritura significó pasar antes por las representaciones pictográficas que reflejaban ideas hasta la utilización de letras que significaran sonidos específicos. Otro de los mayores logros humanos a favor de la comunicación se produjo en el siglo xv con la aparición de la imprenta de tipo móviles que reemplazó a los manuscritos. La idea fue concebida por un orfebre,

Johann Gutenberg, quien después de muchas pruebas descubrió un sistema único para hacer los caracteres de imprenta.

El nacimiento del libro amplió las posibilidades de la comunicación y la difusión de la lectura y de la escritura: ya en el siglo XVI las imprentas producían miles de libros en diversos idiomas. En el siglo XVII, la publicación de periódicos era común en varios países de Europa occidental y se generalizó extendiéndose luego a las colonias americanas. En la actualidad, los medios de comunicación constituyen una herramienta que permite una continua comunicación con cualquier parte del mundo.

Los medios de comunicación, a lo largo de la historia, han ido avanzando y ha quedado demostrado que tienen una gran influencia sobre los comportamientos y actitudes de las audiencias. Al crecer la civilización y hacerse poderosa, sobrevino la necesidad de nuevos medios de comunicación, de la comunicación directa, personal, se pasa a una comunicación pasiva. El proceso comunicacional sigue siendo el mismo, lo que cambia son los medios utilizados. Ya no nos centramos solamente en las personas, sino que se requiere de ciertos instrumentos de carácter técnico para ampliar los contenidos de los mensajes y, en consecuencia, elevar el radio de acción y las posibilidades de lograr mayores efectos. Una campaña de comunicación de cualquier producto de la industria cultural puede llegar al público a través de diferentes medios de comunicación, cada uno de ellos requiere de una metodología específica acorde con su naturaleza. Al seleccionar los medios se deben tener en cuenta aspectos relacionados con las características-tamaño, duración, forma, costes, atributos y audiencia. Distinguimos:

Medios impresos: son las revistas, los periódicos en general todas las publicaciones impresas en papel que tengan como objetivo informar. El efecto de los medios impresos es más duradero, pues se puede volver a la publicación una y otra vez para analizarla, para citarla, para compararla. Hay medios impresos para todo tipo de público, no solo para el que se quiere informar acerca de la realidad, sino que también los hay para los jóvenes, para los aficionados a la moda, a la música, a los deportes, etc.; es decir, hay tantos medios impresos como grupos en la sociedad. La prensa permite seleccionar la audiencia, bajo coste y flexibilidad geográfica. En el caso de las revistas, se lee más detenidamente y el número de lectores por ejemplo es mayor.

Medios audiovisuales: se basan en imágenes y sonidos para expresar la información. Forman parte de ese grupo la televisión y el cine, aunque cuando se habla de medios de comunicación informativos, este último es poco tenido en cuenta puesto que se lo considera más como un medio de entretenimiento cultural; en cuanto a la televisión, es en la actualidad el medio más masivo por su rapidez, por la cantidad de recursos que utiliza (imágenes, sonido, personas) y, sobre todo, por la posibilidad que le ofrece al público de ver los hechos y a sus protagonistas sin necesidad de estar presente. Documentales, reportajes, entrevistas, programas culturales, científicos y ambientales, etc., conforman la gran variedad de formatos de índole informativa que se emiten a través de los medios audiovisuales. La televisión y el cine tienen un alto impacto visual y auditivo, aunque la permanencia del mensaje es efímera.

Medios radiofónicos: la radio es el medio que constituye este grupo. Su importancia radica en que quizá es el medio que con más prontitud consigue la información, pues además de los pocos requerimientos que implican su producción, no necesita de imágenes para comunicar, tan solo estar en el lugar de los hechos, o en una cabina de sonido, y emitir. Asimismo, es un medio que, a pesar del tiempo, conserva una gran dosis de magia, pues puede crear imágenes, sonidos, voces y personajes sin necesidad de mostrarlos. La radio resulta ser el medio de comunicación con mayor penetración, no resulta demasiado costoso y pueden realizarse distintas tareas al mismo tiempo que se escucha.

Medios exteriores: lo forman un conjunto poco homogéneo de soportes cuya característica común es la de estar en lugares públicos, tanto al aire libre como en espacios cerrados. Las formas de realizar una campaña

de comunicación son muy diversas y tienen una gran influencia a nivel local. Presentan gran flexibilidad y tamaños permitiendo una buena permanencia de los mensajes.

Medios digitales: el ritmo de adopción de nuevas tecnologías de información y de la comunicación ha sido muy rápido, mucho más que el de otras tecnologías revolucionarias del pasado, como la máquina de vapor o el motor eléctrico. A los treinta años de su invención, el microprocesador se ha convertido en algo corriente en casi todos los lugares de trabajo y en muchos hogares: no solo está presente en los ordenadores, sino en una inmensa variedad de dispositivos, desde teléfonos o televisores hasta juguetes infantiles. Mediante la utilización de las redes informáticas y los dispositivos auxiliares, el usuario de un ordenador puede transmitir datos con gran rapidez. Estos sistemas pueden acceder a multitud de bases de datos. A través de la línea telefónica se puede acceder a toda esta información y visualizarla en pantalla o en un televisor convenientemente adaptado. La rapidez y la creatividad que utilizan para comunicar, hacen de estos medios una herramienta muy atractiva y llena de recursos. Las nuevas tecnologías aumentarán la velocidad de transferencia de información, lo que hará posible la transferencia directa de «ocio a la carta».

El **teléfono móvil** tiene un futuro muy prometedor a través de Internet. La «televisión» de Internet. Los móviles multimedia comparten muchas de las características de la comunicación audiovisual en la red: las pantallas (más pequeñas) obligan a planos más cortos, las memorias de los teléfonos móviles actuales (limitadas) obligan a duraciones más cortas y, por último, los terminales de telefonía tienen el mismo potencial viral que la red porque los vídeos pueden enviarse a otros terminales. Los terminales ya tienen las capacidades multimedia. El lenguaje propio y las redes sociales ya están en la calle.



Dos componentes de la **Web 2.0** son los **blogs** y las **redes sociales**. Los *blogs* son plataformas de comunicación que pueden usarse de forma privada o masiva, para exponer, narrar, denunciar o hablar de ciertas cosas (personales o no personales), es un medio para interactuar entre la empresa y el público, mientras que las redes sociales son mecanismos alternativos para mostrar tu persona e intereses, con el fin de contactar tu vida social con otras personas que puedan tener afinidad contigo dependiendo las áreas que promueva la red social. Actualmente, existen diferentes redes sociales orientadas, cada una, a un sector de la población diferente. Unas más generalistas como *Facebook* y *Tuenti*, y otras con contenidos más profesionales como *LinkedIn*, *Xing*, *Viadeo* o *Twitter*.

Con esto queda claro que los canales por los que buscamos información han cambiado, pero que lo que no ha cambiado es nuestra necesidad de comunicación y conocimiento. Solo hemos de habituarnos a los cambios e ir adaptando nuestra empresa a las nuevas tecnologías. Otra ventaja de estas redes es la posibilidad de poder contactar con estas personas de manera rápida y fácil, sin filtros que corten nuestro propósito como recepcionistas o secretarías. El único filtro es ser aceptado o no por la persona a la que nos dirigimos. Cada día hay más usuarios de estas herramientas, que buscan participar en grupos de intercambio de conocimientos, *networkings*, etc. Se están creando nuevos valores. Empiezan a predominar las acciones como «intercambiar», «compartir», «contribuir» y «dialogar» por encima de «vender» y «promocionarse». A nadie le gusta recibir continuos mensajes de autodifusión, sino comentarios inteligentes y opiniones.

Los consumidores quieren información sobre productos alimenticios en el móvil

El marketing móvil del sector de la alimentación se centra habitualmente en los descuentos y promociones, pero los consumidores también buscan otro tipo de información. Un estudio de *Deloitte*, realizado en marzo de 2010, descubrió que las dos principales maneras en que los compradores de alimentación utilizan sus móviles tienen que ver con la búsqueda de descuentos. Pero por debajo se encuentran otras actividades relacionadas con la obtención de información. El 28% de los compradores utiliza su *smartphone* para conseguir información nutricional. Además, un 25% de los compradores utiliza su teléfono para averiguar más sobre un producto o para visitar la página de la compañía que fabrica ese producto. Un estudio de *Latitude* de abril de 2010 investigó estas necesidades informativas de los compradores. Cuando se les preguntó sobre aquellos momentos específicos en los que les gustaría disponer de más información los principales asuntos estaban relacionados con la salud y la calidad por encima de información más práctica como el precio o dónde encontrarlo en los pasillos. Esta encuesta demostró que hay un interés muy alto en saber qué se compra y qué se come. Además, los encuestados mostraron preocupaciones similares: un 51% consideraba importante que los productos frescos mostraran en la etiqueta su lugar de origen, y un 54% también la información nutricional. Para satisfacer sus necesidades informativas, un gran número de los encuestados apuntó a los dispositivos móviles, tanto a través de aplicaciones o *smartphones* como cualquier dispositivo portátil en general. Aunque la primera fuente, sugerida por un 51% de los encuestados, apuntaba hacia los supermercados y los vendedores, de quienes los compradores esperan obtener la información principal sobre los productos.

Actualmente, son las propias marcas o las aplicaciones móviles las que ofrecen información sobre los productos, pero los vendedores también tienen que construir confianza y lealtad con sus consumidores. Además, ya existen algunos establecimientos que ofrecen aplicaciones y webs móviles, que pueden utilizar para ofrecer a los compradores información más detallada sobre los productos de sus tiendas. Según la firma *Porter Novelli*, los vendedores actuarán como intermediarios, ayudando a influenciar a los consumidores con las tecnologías móviles, aunque esto también puede suponer un conflicto de intereses entre las marcas individuales y los productores.

Fuente: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/marketing-movil/los-consumidores-quieren-informacion-sobre-productos-alimenticios-en-el->

Por su gran importancia e interés, significamos la información de gran valor sobre la industria publicitaria realizada por INFOADDEX (Estudio de la Inversión publicitaria realizada en España), a partir de la inversión en publicidad llevada a cabo por las empresas.

Total mercado publicitario. Inversión real estimada

La inversión real estimada del mercado publicitario alcanzó en 2009 una cifra de 12.699,4 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -14,9% sobre los 14.915,7 millones de euros registrados en el año anterior. El porcentaje que sobre el total de mercado obtuvieron los medios convencionales en 2009 fue del 44,3%, disminuyendo en tres puntos y tres décimas respecto al año precedente su participación en el total de la tarta publicitaria. El decrecimiento que han experimentado ha sido del -20,9%, pasando de los 7.102,8

millones de euros en 2008 a los 5.621,3 millones en 2009. A su vez, los denominados medios no convencionales representaron el 55,7% de la inversión, con 7.078,1 millones de euros invertidos en 2009, cifra que es un -9,4% inferior a los 7.812,9 millones del año anterior.

Medios convencionales

Inversión real estimada (en millones de euros). Todos los medios. Años 2009 / 2008 / 2007 / 2006 / 2005 / 2004

Medios convencionales	Soportes	2009	% Inc. 09/08'	2008	2007	2006	2005	2004
Cine	Cine	15,4	-26,5	21,0	38,4	40,6	42,9	40,7
Diarios	Diarios	1.174,1	-22,1	1.507,9	1.894,4	1.790,5	1.666,4	1.583,7
Dominicales	Dominicales	68,9	-33,7	103,9	133,5	123,2	119,3	110,0
Exterior	Carteleras	69,1	-22,2	88,8	100,4	96,0	97,5	98,5
Cabinas telef.		8,5	-19,6	10,5	13,1	11,9	10,8	10,7
Transporte		80,2	-24,2	105,9	112,3	101,9	95,6	91,1
Mob. Exterior + interior		174,0	-22,1	223,4	242,8	228,3	216,4	207,3
Monopostes		23,2	-24,0	30,5	32,1	27,9	24,8	21,8
Luminosos		16,7	-7,0	17,9	19,5	18,7	16,8	16,1
Lonas		19,6	-30,0	28,0	31,9	29,0	18,1	15,5
Otros*		10,1	-23,5	13,3	16,1	15,3	13,9	13,4
Total exterior		401,4	-22,6	518,3	568,0	529,1	493,9	474,3
Internet**	Enlaces patrocinados	356,4	9,9	324,4	237,7	144,6	62,2	17,4
Formatos gráficos		297,7	4,2	285,6	244,7	165,8	100,2	77,2
Total internet		654,1	7,2	610,0	482,4	310,4	162,4	94,6
Radio	Radio	537,3	-16,3	641,9	678,1	636,7	609,9	540,2
Revistas	Inf.Gral., Femeninas, Decor.	212,8	-34,8	326,5	385,6	368,1	363,6	373,7
Otras		189,1	-35,0	290,9	336,2	319,9	311,0	290,6
Total revistas		401,9	-34,9	617,3	721,8	688,1	674,6	664,3
Televisión	TV. Nacionales y autonómicas	2.299,0	-22,9	2.982,5	3.357,6	3.096,5	2.877,8	2.610,6
Otras TDT's Generalistas		10,1	71,0	5,9	-	-	-	-
Canales de pago		50,0	-10,9	56,1	60,1	44,5	31,4	26,0
Tv's locales		9,1	-76,0	37,9	50,9	47,3	42,2	33,3
Total televisión		2.368,2	-23,2	3.082,4	3.468,6	3.188,4	2.951,4	2.669,9
Subtotal medios convencionales		5.621,3	-20,9	7.102,8	7.985,1	7.306,9	6.720,7	6.177,8

Fuente: Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2010.

* Se incluyen Revistas de: Belleza, Decoración, Femeninas, Inf. General Masculinas, Moda y Corazón.

** Incluye la inversión de Internet Fijo (a través de ordenador) y de Internet Móvil (a través de cualquier dispositivo móvil).

La inversión real estimada en medios convencionales alcanzó los 5.621,3 millones de euros durante el año 2009, cifra que supone un descenso del -20,9% respecto a la registrada en el año anterior. Por segundo año consecutivo todos los medios presentan caídas en su cifra de negocio, con la excepción de Internet, cuya inversión crece.

La **televisión** continúa siendo el primer medio por volumen de negocio, llegando a alcanzar el 42,1% de la cifra total de los medios convencionales. La disminución de volumen de negocio registrada por este medio en el año 2009 ha sido del -23,2%, situándose en 2.368,2 millones de euros frente a los 3.082,4 millones del año anterior. En esta edición del estudio se presentan dentro del medio televisión de forma diferenciada a las cadenas y emisiones de las televisiones nacionales y autonómicas (incluyendo tanto las emisiones analógicas como las digitales) por una parte y se recogen en otro epígrafe diferenciado, bajo el nombre de otras TDT's generalistas, al resto de cadenas de emisión digital en abierto, por otra parte se agrupan los canales temáticos de pago y, finalmente, en un último apartado, se recoge el dato de las televisiones locales.

En el año 2009 la inversión real estimada en televisiones nacionales y autonómicas ha alcanzado la cifra de 2.299 millones de euros, un -22,9% menos que los 2.982,5 millones que se registraron en el año 2008, en tanto que las otras TDT's generalistas llegan a 10,1 millones, lo que supone un crecimiento del 71% respecto a los 5,9 millones del año precedente. En canales de pago el total invertido en 2009 ha sido de 50 millones, cifra que es un -10,9% más baja que la del año anterior, en el que se alcanzaron 56,1 millones. En las televisiones locales el decrecimiento que se ha registrado en 2009 ha sido de un -76,0%, lo que sitúa su cifra de inversión en 9,1 millones de euros.

El medio **diarios**, que ha alcanzado en el ejercicio 2009 un volumen de inversión publicitaria de 1.174,1 millones de euros, ocupa el segundo lugar, representando el 20,9% del total de la inversión publicitaria recogida en los medios convencionales. La inversión publicitaria obtenida en 2009 está un -22,1% por debajo de la cifra del año anterior, que fue de 1.507,9 millones.

Internet, que ocupa ya la tercera posición por volumen de inversión en el conjunto de los medios convencionales, es entre todos ellos el único que ha tenido en 2009 un índice de crecimiento positivo. En su conjunto, Internet ha tenido un crecimiento interanual de 7,2%, llegando a alcanzar un volumen de inversión publicitaria de 654,1 millones de euros frente a los 610,0 millones del año 2008. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2009 en el capítulo de medios convencionales es del 11,6%.

La **radio**, que es el cuarto medio por volumen de inversión, supone el 9,6% del total de los medios analizados. Decreció en 2009 un -16,3%, colocándose en una inversión de 537,3 millones de euros frente a los 641,9 millones de un año antes.

En quinto lugar aparece el medio **revistas**, con un decrecimiento en el año de -34,9%, que ha supuesto pasar de los 617,3 millones de euros del año 2008 a los 401,9 millones alcanzados en 2009. El peso que el medio revistas tiene sobre el total de los medios convencionales se ha situado con ello en el 7,1%.

Sigue, por orden de volumen de cifra, el medio **exterior**, que recibe en 2009 una inversión de 401,4 millones de euros, en tanto que en el año precedente esta inversión fue de 518,3 millones, lo que sitúa la disminución del medio en el -22,6%. Exterior supone el 7,1% del volumen de la inversión publicitaria dirigida a medios convencionales.

La inversión en **dominicales**, que representa el 1,2% del reparto porcentual por medios, se ha situado en el año en 68,9 millones de euros. El decrecimiento interanual registrado para este medio ha sido del -33,7%.

El medio **cine** es el que tiene una menor cifra absoluta dentro de los medios convencionales y representa el 0,3% sobre los 5.621,3 millones de euros que estos han sumado en 2009. El medio cine ha experimentado una caída de inversión en el año del -26,5%, al pasar de los 21,0 millones de 2008 a los 15,4 millones obtenidos en 2009.

Medios no convencionales

Inversión real estimada (en millones de euros). Todos los medios. Años 2009 / 2008 / 2007 / 2006 / 2005 / 2004

Medios no convencionales	2009	% Inc. 09/08'	2008	2007	2006	2005	2004
Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC	500,3	-12,2	569,5	495,1	438,9	401,5	348,4
Actos de patrocinio deportivo	436,3	-4,6	457,6	623,4	560,6	493,0	470,5
Animación punto de venta	64,9	-3,8	67,5	69,9	65,8	71,0	66,7
Anuarios, guías y directorios	485,9	-20,3	609,9	638,6	604,2	589,0	553,7
Buzoneo/folletos	832,9	-2,3	852,5	823,6	757,0	729,2	744,1
Catálogos	120,0	-16,8	144,1	193,7	209,0	241,5	225,2
Ferias y exposiciones	80,8	-25,9	109,0	200,7	174,7	150,4	142,1
Juegos promocionales	44,7	-11,2	50,3	55,9	48,6	38,2	36,2
Mailing personalizado	1.927,0	-2,5	1.976,4	1.939,5	1.864,9	1.776,1	1.734,5
Marketing móvil (excluido internet mobil)	20,7	8,5	19,1	11,7	6,5	-	-
Marketing telefónico	1.121,0	1,9	1.100,6	1.058,6	967,7	897,6	832,0
P.L.V., merchandising, señalización y rótulos	1.197,8	-22,7	1.548,8	1.538,0	1.275,3	1.225,9	1.086,1
Public. de empresas: revistas, boletines, memorias	23,7	-27,1	32,5	53,3	60,3	59,4	56,6
Regalos publicitarios	175,6	-22,6	227,0	388,0	373,8	357,1	365,2
Tarjetas de fidelización	46,4	-3,6	48,1	45,9	40,0	34,8	32,4
Subtotal medios no convencionales	7.078,1	-9,4	7.812,9	8.136,1	7.447,2	7.064,8	6.693,6
GRAN TOTAL	12.699,4	-14,9	14.915,7	16.121,3	14.754,1	13.785,5	12.871,4

Bajo la denominación genérica de **medios no convencionales** se recogen el conjunto de medios publicitarios que, habitualmente, aparecen asimismo enmarcados bajo la expresión inglesa *below the line*. Conviene nuevamente destacar que el presente estudio versa sobre la inversión publicitaria que se lleva a cabo en los distintos medios, enfoque que es diferente del que es también posible efectuar clasificando la actividad publicitaria por las distintas técnicas de comunicación o estrategias que pueden ser utilizadas. Para evitar interpretaciones que puedan ser equívocas, no debe hacerse abstracción de este planteamiento de partida a la hora de analizar los resultados y extraer posibles conclusiones. Otro punto que conviene subrayar en cuanto al estudio es que dentro de la clasificación de medios no convencionales se divide a la inversión del marketing directo en dos epígrafes netamente diferenciados: mailing personalizado y buzoneo/folletos.

También hay que tener en cuenta la inclusión en este apartado, al igual que ya se hizo en la edición del año pasado, del marketing móvil (excluida la inversión en Internet móvil, cuyo importe está englobado en epígrafe de Internet de medios convencionales). En el año 2009 la inversión real estimada en medios no convencionales se situó en 7.078,1 millones de euros, un -9,4% por debajo de los 7.812,9 millones que se registraron en el año anterior.

Inversión publicitaria sobre PIB en España

Concepto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PIB a Precios Corrientes	841.042	908.792	984.284	1.049.848	1.088.502	1.050.000 *
Inversión Publicitaria en Medios Convencionales	6.178	6.721	7.307	7.986	7.104	5.621
Inversión Publicitaria en Medios No Convencionales	6.694	7.065	7.447	8.136	7.813	7.078
Total Inv. Publicitaria	12.871	13.786	14.754	16.122	14.909	12.699
% Convencionales	0,73%	0,74%	0,74%	0,76%	0,65%	0,54%
% No Convencionales	0,80%	0,78%	0,76%	0,77%	0,71%	0,67%
% Total Inversión publicitaria	1,53%	1,52%	1,50%	1,53%	1,36%	1,21%

* Provisionales.

En los seis primeros meses del año 2010, la inversión publicitaria destinada a los medios convencionales en España ha aumentado un 3,5%, alcanzando una cifra de 2.680,6 millones de euros, frente a los 2.589 millones que se registraron en el mismo periodo de 2009.

Televisión, primer medio por volumen de inversión, ha tenido un crecimiento del 7,4%, situándose en un cifra de 1.311,3 millones de euros en el primer semestre del año. El medio radio, que está en tercer lugar por su cifra de inversión (261,2 millones) tiene un crecimiento del 0,7%. Internet (solo los medios controlados por In-foadex) ha captado 152,2 millones en este primer semestre, lo que representa un 13,5% más que el primer semestre del año pasado. El medio exterior también incrementa sus ingresos publicitarios (un 1,4%) hasta los 180 millones de euros, al igual que dominicales (3,2%), con 31,6 millones. Por su parte el medio cine pasa de 6,3 millones obtenidos de enero a junio de 2009 a más de 11 millones en lo que llevamos de 2010, lo que representa un incremento del 80%.

El resto de medios no se recuperan. Diarios, segundo medio por volumen absoluto de inversión publicitaria ha sufrido en el periodo enero-junio de 2010 un decrecimiento del -2,4%, quedándose en una inversión de 526,6 millones de euros. Caen también revistas (-6,5), que captan 205,5 millones.

La planificación de medios de comunicación es la etapa del proceso dirigida a seleccionar los medios, soportes, momentos en los que transmitir un mensaje a un público determinado, en función de los objetivos de la campaña. Consta de las siguientes etapas:

1. Análisis de antecedentes	2. Definición del público objetivo
3. Selección de medios y soportes	4. Evaluación de distintos planes alternativos
5. Calendario de inserciones	6. Propuesta de aprobación
7. Negociación y contratación de medios	8. Seguimiento y control

De la publicidad, no se «escapa» estando despiertos

Puedes elegir no leer prensa, oír radio, ver televisión, o usar internet. Hacerle un boicot al cine, al teatro, y dejar de hablarle a los amigos, pero tarde o temprano la publicidad te alcanzará: en el logotipo del destapador de cañerías, en algún recuerdo de la infancia vinculado a una marca de helados, o en el pijama que tienes puesto mientras estás encerrado en casa, tratando de huir de «ella».

Estamos bañados de publicidad, y nada nos invade tanto como su presencia. ¿No te resulta perturbador NO poder *apagarla*? Está ahí te importe o no, latente en cada objeto que te rodea, y cada día se mete más y más en los poros, en los gustos, conversaciones... ¡en la vida!

Después de ver «Origen», es normal que se me crucen los cables y piense en lo que podría pasar si por fin aprendiéramos a entrar en la mente ajena. Mirar hasta en el último recoveco de las neuronas del consumidor y hacerle entender que nuestra marca es la mejor, que si no la compran son unos imbéciles, que la competencia no vale nada, y ¡Que compren, compren mucho! Al parecer, estamos despiertos, ¿O no?

¿Qué harías si te enteras que alguien movió tus hilos *desde dentro* para comprar solo lo que ellos querían? Porque una cosa es que ahora mismo las marcas te seduzcan sin cesar con trucos, *calls to action*, promociones y 2x1, pero otra muy diferente y poco ética es que te laven el cerebro a propósito y termines haciendo cosas ajenas a tu voluntad. Imagina el escenario: sueños patrocinados, o pausa entre sueños para ver avisos... ¡O sueños donde eres el protagonista de la publicidad de tu marca favorita!

Soñar con una marca es poco frecuente pero posible. Pero de ahí a ceder el paso a esa «última frontera» después de todo quizá no sea tan descabellado. Como sociedad, nos hemos convertido en seres egocéntricos, exhibicionistas: un concierto de monólogos, y ¿qué mejor oportunidad para demostrar que somos más originales que los demás que MOSTRARLES nuestros sueños?

«...And the only outlandish idea that the film presents, really, is the existence of a technology that allows you to enter and share the same dream as someone else».

[...Y la única idea extraña que presenta la película, en sí, es la existencia de una tecnología que te permita entrar y compartir el mismo sueño de otra persona].

Eso, me suena a una futura *red social de sueños*.

Fuente: María Eugenia Jaimes. Marketing Comunidad (agosto, 2010).

2.3. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación

En 2009, cerca de la mitad de los usuarios adolescentes de Internet compraron artículos como ropa, libros o música *on-line*, según el *Pew Internet & American Life Project*. Esto representa un incremento del 17% en la penetración desde 2000. «Muchas alternativas de pago como las tarjetas de débito o las cuentas de estudiantes no solo permiten a los adolescentes comprar en la web sino que los padres pueden establecer límites de gasto y controlar la actividad».

Están emergiendo nuevas herramientas *on-line* que emulan la forma en que los adolescentes compran en las «tiendas». Los vendedores *on-line* que realmente están interesados en construir una base de consumidores adolescentes tienen que poner estas herramientas en la cabeza de la lista de prioridades para el desarrollo de la web.

Innovando en el marketing de libros: *booktrailers*

El *Ejército Negro*, una trepidante novela de aventura épica para jóvenes lectores. Campaña «El Ejército Negro»

Una idea innovadora para presentar los libros con más detalle, son *booktrailers*. El desarrollo de la tecnología digital nos permite hacer todo con poco presupuesto. Se trata de poner el cine al servicio de la literatura, dirigiéndose a un público joven muy familiarizado con Internet.

Sirva este ejemplo para ilustrar la primera iniciativa de del **Grupo Editorial SM** de la utilización de un marketing innovador, aprovechando las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. En su día el equipo de marketing decidió apoyar la publicación del libro «El Ejército Negro: El reino de los sueños» con una campaña en Internet que fuera un poco más lejos de lo que hasta ahora era habitual; *minisite* dentro de algunas de las webs asociadas al Grupo o web independiente con noticias, descargas y concursos administradas de forma centralizada. La idea base fue la de apoyarse en la *blogosfera* y en todo los recursos *on-line* que se utilizan de forma habitual dentro de ella: *Flickr* y *Youtube* entre ellos, para crear un *weblog* sobre el mundo de la fantasía y todos sus soportes; literatura, cine y videojuegos.

Todos los *blog* sobre productos que conocemos suelen estar centrados en eso, el producto. En este caso, el producto es una «categoría». La fuerza del *blog* estriba en que los escritores no pertenecen a SM. Son jóvenes que mantienen otros portales sobre fantasía o solamente aficionados al género que se interesaron en participar en la web para escribir sobre libros (no tenían porque estar publicados por SM), películas y juegos relacionados con el mundo fantástico.

Durante la campaña fueron dando pistas de lo que podía ser «El Ejército Negro», tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Durante dos meses de verano, se publicaron en *Youtube* unos *trailers* con objeto de empezar a hacer sentir la curiosidad de la *blogosfera* y se enlazaron en diferentes artículos del *blog*. Los visitantes empezaron a preguntarse qué eran los *trailers*, si «El Ejército Negro» sería una película o que. Gracias a la posibilidad que dan los *blogs* a los visitantes de poder comentar las noticias, unos a otros se iban haciendo preguntas y publicando sus opiniones al res-

pecto. Otros foros se hicieron eco de la publicación de los *trailers* y también empezaron a comentar sobre ellos.

Con cada publicación de un *trailer* se hacía un envío por buzoneo tanto a los empleados del Grupo como a los visitantes de otros *sites* como Memorias de Idhún y algún otro anunciando el hecho. Una vez se publicaron los tres *trailers* se creó una cuenta en flickr para alojar las fotos que se hicieron en el rodaje y las publicamos en el *blog*. Dos meses después se desveló el secreto. Los resultados superaron las expectativas en cuanto a escritores activos, artículos publicados y visitantes del *blog* y visualizaciones de los *trailers*.

El 14 de octubre de 2006 salió a la venta *El Ejército Negro*, una trepidante novela de aventura épica escrita por Santiago García-Claira y dirigida a lectores a partir de 10 años. Con una tirada inicial de 70.000 ejemplares, este libro es, junto con la última entrega de la trilogía *Memorias de Idhún*, de la valenciana Laura Gallego, la apuesta de Ediciones SM para este otoño.

Santiago García-Clairac (Mont-de-Marsants, Francia, 1944) afirma que la idea de escribir *El Ejército Negro* «nació hace tres o cuatro años». Recibió la inspiración para escribir el libro durante una exposición, al contemplar el cuadro original de Velázquez *El aguador de Sevilla*. «El cuadro representa a un aguador que le da un vaso de agua a un muchacho joven, el vaso contiene agua y un fruto negro que tiene propiedades mágicas, que representa la sabiduría y la inmortalidad». De ahí surgió la idea de escribir sobre «un hombre que sabe mucho y quiere enseñar lo que sabe a un muchacho con muchos deseos de aprender, en este caso, un alquimista le enseñará a un muchacho a comportarse como un caballero». Es el primer libro con *trailer* de la historia, ya que es la primera vez que una editorial realiza un vídeo de este tipo asociado a una de sus obras.

Fuente: Comercial de Ediciones SM (2006).

La sociedad actual, denominada de la información, demanda cambios en los sistemas de gestión de las organizaciones de forma que se tornen más flexibles y accesibles, menos costosos y a los que han de poderse incorporar los ciudadanos en cualquier momento de su vida. Para dar respuesta a estos retos, deben revisarse las herramientas actuales y promover experiencias innovadoras en los procesos apoyados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Se trata de un concepto empleado para designar lo relativo a la informática conectada a Internet. Los primeros pasos hacia una sociedad de la información se remontan a la invención del telégrafo eléctrico, pasando posteriormente por el teléfono fijo, la radiotelefonía y, por último, la televisión. Internet, la telecomunicación móvil y el GPS pueden considerarse como nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Las organizaciones en la actualidad se encuentran inmersas en dos ámbitos de mercado: el tradicional en el que tanto compradores como vendedores establecen relaciones de intercambio, cara a cara, y otro *on-line*, un entorno digital a través de Internet, donde las relaciones de intercambio se producen frente a la pantalla de un ordenador. La capacidad de comunicación bidireccional interactiva que proporciona Internet está aún por desarrollarse, y las posibilidades de creación de valor son mayores que en el sistema tradicional. La tecnología de Internet permite la interacción, la individualización y la creación de relación haciendo posible el marketing interactivo que hace posible que la información facilitada por los consumidores se convierta en respuestas personalizadas según las necesidades individuales.

La revolución tecnológica que vive la humanidad actualmente es debida, en buena parte, a los avances significativos en las TIC'S. Los grandes cambios que caracterizan esencialmente esta nueva sociedad son: la generalización del uso de las tecnologías, las redes de comunicación, el rápido desenvolvimiento tecnológico y científico y la globalización de la información.

Las TIC's han evolucionado las formas de entender el marketing y la comunicación en las empresas. El desarrollo de las bases de datos, la consolidación de Internet como medio de comunicación global y la utilización de la telefonía móvil como instrumento de comunicación muy vinculada a la persona, han contribuido a un incremento del marketing basado en la utilización de las TIC's.

Con la finalidad de comprender mejor la aplicación de Internet y comercio electrónico en modelos de información de apoyo a la industria cultural, mencionamos algunas tecnologías de vanguardia, todas ellas asociadas a la red mundial Internet.

La World Wide Web (WWW)

- **Páginas web dinámicas.** Con estas tecnologías existe la posibilidad de desarrollar páginas web que actúen de forma dinámica, y en base a la experiencia del cliente conociendo la suma de las interacciones que tiene un cliente en un sitio web de la empresa, distribuyan los elementos los siguientes elementos de diseño: el contexto (diseño visual), el contenido (imágenes, texto, sonido, etc.), comercio (lugar para permitir las transacciones comerciales), comunidad (forma que permite la comunicación entre usuarios), conexión (vinculación con otros sitios), personalización (capacidad de adaptación) y comunicación (la forma de establecer la bidireccionalidad).
- **Enlaces sitios web.** Existe la posibilidad de formar enlaces entre sitios web, agrupados por temas o especialidad.
- **Buscadores.** Se tiene ya la posibilidad de incorporarlos de forma que apoyen en la búsqueda de información dentro de un sitio web.
- **Bases de datos relacionales y documentales integradas al web.** Cada vez más las páginas web son la puerta de entrada a bases de datos de muy diversos tipos.

El correo electrónico

- **Correo electrónico con interfaz web.** Al correo electrónico se puede acceder desde cualquier parte del mundo a través de una página web.
- **Listas de correos.** Las listas de correos, agrupando conjuntos de usuarios, por temas son cada día más comunes. Se puede incluso realizar inscripciones a listas de correos de los individuos que visitan un sitio web en particular.
- **Convertidores de correo electrónico en páginas web.** Los correos electrónicos pueden ser publicados como páginas web de manera automática.

Otros medios de comunicación y difusión por Internet

- **Sistemas de conversación en línea.** Se refiere a los ya muy conocidos «chats», término proveniente del inglés que en español equivale a charla, también conocido como cibercharla. Designa una comunicación escrita realizada de manera instantánea a través de Internet entre dos o más personas.

- **Conferencias y reuniones por la web.** Como resultado de la conectividad IP, Internet se ha convertido en la red primaria de comunicaciones para el intercambio de datos comerciales y profesionales. Si bien Internet brinda, desde hace tiempo, la posibilidad de ver páginas web y gráficos, solo desde poco más de cinco años, se pueden realizar con éxito conferencias con dos o más participantes. Ya sea a través de videoconferencias o boletines electrónicos, existen ya tecnologías de vanguardia para apoyar eventos tipo talleres o conferencias a través del web.
- **Foros electrónicos de discusión.** Una de las herramientas tecnológicas que favorece la interacción a distancia y asincrónica, es el foro electrónico o *newsgroup*, el cual permite la discusión entre diferentes personas, sobre un tema particular. Un foro electrónico es una página web donde se coloca alguna pregunta sobre un tema en especial, esperando a que alguna persona que se pasea por los foros o que tiene una duda como la nuestra y pueda resolverla, lo haga. Cuando se resuelve la pregunta, la respuesta nos aparecerá en la línea siguiente de nuestra duda.
- **Multimedia por Internet.** Puede usar reproductores para transmitir por secuencias contenido multimedia desde un equipo doméstico que almacena archivos multimedia digitales a otro equipo conectado a Internet para que el usuario pueda obtener acceso a sus elementos multimedia desde cualquier lugar. El acceso a multimedia en equipos domésticos vía Internet, o *transmisión por secuencias de multimedia de manera remota*, evita que el usuario tenga que llevar archivos multimedia que ocupan mucho espacio en el equipo portátil o el reproductor de archivos multimedia cuando desee reproducirlos cuando viaja. La transmisión remota por secuencias de multimedia también permite usar un equipo portátil con capacidad de almacenamiento limitada para obtener acceso a colecciones multimedia, que pueden ser de gran tamaño, en un equipo de escritorio o un servidor doméstico.
- **Telefonía y faxes por Internet.** Hacer las llamadas LIBRES de PC-a-PC y del PC-a teléfono Internet y las redes de teléfono excesivos de ISDN/PSTN. El PC-teléfono es un uso de gran alcance del software de comunicaciones que permite explotar el potencial completo de las comunicaciones de las redes ISDN/PSTN del Internet y de teléfono público. El PC-teléfono hace posible utilizar tu ordenador como teléfono de Internet, teléfono del ISDN, teléfono de la respuesta, software del fax, cliente del *voicemail* y más.

Negocios en Internet

- **El comercio electrónico.** También conocido como **e-commerce** (*electronic commerce*), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.
- **La publicidad en Internet.** Internet es un gran atractivo para los anunciantes, dado los altos índices de crecimiento de la inversión en los últimos años (según la consultora Infoadex –2009, p. 21–, fue el quinto medio por volumen de inversión en 2008, con un porcentaje de un 8,6% sobre el total). Además, puede acceder cualquier tipo de empresa sea el que sea su tamaño con formatos de gran aceptación como los enlaces patrocinados que proporcionan altos índices de rentabilidad. La industria de la publicidad interactiva está asistiendo a la expansión de su campo de actuación para llegar al consumidor de la manera más eficaz.

Inversión por tipos de formato (%)

Formato	Tipo	2008	2007
Formatos integrados	Enlaces patrocinados	53,18	49,29
	<i>Banner</i> , botones y sellos	10,66	9,33
	Robapáginas, rascacielos	9,97	11,17
Patrocinios o secciones fijas	Patrocinios o secciones fijas	4,37	3,37
<i>E-mail</i>	<i>E-mail</i>	3,44	3,63
Formatos flotantes	<i>Layer</i> y otros despleables	1,42	1,13
	<i>Pop-up</i> . <i>Pop-under</i>	0,04	0,11
<i>Spot</i> en vídeo	<i>Spot</i> en vídeo	1,04	1,48
Formato de transición	<i>Interstitial</i> y <i>superstitial</i>	1,43	1,37
<i>Mobile marketing</i>	<i>Mobile marketing</i>	0,26	0,52
<i>Advergaming</i>	<i>Advergaming</i>	0,05	0,02
Otros	Otros	14,10	18,21

Fuente: IAB Spain.

- **Intranets.** Una intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. El término intranet se utiliza en oposición a *internet*, una red entre organizaciones, haciendo referencia por contra a una red comprendida en el ámbito de una organización.

Caso: Implantación de redes en tecnologías de la comunicación para la mejora de la docencia y la investigación en la universidad de Uraccan

Apoyo al Proyecto de Cooperación Universitaria entre la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense y la Universidad de Cádiz

La URACCAN se autodefine como Universidad Comunitaria Intercultural de los Pueblos Indígenas, Afro-descendientes y Comunidades Étnicas. Su creación, en el año 1992, fue resultado del esfuerzo de estos por conseguir el reconocimiento y ejercicio de sus derechos humanos y colectivos. Su propósito es contribuir a su autonomía y a su desarrollo económico, social y político mediante la formación científico-técnica y humanista de recursos humanos que contribuyan a la optimización y explotación sostenible de sus recursos naturales y, al mismo tiempo, al enriquecimiento de su identidad étnica y cultural, garantizando la igualdad en la diversidad, la unidad nacional y su integridad territorial.

Con este proyecto se busca satisfacer las demandas institucionales de la URACCAN, estableciendo una buena red telemática que ayude a reducir el problema que se suscita debido a la dispersión

geográfica de la población de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica nicaragüense y de la propia universidad que cuenta con 4 recintos distribuidos por toda la zona, muy distantes entre sí. Dicha red contribuirá a facilitar tanto la coordinación interna entre el profesorado como el intercambio y la colaboración con otras universidades, haciendo posible el acceso a la información y documentación bibliográfica existente en Internet. Así como a la creación de un campus virtual que facilite los procesos de formación y haga posible la implantación de titulaciones semipresenciales. Se tiene previsto que un informático de la Universidad de Cádiz viaje durante el segundo semestre de este año a Nicaragua junto con la responsable UCA del proyecto para ayudar a la implantación de dicho campus virtual.

Fuente: <http://www.aulaiberoamericana.es/> 05/08/2010

La puesta en marcha de una campaña de comunicación *on-line* significa plantearse cuáles serían los componentes necesarios para realizarla. En principio se ha de tener claro los siguientes:

- Los objetivos claramente definidos.
- Un concepto y una oferta.
- Presupuesto.
- Época del año, estacionalidad.
- Recursos creativos. Hay que elegir los diferentes tamaños y formatos, si se hará en microsites o páginas web, si tendrá vídeo, audio...
- Mecanismos de seguimiento.
- Procesos de aprobación.

Resumen del capítulo

Comunicar significa transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de compartir con los demás información de todo tipo. El término comunicación como concepto se presta a muchas interpretaciones, las cuales dependen del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de conceptos; Aristóteles definió el estudio de la comunicación como la búsqueda de «todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance».

Para que se establezca el proceso de comunicación se ha de considerar, el **emisor**: elemento personal del proceso de comunicación que determina el conjunto de ideas a transmitir. Se trata de la parte que envía el mensaje a la otra (persona, organización, institución).

Codificación: es el proceso de traducción de la comunicación a símbolos. Traduce ideas en forma de mensajes para posibilitar que estos sean entendidos por los receptores.

Mensaje: es el conjunto de signos que a través del canal llegará al receptor.

Medio: instrumento físico a través del cual se puede vincular el mensaje con destino al receptor.

Decodificación: proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos.

Ramón Zallo (2006) define la industria cultural como: «un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social».

Los medios de comunicación pueden clasificarse en dos grandes grupos: los convencionales, que son aquellos que se difunden masivamente, como la televisión, la prensa, las revistas, la radio, el cine, el medio exterior; y los no convencionales, que son los que van dirigidos directamente a receptores individuales, como los envíos por correo, publicidad en el punto de venta, etc.

Los medios de comunicación han evolucionado rápidamente en los últimos tiempos. Entre las principales tendencias significamos la fragmentación de las audiencias y la creciente oferta publicitaria y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

La Red de Ciudades Creativas fue lanzada por la UNESCO en octubre de 2004, tras la decisión tomada por el 170.º Consejo Ejecutivo. Su objetivo es fomentar el aprovechamiento del potencial creativo, social y económico de, en particular, las colectividades locales y promover de este modo que se persigan en el terreno los objetivos de la UNESCO respecto a la diversidad cultural.

Caso final: Red de Ciudades Creativas de la UNESCO

La Red de Ciudades Creativas fue lanzada por la UNESCO en octubre de 2004, tras la decisión tomada por el 170.º Consejo Ejecutivo. Su objetivo es fomentar el aprovechamiento del potencial creativo, social y económico de, en particular, las colectividades locales y promover de este modo que se persigan en el terreno los objetivos de la UNESCO respecto a la diversidad cultural.

Las ciudades elegidas en la red pueden compartir experiencias y crear nuevas oportunidades para sí mismas y para otras ciudades en el marco de una plataforma internacional, en particular para actividades basadas en la noción de *turismo creativo*. Nacida de la experiencia de la Alianza Global para la Diversidad Cultural creada en 2002 por la UNESCO, la Red de Ciudades Creativas comparte con la Alianza Global su voluntad de incentivar las colaboraciones entre el sector público, el privado y la sociedad civil para favorecer el desarrollo de las industrias creativas, promoviendo nuevas asociaciones solidarias en el mundo.

Esta Red está compuesta de siete redes temáticas, y las ciudades eligen asociarse a una de ellas en función de sus preferencias, y se comprometen a destinar a esta red temática su energía y su talento.

Sevilla, España

Ciudad de la Música de la UNESCO

Sevilla, España, se convirtió el 30 de marzo de 2006 en la primera Ciudad de la Música de la UNESCO. La ciudad de Sevilla es célebre no solamente por ser un centro de creatividad y actividad mu-

sical, sino que también refleja varios siglos de tradición musical y de diversas influencias mundiales. Eventos musicales extraordinarios reúnen artistas de todos los géneros y atraen la calidad y la diversidad a esta ciudad que apoya y estimula con orgullo su música.

En Sevilla, la música está en todas partes y todo el mundo se siente involucrado. A través de sinfonías, óperas, y lugares públicos dedicados a la música, fundaciones, organizaciones para la juventud, escuelas y conservatorios, la ciudad ofrece a todos los ciudadanos un medio para participar en la creación de la música así como para disfrutarla.

Fuente: <http://www.gestionurbana.es/>

Preguntas para debatir

1. En qué medida las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) están afectando al desarrollo de nuevos medios de comunicación?
2. Un museo particular ha decidido suspender todo tipo de campaña de comunicación, dado que en la última exposición presentada no han conseguido aumentar el número de visitantes. Aceptaría este argumento viniendo de su consejero.
3. Qué tipo de medio utilizaría para realizar una campaña de sensibilización con la finalidad de promover los hábitos de lectura entre la población de 18 a 22 años?
4. Si tuviera que aconsejar a una universidad pública que se anunciara en Internet, ¿qué sitios le recomendaría?
5. Seleccione una red social y estudie la influencia del todo en las partes y viceversa, el efecto producido por la acción selectiva de los individuos en la Red.
6. Frecuentemente escuchamos que Internet es «*el medio de medios*», «*el campo libre para la libertad de expresión*». Desde el punto de vista de sus contenidos como producto con fines lucrativos y contenidos para fines informativos o de entretenimiento, Cuál es su opinión respecto a la ética en Internet?
7. Está usted de acuerdo en la afirmación que dice que Internet es una herramienta que no necesita censura, pero sí autorregulación. En cualquier caso, presente dos argumentos.

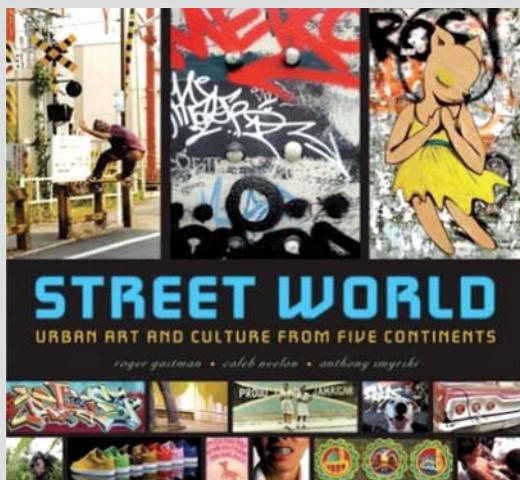
CAPÍTULO 3

La gestión estratégica de las relaciones

Objetivos de aprendizaje

1. Aprender a enfocar la gestión de los productos culturales desde la perspectiva del valor.
2. Conocer cómo planificar la gestión estratégica de las relaciones en el sector cultural.
3. Asimilar cuáles son y para qué sirven los principios estratégicos y tácticos de la gestión.
4. Identificar cada uno de los agentes implicados en la gestión de las relaciones en el sector cultural.
5. Conocer los distintos tipos de competidores y cómo se relaciona la organización con ellos.
6. Aprender las posibles líneas de cooperación en el sector cultural.
7. Identificar las diferencias entre la gestión de las relaciones entre un bien o un servicio cultural.

Caso práctico inicial: Museu Efémoro, el primer museo al aire libre del mundo



Ron Pampero, una bebida que pretende vincular su marca al ambiente *underground*, fue lanzada en Lisboa a través de Pampero Fundación, una organización que patrocina a todo tipo de artistas alternativos del ámbito de la música, pintura y escultura, entre otros tipos de arte. Para el lanzamiento, desarrolló una estrategia alternativa que, no sólo resultó ser altamente rentable, sino que además ha supuesto una aportación creativa al mundo del arte de la que se han beneficiado los propios artistas, los públicos y, por supuesto, el patrocinador ¿se le puede pedir más a esta excelente estrategia de marketing relacional? Profundicemos un poco en la historia.

En el corazón de Lisboa se encuentra el Barrio Alto, un lugar muy concurrido, lleno de bares, locales de diseño y *streetart*. Los gerentes de Fundación Pampero, ante la noticia de que se iban a limpiar las calles del barrio, en las que compartían espacio actos de vandalismo (restos de carteles y pintura) con auténticas obras de arte (pinturas al aire libre) identificaron una oportunidad de comunicación que ha hecho historia: decidieron identificar las obras de arte situadas en las paredes del barrio antes de que desaparecieran, creando el primer **Museo Efémoro** del mundo.

Partiendo de esta idea, contactaron con los artistas, realizaron el mapa con las piezas seleccionadas y colocaron los *tags*, cada uno con su número correspondiente en la audioguía. Los textos fueron grabados en tres idiomas (portugués, inglés y alemán), igual que en los museos tradicionales, y se subió toda la información a <http://www.museuefemero.com/pt>, para que cualquiera pudiera descargarse en su mp3 la información necesaria para realizar el recorrido: la audioguía, el mapa con el recorrido e información sobre el artista.

Ante el gran éxito cosechado, El Barrio Alto se quedó pequeño, y se «abrieron» nuevas galerías en los barrios de Sao Benito y Amoeiras. En muy poco tiempo, el Museo Efémoro fue noticia en revistas, diarios, *blogs* y revistas *on-line*. Desde el punto de vista de la inversión en comunicación, se generó un nivel de exposición que hubiera costado 240.000 euros, una cifra altísima si tenemos en cuenta que el presupuesto anual es de 30.000 euros. En tan sólo unos meses, Pampero consiguió el mismo nivel de notoriedad de su mayor competidor, que lleva 15 años operando en el mercado. Hasta la fecha, Museu Efémoro ha tenido más visitantes que ningún otro museo de la zona y se ha hecho altamente popular entre los artistas, los admiradores de este tipo de arte y el público en general. Además, se ha convertido en un factor importante de atracción turística en Lisboa, apareciendo en múltiples sitios web y guías de turismo.

<http://www.museuefemero.com/pt>

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para identificar y planificar las relaciones con los agentes de interés que colaboran en el proceso de creación de valor que supone el funcionamiento de una organización cultural. Concretamente:

1. Ser capaz de diseñar un modelo de gestión de relaciones en cualquier organización cultural (pública o privada).
2. Poder identificar los agentes creadores de valor en el entorno cultural.
3. Desarrollar la capacidad creativa suficiente como para planificar estrategias de ganador - ganador innovadoras con los agentes de interés.
4. Ser capaz de identificar las necesidades de los agentes implicados.
5. Adquirir el conocimiento y la capacidad que requiere la actividad de implantar a nivel interno la cultura de servicio orientada al cliente.
6. Desarrollar habilidades para desarrollar estrategias creativas de cooperación para atraer nuevos públicos a las organizaciones culturales.
7. Ser capaz de incorporar la visión del valor mutuo en todos los ámbitos de la organización cultural.

3.1. Modelo de gestión de marketing en el sector cultural: las siete relaciones

En el primer capítulo comentamos cómo en la perspectiva moderna de marketing, las relaciones se sitúan en el núcleo de la planificación, de tal manera que los objetivos que se han de marcar en primer lugar tienen que estar dirigidos a conocer qué queremos conseguir (un determinado volumen de audiencia, un nivel de satisfacción del público, etc.) y a quién necesitamos para conseguirlo (proveedores, agentes públicos y privados, etc.). En una segunda fase, se planificarán las correspondientes estrategias instrumentales (producto, precio, etc.). Este planteamiento supone una ruptura con la lógica tradicional del marketing, de tal manera que se ha registrado una traslación profunda de los principios de marketing, pasándose del tradicional marketing transaccional al actual marketing relacional, que ofrece una perspectiva mucho más cercana a la comercialización de productos culturales, y que se encuentra en la más moderna línea de gestión de marketing introducida por Vargo y Lush (2006, pp. 17-18), que incorpora una nueva definición de marketing como «*el proceso desarrollado en la sociedad y las organizaciones que facilita el intercambio voluntario a través de relaciones de colaboración que crean un valor recíproco a través del uso de recursos complementarios*».

De la aplicación del enfoque relacional y el nuevo concepto de marketing al ámbito cultural nace el Modelo de Marketing para la Gestión de Productos Culturales, también denominado Modelo de las Siete Relaciones. Desde este enfoque, entendemos que el primer paso en la planificación ha de consistir en *identificar y planificar relaciones con clientes y otros agentes implicados con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos de todas las partes involucradas a través del desarrollo de estrategias relacionales beneficiosas para todos*.

Partiendo de este concepto, necesitamos establecer los principios estratégicos y tácticos que requiere la adopción de este enfoque relacional al sector cultural:

a) Principios estratégicos

- *El concepto tradicional de producto se ve superado por el de «creación de valor para los públicos», de tal manera que el producto se encuentra rodeado de toda una serie de servicios y de agentes implicados que aportan valor y, por lo tanto, su función ha de ser incorporada al proceso de gestión de la organización.*
- *Dirección de la organización desde la perspectiva de la gestión de procesos y no desde la perspectiva funcional.* Bajo este enfoque, el conjunto de actividades y funciones que contribuyen a crear valor para el cliente y otros agentes implicados han de ser coordinadas y gestionadas en un proceso global. En este mismo desarrollo quedarán excluidas aquellas actividades que no crean valor.
- *Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado.* En los procesos de producción y comercialización de actividades culturales las entidades mantienen relaciones con un amplio espectro de colectivos de diversa índole (competencia, entidades públicas y privadas, centros educativos, etc.). Las peculiaridades que presentan los productos culturales hacen que este conjunto de colectivos sea especialmente relevante, y que, consecuentemente, las estrategias de cooperación desarrolladas con cada uno de ellos deban incorporarse al proceso de gestión y planificación de la entidad.

b) Principios tácticos

- *Identificación de los agentes de interés (stakeholders): análisis de las relaciones que marcan la actividad de la organización cultural bajo el siguiente planteamiento ¿qué agentes necesito en el desarrollo de mi actividad?*
- *Planificación de estrategias de ganador-ganador con cada uno de los agentes de interés.* La planificación de las relaciones con cada uno de los agentes de interés (stakeholders) ha de partir de la siguiente premisa: para que la relación se mantenga a largo plazo, resulta imprescindible que en cada intercambio, todos ganen. Es decir, una compañía que decide actuar en un espacio escénico, debe considerar que su beneficio (económico o no) es al menos igual que la inversión que realiza (económica, de tiempo, coste de oportunidad, etc.). En este sentido, entendemos que, en la línea apuntada por Gummesson (2008): «el marketing debería ser más de ganador-ganador que de ganador-perdedor, más un juego de suma positiva que un juego de suma cero. En un juego de suma positiva, las partes involucradas incrementan el valor mutuamente y en un juego de suma cero lo que uno gana constituye la pérdida del otro. En una relación siempre se espera una actitud constructiva por parte de los participantes y todos deberían considerar útil la relación. Si se cumplen estas condiciones, es más probable que las relaciones lleguen a ser duraderas y sostenibles».
- *Construcción de una base de datos que contenga información actualizada de los clientes y cada uno de los demás agentes implicados.* No resulta necesario realizar grandes inversiones ni grandes investigaciones comerciales para obtener información. En el desarrollo de la actividad habitual de una organización cultural se genera mucha información y la clave está en ir registrando periódicamente estos datos de tal manera que sean accesibles para aquellos que lo necesiten. Por ejemplo: registro de clientes habituales, qué consumen, en qué época del año se intensifica su asistencia, qué vías de pago utilizan, etc. Podemos dejar las inversiones en investigación de mercados para aquellos casos en los que se detectan problemas, por ejemplo: ¿a qué se debe la disminución de la asistencia de los jóvenes?, ¿qué imagen proyecta mi organización sobre los no consumidores? Son cuestiones que pueden requerir un estudio en profundidad. Otras informaciones requieren una inversión baja y pueden llegar a ofrecer información muy útil para la gestión.

- *Desarrollo de un sistema de servucción orientado al cliente.* La lógica dominante del servicio y las relaciones nos lleva a entender la entrega de cualquier producto como un proceso. En este proceso existe una organización oferente de productos culturales integrada por personas, conocimiento, tecnología y sistemas, que interactúa con diversos grupos de interés en una relación de intercambio. Se ha de buscar siempre la máxima orientación de los procesos a los hábitos y demandas de los clientes culturales: ¿dónde se informan y dónde desean hacerlo?, ¿cómo y donde prefieren comprar?, ¿haciendo uso de qué medios?, etc.

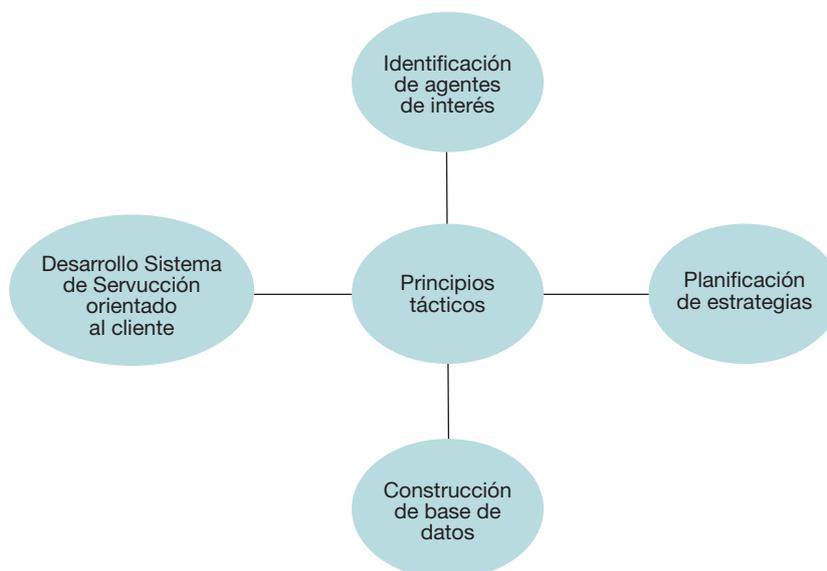


Figura 1. Principios tácticos de la gestión de marketing en el sector cultural.

El público: premio al mejor seleccionador de medios

El papel del consumidor está cambiando en el entorno cultural: ha pasado de desempeñar un rol pasivo, en el que se diseñaban políticas para captar su atención a ser incorporado a la visión y la misión de las organizaciones culturales. En el ámbito de la comunicación, observamos un consumo creciente de medios de comunicación personalizados (SMS, Internet, etc.) en detrimento de los clásicos medios de comunicación de masas. En los últimos datos del EGM (2010), las nuevas tecnologías aplicadas a los medios de comunicación son las únicas que mantienen un elevado nivel de crecimiento, mientras que los demás instrumentos mantienen su línea decreciente.

En este sentido, resulta especialmente revelador el caso de la revista norteamericana **Advertising Age**, que cada año premia a la mejor agencia de comunicación. En el año 2006 ¿a quién se le concedió el premio para sorpresa de todos? ¡Al consumidor! Concretamente, se identificaron Internet, el correo electrónico, el teléfono móvil y otras nuevas tecnologías que permiten la interacción entre organizaciones y clientes así como entre los públicos. Actualmente todo nos indica que en los nuevos entornos de comunicación los clientes controlan más las marcas que los propietarios legales.

Una vez planteados y adoptados por la organización los principios estratégicos (más relacionados con la cultura de gestión), pasaríamos a implementar los principios tácticos, concretando las acciones relacionales de la organización. Es en este contexto en el que el Modelo de las Siete Relaciones nos puede servir como esquema de referencia para planificar nuestras acciones.

Como podemos observar en la figura 1, el punto de partida en la planificación se sitúa en el cliente, ya que los objetivos de la organización cultural van a venir marcados en gran medida por este: ¿Qué es lo que buscamos?, ¿incrementar el número de asistentes?, ¿alcanzar a públicos nuevos?, ¿vincular a los públicos actuales?, ¿mejorar la imagen de nuestra organización entre el público local? Cualesquiera que sean los objetivos marcados, han de ser coherentes con los que, en un segundo paso, estableceremos para cada uno de los grupos de interés específicos.

En este capítulo abordamos las peculiaridades y estrategias a desarrollar con cada uno de los grupos de interés a excepción de los públicos, que por la importancia que representan serán tratados en profundidad en el capítulo 4.



Figura 2. *Modelo de las Siete Relaciones de la Cultura*. Fuente: elaboración propia.

3.2. Gestión de relaciones con la competencia: la *Co-competencia*

La gestión de relaciones con la competencia es un tema de plena actualidad: la línea que separa a los competidores de los colaboradores se encuentra en un proceso de difuminación, de tal manera que depende exclusivamente de la visión adoptada por el gestor de marketing al enfrentarse al mercado. Es este sentido cabe puntualizar que en el sector cultural este proceso se presenta con una fortaleza aún mayor debido a la importante intervención de los agentes públicos.

La visión más clásica de la competencia identifica cuatro categorías:

- a) *Competidores de deseos*: competencia con otros deseos inmediatos que el consumidor puede querer satisfacer.

- b) *Competidores genéricos*: competencia en otras maneras básicas de satisfacer una necesidad particular.
- c) *Competencia entre modalidades culturales sustitutivas*: en este caso, la competencia se encuentra entre diversas alternativas de ocio en cultura.
- d) *Competencia entre organizaciones culturales*: cuando el consumidor se enfrenta a la elección entre dos entidades que ofrecen una misma modalidad cultural que puede satisfacer un deseo particular del consumidor.

Estos cuatro niveles de competencia quedarán mucho más claros con un ejemplo: supongamos que un joven trabajador de 30 años, residente en Cádiz se enfrenta a la decisión de qué hacer un viernes por la tarde. Un primer nivel de decisión se sitúa entre invertir su tiempo en actividades domésticas o actividades de entretenimiento (este sería el primer nivel de competencia: los deseos). Una vez que el deseo se ha dirigido hacia el entretenimiento, aparecen en escena los competidores genéricos: ver la televisión, alquilar una película de vídeo, ir al cine, etc. Estos serían los competidores genéricos. Supongamos que el joven opta por asistir a un espectáculo escénico, dada su afición a los espectáculos en vivo, estaríamos ya en un nivel de competencia entre modalidades culturales sustitutivas. ¿Cuáles serían estas modalidades? El cliente es el que nos debe dar la información sobre lo que para él son actividades sustitutivas, es decir, que pueden satisfacer deseos similares. En este caso, podría ser que un concierto de música clásica, concierto de *jazz*, etc. Finalmente, cuando el consumidor se enfrenta a la elección entre organizaciones culturales concretas que ofrecen espectáculos atractivos para él (por ejemplo, el Teatro Falla, la sala Central Lechera y la Universidad de Cádiz) nos situamos en el nivel de competencia entre modalidades culturales sustitutivas.

Aunque el proceso que acabamos de describir no es siempre tan lineal como se presenta, para un gestor de marketing es importante conocer cada uno de los niveles para poder planificar sus estrategias en relación a ellos. Es en este contexto de planificación de las relaciones con la competencia en el que nace el concepto de *Co-competencia*, introducido por Brandenburguer y Nalebuff (1996). David Parrish (2007, p. 48) define este concepto en su aplicación al entorno cultural como «*el resultado de unir los conceptos de competencia y cooperación, no solo para crear una nueva palabra sino para crear una nueva forma de partenariado*». Entendemos como *partenariado* la colaboración entre agentes del mismo sector con el fin de desarrollar relaciones beneficiosas para todos.

Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales



Las asociaciones culturales en España han existido en distintos ámbitos, con el fin de conseguir satisfacer las necesidades propias del sector de manera conjunta. En 1999 se funda la **Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales** (FEAGC), coincidiendo con un momento de eclosión en el sector profesional de la cultura, fruto en gran medida de las políticas llevadas a cabo en los ayuntamientos desde 1979. A nivel provincial y autonómico habían surgido organizaciones que buscaban el reconocimiento profesional de los gestores culturales y el establecimiento de cursos formativos que actualizaran la teoría y la práctica de la gestión cultural. A finales de los 90, se vio la necesidad de construir un espacio de reflexión y acción a nivel estatal, de modo que paulatinamente los gestores culturales pudieran desarrollar una interlocución válida y eficaz con los agentes del sector.



Actualmente, la presidencia de la FEAGC la sustenta la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA), una asociación orientada a satisfacer las cambiantes necesidades de los gestores culturales, ofreciendo servicios de asesoramiento y formación así como una plataforma para el debate y el desarrollo de nuevos modelos de gestión.

<http://www.federacion-agc.es/>

<http://www.gecaandalucia.org>

Esta nueva visión de la competencia como fuente de colaboración se inicia en el sector competitivo privado y muy recientemente empieza a desarrollarse en el entorno cultural, en el que ya existen múltiples experiencias de éxito. La base de esta fórmula de relación con la competencia se encuentra en que unos no tienen que perder para que otros ganen: es decir, no se trata de un juego de suma cero, es posible que entre todos hagamos crecer el mercado y así todos podamos ganar.

Analicemos este concepto en cada uno de los niveles de competencia identificados:

- *Cooperación en el ámbito de los deseos*: obviamente, cuanto más lejano es el nivel de competencia, más sencilla resulta la cooperación. Podemos entender que será del interés de cualquier organización que opera en el sector del ocio vender la idea de cómo invertir el tiempo libre en actividades lúdicas puede aportar a la persona múltiples beneficios: desarrollar una afición, relaciones con otros consumidores, etc.
- *Cooperación en el ámbito genérico*: en este caso entran en escena las acciones de cooperación con organizaciones que operan en una misma categoría de entretenimiento. Por ejemplo: si los consumidores jóvenes consumen pocas actividades culturales, la misión de las entidades que operan en este ámbito será analizar conjuntamente a qué se debe este problema y, entre todas, diseñar estrategias para atraer a nuevos públicos. Este tipo de acciones, que muchos centros culturales (teatros, museos, etc.) intentan hacer con acciones individualizadas, cultivarían más éxitos (y resultaría menos costoso, al compartir la inversión) si se diseñaran estrategias conjuntas de marketing: que nos permita analizar el problema y diseñar una oferta a medida, en un proceso de aprendizaje y vinculación del consumidor joven.
- *Cooperación entre modalidades culturales sustitutivas*: a este nivel han de ser los consumidores los que nos indiquen cuáles son esas actividades que, para ellos, satisfacen un mismo tipo de necesidad. Desde el punto de vista del desarrollo de estrategias de colaboración, lo más frecuente es desarrollar alianzas por sectores culturales, al entender que agrupan aficionados que comparten beneficios similares, pero, obviamente, la capacidad creativa del gestor cultural entra aquí en juego para lograr desarrollar estrategias de éxito.
- *Cooperación entre entidades culturales que ofrecen una misma categoría de actividad cultural*: es en este ámbito en el que se suelen dar relaciones de competencia. Los estudios realizados en el sector de las artes escénicas en España (Quero, 2003) revelan que en ciudades como Madrid y Barcelona es donde, especialmente el sector privado, considera a los oferentes de la misma categoría

de actividades como competidores, mientras que en el resto de ciudades de España no existe relaciones de competencia, pero tampoco de cooperación: lo más habitual son las relaciones de independencia.

FABRIC

La colaboración como estrategia de éxito en el sector creativo cultural



FABRIC nace de la unión de tres empresas: **La habitación de Kate, Soaprosa y Paloma Hiles Designs**. Las tres empresas desarrollan su actividad en el ámbito creativo cultural, desempeñando múltiples actividades relacionadas con el diseño y el llamado *Slow Design*.

La unión de las tres empresas en una sola no sólo les ha permitido tener acceso a un espacio más amplio en pleno centro de la ciudad de Málaga, también ofrecen un contenido con más volumen de información y atractivo para más públicos en su *blog*, una de las principales vías de comunicación de la empresa junto a las redes sociales como *Facebook* y *Twitter*.

Con sus propuestas, las tres empresas emprendedoras han conseguido abrir mercado entre los consumidores y dinamizar profesionalmente el sector, dando cabida a nuevos diseñadores, fomentando el fortalecimiento económico del tejido que lo representa, así como el fomento del empleo a través de la comercialización de productos de artistas locales.

Esta iniciativa surge en el contexto de **Proyecto Lunar (Nodo Málaga)**, institución de carácter público para la ayuda a emprendedores que cuenta con 332 proyectos adheridos (a fecha de diciembre de 2010) y ha apoyado la creación de 57 empresas en el sector creativo cultural desde diciembre de 2007.

<http://tallerfabric.blogspot.com/>

Para diseñar la estrategia de relaciones con la competencia debemos ser capaces de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿Quiénes son mis co-competidores en cada nivel?
2. ¿Qué beneficios esperan ellos de mi colaboración? ¿Cuáles puedo conseguir yo de mi colaboración con ellos?
3. ¿Cuál es mi ventaja competitiva? El concepto de competencia se encuentra íntimamente ligado al de ventaja competitiva. La *ventaja competitiva* de una organización nos indica cuál es el aspecto o los aspectos en los que somos mejores que los demás. Ninguna empresa es la mejor en todo, lo ideal es que, aunque operemos en el mismo sector, seamos capaces de identificar en qué aspecto somos especialmente buenos y hacer de este la base de nuestra estrategia de diferenciación.

4. ¿Cuál es mi posicionamiento en el mercado? Entendemos por posicionamiento «el lugar que ocupa mi marca (la marca Teatro Cervantes de Málaga o Teatro Alhambra de Granada) en la mente del consumidor con respecto a la competencia. Los conceptos a analizar en este ámbito son muchos: ¿soy más caro o barato que los demás? ¿la calidad de mis espectáculos es mejor o peor? ¿mis públicos son jóvenes o mayores? ¿divertidos o aburridos?

El concepto tradicional de competencia ha sido objeto de múltiples críticas en los últimos años. En este sentido, resulta curiosa la aportación de la publicación *Blue Ocean*, un superventas de Kim y Mauborgne (2005), que con un millón de copias vendidas en tan solo unos años pone de manifiesto el cambio registrado en la orientación a la competencia en el entorno empresarial. Estos autores utilizan el concepto metafórico «estrategia del océano azul» para hacer referencia a que las mejores oportunidades del mercado no se encuentran en el desarrollo de acciones agresivas con aquellos que ofrecen lo mismo que nosotros, sino en buscar nichos de mercado desatendidos en los que desarrollar nuestras estrategias competitivas. Este concepto es el que tenemos que tener presente en el entorno cultural: son muchas las posibilidades de alianzas que nos permitan diseñar estrategias atractivas para el cliente, tan solo depende de la capacidad del gestor cultural para identificar necesidades desatendidas, mercados latentes cuyo potencial aún no se ha desarrollado e integrar a los competidores de tal manera que todos ganen.

Los *clusters* creativos o distritos creativos

Desde el nacimiento del concepto de cooperación como estrategia de éxito en el sector cultural, se han desarrollado múltiples acciones que han cultivado excelentes resultados en ciudades de toda Europa. Ciudades como Liverpool, Londres, Helsinki, Huddersfield, Tokio, Dublín, San Petersburgo o Los Ángeles han desarrollado estrategias basadas en la creación de «*clusters* creativos», es decir, múltiples negocios se unen en una misma área urbana, resultando un factor de atracción para el consumidor, que se siente atraído por la existencia de una oferta más amplia en un espacio físico pequeño.

En España también contamos con múltiples experiencias en el desarrollo de distritos creativos en muchas ciudades españolas: Madrid, Málaga, Sevilla, Córdoba, Barcelona, etc.

Óbidos: un ejemplo de transformación de una ciudad con el motor de la industria creativo cultural



Desde la Unión Europea el programa URBACT ofrece múltiples tipos de ayuda para el desarrollo sostenible de las ciudades. En este marco se ha desarrollado el Proyecto de Óbidos (Portugal), una pequeña ciudad que ha sido capaz de transformarse por completo utilizando como base la industria creativo cultural e involucrando agentes públicos y privados en su gestión. Un ejemplo de gestión de relaciones para la consecución de beneficios para todos los agentes implicados: beneficios sociales y económicos.

<http://urbact.eu/en/homepage>

3.3. Gestión de las relaciones con los proveedores/creadores

Entendemos por proveedor cualquier persona u organización cuyos bienes o servicios han de adquirirse en el proceso de producción y distribución de la actividad cultural.

Este grupo se caracteriza por su amplitud y diversidad, ya que de él formarían parte tanto los proveedores de productos artísticos (un espectáculo escénico, por ejemplo) como una empresa de catering o una asesoría económica.

Podemos identificar dos grandes grupos dentro de este colectivo:

- *Proveedores de productos culturales:* que ofrecen a la organización los materiales y servicios sobre los que gira la producción cultural. Para un artista, serían los materiales, mientras que para un espacio cultural, sería, por ejemplo, una exposición de artes plásticas, una película o un espectáculo.
- *Proveedores de competencias relacionadas con la gestión:* en este caso, el recurso del que se abastece a la entidad cultural sería conocimientos como puede ser el desarrollo de estrategias de comunicación o asesoría jurídica o económica.

En el ámbito de los proveedores de productos culturales también caben muchas posibilidades de estrategias de cooperación+, básicamente en dos líneas de acción:

- *Asociaciones verticales:* es decir, entre el proveedor y el distribuidor (exhibidor). En este sentido, debemos analizar qué espera de nosotros el proveedor y qué ventajas le aporta tenernos a nosotros como clientes. Un análisis de fortalezas en este ámbito nos guiará a la hora de desarrollar la negociación. En este sentido, siempre es importante saber vender adecuadamente lo que nosotros ofrecemos: un determinado nivel de difusión, un marco de exhibición incomparable, etc.
- *Asociaciones horizontales:* en este caso, buscaríamos aliarnos con otros agentes situados en mi mismo nivel dentro del mercado (por ejemplo, asociación con otras salas de conciertos de la misma ciudad, con otros teatros) para hacernos más fuertes en nuestras negociaciones con los proveedores, buscando siempre el beneficio para todas las partes implicadas.



Red de redes

**Red Española de Teatros, Auditorios,
Circuitos y Festivales de Titularidad Pública**

La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública es una asociación cultural, sin ánimo de lucro, constituida en febrero del año 2000, en convenio de Colaboración con el INAEM (Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música), Ministerio de Educación Cultura y Deportes. En la actualidad **La Red** cuenta con 134 asociados: 11 circuitos o redes de artes escénicas, que forman un conjunto superior a 450 espacios escénicos públicos.

Objetivos de la Red:

- **Fomentar** y potenciar la creación y formación de públicos en el ámbito de las artes escénicas y musicales en España.
- **Garantizar** la calidad y estabilidad en la programación de los teatros y auditorios de titularidad pública, potenciando la cooperación y colaboración entre ellos, así como con los circuitos de las comunidades autónomas.
- **Impulsar** y promover una estrecha, permanente y enriquecedora cooperación entre los diferentes teatros, auditorios, circuitos y redes (públicos y privados), tanto nacionales como internacionales.
- **Establecer** vías de comunicación entre los diferentes agentes que intervienen en el desarrollo de las políticas sectoriales del teatro, la música y la danza (creadores, productores, distribuidores y gestores culturales) en la perspectiva del mantenimiento y consolidación del sector.
- **Promover** mecanismos de comunicación y colaboración con el sector escénico y de la música de los países que conforman la Comunidad Europea y los países iberoamericanos.
- **Auxiliar** a las administraciones públicas en el desarrollo técnico de la intervención y gestión en el ámbito de las artes escénicas y musicales.
- **Colaborar** con entidades como universidades, unidades de producción teatral y musical, centros de formación, y especialmente, los Centros de Documentación Teatral y Musical del Ministerio de Educación y Cultura, para facilitar la investigación e intercambio de información sobre las artes escénicas.

Las líneas de acción/proyectos que actualmente gestiona La Red son los siguientes: Espacios asociados, Relaciones con el sector, Oficina de Coordinación, Comisiones de La Red, Comisión de Teatro, Comisión de Ballet, Danza y Artes del Movimiento, Circuito de Danza 2011, Comisión de Música, Comisión de Redes y Circuitos, Comunicación Interna, Comunicación Externa, Redescena, Comisión de Formación, Escuela de Verano, Gestión de Espacios Escénicos Internacionales, Asesoría Jurídica, Abierto al Público, Escenium y Mercartes.

<http://www.redescena.net/home/index.php>

Ejercicio: Comenta qué tipo de asociación es la Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública y qué valor aportan y reciben sus asociados en términos de gestión de las relaciones con proveedores. Realiza alguna propuesta estratégica en este ámbito.

3.4. Gestión de las relaciones con los centros educativos

Los centros educativos constituyen un grupo de interés de especial relevancia para las organizaciones culturales, tanto por lo que puede suponer para el consumo presente como para el consumo futuro. El último estudio realizado sobre la relación entre el consumo de artes escénicas en España en edades tempranas y el consumo presente pone de manifiesto una relación directa entre ambas variables. Si observamos la figura 4, aquellos que consumen más (registran una asistencia superior a seis veces al año), en su mayoría han recibido una educación más intensa en esta modalidad artística.

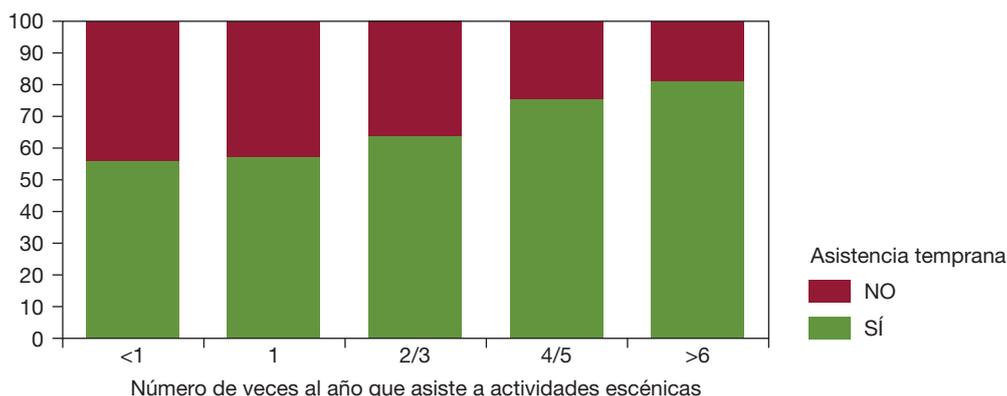


Figura 3. Relación entre la asistencia temprana y la educación.

Los niveles educativos que acaparan una mayor proporción de las actividades realizadas en España son: educación secundaria (88,5 %) y educación primaria (81,7 %), seguidas de educación infantil (68,3 %) y educación universitaria (48,1 %).

Tabla 5. Desarrollo de actividades educativas por niveles

Nivel educativo	Porcentaje
Educación infantil	68,3
Educación primaria	81,7
Educación secundaria	88,5
Educación universitaria	48,1
NC	1,0

Las actividades desarrolladas para cada uno de los grupos presentan grandes similitudes entre la educación infantil, primaria y secundaria.

Las acciones dirigidas a los niños suelen consistir en el desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar (88,5%), seguido de la venta de entradas a un precio inferior (51,7%), organización de festivales de artes escénicas para niños (41,4%), organización de cursos/ jornadas educativas (27,6%) y realización de actuaciones en el centro educativo (26,4%).

Tabla 6. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Infantil/Primaria

Actividades	Porcentaje sobre muestra
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar	51,3
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	15,3
Cursos/jornadas educativas	16,0
Organización de festivales de artes escénicas para niños	24,0
Venta de entradas a un precio inferior	30,0
Otras	-
NC	0,7

La distribución de las actividades desarrolladas para adolescentes presentan proporciones similares, destacando especialmente el desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico (84,8%), seguida de la venta de entradas a un precio inferior (58,7%), organización de festivales de artes escénicas para adolescentes (37%), organización de cursos/jornadas educativas (23,9%) y desarrollo de actuaciones en el centro educativo (17,4%).

El salto de edad y de comportamiento cultural que supone el público universitario, tiene su reflejo en las actividades organizadas en torno a ellos. Este grupo parece no requerir, a decir por los datos, del desarrollo de programas específicos, que registra un valor considerablemente más bajo para este grupo (44%); las estrategias implementadas en torno a este colectivo consisten fundamentalmente en la venta de entradas a un precio inferior (66%). Otras actividades desarrolladas cuentan con un bajo nivel de representación: cursos/jornadas educativas (32%), organización de festivales de artes escénicas para universitarios (28%) y desarrollo de actuaciones en el centro educativo (8,1%).

Tabla 7. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Secundaria

Actividades	Porcentaje
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar	84,8
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	17,4
Cursos/jornadas educativas	23,9
Organización de festivales de artes escénicas para adolescentes	37,0
Venta de entradas a un precio inferior	58,7
Otras	-
NC	2,2

Tabla 8. Actividades desarrolladas en el nivel de Educación Universitaria

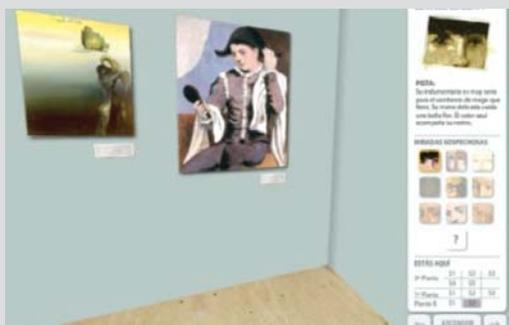
Actividades	Porcentaje
Desarrollo de programas específicos para ellos en el espacio escénico, fuera del horario habitual, con sesiones adaptadas y coordinado con la programación escolar	44,0
Desarrollo de actuaciones en el centro educativo	8,0
Cursos/jornadas educativas	32,0
Organización de festivales de artes escénicas para universitarios	28,0
Venta de entradas a un precio inferior	66,0
Otras	-
NC	10,0

El trato comparativamente desfavorable que recibe la educación universitaria podría ser uno de los motivos de la ruptura generacional que precisamente se registra a esas edades con respecto al consumo de actividades escénicas.

En último lugar, y con el fin de destacar la importancia que tiene la educación en el comportamiento cultural de una población, observar que, del grupo de entidades que actualmente desarrollan actividades dirigidas a la formación con centros educativos, el 85,6% considera que se deberían realizar más actividades de este tipo, lo que confirma la importancia que tiene la formación en el consumo de actividades

Si realizamos un análisis exploratorio de las actividades realizadas por otras organizaciones culturales, podemos observar que quizá sean los museos los que han incorporado con una mayor proyección de futuro la estrategia educativa en sus actividades habituales. En el ámbito internacional es muy recomendable conocer las experiencias de la Tate Gallery de Londres (<http://www.tate.org.uk/>), que permite al usuario realizar cursos *on-line* (<http://www.tate.org.uk/learnonline/>) y desarrolla aplicaciones de juegos para niños y adultos y el MOMA de Nueva York (<http://www.moma.org/>), en el que destaca la aplicación denominada «*Do you know your MOMA?*», que es una propuesta del *blog inside/out* del museo neoyorquino que consiste en proponer a los lectores que identifiquen seis recortes de obras que pertenecen a su colección. Una buena idea fácilmente trasladable a las aulas.

En España, algunas experiencias destacables son las realizadas por los museos Thyssen-Bornemisza, el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y el Museo del Prado, entre otros.



Museo Thyssen-Bornemisza: EDUCATHYSSEN, un proyecto educativo

Web del área de investigación y extensión educativa del Museo Thyssen-Bornemisza, uno de los museos españoles que más fuerte están apostando por trasladar sus programas educativos a la Red y por la utilización de las aplicaciones Web 2.0. Resulta especialmente destacable:

- El repositorio de contenidos educativos es una línea de tiempo interactiva en la que podemos navegar a través de artistas, obras y estilos presentes en el museo.
- Los juegos interactivos, como «El misterio de las miradas en el Thyssen» o «El caso del ladrón de medianoche» en los que la solución de un misterio es la excusa para conocer e investigar acerca de las obras del Museo.

Además, podemos encontrar Educathyssen en las redes sociales: Desde su página puedes acceder a sus espacios en *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* y *Flickr*.

<http://www.educathyssen.org/>

En definitiva, podemos concluir que las relaciones con el ámbito educativo son importantes para todos los agentes del sector cultural, y por lo tanto es importante incorporarlas a la planificación de marketing. En este sentido, cabría aportar dos recomendaciones:

- Este tipo de acciones resultan más fáciles de realizar desarrollando relaciones de cooperación con otros agentes del sector.
- Es importante que el gestor aporte la creatividad que requieren estas estrategias para realizar ofertas atractivas y si no es así, es mejor no hacer nada. No debemos olvidar que nos movemos en el ámbito de los servicios, vendemos experiencias a nuestros clientes y, de la misma manera que potencialmente podemos ganar mucho y cultivar clientes futuros, una mala experiencia (la visita a un museo o una obra de teatro que resulte aburrida) nos puede llevar a perder un cliente que será muy difícil de recuperar.

3.5. Gestión de las relaciones con las organizaciones públicas

El sector público es actualmente el principal proveedor de servicios culturales en gran parte de los países desarrollados, aunque también es cierto que el nivel de dependencia del sector público varía mucho de unos países a otros (este aspecto lo desarrollaremos en el análisis de las relaciones con el sector privado).

Concretamente en España, la oferta cultural la realiza y la controla mayoritariamente el sector público. En lo que respecta a la planificación de estrategias con colectivos de este ámbito, sería conveniente realizar tres actividades:

- *Análisis de las relaciones*: identificar cuáles son las organizaciones que influyen más directamente en la actividad de la entidad y a qué área específica de su gestión le afecta (programación, distribución, selección de públicos, etc.).
- *Clasificación*: ¿qué tipo de relación mantengo con cada uno de los colectivos? ¿es una relación meramente administrativa? ¿es una relación limitativa (que delimita mis acciones)? ¿o es una relación de colaboración y confianza?
- *Planificación*: ¿Qué puedo hacer para mejorar la relación?

La estrategia que ha de marcar la planificación de esta categoría de relaciones es la búsqueda de elementos de mutuo beneficio entre las organizaciones que colaboran y, en la medida de lo posible, no recurrir a relaciones coercitivas: se han de buscar siempre relaciones de ganador-ganador, en las que todos los agentes implicados se beneficien de las acciones. Los beneficios pueden ser de muchos tipos: sobre la imagen, el posicionamiento, etc.

La Búsqueda Teatro

Teatro a la carta, emprendedores en el sector de las artes escénicas



La Búsqueda Teatro es una empresa joven, nace en 2009 de la mano de dos emprendedores que definen de esta manera su marca: “*Nuestro nombre (La Búsqueda Teatro) e imagen (Picoto, el buscador) responde a nuestra propia necesidad de buscar, buscar y seguir buscando. Buscando historias, retos, viviendo experiencias y transformar nuestros sueños e ilusiones*

en realidades para que otros las disfruten. Esa es la premisa de la que parte el nombre de nuestra empresa. Nuestra búsqueda personal. De esta manera pretendemos dar a entender que nunca daremos nada por sentado y que siempre estaremos en movimiento, que no nos estancaremos, que siempre seremos buscadores, que son aquellos que siempre buscan, aunque no necesariamente encuentren”.

Esta presentación nos permite identificar una empresa que en su breve historia de vida ha sido capaz de iniciar su andadura en un mercado con recursos limitados, que ellos relatan como sigue:

Partiendo de nuestra experiencia, una vez que creamos un producto en el que creemos en su calidad y potencial, (pongamos por ejemplo nuestra obra *El Increíble Lightman*), usamos todas las herramientas a nuestro alcance. Para el estreno en particular de esta obra, usamos las redes sociales (*Tuenti, Facebook, Twitter*) y vídeos promocionales en *Youtube* desde dos meses antes. Estas herramientas, gratuitas y con un enorme poder, nos sirvieron de excelente avanzadilla. Posteriormente, cartelería, entrevistas en programas de radio y reseñas en la prensa local fue el siguiente paso. En los dos días previos al estreno, un enorme cartel con el personaje principal (que es un superhéroe), estaba colocado en la entrada del teatro, siendo visible por los viandantes. El día del estreno con el vestíbulo abierto al público, se invitaba a la gente a hacerse fotos con el “superhéroe” del cartel. Luego esa foto se enviaba al interesado por correo electrónico, de manera que para futuros eventos podríamos comunicar a esas personas por correo electrónico su celebración. Finalmente, el estreno fue un éxito, lleno absoluto y excelentes críticas. Así que, en resumen, el uso de las redes sociales, inversión en cartelería y algo de publicidad, notas informativas a medios de comunicación y cualquier iniciativa que se nos ocurra, supone una atractiva y a la vez barata campaña de comunicación.

En sus relaciones con el sector público, los gestores de la empresa tienen claro que “una función de teatro infantil, por muy buena y didáctica que sea, puede que no sea contratada por una concejalía de educación o cultura de algún ayuntamiento en función del presupuesto que se tenga para su contratación, si el programador de cultura la considera necesaria o no, o si el concejal no encuentra un hueco apropiado donde programarla”, y por este motivo han desarrollado con gran éxito uno de sus productos estrella: **Teatro a la Carta**: una alternativa que permite adaptar su oferta a la demanda de organizaciones diversas, con adaptación al público y los recursos disponibles por los contratantes.

<http://labusquedateatro.blogspot.com/>

3.6. Gestión de las relaciones con las organizaciones privadas

El colectivo «organizaciones privadas» da cabida a un amplio espectro de posibilidades: en principio, cualquier organización que aporte valor a nuestra organización y se pueda beneficiar de alguna modalidad de cooperación, tendría cabida en este ámbito. Un análisis del comportamiento del sector cultural tanto en el ámbito internacional como en el nacional nos lleva a destacar en este entorno el papel de los patrocinadores.

Aunque formalmente la búsqueda de financiación no es un aspecto específico de la función de marketing, en la medida en que colaborar con una organización (en cualquiera de las modalidades posibles) supone vincular nuestra marca y nuestra imagen y, en algunos casos, nuestro producto, a otra organización, es un tema clave para la entidad cultural.

Más allá de los aspectos que se tratarán en la sección de comunicación del capítulo 12, en la que se tratan las relaciones públicas y el *fundraising*, en este apartado nos vamos a centrar tan sólo en los aspectos estratégicos de la gestión de las relaciones con proveedores privados. En este sentido, debemos tener en cuenta que:

1. Las organizaciones culturales (públicas o privadas) pueden encontrar colaboradores en cualquier ámbito del entorno. Por ejemplo, la cooperación con bares y tiendas del entorno para que difundan información de un evento, compartir actividades de animación en el centro de las ciudades o en un barrio, que atraiga público (consiguiendo así un beneficio para todas las partes involucradas) han dado como fruto excelentes resultados.
2. En la negociación, siempre hay que tener presente qué es lo que podemos aportar a nuestros colaboradores: ¿prestigio? ¿vinculación de la marca a una actividad artística? ¿exposición del nombre a un público amplio? Si la relación no es beneficiosa para ambas partes, no se repetirá.

Los taxistas de Boston: principales promotores del Museum of Art

Bajo el lema “*Art for all*”, una visita a la página web del **Museum of Art de Baltimore** nos puede servir como fuente de ideas para acercarnos a nuestros públicos: acciones dirigidas a las familias o experiencias de aprendizaje a través del juego son algunas de las vías que con éxito han llevado a cabo los gestores del museo. Entre las más curiosas: la utilización de los taxistas como agentes de comunicación. En este caso, se decidió utilizar al colectivo de taxistas de la ciudad como vía de comunicación de la exposición *Claude Monet: obras maestras del Museo de Bellas Artes de Boston*. Para ello, se creó el “Día de los taxistas en el Museo de Baltimore”; durante ese día, los taxistas estaban invitados a parar en el museo y recibir un aperitivo, aprovechando ese tiempo de descanso para realizar una visita mientras los guías del museo les acercaban al conocimiento del Claude Monet. El resultado fue espectacular: ¿cuántas personas, especialmente visitantes, pasan por los taxis de cualquier ciudad en un día? Si además tenemos en cuenta que las recomendaciones personales son la fuente de información con más influencia en la comunicación de eventos culturales, podemos entender que la planificación del evento fue todo un éxito.

Fuente: Eric Stiegel, Sunday Baltimore: “Free lunches lure cab drivers to Monet Exhibit”, 9/10/1991.
<http://www.artbma.org/>

Ejercicio: Suponga que es el director de marketing de un museo de su ciudad. Identifique un agente de interés en el ámbito de las organizaciones privadas y planifique una acción de cooperación para la atracción de nuevos públicos para el próximo año.

3.7. Gestión de relaciones internas

Este último grupo de interés lo integran los empleados de la organización cultural. Desde el enfoque de la gestión estratégica de las relaciones, se desarrolla el concepto de cliente interno, que consiste en que cada persona perteneciente a la organización desarrolla simultáneamente los papeles de cliente y proveedor (recibe servicios y entrega servicios en el desarrollo de su actividad dentro de la organización).

Son muchas las estrategias que una entidad de servicios puede desarrollar para mejorar la calidad del servicio a través de la gestión de recursos humanos. Gummesson (2008) clasifica el personal de la empresa de servicios en dos categorías:

- *Personal de marketing a tiempo completo (full-time marketer):* que mantiene un contacto cercano y directo con el cliente en el desempeño de todas sus actividades.
- *Personal de marketing a tiempo parcial (part-time marketer):* que desempeña actividades que, en última instancia, crean valor para el cliente, pero su contacto no es tan cercano.

De esta manera, se entiende que los trabajadores que se encuentran más cercanos al cliente desempeñan un papel más importante, ya que son los que crean experiencias positivas en el cliente y, por lo tanto, una percepción más positiva del servicio recibido.

Las relaciones internas «indeseables» en los servicios culturales

En la entrega de servicios culturales las relaciones con el cliente son especialmente importantes ¿los motivos? El consumo cultural es, en ocasiones, efímero: los clientes optan por un consumo pero, tan sólo una mala experiencia servirá para perderlo.

Pongamos ejemplos reales de «malas prácticas», esta vez sin especificar protagonista:

- Un tiempo excesivo en la línea de espera del teléfono llevará al cliente a cortar y probar una alternativa más fácil y rápida: llamo al cine o a un restaurante para reservar.
- Una contestación inapropiada por parte del personal de primera línea (que trabaja de cara al cliente) nos supondrá una pérdida probablemente irrecuperable: los servicios son personas que pretenden consumir ocio, que están comprando entretenimiento, no debemos olvidarlo.
- Las referencias negativas no nos llevan solo a perder un cliente, perderemos también a aquellos que conozcan al cliente insatisfecho.
- Las malas condiciones de los espacios escénicos impiden una adecuada entrega del servicio.

Ejercicio: complete esta relación de malas prácticas con dos ejemplos de experiencias conocidas y proponga las estrategias oportunas para dar solución a los problemas planteados.

Resumen del capítulo

Gestionar una organización cultural requiere planificar las relaciones con todos los agentes que colaboran en el proceso de creación de valor que supone el funcionamiento de una organización. El Modelo de las Siete Relaciones aplica al sector cultural esta perspectiva que ofrece el marketing moderno e identifica siete grupos de interés (*stakeholders*): los públicos, la competencia, los proveedores, los centros educativos, organizaciones públicas, organizaciones privadas y empleados.

Para cada uno de los colectivos, se han de planificar estrategias de beneficio mutuo (estrategias de ganador – ganador) que permitan consolidar las relaciones a medio o largo plazo (dependiendo de los requerimientos de los proyectos).

Las relaciones con la competencia han de orientarse hacia la colaboración con las organizaciones que operan en el mismo ámbito. El concepto *Co-competencia* se define como «*el resultado de unir los conceptos de competencia y cooperación, no solo para crear una nueva palabra, sino para crear una nueva forma de partenariado*». Entendemos como *partenariado* la colaboración entre agentes del mismo sector con el fin de desarrollar relaciones beneficiosas para todos.

En el colectivo de proveedores se integra cualquier persona u organización cuyos bienes o servicios han de incorporarse en el proceso de producción y/o distribución de la actividad cultural y se pueden identificar dos categorías: proveedores de productos o proveedores de competencias relacionadas con la gestión.

Las relaciones con centros educativos constituyen una estrategia para públicos actuales y futuros. La colaboración con otros agentes del sector hará más fácil y eficiente la implementación de esta estrategia.

Las organizaciones públicas desempeñan un papel importante en España y en la mayor parte de los países desarrollados, aunque el nivel de dependencia es muy variable. Es importante identificar qué agentes intervienen en nuestra actividad y qué tipo de relación ejercen sobre él.

La gestión de relaciones con el sector privado constituyen aún en España una alternativa poco utilizada en comparación con otros países. Cualquier organización privada capaz de aportar valor entrará en juego a este nivel.

Por último, los públicos internos de la organización han de contar con el nivel de conocimiento suficiente como para involucrarse en la actividad de la entidad y en su orientación al público.

Caso práctico final: El Gran Liceo de Barcelona se alía con Vueling



Las alianzas en el ámbito cultural pueden realizarse en los ámbitos más diversos. La aerolínea y la **Fundación Gran Teatre del Liceu** firmaron en 2005 un acuerdo de colaboración para la temporada 2005/2006, mediante el cual **Vueling** financia los desplazamientos de la orquesta de la fundación, emitiendo billetes de ida y vuelta tanto en vuelos nacionales como internacionales. A

cambio, la Orquesta del Gran Teatre Liceu de Barcelona ameniza algunas rutas o tiempos de embarque para disfrute de los pasajeros. La cooperación se mantiene hasta la fecha, dado el éxito que, para ambas partes, ha cosechado la experiencia.

<http://www.liceubarcelona.cat/>

Preguntas para debatir

1. Identifique los agentes de interés y el papel de cada uno de ellos en el desarrollo del proyecto Museu Efemero desarrollado por la Fundación Pampero.
2. Identifique una entidad cultural y una actividad concreta que esté desarrollándose en este momento en tu ciudad (una exhibición teatral o una exposición de un museo) e identifique posibles colaboradores en el ámbito de la competencia así como los niveles en los que se desarrolla la colaboración.
3. Diseñe una campaña con agentes situados en el ámbito de relaciones con organizaciones privadas que crea que funcionaría para atraer a más consumidores a un espacio escénico concreto. Justifique su respuesta.
4. Busque información sobre asociacionismo en el sector privado y público en el sector cultural y compare las relaciones desarrolladas en uno y otro ámbito.
5. ¿Cómo cree que podría implantar en un museo una cultura de orientación al cliente por parte de los públicos internos (los empleados)? Justifique su respuesta.
6. Realice una búsqueda de buenas prácticas en la gestión de relaciones con centros educativos en los ámbitos nacional e internacional y comente aquellas que considere más eficientes, justificando los motivos de su elección.
7. Analice la estrategia de gestión de las relaciones del Gran Teatre del Liceu. Diseñe el modelo de gestión y realice alguna propuesta que, en su opinión, podría cosechar resultados positivos.

CAPÍTULO 4

Captación y vinculación de públicos

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender la evolución del comportamiento del cliente cultural en su relación con la organización.
2. Conocer cómo se diseña un plan de desarrollo de la audiencia.
3. Aprender los elementos clave en la captación de clientes.
4. Comprender en profundidad las variables que determinan la vinculación de públicos.
5. Entender en profundidad las variables satisfacción, compromiso y confianza y su papel como determinantes del comportamiento del consumidor.
6. Conocer cómo se diseñan las relaciones de precio y las alternativas estratégicas de este factor.
7. Conocer las relaciones de distribución y cómo diseñar estrategias orientadas a la creación de valor para el cliente.

Caso práctico inicial: «CELAMA: Innovación en la gestión de clientes. Un programa para la gestión y vinculación de públicos en actividades culturales de carácter formativo»



CELAMA, en homenaje al ya mítico territorio literario creado por el maestro Luis Mateo Díez, es una herramienta de gestión integral de actividades culturales de carácter formativo que permite planificar

el desarrollo de públicos a través de la aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de clientes. El equipo del Servicio de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz lo define como sigue:

- Es la demostración de que los informáticos y los gestores culturales, a veces, hasta se entienden.
- Es la evidencia de cómo poner al usuario/a en el centro de nuestras preocupaciones.
- Es el ejemplo de cómo los servicios culturales como los de la UCA, con imposibles posibilidades de crecimiento en recursos humanos, pueden hacer frente a una mayor oferta de actividades.
- Es la plasmación de que mejorar –por encima de los a veces discursos vacíos de los «gurús» de la calidad– es posible: hacia fuera (hacia el usuario) y hacia dentro (los trabajadores de la cultura).
- Es la muestra de que la tecnología y el conocimiento que se realiza desde una institución pública puede ser utilizado por otras instituciones públicas (la herramienta **CELAMA** ha sido transferida a la Universidad de Huelva en el contexto del Proyecto Atalaya-Junta de Andalucía y Universidades Andaluzas).

CELAMA es una aplicación web personalizada que permite realizar de manera *online* la gestión de las actividades que ofrece Nuestra Universidad. **CELAMA** es más

que una aplicación web, es el *territorio de extensión*. Un *territorio* donde se desarrolla el trabajo de administración del Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la UCA. Además, es un territorio que está en constante cambio y progreso, a medida que las necesidades van surgiendo la herramienta va creciendo, pensando en facilitar y ofrecer mayor cantidad de posibilidades tanto al usuario como al trabajador técnico.

HISTORIA DE LA APLICACIÓN

Hace dos años el trabajo de Extensión Universitaria de la UCA estaba cargado de carpetas llenas de un número infinito de solicitudes, impresos de diferentes colores cargados de anotaciones, etc. Esta forma de trabajar generaba:



- Por parte de los usuarios: inseguridad, multitud de llamadas telefónicas para consultar el estado de su solicitud, fraudes en el pago de preinscripciones, equivocación en el proceso, etc.
- Por parte de los técnicos y administrativos: estrés, pérdida de tiempo tanto en la búsqueda de documentos como en la elaboración de listados e informes, fallos, etc.

El objetivo estaba claro: mecanizar todo ese proceso con la finalidad de que el usuario obtuviera un mejor servicio y los técnicos disfrutaran de mayor calidad en su trabajo.

PROCESO DE CREACIÓN

2004: Se empieza a hablar de la creación de una aplicación.

2006: Se empieza a trabajar en dicha aplicación, utilizando portales de la UCA que usaban la misma herramienta de creación (ZOEPE, PLONE)

2009: Tras un largo proceso de trabajo y entendimiento entre técnicos administrativos de Extensión Universitaria y técnicos informáticos de la UCA, **CELAMA** comienza a funcionar.

2010: La herramienta es transferida a la Universidad de Huelva con nuevos desarrollos y mejoras.

¿DE QUE ESTÁ HECHO CELAMA?

CELAMA está basado en las siguientes aplicaciones de *software* libre:

ZOEPE, que es un servidor de aplicaciones web escrito en el lenguaje de programación Python.

Puede ser manejado casi totalmente usando una interfaz de usuario basada en páginas web.

PLONE que es un sistema de gestión de contenidos o CMS por sus siglas en inglés (Content Management System), basado en Zope y programado en Python.

En un desarrollo basado en código abierto. Un sistema de publicación de documentos y una herramienta de trabajo en grupo para colaborar entre entidades distantes.

Este gestor permite trabajar en lenguaje de programación HTML y PHYTON.

CELAMA EN POSITIVO

Hace más rápida la consulta de validaciones. Pasando del clásico listado impreso a la consulta en pantalla desde cualquier lugar. Asimismo se valida con un solo clic de ratón.

Muestra estadísticas a tiempo real de una convocatoria o actividad. Lo cual permite un gran ahorro de tiempo en la elaboración de informes y al usuario le permite acelerar o dilatar su inscripción.

Mejora la comunicación entre usuario y técnico. Haciendo que el usuario reciba automáticamente notificaciones *vía mail y/ o sms*, informándole de todo lo necesario durante todo el proceso de su

solicitud. En una actividad normal recibe al menos 4 correos electrónicos confirmándole los pasos y un sms.

Facilita la búsqueda de datos. Desarrollando listados de todo tipo. (Listados de matriculados, de control de asistencia, de aprobados, actas para profesores, etiquetas para envíos postales, etc).

Elabora Certificados Y Diplomas. De forma automática respondiendo a los datos introducidos.

Automatiza el proceso de encuesta de satisfacción. De un entorno de encuestas en papel con posterior gasto de horas en tabulaciones hemos pasado a una encuesta automática vía web que genera el informe de resultados con todos los indicadores de la misma

Permite presentar propuestas para actividades de una forma sencilla y rápida. Estas propuestas pueden ser tanto externas o públicas, como internas.

Mejora la presencia en auditorías. Ofreciendo una información controlada y organizada.

Reduce tareas administrativas. Haciendo que el personal técnico mejore su actividad laboral. La herramienta incluso envía alertas de aviso a los administradores recordando puntos importantes del proceso.

Permite cambios manuales. Ya que siempre existen las erratas o cambios de última hora.

La herramienta es totalmente personalizable. Según el uso, la información u oferta de actividades que cada universidad quiera darle.

¿QUÉ HA HECHO CELAMA HASTA AHORA EN SU PRIMER AÑO?

Un año con **CELAMA** en la Universidad de Cádiz: 9 convocatorias / 154 actividades / 3970 inscripciones matriculadas / 3089 certificados de asistencia / 2174 diplomas / 19000 mensajes a usuarios

¿QUÉ HARÁ CELAMA EN MUY POCAS SEMANAS?

Pago electrónico de inscripciones. Realizar el pago de los cursos vía telepago del Banco de Santander.

Gestión de becas. Añadir la posibilidad de que un alumno pueda solicitar la beca para una determinada actividad vía web, incluyendo la posibilidad de adjuntar algún tipo de documentación.

Gestión de entradas. Gestionar el acceso físico a determinadas actividades.

Módulo cliente. Facilitar a alumnos que se matricularon alguna vez realizar una nueva matrícula, tener un histórico de los cursos que ha realizado un determinado alumno, etc.

<http://www.uca.es/celama>

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para desarrollar un programa de captación y vinculación de audiencias. Concretamente:

1. Ser capaz de diseñar programas de desarrollo de públicos para organizaciones culturales.
2. Identificar las claves para la implementación de programas de control de las relaciones con los públicos.
3. Aprender a diseñar estrategias de captación y vinculación de públicos.
4. Ser capaces de diseñar estrategias dirigidas a asegurar la realización de consumos de repetición.
5. Comprender la importancia del precio como factor influyente en las relaciones con los públicos.
6. Ser capaz de confeccionar estrategias de precios adaptadas a las necesidades de los distintos tipos de públicos.
7. Comprender la importancia de las relaciones de distribución desde la perspectiva de los públicos.
8. Desarrollar la habilidad para diseñar estrategias de distribución orientadas a la creación de valor.

4.1. La escalera de fidelidad del cliente cultural

Los públicos son el grupo de interés más importante de la organización cultural: es el punto de partida del diseño de objetivos y estrategias de marketing y, por lo tanto, gestionar estratégicamente las relaciones con este grupo de interés nos va a asegurar, en gran medida, el éxito de nuestras acciones. Obviamente, una de las claves del funcionamiento de las estrategias de clientes es conocerlos: qué características tienen y qué esperan de nosotros. En la medida en que instauremos un sistema de conocimiento a su medida, seremos capaces de diseñar estrategias con mayores probabilidades de éxito. Este va a ser el objetivo del presente capítulo.

De la aplicación del enfoque de gestión de las relaciones al colectivo de clientes nace un concepto clave para el diseño de estrategias: GRP (*Gestión de relaciones con los públicos*), que consiste en *diseñar estrategias adaptadas a los requerimientos de relación de los clientes con el fin de involucrarlos paulatinamente en un proceso de vinculación con la organización cultural hasta alcanzar el nivel máximo de relación que ellos deseen*.

El punto de partida en el diseño de la estrategia de GRP es definir las categorías de clientes atendiendo a la relación que mantienen con nuestra organización. Podemos identificar cinco tipos de público:

1. *Público potencial*: es aquel que, por sus características, podría ser consumidor de la organización cultural. Responde al perfil de consumo, pero por circunstancias desconocidas, no ha dado el paso de la potencia al acto; es decir, no ha consumido nunca ningún producto de los que oferta nuestra organización.
2. *Público ocasional o esporádico*: se caracteriza por haber mantenido con la organización alguna relación de consumo, pero no responde a ningún tipo de hábito de consumo, aunque sea esporádico. Sus relaciones con la organización son meramente transaccionales: pagan por asistir a espectácu-

los. Lo más habitual es que consuman productos culturales de gran difusión mediática, atraídos por la influencia de los medios o de otros instrumentos de comunicación.

3. *Público activo*: este colectivo mantiene una relación cercana y estable con la organización cultural, se encuentra satisfecho con el servicio recibido, y además adopta un papel activo como divulgador, desempeñando una importante labor de marketing: tanto es así que a esta figura se le denomina «*personal de marketing a tiempo parcial*»¹ por entender que realiza una labor de comunicación muy importante para una organización que comercializa intangibles como la que nos ocupa (son *prescriptores*). A este nivel las relaciones con la organización comienzan a desarrollar una dimensión emocional, creando vínculos basados en la experiencia, la confianza y la identificación con los valores que ésta presenta.
4. *Público comprometido o socio*: constituye el máximo nivel de relación con la entidad, la audiencia desarrolla un tipo de vínculo emocional y un nivel de identificación tal que se siente comprometido con ella: confía en las recomendaciones que hace su personal y le afecta lo que le pueda pasar en el futuro (cualquier problema, daño de imagen, etc.). Por supuesto, el nivel de asistencia de este perfil es muy elevado y difunde información positiva sobre la organización, a la que se siente orgulloso de pertenecer, bien como cliente o con algún tipo de vínculo más formal (club, asociación, etc.).



Figura 1. *Escalera de vinculación del cliente cultural. Estrategias.*

Esta clasificación de los públicos, basada en criterios de carácter relacional, nos permite distinguir dos grandes fases en el proceso de vinculación de los clientes escénicos: la fase de atracción y la fase de vinculación. Las estrategias a seguir en cada una de las fases partirán de objetivos diferentes y se formularán de forma distinta; eso sí, la dirección a seguir será siempre ascendente, de manera que, para los públicos potencial y ocasional, se han de desarrollar **estrategias de atracción**, es decir, estrategias encaminadas a crear el interés por el consumo de las actividades escénicas ofertadas. Con el resto de modalidades de público, que en mayor o menor medida ya conocen y consumen actividades escénicas, se han de desarrollar **estrategias de vinculación**, dirigidas a involucrar a los clientes en el sistema de la entidad, intensificando el consumo a través de la potenciación del compromiso y la confianza en esta.

Es importante puntualizar que el objetivo no reside en conseguir el mismo tipo de relación para todos los clientes, ni que todos los clientes lleguen, por tanto, a mantener la relación de asociado. Se trata de darle a cada perfil de espectador el tipo de relación que desea, con el fin de que tanto la entidad como el público alcancen el máximo nivel de satisfacción.

Son muchos los beneficios que puede encontrar una entidad de servicios culturales en el desarrollo de relaciones fuertes y satisfactorias con los clientes:

- Mayor consumo: independientemente de que los fines de la entidad estén marcados por objetivos de tipo económico o de impacto social, incrementar el número de asistentes constituye, en principio, un objetivo prioritario en la gestión de una entidad escénica.
- Prolongación del periodo de vida del cliente.
- Reducción de la elasticidad del precio.
- Con la intensificación de las relaciones, el nivel de satisfacción se verá incrementado, generando otros efectos indirectos importantes como las referencias positivas.
- Menor sensibilidad ante las actuaciones de la competencia (entendiendo como tal otras formas de ocio alternativas, y no el consumo de actividades culturales, que son consideradas como complementarias).

Aunque en términos generales, la estrategia relacional estará dirigida a transformar a los clientes desde la posición de clientes proyecto hasta la de clientes activos o, en el mejor de los casos, hasta el nivel de cliente socio, no hay que olvidar que hay casos en los que no conviene desarrollar este tipo de actividades:

- *Porque el cliente puede no desear este tipo de relación*, y sería contraproducente involucrarlo en un tipo de vínculo insuficientemente satisfactorio, provocando en último término la ruptura de la relación y la difusión de referencias negativas sobre la entidad. Por ejemplo, conseguir que un adulto llegue a ser abonado de un teatro local sin ser el perfil de aficionado que sabemos que va a disfrutar con todo lo que ofertamos, solo puede derivar en hartazgo por parte del cliente, que en muchas ocasiones no tendrá ganas de asistir a las sesiones y se verá forzado por haber desembolsado el dinero del abono, difundiendo referencias negativas en su entorno. Por este motivo, es muy importante informar al cliente de lo que compre sin generar falsas expectativas. Sobre este aspecto profundizaremos en el capítulo 8, dedicado a la gestión de productos culturales.
- *Porque el cliente no sea lo suficientemente rentable para la organización cultural*, en cuyo caso será recomendable la implementación de estrategias para clientes no deseados. En este caso, la rentabilidad no tiene que ser exclusivamente económica, también hablamos de rentabilidad social: hay clientes que requieren una inversión muy elevada para ser captados y no hay que olvidar que siempre estamos tratando con un coste de oportunidad: cuando nos dirigimos a un colectivo que consume lo que ofrecemos con una intensidad muy baja, estamos dejando fuera a otros. En este caso, la estrategia más apropiada es reconducir al cliente hacia aquellas organizaciones que creemos que se ajustan mejor a su perfil.

En lo que respecta al proceso de vinculación, las estrategias de retención han de estar basadas en el análisis de la rentabilidad relativa de los diferentes segmentos y el marketing de masas ha de ser sustituido por estrategias de marketing específicas para cada uno basadas en la realización de programas de retención así como proposiciones de valor específicas para cada grupo. Las tablas 1 y 2 recogen la información que se ha de recopilar para realizar los correspondientes análisis de retención y de rentabilidad. Esta información ha de ser recopilada sistemáticamente, cada temporada, y compara la evolución con respecto a los datos de la temporada anterior.

Tabla 1. Análisis de retenciones de los segmentos

Segmento	N.º actual de clientes que integra el colectivo	N.º de consumos anuales o por temporada. Cuántas veces ha consumido el producto durante esta temporada	Porcentaje de retención para la próxima temporada. Del total del grupo ¿Cuántos son público vinculado (socios/ abonados/amigos/ fieles/etc.)?	Número de renovaciones. Del total del grupo ¿cuántos son público vinculado por renovación?
Segmento 1				
Segmento 2				
Segmento 3				
Segmento 4				

Tabla 2. Análisis de rentabilidad de las retenciones de los segmentos

Segmento	N.º actual de clientes que integra el colectivo	Inversión para la captación/retención	Incremento de clientes tras la campaña de captación/retención	Incremento de clientes vinculados (socios/ abonados/amigos/fieles/ etc.)
Segmento 1				
Segmento 2				
Segmento 3				
Segmento 4				

Para aquellos casos en los que se va a iniciar la implantación de un plan de análisis de retenciones de los segmentos es posible que las tablas 1 y 2 resulten demasiado ambiciosas. Una buena opción es iniciar un periodo transitorio con una recopilación más simple, tal y como se propone en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis de retenciones y rentabilidad simplificada

Segmento	N.º actual de clientes que integra el colectivo	Número de renovaciones. Del total del grupo ¿cuántos son público vinculado?	Inversiones realizadas en el colectivo (comunicación, etc).	Incremento de clientes con respecto al periodo anterior
Segmento 1				
Segmento 2				
Segmento 3				
Segmento 4				

Son cuatro las posibles estrategias relacionales que podemos identificar atendiendo a dos variables: rentabilidad del cliente (actual o potencial) y oportunidades de creación de valor a través de la vinculación. La figura 2 recoge la matriz resultante de dicha combinación:

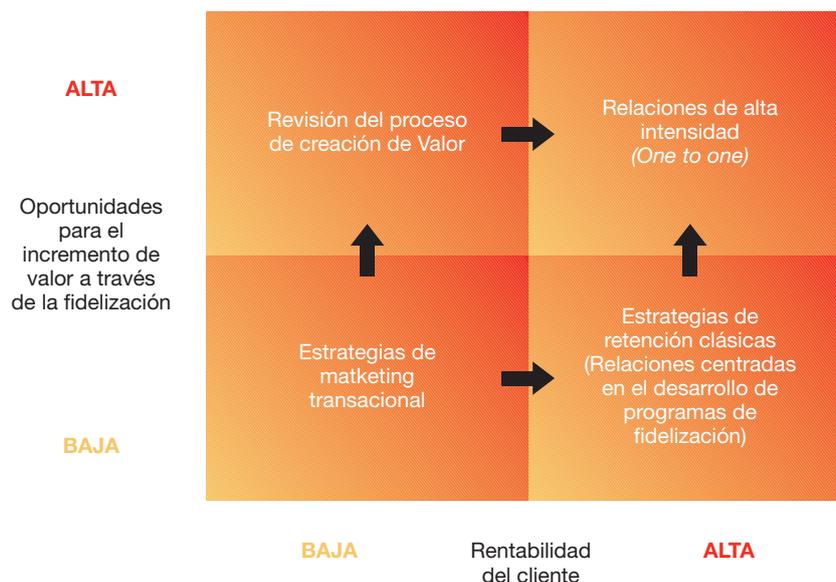


Figura 2. Estrategias de relación con los públicos de la cultura. Fuente: elaboración propia.

- *Relaciones de alta intensidad:* se configuran como las más apropiadas para aquellos clientes cuyo potencial de rentabilidad es alto y que cuentan con elevadas oportunidades para la creación de valor a través de la vinculación. Las estrategias a desarrollar en este caso serían las tradicionalmente denominadas «one to one marketing».
- *Estrategias de retención clásicas:* aplicables a aquel grupo de consumidores para los que no es rentable el desarrollo de programas personalizados, ya que cuentan con pocas oportunidades para la creación de valor a través de la vinculación.
- *Estrategias de creación de valor:* son las más idóneas para aquellos consumidores que no son lo suficientemente rentables como para desarrollar programas a medida. El reto, en este caso, reside en encontrar la forma de incrementar su rentabilidad a través del desarrollo de programas de vinculación de bajo coste (como las redes sociales, etc) que consigan intensificar su consumo, haciéndolos más rentables.
- *Estrategias de marketing transaccional:* para aquellos consumidores de baja rentabilidad y con pocas oportunidades para incrementar su valor a través de la vinculación, lo más apropiado será aplicar las técnicas del tradicional marketing transaccional.

Estas cuatro estrategias responden a cuatro perfiles de clientes con demandas diferenciadas de relación con nuestra organización y encaja con la escalera de relaciones con el cliente, de tal manera que lo más frecuente es que los consumidores empiecen demandando exclusivamente una relación transaccional para, en un segundo paso, empezar a valorar las acciones de relación realizadas por la entidad hasta, en un tercer paso, involucrarse en alguna fórmula de retención clásica (algún programa de vinculación) y terminar desarrollando relaciones de alta intensidad.

Es importante puntualizar que, sobre estas cuatro categorías identificadas, podemos identificar una amplia variedad de tipos de clientes, tantos como tipos de grises podemos encontrar entre el blanco y el negro. De-

pendará del gestor el identificar tres, cuatro o siete tipos de clientes, dependiendo del volumen de su audiencia y de lo homogénea que sea esta.

Una vez identificados los grupos de públicos, trataremos de profundizar en su perfil, añadiendo otros tipos de datos relacionados con la gestión y que nos pueden ayudar a diseñar estrategias a medida para cada uno de ellos: estrategias de atracción para los públicos con menor nivel de relación y estrategias de vinculación para los públicos más propensos a la vinculación (con mayor demanda de beneficios relacionales).

4.2. Estrategias de captación

Las **estrategias de captación** tienen como fin introducir al cliente en el consumo de una actividad cultural específica. En términos del comportamiento del consumidor, pretendemos que el proceso llegue a la decisión de comprar/asistir y para ello debemos emplear nuestros conocimientos sobre cada una de las fases que integran el proceso para conseguir inicialmente dos objetivos:

1. Seleccionar al público adecuado (aquel que sabemos que va a estar satisfecho con el consumo de nuestro producto).
2. Dirigir su proceso hacia la decisión de compra.

Una vez conseguidos estos dos objetivos, en otras fases posteriores gestionaremos la continuidad de la relación.

El principal reto que se nos plantea en este ámbito consiste en **romper la barrera de la percepción**, es decir, conseguir que el cliente se plantee el consumo del producto cultural como una alternativa en el momento de decisión de consumo de ocio.



Figura 3. *La barrera de la percepción en la captación de públicos.*

Los estudios sobre el proceso de decisión del cliente cultural nos indican que en el consumo de actividades culturales los beneficios buscados más frecuentes por los clientes son: entretenimiento, desarrollar una afición, aprender, ver artistas conocidos y relacionarse con amigos. Si tenemos en cuenta que nos estamos dirigiendo a un público que nunca ha consumido una actividad cultural, entendemos que será especialmente difícil que, para satisfacer las necesidades expuestas, se plantee ir a un museo o un teatro.

El reto, por tanto, reside en conseguir captar la atención del cliente y que este pruebe el producto que le ofrecemos, solo así podremos iniciar la vinculación con nuestra organización.

Esta difícil misión ha de estar basada en el conocimiento del mercado. Las investigaciones desarrolladas en este ámbito nos indican las siguientes claves:

1. *La imagen de la organización cultural: para los consumidores es muy importante compartir las actividades culturales con personas parecidas a ellos, de su mismo estilo.*

Los servicios culturales se caracterizan porque los públicos consumen simultáneamente la misma actividad. Es decir, que en la asistencia a un concierto, multitud de consumidores comparten la adquisición del servicio, generando las denominadas *relaciones de concomitancia* (relaciones que surgen del consumo simultáneo por parte de varios clientes de un mismo servicio).

Desde esta perspectiva, debemos buscar que el consumidor se identifique con el tipo de público que consume el producto cultural que ofrecemos. En este caso, estudios sobre la imagen de nuestros consumidores por parte de los no consumidores puede resultar especialmente reveladora. Por ejemplo: si los asistentes a películas de un festival de cine francés tienen imagen de «intelectuales y modernos», esta imagen va a servir como factor de atracción de un público y de rechazo para otro. Debemos plantearnos que imagen tenemos de cara a nuestros públicos y en qué medida es la que deseamos tener.

2. *La percepción es selectiva: los medios de comunicación de masas difícilmente alcanzan por sí solos a algún consumidor nuevo.*

Aunque lo más frecuente es que todos los públicos estén expuestos a la misma información; aquellos consumidores que nunca han disfrutado un producto cultural determinado es muy difícil que perciban (y aún más difícil que retenga) la información ofrecida. El consumidor está expuesto a cientos de impactos informativos diarios, múltiples propuestas de compra, pero solo presta atención a aquella información con respecto a la cual tiene algún tipo de referencia que la distinga.

En este ámbito, debemos tratar de actuar en aquellos aspectos que pueden posicionarse en la memoria del consumidor:

- *A través de acciones educativas:* con centros, acercando al cliente al producto cultural.
- *A través del entorno:* los colectivos con los que el consumidor interactúa, entre los que ocupan un lugar especialmente destacado los amigos, con los que el consumidor comparte su tiempo de ocio.



Los consumidores de artes escénicas en España: una cuestión de imagen

Ser consumidor de artes escénicas en España es, en gran medida, una cuestión de imagen: con quién compartimos nuestro tiempo de ocio es una decisión en la que influyen múltiples factores, entre ellos, nuestro nivel de identificación con el espacio escénico. La figura 4 recoge la puntuación, sobre una escala de 7 puntos, de la imagen que tiene el público no consumidor de «los que van al teatro»: piensan que son de clase social alta y con un alto nivel cultural. Lo que explica el bajo nivel de identificación. La última barra nos indica la importancia de las relaciones de concomitancia en el consumo de artes escénicas.



Figura 4. Información del público general sobre los consumidores de artes escénicas, grado de identificación e importancia de las relaciones de concomitancia.

En esta misma línea, observamos en la figura 5 que, aquellos que no consumen artes escénicas presentan un nivel de información muy bajo, y a medida que se inician y crece el consumo, la información se incrementa paulatinamente.

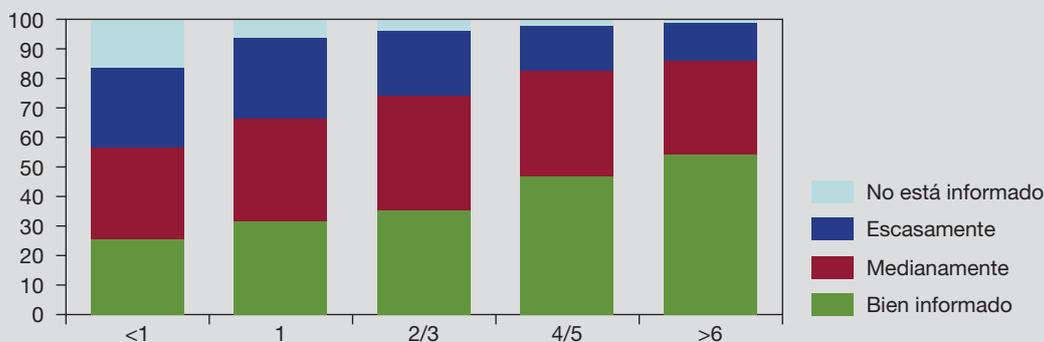


Figura 5. Relación entre el nivel de información y consumo.

En cuanto a la importancia de los grupos de referencia, en la figura 6 podemos observar cómo aquellos consumidores que cuentan con un entorno en el que se consumen actividades escénicas, aumentan las probabilidades de que este llegue a ser consumidor.

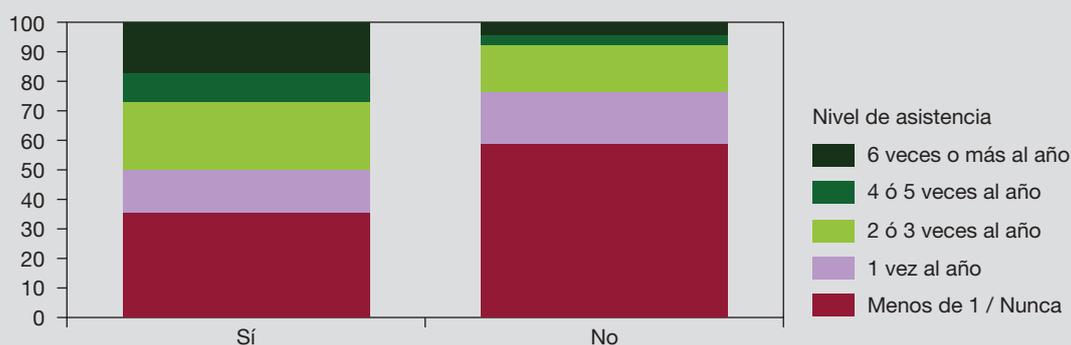


Figura 6. Influencia de los grupos de referencia sobre el consumo. Eje de abcisas: indica si los grupos de referencia del consumidor consumen actividades culturales.

Las estrategias que se pueden desarrollar en este ámbito pueden ser muy diversas, lo importante es tener claro qué queremos conseguir. La creatividad del gestor cultural para diseñar estrategias que atraigan al consumidor se pueden plantear en las siguientes líneas:

- La primera experiencia de consumo es fundamental, si no resulta satisfactoria será difícil conseguir un consumo de repetición.
- Colaboración con otras organizaciones para el desarrollo de una demanda genérica.
- Desarrollo de estrategias de colaboración con centros educativos que faciliten romper la barrera de la percepción.
- Potenciar las estrategias de consumo en grupo.
- Inicio de base de datos de clientes desde su primer consumo, que nos permita trazar estrategias sobre la gestión de relaciones con la organización desde su inicio.

Para implementar estas estrategias, es importante tener presente el modelo de comportamiento del consumidor, que basará su evaluación de satisfacción del servicio exclusivamente sobre el consumo, y sobre esta experiencia global va a basar su futura decisión de asistencia. Además, si la experiencia ha sido satisfactoria, se empezarán a consolidar las bases de la relación sobre dos variables: el compromiso y la confianza.

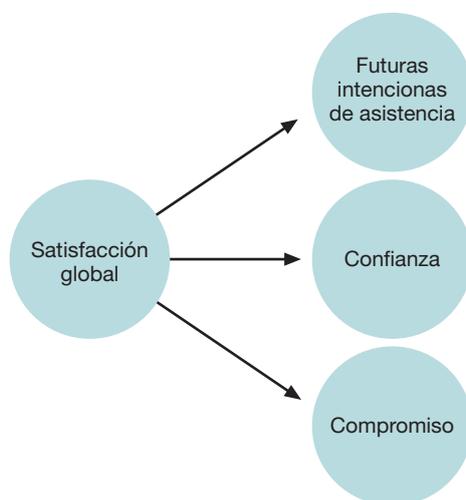


Figura 7. El papel de la satisfacción global en la decisión de consumo futuro y en el inicio de la construcción de vínculos con el cliente. Fuente: adaptado de Garbarino y Johnson (1999).

4.3. Estrategias de vinculación

Una vez iniciado el cliente en el consumo del producto cultural, se inicia una nueva fase: la vinculación. El cliente ya cuenta con una experiencia en el consumo del servicio, y si su satisfacción global ha sido positiva habremos conseguido dos objetivos:

- Romper la barrera de la percepción, de manera que la decisión de consumo futuro es bastante elevada.
- Iniciar la construcción de las relaciones con el cliente.

El paso de público ocasional a público activo está marcado por la aparición de una relación de tipo emocional con el cliente, de tal manera que en su relación con la organización comienzan a valorarse aspectos que

no están relacionados exclusivamente con la satisfacción del producto: el cliente se identifica con la marca, confía en la selección de productos que le ofrece la entidad cultural y se preocupa por el futuro de esta, ya que esta forma parte de sus planes de ocio.

El objetivo que va a marcar la gestión de esta fase en las relaciones va a ser *desarrollar vínculos entre el público y la organización hasta alcanzar el máximo nivel de cooperación deseado por este*.

Las relaciones en este ámbito tienen las siguientes características:

1. En general, resulta sencillo intensificar las relaciones en esta fase. Las investigaciones demuestran que, en el ámbito cultural, los consumidores habituales consumen muy intensamente si se gestionan adecuadamente.
2. En la medida en que se consume con mayor frecuencia, la satisfacción de los públicos aumenta: conoce cada vez mejor cómo consumir el producto, planifica mejor su consumo, busca la información en el momento y lugar apropiados, realiza las reservas sin problemas, etc. En definitiva, el cliente conoce los procesos de la organización y le resulta más cómodo su uso.
3. Comienza a fortalecerse el compromiso y la confianza en la organización.
 - Confianza: es el deseo de realizar intercambios con una organización en la que se tiene seguridad. En la compleja construcción del concepto «confianza» tienen cabida aspectos relacionados con la calidad percibida del servicio. Incluso algunos autores llegan a afirmar que, para los servicios, sería recomendable incorporar este concepto entre los ítems que miden la calidad percibida del servicio (Leiden y Hyman's 2004; Garbarino y Jonson, 1999).
 - Compromiso: es el deseo de mantener una valorada relación en el medio o largo plazo. En este sentido, Russell (2007) considera que los consumidores comprometidos o consumidores «socios» (aquellos que presentan una relación más cercana con la organización y un mayor nivel de compromiso) se encuentran motivados para mantener la relación debido a la existencia de un sentimiento de vinculación y sinceridad en sus actitudes personales hacia la organización, y desde esta perspectiva afirma que el compromiso resulta vital para la creación y preservación de relaciones con el mercado, representando una faceta actitudinal clave. Fullerton (2005) identifica dos dimensiones bien diferenciadas en la configuración del compromiso: una actitudinal y otra contractual.
4. El incremento de las relaciones con el público hará que este sea cada vez menos sensible a las acciones de otras ofertas de ocio alternativas y más sensible a las acciones de la organización cultural.



Aspectos clave de la vinculación en las artes escénicas en España

Las estrategias dirigidas a vincular a los clientes con las organizaciones culturales pueden presentar muchas ventajas en el entorno de las artes escénicas. Concretamente, en el último estudio realizado sobre los consumidores y sus relaciones con las entidades que exhiben artes escénicas en España (Quero, 2003), se pudo observar que:

1. El nivel de asistencia entre la audiencia escénica actual es muy elevado.

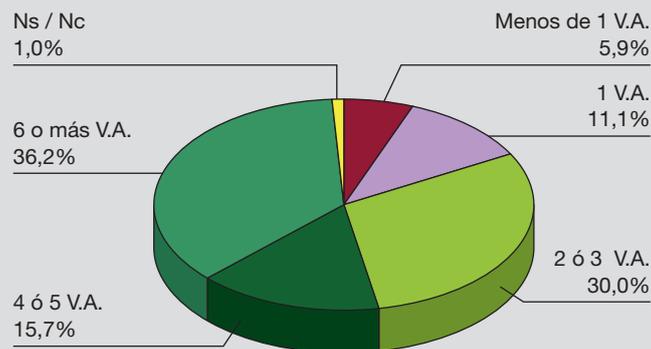


Figura 8. Distribución del público de artes escénicas en función de la intensidad de consumo (número de veces al año que asiste).

2. El nivel de satisfacción aumenta con la asistencia a espectáculos escénicos. En la figura 9 observamos la intensidad de consumo en el eje de abcisas y la valoración en el eje de ordenadas. Las puntuaciones de 6 y 7 ganan terreno en la medida en la que se incrementa el consumo.

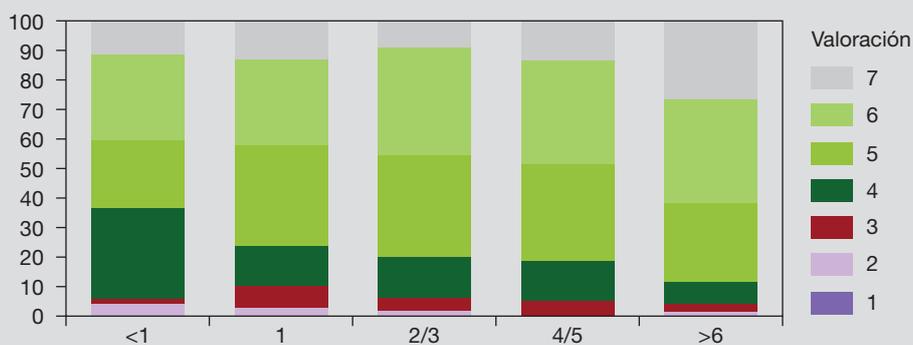


Figura 9. Puntuación de satisfacción distribuida atendiendo a la intensidad de consumo.

3. La emisión de referencias positivas sobre la entidad aumenta con la asistencia. Se fortalecen el compromiso y la confianza. En la figura 10 observamos cómo, en la medida en que se intensifica el consumo (identificado en el eje de abcisas), las referencias positivas y muy positivas ganan terreno.

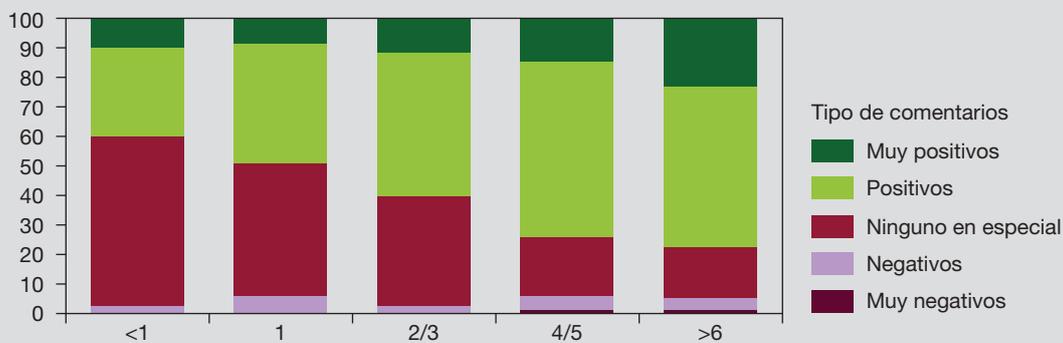


Figura 10. Tipo de comentarios emitidos atendiendo a la intensidad de consumo.

4. El nivel de información sobre las actividades organizadas por la entidad cultural entre la audiencia vinculada es elevado, haciéndola más insensible a la competencia.

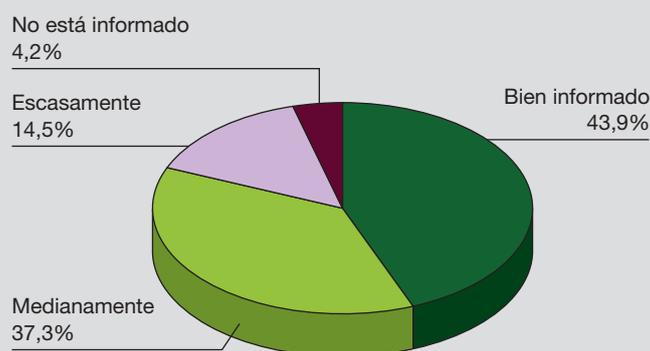


Figura 11. Distribución de los públicos consumidores de artes escénicas en función del nivel de información.

Las estrategias que se han de desarrollar para vincular a los públicos pueden ser muy diversas, tanto como la realidad a la que se enfrenta cada gestor. Algunas acciones que pueden ser útiles en este sentido son las siguientes:

- **Construcción de una base de datos que contenga información actualizada sobre la audiencia escénica.** La aplicación de las nuevas tecnologías a este ámbito es muy amplia, existen múltiples programas, desde los más sencillos a los más sofisticados que nos pueden aportar información sobre múltiples ámbitos del proceso de compra: cuándo compra, cuántas veces repite, cómo prefiere pagar, etc.
- **Desarrollo de estrategias de vinculación adecuadas a los beneficios buscados por los consumidores.** Estamos asistiendo a un proceso de «acoso al consumidor» del que debemos huir. El gestor cultural tiene que tener siempre presente que la vinculación de clientes debe pretender aportar valor al consumidor (en las múltiples facetas posibles: desarrollo de una afición, aprender, compartir con amigos, etc.) y además, se ha de buscar alcanzar el máximo nivel de relación que éste desee: no todos los clientes quieren ser público socio. Partiendo de esta premisa, las posibilidades que se ofrecen son múltiples.
- **Cooperación con agentes de interés: alianzas de marca y cobranding.** En el desarrollo de actividades de vinculación puede resultar altamente enriquecedor colaborar con organizaciones externas, que nos pueden aportar valor. La experiencia en cultura pone de manifiesto la importancia de la imagen del producto cultural en el consumo: no solo se consume por el placer o el disfrute, sino también por la imagen que el entorno percibe del producto o servicio. En este sentido, existen múltiples experiencias de alianzas estratégicas en el sector del ocio con organizaciones muy diversas que nos pueden permitir conseguir dos objetivos:
 - a) Atraer a los públicos de la marca cooperante.
 - b) Atribuimos valores de la marca con la que cooperamos.

Una vez iniciado el cliente en esta segunda fase de vinculación, el proceso de decisión del consumidor se ve alterado en dos dimensiones: por una parte, ya cuenta con varias experiencias de consumo, conoce la orga-

nización y valora lo que hace. Con todas las variedades de vinculación o compromiso con la marca que podemos encontrar en esta dimensión, resulta especialmente importante cómo se ve modificado el proceso de decisión de compra futura, concretamente las futuras intenciones de asistencia. En la figura 12 observamos cómo el compromiso y la confianza son ahora los factores que explican la decisión de asistencia futura, y no la satisfacción. Lo que nos indica que, si nuestra intención es conseguir un colectivo de público vinculado, debemos actuar sobre estas variables, haciendo uso de las estrategias mencionadas.

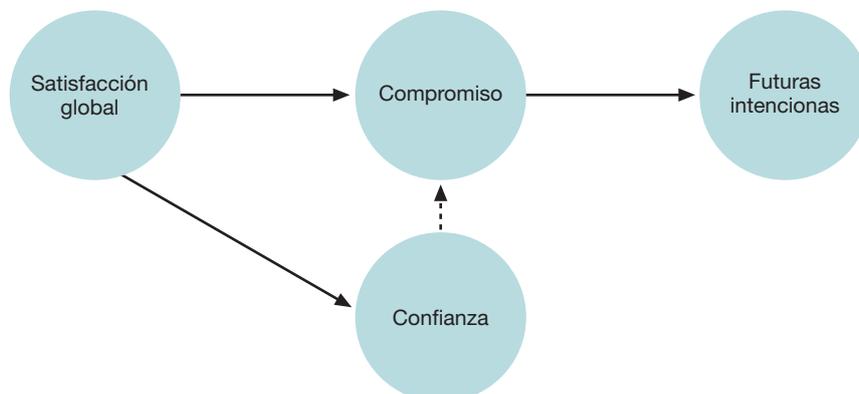


Figura 12. El papel de la satisfacción, el compromiso y la confianza en la toma de decisiones sobre las intenciones futuras de consumo. Fase de vinculación. Fuente: Quero y Ventura (2011)

Fundación Amigos del Museo del Prado

Desde 1980 la Fundación de Amigos del Museo del Prado desarrolla acciones de vinculación de clientes individuales y organizacionales. Sus herramientas, que pueden consultarse en la página web, buscan la distinción de los «Amigos del Museo» en su consumo, ofreciéndoles, no sólo ciertas facilidades y privilegios en la asistencia al museo, también cuentan con una amplia oferta de cursos, talleres, eventos infantiles, etc.

<http://www.amigosemuseumprado.org/>



4.4. El papel del precio en las relaciones con los públicos

El diseño de la estrategia de precios constituye un factor controvertido en cultura. Mientras que en el sector privado tradicional el precio es un indicador del valor económico que el consumidor otorga al producto consumido, en el entorno de productos «sin ánimo de lucro», en el que se enmarcan muchas empresas públicas y privadas del sector, los ingresos no están estrictamente vinculados a generar beneficios económicos. Podemos considerar, por tanto, que, en aquellos productos culturales en los que los beneficios económicos comparten espacio con otros beneficios de tipo social, educativo, etc. las decisiones sobre el precio adquieren una dimensión diferente.

Desde la perspectiva de marketing, entendemos que el precio es el valor (en forma monetaria o no monetaria) que el comprador de un producto cultural entrega a cambio de la utilidad que recibe por su adquisición.

Para entender esta definición, pongámonos en la situación de una persona que ha decidido invertir la tarde del sábado en asistir a un espectáculo en la sala La Imperdible (Sevilla). Además del precio de la entrada que tendrá que abonar, deberá hacer frente a otros costes asociados al acto de compra: desplazamiento (en taxi, en parking, etc.), canguro (si es que tiene niños pequeños), quizá un tiempo previo o desplazamiento en fecha anterior al espectáculo para realizar la compra, tiempo invertido en esta actividad y no en otra (coste de oportunidad, lo que he dejado de hacer por asistir a un espectáculo), etc. Todos estos costes, denominados *no monetarios*, aunque algunos sí que suponen implicaciones económicas para el consumidor han de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar la política de precios.

¿Qué papel desempeña el precio en el proceso de decisión de compra del consumidor? La teoría económica clásica nos indica que el precio es la única variable que explica el comportamiento de la demanda, de tal manera que un precio más elevado supone una disminución de la demanda mientras que un precio más bajo incrementaría el número de ventas. La psicología, el marketing y la teoría económica ponen de manifiesto otros factores explicativos más allá del precio económico, factores de carácter emocional o intelectual ejercen una influencia directa, consciente o inconsciente, sobre las decisiones de compra. De hecho, una buena campaña de comunicación hoy día rara vez se basa solo en elementos objetivos como el precio o las prestaciones, también aparecen con cada vez mayor fortaleza elementos subjetivos dirigidos a estimular y reforzar la dimensión emocional del producto cultural.

La política de precios de una organización cultural, en el contexto general de la estrategia de marketing desempeña un papel clave en las relaciones con el consumidor. Los motivos de la importancia de este instrumento son los siguientes:

1. ***El precio es una importante herramienta de comunicación:*** desde el punto de vista del consumidor, los precios tienen una naturaleza informativa, y resulta habitual que los clientes utilicen este factor como referencia para evaluar la calidad del producto que evalúan adquirir. De esta manera, cuando el precio de la entrada a un museo, teatro, sala de conciertos, etcétera, es elevado o bien nos cuesta mucho conseguirla (hay colas muy largas, tiempo de espera elevado, etc.) los públicos atribuyen un mayor valor al producto. Obviamente, esta relación no se cumple siempre ni para todos los consumidores, pero en la medida en que el público no cuenta con información para valorar la bondad del producto que va a adquirir, el precio ejerce una mayor influencia como fuente de información. Es por este motivo por el que en los últimos años han surgido en el contexto de la gestión cultural múltiples críticas al «precio cero» de la cultura, que podría restar valor y dañar la imagen de los productos comercializados. En este sentido, podemos decir que ninguna política es buena o mala para todos los productos: depende del contexto, del momento, del mercado, etc. Pero debemos tener en cuenta este riesgo en el diseño de la política de precios y, si optamos por esta estrategia, ser capaces de compensar con la adecuada comunicación el daño que esta política puede realizar al producto comercializado.
2. ***El precio es el único instrumento de marketing que proporciona ingresos.*** Es importante, por lo tanto, tener presente en qué medida su diseño afecta al ámbito financiero de la empresa.
3. ***El precio es el instrumento de marketing más flexible y una poderosa herramienta competitiva.*** Ciertamente, alterar el precio de un producto es una decisión fácil de aplicar, pero tanto los incrementos como las bajadas de precios han de ser comunicadas adecuadamente a los consumidores. Por ejemplo, una disminución en el abono a un teatro puede ser entendido por el consumidor como una disminución de la calidad de los espectáculos, por lo tanto, se tendrá que informar sobre los motivos que generan las decisiones de precios: incremento de patrocinadores, subvenciones, etc.

El diseño de la política de precios cuenta, por lo tanto, con importantes implicaciones en el diseño de la estrategia de marketing de las organizaciones. Más allá de la tradicional reflexión sobre «la enfermedad de los

costes» planteada por William Baumol y William Bowen, en la que se plantea el problema económico que supone el hecho de que el precio de los artistas se haya visto incrementado con el paso del tiempo mientras que su productividad no lo ha hecho proporcionalmente (en referencia fundamentalmente al sector de las artes, no a la industria cultural), nos planteamos la siguiente cuestión ¿qué importancia tiene el precio para los públicos? En este sentido, debemos tener presente las siguientes cuestiones:

- Los *costes intangibles*: los costes psicológicos (voy a pagar tiempo y dinero por un producto que no sé si me va a satisfacer) y las dificultades de organización (cómo organizar el tiempo libre) nos lleva a considerar que en el ámbito del ocio se está compitiendo en el *valor del tiempo* de la misma manera que se compite por el *valor del dinero*. El estudio realizado sobre el consumidor de artes escénicas en España (Quero, 2003) pone de manifiesto que el precio es solo un obstáculo para los consumidores más intensos y en el estudio realizado por el *Arts Council of England* (2007), se identificaba la pobreza de tiempo como barrera clave al consumo de actividades culturales para prácticamente todas las clases sociales, junto a la falta de interés y de salud. El precio tan solo era excusa para el 6% de la población.
- Los *costes de pagar*: además del precio económico, no se suele hacer referencia a los costes que, en múltiples ocasiones, se carga al consumidor por adquirir una entrada. En general, las nuevas tecnologías aplicadas al pago de los productos culturales no han redundado en una disminución del precio (por la mayor eficiencia que suponen) y se siguen mostrando acciones de inflexibilidad impropias del mercado actual. Por ejemplo, el hecho de que no se puedan devolver las entradas, que en otra época y con otras limitaciones era comprensible, hoy día son percibidas por el consumidor como barreras al consumo: la decisión de comprar no tiene vuelta atrás, suponiendo esto un freno al consumo.
- El *efecto del precio bajo*: si trabajamos desde la referencia de la creación de valor para el cliente, debemos tener presente que muchas organizaciones utilizan diversas modalidades de estrategias de precio bajo para atraer a nuevos consumidores, pero la experiencia, según los estudios del *Arts Council of England* (2007) y Scheff (2007), se demuestra que disminuciones de precio no sirven para atraer nuevos públicos, lo que se consigue en que los públicos actuales consuman más intensamente.

Partiendo de este análisis del precio como instrumento, nos puede resultar útil conocer las **estrategias** que podemos utilizar en nuestra relación con el público:

a) Estrategias de precio de competencia

A través del establecimiento del precio las organizaciones se posicionan con respecto al resto de organizaciones que operan en su mismo sector en términos de calidad, tamaño, imagen, reputación, etc. Pero, en última instancia, es el *valor percibido* el que determina la rentabilidad a los ojos del consumidor, y, como comentamos anteriormente, el precio es para la mayoría de los consumidores un indicador importante en la formación de expectativas del cliente. Lo más habitual es que los oferentes de una misma categoría de servicio en una zona de la ciudad mantengan precios similares y que ese precio sea superior o inferior en función del prestigio de la entidad.

b) Estrategias de precio de producto

Esta alternativa estratégica consiste en establecer precios diferentes para productos diferentes. Por ejemplo, cobrar precios diferentes para una concierto en vivo de un artista conocido (que sabemos que va a tener mayor demanda aunque el precio sea elevado) y para un grupo de música nuevo, cuya demanda es menor. Esta alternativa presenta un problema: la introducción de productos de precio bajo puede dañar la imagen de calidad de la programación de una organización. La solución a este problema se puede resolver parcialmente jugando con los espacios dedicados a los diferentes públicos. Por

ejemplo, en el caso de las artes escénicas podemos ofrecer una escala de precios inalterable para toda la temporada, pero el número de plazas de precio alto puede ser mayor para espectáculos de mayor demanda y menor para espectáculos de demanda reducida.

c) Estrategias de precios discriminados

La discriminación en precios consiste en establecer precios diferentes para un mismo producto cultural dependiendo de factores del entorno. Los factores que se suelen contemplar son los siguientes:

- **Localización:** la ubicación de la plaza adquirida en el espacio de consumo.
- **Tiempo:** el momento de adquisición. Es frecuente establecer precios diferentes si el consumidor adquiere con tiempo el producto, o en el último minuto. Por ejemplo, aleatoriamente la oferta de plazas a un precio más bajo puede servir para atraer a consumidores más sensibles al precio.
- **Eventos:** los públicos suelen responder muy bien a la organización de actividades que tienen carácter de evento, suceden una o pocas veces al año, generando una atracción excepcional en el consumidor. Es una buena ocasión para captar a clientes menos habituales e incluso clientes nuevos.
- **Ubicación de la actividad cultural:** el lugar en que tenga lugar el consumo cultural: en un espacio pequeño y céntrico o más grande y apartado determinará asimismo la estrategia de precios.
- **Fecha:** es habitual, y el cliente suele entender como tal, que en fechas en las que la demanda es menor (días entre semana, época de trabajo, etc.) se ofrezcan precios menores con el fin de desconcentrar la demanda.
- **Colectivos:** la diferenciación en el precio en función del segmento de pertenencia puede realizarse atendiendo a múltiples criterios. En general siempre se ha de buscar ofrecer un precio más bajo a los grupos más sensibles al precio. Ejemplos de criterios más utilizados: la edad, la actividad laboral, renta etc. Otros menos utilizados, pero que suelen dar buenos resultados son los relacionados con la intensidad de consumo: por ejemplo, la introducción de categorías: los consideres que son abonados/asociados/amigos desde un número de temporadas mayor, pueden obtener algún tipo de beneficio. Este tipo de estrategias también constituye una buena alternativa para la vinculación de clientes, si ofrecemos a los compradores ocasionales algún tipo de incentivo más personalizado cuando observamos que comienza a hacer compras de repetición.

d) Estrategias de precios indiscriminados

Consiste en establecer los mismos precios siempre. Esta estrategia se puede mantener con un carácter más o menos generalista. En el caso más extremo, se mantienen los mismos precios siempre, para todos los espectáculos. Esta experiencia ha cultivado éxitos en entornos como las artes escénicas o los museos.

Es importante tener presente que las estrategias de precio comentadas no son incompatibles, lejos de ello, tendremos que tener presentes siempre prácticamente todos los criterios comentados, aunque en última instancia decidamos utilizar solo uno o dos como eje de nuestra estrategia. Por ejemplo, en la determinación del precio de la entrada a la Alhambra de Granada (caso práctico recogido a continuación), observamos cómo se combinan varios de los criterios comentados.

En cualquier caso, la estrategia de precios ha de ser diseñada conjuntamente con el plan de desarrollo de la audiencia, identificando estrategias específicas para cada tipo de público.

e) El precio público

Si bien la determinación de la estrategia de precios en ocasiones es una elección del gestor cultural, en muchos casos también viene determinada en ocasiones por el sistema, que determina los valores económicos de los precios con diversos fines sociales o políticos. Es bastante frecuente, por otra parte, que los productos culturales, cuando son ofrecidos por entidades de carácter público sean gratuitos. Obviamente, para el gestor esta determinación ha de ser considerada como una limitación, ya que nos determinan parcialmente el uso de esta variable y no debemos olvidar que el precio constituye una fuente de información y comunicación importante para el consumidor; la labor del gestor cultural consistirá en integrar adecuadamente este factor con el resto de estrategias de marketing y comunicación para ser capaz de acercarse al público objetivo sin que la decisión altere excesivamente su planificación de marketing (imagen, posicionamiento, etc.).

La ópera se abre a los más jóvenes

Señoras con sus mejores galas y caballeros trajeados. Pelo gris o entradas muy pronunciadas cuando no calvas relucientes. Buenos coches en el estacionamiento más próximo y 'visa' oro en la cartera. Este es el tópico más corriente sobre el público que llena las funciones de ópera. Una élite cultural ya entrada en años, tan capaz de distinguir una nota mal emitida como de identificar a la mayoría de los ocupantes del patio de butacas o los palcos. No todos los elementos que conforman el tópico son ciertos, pero hay uno que es muy real y preocupa a los responsables de los teatros y festivales de ópera del mundo occidental. Es el que se refiere a la edad avanzada de los aficionados. Y ello obliga a buscar soluciones para evitar que aunque hoy sea muy difícil encontrar una entrada para casi cualquier título, a medio plazo vayan quedando desiertos los templos de la lírica. La operación «relevo generacional» es una obligación para todos. Así se explica que las risas infantiles rasguen muchos días la severidad del *foyer* de los teatros y los pantalones tejanos hayan dejado de estar proscritos en una función belcantista.



Lo primero es el diagnóstico. ¿Cómo es el público que llena hoy los teatros de ópera? «No hay estudios concretos, pero del examen de lo que se ve en unos y en otros –en todas partes, muy parecido–, se puede hablar de hombres y mujeres al 50% y de una edad media que puede estar entre los 50 y los 55 años». La explicación es de Juan Carlos Matellanes, presidente de la Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera (ABAO) y de Ópera XXI, la entidad que agrupa una treintena de teatros líricos y asociaciones de toda España. Hay lugares, como Sevilla, en los que los espectadores habituales de la ópera son algo más jóvenes que esa media, pero están bastante por encima los de la zarzuela. La edad es similar a la que se encuentra en La Scala, el Covent Garden, la Bastilla o la Staatsoper de Berlín, por citar algunos de los teatros más importantes de Europa. En España, según los responsables de esas instituciones, se ha producido una ligera rebaja en la edad en las últimas dos décadas, pero es insuficiente para garantizar un relevo natural del público.

Un público de clase media-alta o alta, que puede pagar el precio de unos abonos para la temporada que en ningún caso son baratos. Igual que las localidades sueltas, y no debe olvidarse que la ópera es de entre todos los espectáculos el que registra el mayor hábito de acudir a ella acompañado. Es decir, que el precio de la entrada o el abono se multiplica siempre al menos por dos.

Dos tipos de programas

Los programas puestos en marcha en la gran mayoría de los teatros y asociaciones van dirigidos a dos colectivos distintos y tienen objetivos también diferentes. Los más antiguos son los que tienen a los niños como protagonistas, y hay algunos que arrancaron hace ya dos décadas. Los que se plantean acercar la ópera a un público adulto pero alejado de estos espectáculos son más recientes y están menos extendidos.

Presentar la ópera a los más jóvenes es sembrar de cara a un futuro más o menos lejano. Los teatros suelen tener dos programas porque no es lo mismo dirigirse a un niño de ocho o diez años que a un adolescente o incluso a un universitario. Hay centros líricos como el Teatro del Liceo de Barcelona que distinguen con claridad: por un lado, diseñan visitas escolares y programas para alumnos de Secundaria; por otro, programas dirigidos a jóvenes que incluyen asistencia a ensayos generales. El éxito de los programas para los más pequeños, similares en todos los teatros, es enorme: en el que organiza la ABAO, que tiene ya 20 años, han participado la temporada que ahora termina 130 centros educativos y más de 12.000 alumnos. Al de La Maestranza de Sevilla se han sumado 185 colegios. Y el interés se extiende como una mancha de aceite: «Nos piden poder participar en el programa colegios de provincias limítrofes, e incluso de Extremadura», explica Remedios Navarro, directora del centro lírico andaluz.

Sin embargo, el producto estrella de esos programas es el catálogo de óperas «especiales», concebidas para un público infantil. En general, son espectáculos con argumentos muy simples, basados en los grandes títulos del repertorio y convenientemente *aligerados* en cuanto a su duración. Uno de los que más éxito ha tenido en toda España es *El superbarbero de Sevilla*, adaptación de la célebre ópera de Rossini con dirección escénica de Tricycle y producción del Liceo.

Todos esos espectáculos llevan una preparación previa, de manera que antes de sentarse en el patio de butacas los niños conocen el argumento, han escuchado fragmentos de la música y saben el papel que juega cada personaje, porque se lo han explicado en el colegio a partir de unos materiales didácticos que les ha enviado el teatro que organiza las representaciones. En Sevilla, este año han hecho 11 funciones de dos títulos dirigidos a este público. La ABAO ha programado 24 y el Real, por citar solo algunos ejemplos, 41, para un total de siete espectáculos diferentes. En todos ellos, los niños, que acuden acompañados de padres o profesores, aprenden además a relacionar la música con otras disciplinas artísticas.

Cuando se trata de adolescentes, los programas didácticos avanzan algo más. Como desde hace un tiempo están de moda los documentales sobre el proceso de producción de las películas (los *making off* o «cómo se hizo»), a los muchachos de Secundaria y Bachillerato se les explica cómo se hace una ópera. Es decir, lo que hay detrás del escenario. Mediante materiales audiovisuales, en los colegios asisten al largo y difícil proceso del montaje de una obra. Luego, ya en el teatro, ven el escenario, la maquinaria escénica, los camerinos, el foso de la orquesta... La última fase es asistir a un ensayo general o, según la edad, a una parte del mismo.

No tan jóvenes

Pero a falta de acuerdos con las Universidades para hacer pedagogía musical entre los estudiantes y de contratos con la televisión para retransmisión de algunos títulos, la novedad mayor está en la política iniciada por unos pocos centros líricos para atraer nuevo público, preferentemente joven, a los patios de butacas. El Liceo lo llama *Programa de Abonos Populares* y agrupa cuatro sesiones de otros tantos títulos, a cargo de un segundo reparto de cantantes. ABAO lo denomina *Opera Berri* y lo puso en marcha hace cuatro años. El precio de los abonos o las localidades sueltas es muy inferior al normal.

Con estas iniciativas se trata de atraer a un público que hasta ahora ha eludido la ópera. Y se hace mostrando no solo su belleza, sino también rompiendo con algunos tópicos. «Hay gente que no acude con tanta frecuencia a estos espectáculos, que consideran de alta cultura y por tanto no se los pueden permitir o creen que “no van con ellos”», reconoce Beatriz Masides, 21 años, participante en el programa Opera Berri. A su juicio, el tópico de los espectadores vestidos como para una fiesta de gala es un freno para otras personas. Alberto de Miguel, leonés de 33 años, recorrió hace unos meses los 350 kilómetros que separan su casa del Palacio Euskalduna de Bilbao para asistir por primera vez a una ópera, dentro del programa de la ABAO. Él cree que identificar lírica con gente mayor no es adecuado pero sí está de acuerdo en que no es fácil animarse a ir a una función. «El principal problema es el desconocimiento general. Me he encontrado con gente que compra la entrada y asiste a la representación sin tan siquiera leerse brevemente el argumento», explica.

La intención de estos programas de llegar a nuevos públicos es ofrecerles la oportunidad de acercarse a la ópera a un precio más asequible, pero al mismo tiempo darles claves para entender mejor el espectáculo. Eso incluye también visitas a la parte del teatro que el público convencional no ve. El resultado de estas experiencias es muy positivo. «Son espectadores que asisten de una manera mucho más informal desde la misma indumentaria, y que tienen una media de edad en torno a los 40 años», dice Matellanes.

Se trata, en definitiva, de romper el tópico, de llevar la ópera a todos los públicos porque solo así se conseguirá su continuidad en un tiempo en que hay tan gran variedad de espectáculos. Es probable que nunca consigan convertir el género lírico en una pasión nacional, como sucede en Italia, pero los teatros y las asociaciones buscan prorrogar el éxito del que disfrutaban desde hace un cuarto de siglo. Algo ya han conseguido. «Yo veo público joven en las funciones. No tanto como quisiera, pero bastante», dice Remedios Navarro. Se trata de que aumente.

www.elcorreo.com

30.05.10

La Alhambra de Granada: hacia la maximización de la usabilidad del espacio

La visita a la página web de uno de los monumentos históricos más visitados del mundo nos permiten observar la confluencia de diversas estrategias de precio. Lee las múltiples indicaciones que se realizan sobre el precio tratando de identificar los diferentes criterios utilizados y los motivos de utilización. Tras su lectura, es importante **reflexionar sobre:**



- **Tipos de criterios utilizados en la gestión de las relaciones de precio.**
- **Comente si existe alguna intención de gestión de relaciones con el público y realice propuestas de mejora en este ámbito.**
- **Comente asimismo, la estrategia de distribución y realice las correspondientes propuestas de mejora tras el estudio del apartado 3.5.**

Alguna información sobre los tipos de entradas y el acceso a la compra

Existen **tres tipos de entradas:** visita diurna, visita jardines y visita nocturna. Las visitas diurna y jardines están divididas en turnos de mañana y tarde.

Asimismo, se contemplan tres modalidades de consumo:

- **Turismo en grupo**
 - Las reservas se realizarán a través de un agente autorizado por el Patronato de la Alhambra, en un plazo entre un año y un día antes de la visita.
- **Turismo individual**
 - Solo se permite la venta de diez entradas por persona, salvo a los agentes autorizados.
 - Venta directa.
 - Venta anticipada.
 - Se pueden comprar entradas con una antelación de entre un día y tres meses antes de la visita.
 - Podrán adquirirse en Servitickets.
 - También puede solicitarlas a través de Banca Telefónica de La Caixa en el teléfono 902 88 80 01 `begin_of_the_skype_highlighting` 902 88 80 01 `end_of_the_skype_highlighting`

si llama desde España ó (34) 93 4923750 begin_of_the_skype_highlighting (34) 93 4923750 end_of_the_skype_highlighting, si llama desde fuera de España. En este caso, el pago se realiza mediante tarjeta de crédito.

- A través de internet, desde www.alhambra-tickets.es (gestionado por La Caixa) también con tarjeta de crédito. Nota: La compra no finaliza hasta que no se obtiene el localizador.
- Si adquiere las entradas por Internet, La Caixa sumará al precio del billete una comisión por reserva, establecida actualmente en un euro.
- Devolución/cancelación de entradas.
 - Las entradas vendidas anticipadamente NO pueden ser devueltas.

<http://www.alhambradegranada.org/>

Para concluir, debemos tener presente que las relaciones de precios se encuentran íntimamente relacionadas con las demás estrategias de marketing: la comunicación, la vinculación, relaciones con colectivos, distribución, producto, etc. Esto significa que, aunque teóricamente es un instrumento flexible (exceptuando los casos de precio político) y que suele cultivar resultados con cierta rapidez, también puede afectar a la imagen de la organización con la misma celeridad, y por este motivo ha de ser adecuadamente integrada con las restantes estrategias.

4.5. Relaciones de distribución: estrategias para mejorar la accesibilidad de los productos culturales

En el ámbito cultural las relaciones de distribución constituyen una fuente de creación de valor para el cliente, haciendo el producto más accesible. En este sentido, una primera aproximación al diseño de esta categoría de relaciones pasa por plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde les resulta más cómodo y agradable a mis públicos adquirir el producto/entrada/reserva?
- ¿Qué grupos de interés pueden aportarme valor en este ámbito?
- ¿Cuáles son las posibles estrategias de distribución?
- ¿Cómo debo planificar las relaciones con este/estos grupos de interés?

En general, la accesibilidad al producto cultural será percibida por el cliente como servicios que hacen más fácil (o difícil) el consumo del producto. El gestor cuenta con tres **tipos de canales de distribución**:

1. *Canal de distribución directo*: la organización cultural comercializa de forma directa el producto al cliente.
2. *Canal de distribución indirecto corto*: la organización cultural utiliza un intermediario para hacer llegar la información al mercado.

3. *Canal de distribución indirecto largo*: consiste en el uso de más de un intermediario para hacer llegar la información al mercado.

La decisión sobre la utilización de intermediarios es importante, ya que su incorporación a nuestra actividad nos puede aportar gran valor, pero también hacen más complejas las relaciones con el cliente. Los aspectos beneficiosos de la **distribución directa** son:

- a) Permiten un mayor control de la entrega del producto: podemos estar seguros de que el producto se entrega tal y como planificamos.
- b) Control de las relaciones con el cliente: cualquier queja o sugerencia del cliente nos llega sin problemas, permitiéndonos introducir los cambios oportunos.

La principal desventaja de esta modalidad de relación directa con el cliente es la dificultad para alcanzar a públicos muy amplios y dispersos. Las nuevas tecnologías permiten mitigar parcialmente estas desventajas, haciendo más flexible y accesible esta relación directa, pero aún así, cuando nuestra intención es comercializar un producto masivo y alcanzar un alto nivel de impacto en el mercado, se hace muy difícil mantener exclusivamente la estrategia de distribución directa y tendremos que recurrir a alianzas con intermediarios para ampliar nuestro acceso al mercado. La ventajas del **canal de distribución indirecto** son básicamente tres:

- a) Nos puede ofrecer acceso a compradores potenciales que se encuentran fuera de nuestro círculo de influencia (no suelen visitar nuestra página web ni tienen relación con nuestra organización). Por ejemplo, un consumidor que decide asistir a un espectáculo y se va directamente a un punto de venta de entradas (FNAC, El Corte Inglés o cualquier otro distribuidor minorista) va a poder ver nuestra oferta entre una amplia alternativa de compra. Lejos de suponer una competencia, los intermediarios en este caso están creando utilidad para el cliente, al ofrecerle varios productos culturales en un mismo espacio.
- b) Para el consumidor supone un servicio adicional, ya que le hace más fácil la compra, al ofrecerle más alternativas de venta.
- c) Además, en ocasiones los intermediarios pueden ser una buena alternativa para utilizar nuestro producto para formar parte de un producto más complejo y más atractivo para el consumidor. Por ejemplo, construir un paquete turístico en torno a la visita a un monumento o la asistencia a un espectáculo son actividades que hacen más atractivo el producto a los ojos del cliente.



«Madrid. Por amor al arte» promueve la cultura como atractivo turístico

Madrid por amor al arte es una iniciativa de la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid y Viajes El Corte Inglés cuyo objetivo es promocionar la agenda cultural y el turismo en Madrid durante los meses de febrero, marzo y abril.

Viajes El Corte Inglés ha diseñado una serie de paquete turísticos que incluyen la estancia en un hotel y la entrada a una de las ferias de arte que acoge la capital, un museo, espectáculo musical o teatro.

Las ofertas para asistir a espectáculos musicales y teatrales incluyen entrada a las representaciones (entre 56 y 61 euros) y alojamiento en un hotel de tres y cuatro estrellas. De este modo, el vi-

sitante podrá alojarse en un hotel de cuatro estrellas y obtener la entrada a ARCO (Feria Internacional de Arte Contemporáneo) desde 50 euros o la entrada al museo Thyssen-Bornemisza desde 46 euros. Participan el Museo del Prado, el Thyssen-Bornemisza, Reina Sofía, Caixa Forum, Fundación MAPFRE, la Casa Museo Natal de Lope de Vega y también las ferias Art Madrid y DEARTE, que se celebran durante el mes de febrero en la capital.

El plan incluye los espectáculos: *Amigos hasta la muerte*, *Rain*, *El Enfermo Imaginario*, *TeVeo* y *Arte* y el musical de *Fiebre del Sábado Noche*.

Aunque la distribución indirecta ofrece ventajas, también hace más complejas las relaciones con el cliente, por lo que su implementación requiere un especial cuidado:

- *Es más difícil de controlar la entrega del producto al cliente:* es importante que se informe al cliente de aspectos clave del consumo (cómo llegar, cuándo, qué se va a encontrar, cómo de ha de comportar, etc.).
- *Es importante controlar el flujo de información en doble sentido:* desde el cliente a la organización cultural y viceversa. En este sentido, resulta especialmente destacable crear los adecuados procedimientos para que cualquier consulta o queja o propuesta de mejora del cliente llegue a la dirección de la organización.
- *La selección de intermediarios es delicada, ya que en la práctica es una **alianza de marca**:* vinculo mi producto a una marca de la que espero que aporte valores positivos a mi imagen y posicionamiento y me abra un acceso a mercados ante los cuales la marca cultural pasa desapercibida.

En lo que respecta al número de intermediarios (distribución indirecta larga o corta), lo más habitual es que un intermediario sea suficiente para operar en mercados nacionales. Sí es habitual introducir un segundo intermediario para operar en mercados exteriores. En este caso, buscamos en el segundo intermediario un conocimiento del entorno que nos facilite el acceso al mercado y la correcta distribución del producto cultural.

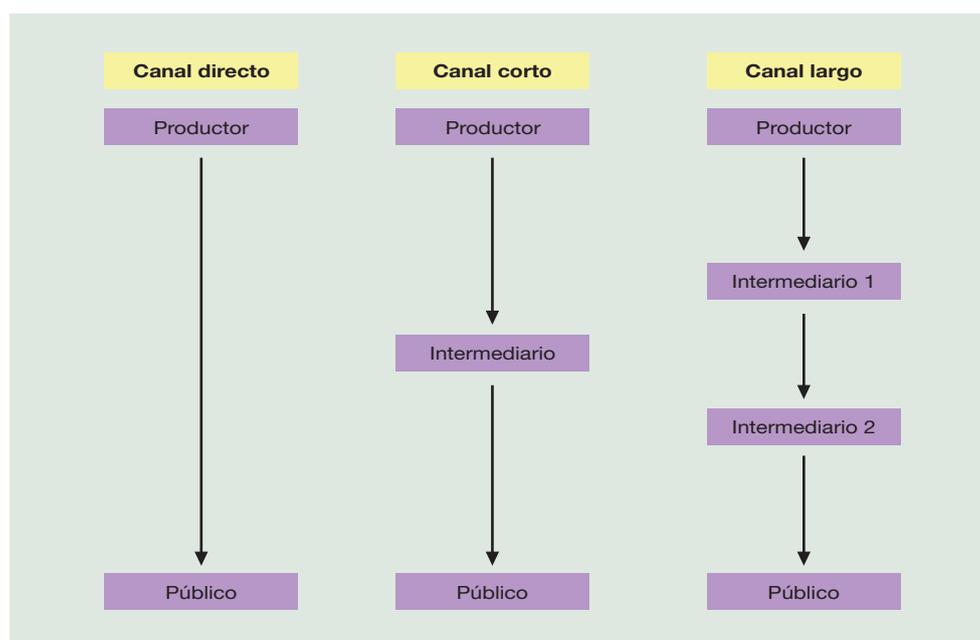


Figura 13. Tipos de canales de distribución en el sector cultural.

La selección de intermediarios supone introducirnos en un segundo nivel de decisión: ¿qué estrategia seguir en este proceso? Son tres las modalidades posibles:

- a) **Distribución exclusiva:** seleccionamos un único intermediario a quien concedemos la exclusiva de venta de nuestro producto. A él le confiamos toda la actividad de distribución. Los beneficios de esta alternativa es que nos resulta más fácil la actividad de control pero, por otra parte, el alcance del mercado suele ser menor.
- b) **Distribución selectiva:** consiste en seleccionar pocos intermediarios, cuya forma de trabajo e imagen son coherentes con el diseño de mi producto y marca para distribuir el producto. En este caso se hace algo más compleja la distribución, pero ganamos en accesibilidad al mercado y exposición del producto.
- c) **Distribución intensiva:** consiste en hacer que la exposición del producto sea máxima. El cliente lo puede ver y comprar prácticamente en cualquier distribuidor. En este caso ganamos en accesibilidad al cliente, pero se hace más difícil controlar la entrega del producto y la información.

La selección del tipo de canal y la estrategia va a depender de múltiples factores: amplitud del público objetivo, nivel de concentración, etc. En general, la incorporación de intermediarios aporta múltiples valores, pero puede reducir el control del producto y las relaciones con el cliente. En la medida en que la organización considere oportuno incorporar intermediarios colaboradores que aportan valor al producto cultural, es importante desarrollar una planificación de las relaciones con los distribuidores; dicho plan ha de girar en torno a dos objetivos:

- Seleccionar intermediarios competentes para entregar el producto con las características planificadas, coherentes con los objetivos de la organización cultural.
- Gestionar buenas relaciones en el canal de distribución, evitando conflictos entre los componentes del canal y generando una comunicación fluida, que permita hacer llegar al cliente la información de la organización y que transmita a la organización cualquier información de interés transmitida por el cliente.

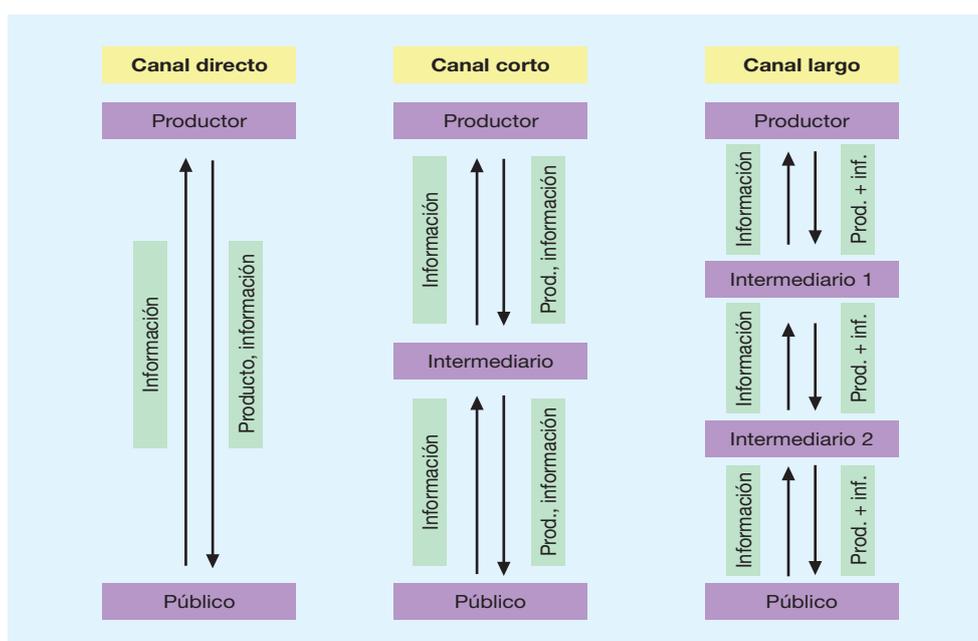


Figura 14. Los flujos de la distribución de productos culturales.

Un último aspecto que debemos tener presente en el diseño de las relaciones de **distribución es la localización**. Dependiendo del tipo de producto que estemos gestionando, esta decisión contará con mayor o menor flexibilidad. En el ámbito de los bienes culturales, existe una distribución física propiamente dicha, y por lo tanto la gestión de la distribución supondrá realizar las correspondientes actividades logísticas (transporte, almacenamiento, etc.). En este caso, la localización de los distribuidores minoristas (los responsables de hacer llegar el producto al consumidor final) es especialmente importante y en su selección valoraremos la ubicación de su espacio de venta (local comercial): volumen de atracción del área comercial en la que se encuentra ubicado, dimensiones del local comercial, calidad del local para la exhibición, conservación y venta del producto, etc. Por otra parte, la comercialización de servicios culturales suele suponer (como analizaremos en el capítulo 8), el desplazamiento del consumidor a la «fábrica de servicios», por lo tanto los distribuidores tan solo transmitirán un derecho de uso e información al público y en el diseño de la localización debemos plantearnos cómo disminuir en la medida de lo posible las barreras de entrada, haciendo más fácil el acceso al espacio a través de servicios complementarios como el aparcamiento, líneas de autobús/metro con paradas cercanas, etc.

Resumen del capítulo

Las relaciones con los públicos de la organización cultural han de gestionarse desde la perspectiva de la creación de valor a largo plazo, lo que significa que debemos cultivar esta relación para hacerla crecer y mantenerla a largo plazo. La gestión de las relaciones con los públicos (GRP) consiste en diseñar estrategias adaptadas a los requerimientos de relación de los clientes con el fin de involucrarlos paulatinamente en un proceso de vinculación con la organización cultural hasta alcanzar el nivel máximo de relación que ellos deseen.

Podemos identificar cuatro categorías de público en función de las relaciones que mantienen con la organización: público potencial, público ocasional o esporádico, público activo y público socio o comprometido.

Los modelos de comportamiento del consumidor se van modificando a medida que su relación con la organización cultural es más cercana. Mientras que en las primeras fases la satisfacción desempeña el papel más importante de la relación, a medida que la relación se intensifica, el compromiso y la confianza comienzan a cobrar mayor importancia. Esta alteración en el comportamiento nos indica que las estrategias también han de ir adaptándose a los cambios del público, distinguiéndose dos tipos de estrategias a implementar: estrategias de atracción (para las primeras fases) y estrategias de vinculación (para las últimas fases).

Todo plan de relaciones ha de ir acompañado de su correspondiente control estratégico, en el que analizaremos la inversión realizada en captación y vinculación y el resultado conseguido (número de consumos y evolución en las vinculaciones).

En las relaciones entre el público y la organización, las relaciones de precio y distribución tienen una influencia directa, pudiendo actuar como factores que facilitan el proceso, si son gestionados adecuadamente o pueden constituir una barrera, dificultando la decisión de compra por parte del cliente potencial. Ambos tipos de relación cuentan con múltiples posibilidades estratégicas que han de adaptarse a cada categoría de público con el fin último de conseguir desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas, que se mantengan en el largo plazo.

Caso práctico final: Teatro Cánovas



El **Teatro Cánovas** se inaugura en 1991 gestionado por una compañía de teatro privada, Anthares Teatro, y con el apoyo de una concertación con la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía que posibilita el mantenimiento del espacio hasta el año 2005, fecha en la que la gestión del espacio es asumida en su totalidad por la Consejería de Cultura. En el año 2002, el espacio sufre una considerable reforma consistente en la ampliación y reorganización del edificio administrativo, equipamientos destinados a programas formativos, además del acondicionamiento de las estructuras técnicas propiciando que el Teatro Cánovas, un espacio escénico adscrito a la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía de 370 localidades, multidisciplinar y polivalente se haya convertido en un imprescindible referente cultural de la ciudad de Málaga con una programación estable y con una línea de trabajo comprometida con la contemporaneidad.

Con esta intervención en las infraestructuras, se ha conseguido:

- Mayor versatilidad de la exhibición, desarrollándose otras disposiciones en función de las características del teatro contemporáneo.
- Aumento considerable del aforo.
- Más accesibilidad, eliminando barreras arquitectónicas.
- Creación de una línea formativa con la implantación de las Escénicas Técnicas y Artísticas.

Los objetivos principales de este espacio son:

- a) Dinamizar y vertebrar la industria cultural de la ciudad, implicando en ello a todos los sectores: culturales, educativos y productivos.
- b) La creación de nuevos públicos y vinculación de los mismos.

Debido al incremento de la actividad del **Teatro Cánovas**, en 2008 surge la necesidad de ampliar sus infraestructuras poniéndose en marcha su espacio B: **La Sala Gades**, un espacio escénico con 234 butacas.

1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE PÚBLICO

A lo largo de las temporadas nuestro departamento de marketing ha ido nutriendo y aumentando un *mix* de comunicación compuesto por un plan de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personalizada con canales de comunicación en función de las nuevas tecnologías.

- Entre las herramientas que componen el *mix de comunicación* destacan:
- Portales de Internet.
- Medios de prensa escritos.
- Emisoras de radio.
- TV.
- Envíos Postales.
- Envíos de *e-mails*.
- Cartelería.
- Visitas a centros, colectivos.
- Encuentros con los artistas y creadores.
- Telemarketing. Llamadas a colectivos y público en general.
- SMS. Envíos masivos con información escueta de las actividades.
- *Facebook, Fotolog y Blog.*

2. FIDELIDAD DEL PÚBLICO

Atendiendo a uno de sus objetos principales, el **Teatro Cánovas** utiliza estrategias para potenciar la lealtad y la frecuencia de asistencia a las representaciones destacando el Sistema de Abonos y

la Tarjeta Amigo, únicos en la ciudad de Málaga, que permiten la posibilidad de beneficiarse de una serie de ventajas que a continuación se enumeran:

- Tarifas más rentables.
- Posibilidad de elegir los espectáculos que más gusten.
- Prioridad de reservas.
- Entrega de tus entradas e información actualizada en tu domicilio.
- Asistencia telefónica.
- Información mensual actualizada a través de *e-mail* o correo postal.
- Invitación a actividades paralelas.
- Reserva de butacas garantizadas (según procedimiento de reservas).

La suscripción de abonos aporta en la gestión del espacio beneficios artísticos y económicos.

LA **TIPOLOGÍA** DE LOS ABONOS ES LA SIGUIENTE:

1. Abonos teatro, música y danza:

ABONO A: 20 entradas.

Con un máximo de 4 entradas a elegir entre todos los espectáculos programados a excepción del Ciclo Flamenco viene del Sur y el Ciclo de Música Contemporánea.

ABONO B: 10 entradas.

Con un máximo de 2 entradas a elegir entre todos los espectáculos programados a excepción del Ciclo Flamenco viene del Sur y el Ciclo de Música Contemporánea.

2. Abono Ciclo Flamenco viene del Sur máximo 2 entradas por espectáculo.

3. Abono Ciclo de Música Contemporánea una entrada por concierto.

El sistema de abonos en el **Teatro Cánovas** se activó en **el año 2003 y hasta junio de 2010** se han registrado un total de **1.489 abonos**. El total de las suscripciones de los abonos representa un **17% del total de espectadores** en dicho periodo.

Ante la demanda de abonos el Teatro se vio en la necesidad de limitar el número de abonados vigentes en función de las dimensiones de la sala: **170 localidades de abonos**, posibilitando, de esta manera, la captación de espectadores en representaciones individuales animándolos a incrementar su frecuencia de asistencia.

El cuadro siguiente supone una muestra de la **lealtad y fidelidad** de los **abonados continuos** (se mantienen a lo largo de varias temporadas) en el **Teatro Cánovas**.

Temporadas	Nº abonados continuos	% en función del total de espectadores
Abonados que siguen desde 2003 a junio 2010	17	1%
Abonados desde 2005 a junio 2010	34	2%
Abonados desde 2007 a junio 2010	80	6%
Abonados desde el 2008 a junio 2010	131	9%

Preguntas para debatir

1. La Universidad de Cádiz ha desarrollado el programa CELAMA, que le permite gestionar información de clientes. Indique una relación de 5 ítems que considera que deben incorporarse al programa, explicando la utilidad que cada uno de ellos le aportará en su actividad de gestión de marketing.
2. ¿Qué diferencias observa entre la gestión de relaciones en el sector de las artes (productos culturales con un mayor componente de servicios) y las industrias culturales. Utilice un ejemplo concreto de cada ámbito para desarrollar la pregunta y justifique adecuadamente su respuesta.
3. Explique la importancia de las relaciones de precios en el diseño de una política de desarrollo de la audiencia.
4. Seleccione un teatro de su ciudad e indique la estrategia de distribución que actualmente desarrolla. Indique, asimismo, propuestas de mejora de las relaciones con el cliente.
5. Supongan que le nombran director de marketing de la Alhambra. Explique brevemente cuál sería su plan de relaciones de precios justificando adecuadamente su respuesta.
6. Proponga al menos tres estrategias de vinculación de audiencias para el Teatro Cánovas de Málaga.
7. Explique cómo se relacionan las decisiones de vinculación de clientes con las relaciones de precio y distribución aportando ejemplos ilustrativos.

NOTAS

1. Gummesson (2008) denomina a los clientes que difunden información positiva sobre los productos de una organización como «*part-time marketer*», por considerar que realmente estos están desarrollando una función importante en el ámbito de la comunicación del producto. En el caso de los servicios culturales, la experiencia de personas cercanas que han consumido el producto constituye una de las fuentes de información de mayor valor y, por tanto, más determinantes en el proceso de decisión de adquisición de un producto cultural.

PARTE II

**Búsqueda de información y
conocimiento del consumidor cultural**

CAPÍTULO 5

El comportamiento del consumidor cultural

Objetivos de aprendizaje

1. Presentar un marco de referencia para entender el comportamiento de los consumidores.
2. Comprender la necesidad de disponer de buenos instrumentos de medición aplicables al comportamiento de los consumidores.
3. Conocer los elementos necesarios para el análisis del consumidor.
4. Comprender qué efectos tienen las decisiones de compra en los consumidores.
5. Conocer las distintas influencias que ejercen entre sí las respuestas afectivas y cognitivas.
6. Considerar la necesidad de analizar las variables internas y externas en el proceso de decisión del individuo.
7. Analizar las principales influencias que se recibe y valorar su importancia en la decisión de compra.

Caso práctico inicial: cómo conseguir entradas para el Concierto de Viena de Año Nuevo

¿Quién no ha soñado con asistir a uno de los conciertos más glamurosos del mundo alguna vez en la vida? Dejarse llevar por los acordes de Strauss interpretados por la Filarmónica de Viena o ¿aplaudir como un poseso ante las notas de la *Marcha Radetzky*? Cualquier persona puede tener acceso a ello, rellenando un simple formulario en línea. Acceder a la web de la Filarmónica de Viena. Como el aforo de la Filarmónica de Viena es limitado se realiza un sorteo entre todas las solicitudes de entradas recibidas en la página web de la Filarmónica de Viena. Las peticiones recibidas entre los días 2 a 23 de enero, ambos inclusive, serán tenidas en cuenta para el sorteo que se llevará a cabo para el concierto de la siguiente temporada.

El Concierto de Año Nuevo es el que se retransmite por televisión todas las mañanas del día 1 de enero a las 11:15 horas para una audiencia potencial de más de 1.000 millones de personas. Es el concierto más seguido, pero tenemos opción también de asistir a dos conciertos más: el concierto de Nochevieja, el 31 de diciembre a las 19:30 y el Ensayo General del día 30 de diciembre, a las 11 de la mañana. Por ello, en la web de la Filarmónica accedemos a la reserva de las entradas para el concierto que deseemos. (Nota: el formulario está o en inglés o en alemán). Solo para el Concierto de Año Nuevo, como máximo, pueden seleccionarse dos entradas por solicitud. El precio de las entradas oscila desde los 30 € (con escasa visibilidad) a los 940 € para el Concierto de Año Nuevo; En el caso del Concierto de Nochevieja, los precios son algo más baratos: van desde los 25 € a los 720 euros como máximo. En cuanto al Ensayo General del día 30 de diciembre, los precios varían desde los 130 euros a los 380 € de los asientos más caros. En la página de reserva de entradas (que está en alemán o inglés, no en español) encontramos la parte central con el formulario a rellenar donde nos pedirán datos básicos como: nombre y apellidos, correo electrónico, domicilio, ciudad, país, cantidad de entradas y precio de las mismas. A la izquierda, veremos el plano de la Filarmónica de Viena con los asientos y sus precios, de forma que podemos hacernos una idea sencilla de lo que más nos conviene. Es posible reservar también no como un particular sino como una empresa. Una vez hemos seleccionado y estamos conformes, procedemos al envío del formulario presionando el botón *Send Registration* (en la versión inglesa).

El sorteo de las entradas se realiza hacia finales de marzo de ese año. A todos aquellos que han participado y no han conseguido sus preciadas entradas se les envía un correo electrónico comunicándoles que no han sido afortunados. Los ganadores del concurso reciben por correo postal la buena nueva, además de información necesaria para tramitar la compra definitiva de las entradas. En este caso, el orden de recepción de las solicitudes no influye para el posterior sorteo, así como tampoco funcionan aquellas solicitudes realizadas por correo postal o por correo electrónico privado (es decir, sin rellenar el formulario). El programa del concierto siempre tiene piezas de Johann Strauss (padre e hijo), Josef Strauss y Eduard Strauss. Entre ellas, sobresalen los bises con el vals *El Danubio Azul* y la popularísima y esperada *Marcha Radetzky* en la que el director de turno de la Orquesta Filarmónica de Viena se dirige al público asistente para que con sus palmas animen en sintonía con la orquesta, la vigorosa música que cierra el concierto hasta el siguiente año.

Desde 1939 se viene celebrando dicho concierto y siempre ha contado con una nómina de reputados directores de orquesta. El año 2011 Franz Welser-Möst, ha sido el sexto austriaco en dirigir a la Filarmónica de Viena en la historia del Concierto de Año Nuevo. Es un director reputado que ya ha dirigido puntualmente a esta orquesta en 1998, 2003, 2007 y 2009 y que, actualmente, ostenta el

cargo de Director General Musical de la Vienna State Opera. La razón por la que ha sido elegido, en palabras de Clemens Hellsber, Presidente del Comité de la Filarmónica de Viena: «Por compartir su trabajo artístico en la ópera y en los conciertos, caracterizado en los últimos años por un entendimiento mutuo con la orquesta, lo que ha terminado creando una elevada y recíproca inspiración.

Referencia: www.austria.info/es/arte-y-cultura/concierto-de-ano-nuevo-1133628.html

La afluencia de público local salva las cuentas del Festival de Salzburgo

Pese a que la crisis económica ha reducido la venta de entradas y la presencia de público extranjero en el festival de Salzburgo, la mayor afluencia de espectadores locales ha permitido que este certamen alcance el noventa por ciento de ocupación. Los medios austriacos recogieron hoy el balance hecho por Helga Rabl-Stadler, presidenta del festival, que a dos días de su clausura ha facturado ya 23 millones de euros en venta de entradas.

Según Rabl-Stadler, la edición de este año ha estado caracterizada por nuevas tendencias: se han vendido más entradas por separado y la mayoría de los asistentes son de Salzburgo o de la vecina Baviera. «La gente compra más tarde. Es más flexible», explicó la responsable del festival, en relación a los cambios en el comportamiento del público.

Rabl-Stadler también se mostró satisfecha con el resultado artístico de la edición de este año, que hace la número 98 de su historia.

El programa de una de las más importantes citas estivales con la cultura incluyó 198 funciones de ópera, conciertos y teatro, aunque en un ambiente menos ostentoso por la crisis económica.

Referencia: Viena, 21 de agosto de 2010 (EFE). EFE As/rs/ibr

Estos ejemplos muestran la necesidad de estudiar los distintos comportamientos del público en función de las características del evento a ofertar. Qué factores influyen en la asistencia a los conciertos reseñados. Presentamos un marco de referencia para investigar y entender a los diferentes públicos y que pueda ser aplicado al desarrollo de intercambios en servicios no lucrativos.

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer el papel que desempeña la Información y el conocimiento del consumidor cultural. Concretamente:

1. Capacidad para el análisis crítico y de síntesis.
2. Estimular las necesidades del consumidor.
3. Uso de herramientas para análisis y transmitir información.
4. Saber interpretar el entorno.
5. Trabajo en equipo.
6. Compromiso ético con el trabajo.

5.1. El comportamiento del consumidor cultural

El término comportamiento se refiere a las distintas acciones físicas que los diversos públicos realizan cuando evalúan, adquieren y consumen bienes o servicios que puedan ser observadas y analizadas por otras personas. El comportamiento del consumidor se define como: «El proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes o servicios».

La definición de consumidor en marketing depende en parte de su conducta, esto es, de la naturaleza de sus procesos de toma de decisión. En la actualidad la conducta se considera como un conjunto de actividades elementales, tanto mentales como físicas, como puede ser la preparación de una lista de compras, búsqueda de información, discusión sobre la distribución del presupuesto familiar, etc., que de alguna forma se influyen entre sí e inducen el acto de compra, a la elección de un producto o marca, o de un servicio.

La *American Marketing Association* define el comportamiento del consumidor como «la interacción dinámica de los efectos y cognición, comportamiento, y el ambiente, mediante la cual los seres humanos llevan a cabo los aspectos de intercambio comercial en su vida». Se trata pues, de pensamientos y sentimientos que experimentan las personas, así como las acciones que realizan en el proceso de consumo.

Modelo de comportamiento de consumidor cultural

Estímulos externos	Características del consumidor/ proceso de decisión	Decisiones de compra
Marketing mix Entorno, económico, social, cultural	Culturas sociales, personales/ psicológicas Reconocimiento del problema Búsqueda de información Decisión Evaluación Comportamiento post	Elección del producto/servicio Elección del evento Elección del lugar Momento Tiempo de dedicación

La función de los especialistas en marketing es entender qué ocurre entre los estímulos externos y las decisiones de compra.

Caso inicial: La Flauta Mágica de Mozart

Mauricio Rábago Palafox en su ensayo «*Sobre la crítica artística*» relata que en este campo, existen personas que realmente no conocen a fondo las materias que critican, y en consecuencia, desorientan y confunden al público. Franz Liszt pianista y compositor húngaro (1811-1886) en su época la más famosa personalidad de toda Europa, escribió en *La Gazette Musicale* en 1835, en un ensayo titulado «*De la situation des artiste et de leur condition dans la société*». Dado que la educación del público que asiste a conciertos es una de las necesidades

primordiales del momento, y dado también que la mayoría de los escritores y críticos que deberían ejercer esa educación carecen de un verdadero sentido de los valores y de los niveles de exigencia, tales críticos deberían ser sometidos a un examen para comprobar si resultan aptos para desempeñar la profesión que han escogido». Oscar Wilde (1854-1900) exclama: «Por qué ha de ser turbado el artista con el clamor estridente de la crítica? Y por qué los que no pueden crear se encargan de juzgar a los que crean? ¿Qué autoridad tienen para ello? Sería interesante realizar un estudio de comportamiento de un selecto público amante de la ópera para indagar en la manera en que se dejan influenciar por las críticas aparecidas en medios de comunicación después del estreno de la *Flauta Mágica de Mozart*, y analizar su decisión de asistir o no, en función de lo leído.

Fuente: <http://www.weblaopera.com/articulos/arti8.htm>

Las tablas que presentamos a continuación recogen dos cuestiones claves para evaluar el comportamiento de la población española mayor de 15 años, en relación al consumo de determinadas actividades culturales y equipamiento en el hogar.

Personas que realizaron o suelen realizar determinadas actividades culturales (en porcentaje de la población de cada colectivo) en el último año

Total	Total	Varones	Mujeres
MUSEOS, EXPOSICIONES Y GALERÍAS DE ARTE (Visitaron)			
Museos	31,2	31,0	31,3
Exposiciones	24,7	24,2	25,2
Galerías de arte	13,7	13,5	13,9
MONUMENTOS Y YACIMIENTOS (Visitaron)			
Monumentos	34,1	35,1	33,2
Yacimientos arqueológicos	13,0	14,2	11,9
ARCHIVOS (Asistieron o visitaron)			
BIBLIOTECAS (Fueron o accedieron)			
Ir a una biblioteca	17,6	15,6	19,5
Acceder por Internet	4,6	5,0	4,2
LECTURA (Leyeron libros)			
Libros relacionados con la profesión o estudios	25,1	27,9	22,5
Libros no relacionados con la profesión o estudios	52,5	48,1	56,7
ARTES ESCÉNICAS (Asistieron)			
Teatro	19,1	17,0	21,0
Ópera	2,7	2,6	2,8
Zarzuela	1,9	1,7	2,1
Ballet/ danza	5,1	4,0	6,2

Fuente: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007. Ministerio de Cultura.

Personas según la disponibilidad de diversos equipamientos culturales en su hogar (en porcentaje de la población)

LIBROS Y ENCICLOPEDIAS		AUDIOVISUALES	
Libros		Televisión	99,7
Mas de 25	94,9	Vídeo o DVD	85,4
Mas de 50	71,5	VHS	61,9
Enciclopedias	48,8	DVD	78,2
Papel	69,9	Cintas VHS y discos DVD	83,1
CD ROOM	31,3	Mas de 25	53,3
		Mas de 50	31,6
		Cámara fotográfica	73,2
		Cámara de vídeo	30,6
MÚSICA		ORDENADOR E INTERNET	
Disponen de equipos en los que escuchar	98,3	Ordenador	
Radio	97,3	Acceso a Internet	60,6
CD's	81,6	Banda ancha	43,3
Casetes	70,1	PDA	35,4
Discos	30,7	Consola de videojuegos	6,1
Walkman/diskman	45,7	Software	22,6
Equipo con reproductor de MP3	38,3	Ofimático	39,8
Móvil con reproductor de música	28,9	Juegos y educativos	30,0
		Reproductores de MP3, MIDI, WAV	34,3
		Reproductores de DIVX, MPG	25,9
MÚSICA		MÚSICA	
Disponen de equipos en los que escuchar	98,3	Soportes de sonido (CD's, casetes, discos)	84,7
Radio	97,3	CD's	80,3
CD's	81,6	Mas de 25	57,6
Casetes	70,1	Mas de 50	34,3
Discos	30,7	Casetes o discos	65,6
Walkman/diskman	45,7	Mas de 25	38,3
Equipo con reproductor de MP3	38,3	Mas de 50	17,9
Móvil con reproductor de música	28,9	Archivos de ordenador	28,8
Disponen de soportes de sonido	84,9	Instrumentos musicales	33,6

Fuente: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2006-2007. Ministerio de Cultura.

Los pensamientos y sentimientos en los consumidores se modifican rápidamente, lo que origina que los ciclos de vida de los productos sean mucho más efímeros. Las nuevas tecnologías están modificando las maneras de comportarse de los personas y su entorno cambia continuamente. En los tiempos actuales no se trata de ofertar productos culturales, lo que hay que entender muy bien, es lo que significa y que factores influyen en la búsqueda para obtenerlo. En general, la bibliografía sobre los estudios de consumo cultural afirman o dan por sentado que la asistencia a eventos culturales se realiza en el tiempo libre de las personas, entendiendo por tiempo libre aquel en el que voluntariamente se dispone para hacer aquello que nos produce satisfacción y disfrute. Conocer y comprender las discrepancias entre la imagen que estas instituciones tienen de sí mismas, y la que tienen los diversos públicos que se supone son sus destinatarios importantes. La asistencia a una sesión cinematográfica o teatral estará motivada por la necesidad de compartir impresiones y pasarlo bien.

El fenómeno es complejo y disponemos para abordarlo de tres enfoques principales. El *enfoque interpretativo*, cuyo objetivo es entender el consumo y sus significados, y está basado en distintas teorías y métodos de la antropología; el *enfoque tradicional*, que trata de explicar la toma de decisiones en el comportamiento del consumidor y esta fundamentado en teorías y métodos de la psicología cognitiva y en la sociología; el *enfoque del marketing*, predice la elección del consumidor, y se basa en la estadística y en la economía.

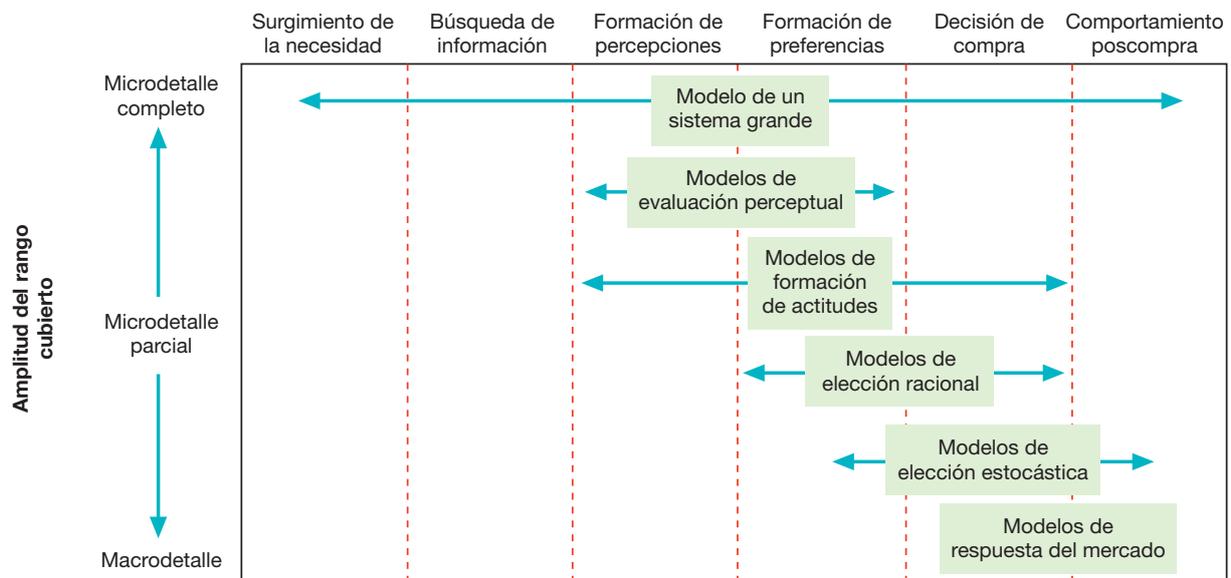
El comportamiento del consumidor supone intercambios entre las personas: unas entregan algo de valor a otras y reciben algo también a cambio. Es pues necesario la carencia o el deseo de disponer de un producto o servicio que pueda dar respuesta a esa falta. La industria cultural, si quiere conectar con el consumidor, debe de pensar en términos diferentes en función de la oferta. La asistencia a una exposición fotográfica, o a visitar un museo conlleva motivaciones diferentes de la de ir al teatro a un espectáculo de danza.



Las organizaciones culturales deben usar los conocimientos sobre el comportamiento del consumidor, y poner en marcha distintas estrategias de marketing que no solo se adapten a las necesidades y deseos, sino que también puedan producir cambios respecto a lo que puedan pensar ante un acontecimiento cultural, diseñando, ejecutando y controlando un plan para influir en los intercambios con propósito de conseguir objetivos. El marketing tiene un papel importante para impulsar los intercambios.

El estudio del comportamiento del consumidor resulta a veces muy complejo a causa de la multitud de variables que intervienen y su influencia y relación entre ellas, de acuerdo a las percepciones personales o los efectos de experiencias, como son el aprendizaje, la personalidad, las actitudes, las creencias y el autoconcepto de las percepciones. Para hacer frente a esta complejidad, se han diseñado modelos del comportamiento del consumidor que utilizan modelos que dan respuesta a los distintos fenómenos a investigar. Se trata de herramientas que permiten observar y medir los cambios producidos en los distintos comportamientos de los consumidores. En la actualidad, una de las innovaciones más importantes que han revolucionado este campo y que permiten una mayor aplicabilidad de las mismas a situaciones y problemas reales, consiste en la incorporación de las nuevas tecnologías de la información para desarrollar herramientas metodológicas que permitan analizar de forma más precisa y completa los procesos de decisión.

Existen modelos que pretenden explicar los procesos de comportamiento del consumidor en diferentes contextos y desde distintas perspectivas. Lilien y Kotler (1990) proponen una clasificación de los mismos en la que se incluyen desde los sistemas grandes o generales –caracterizados por un elevado nivel de detalle en el análisis y por cubrir todas las etapas de la conducta del consumidor– hasta los de respuesta de mercado –que relacionan cambios en el mercado (ventas o cuota, entre otros) con las actividades comerciales (como la comunicación o la distribución) sin recurrir a mecanismos de comportamiento intermedios y confiando únicamente en datos agregados. Entre estos extremos identifican distintos modelos intermedios como los de evaluación perceptual, los de formación de actitudes, los de elección racional o los de elección estocástica.



Clasificación de los modelos de comportamiento del consumidor en función del nivel de detalle y los procesos de la conducta modelizados. Fuente: Lilien y Kotler (1990).

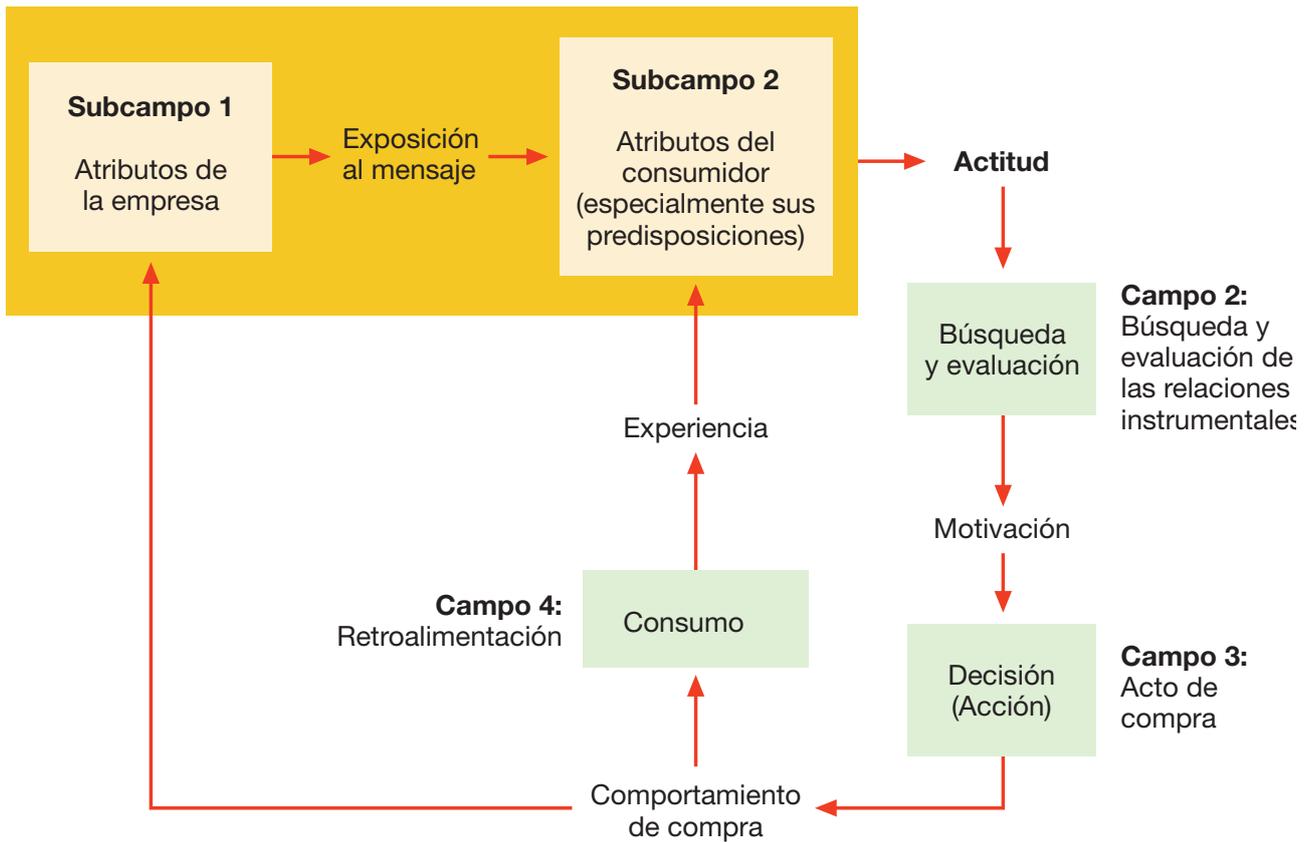
A continuación se describen los principales modelos globales de comportamiento, entre los que cabe destacar los desarrollados por Nicosia (1966), Howard y Sheth (1969), Engel, Kollat y Blackwell (1968, 1978), Bettman (1979) y Howard (1989).

Modelo de Nicosia (1966): supone que el consumidor trata de alcanzar determinadas metas y que en un principio no hay antecedentes entre él y la organización que hace la oferta, de manera que en su mente no existe predisposición alguna respecto a ella. Para Nicosia, el proceso de toma de decisiones discurre a lo largo de un canal de un estado previo a otro activo, centrado en tres elementos claves: las predisposiciones, que son estructuras pasivas no impulsoras que se refieren a aspectos generales en el tiempo; las actitudes, que son fuerzas impulsoras débiles; y las motivaciones, que son las grandes fuerzas que impulsan la acción. Además, este modelo considera cuatro campos de interacción: en el primero se incluye los procesos del mensaje hacia el receptor; en el segundo es el relativo a las características del consumidor; el tercero hace referencia a la motivación como resultado de la búsqueda de información y el cuarto incluye las conexiones que se producen después de la compra del producto.

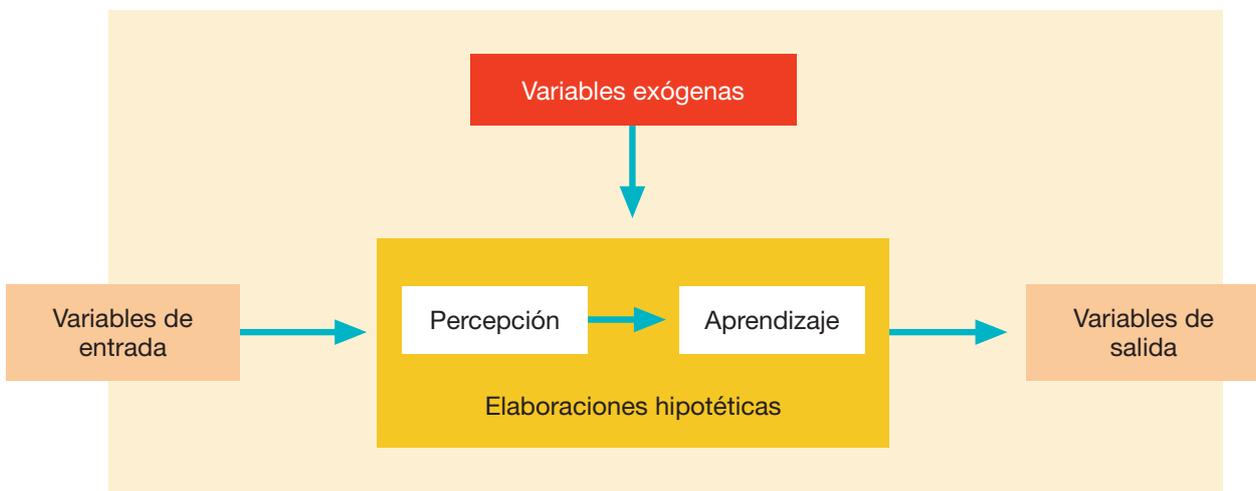
Modelo de Howard-Sheth (1969): el propósito de este modelo es explicar cómo los consumidores comparan los diferentes productos en orden a elegir uno que corresponda a sus deseos, asumiendo ciertos supuestos generales en la conducta de la compra: 1) es un proceso de decisión racional, dentro de los límites de la información de que se disponga; 2) se supone que la elección de marca es un proceso sistemático; y 3) esta conducta sistemática estará provocada por algún hecho que será la aportación al sistema individual.

Se fundamenta en tres tipos de procesos mentales de percepción, aprendizaje y formación de actitudes e identifica cuatro conjuntos o variables que intervienen en el proceso de comportamiento del consumidor: El primer conjunto lo constituyen las variables de entrada formadas por los estímulos de marketing. A continuación aparecen las elaboraciones hipotéticas, que son estadios intermedios entre el *input* (variables de entrada) y el *output* (variables de salida) y que no son observables. Estas se dividen en dos según actúen los mecanismos de la percepción o del aprendizaje. Finalmente, las exógenas, que incluyen características psicosociológicas del consumidor tales como la cultura, la clase social, la personalidad, el nivel económico y la importancia de la compra.

Campo 1: De la fuente de un mensaje a la actitud del consumidor

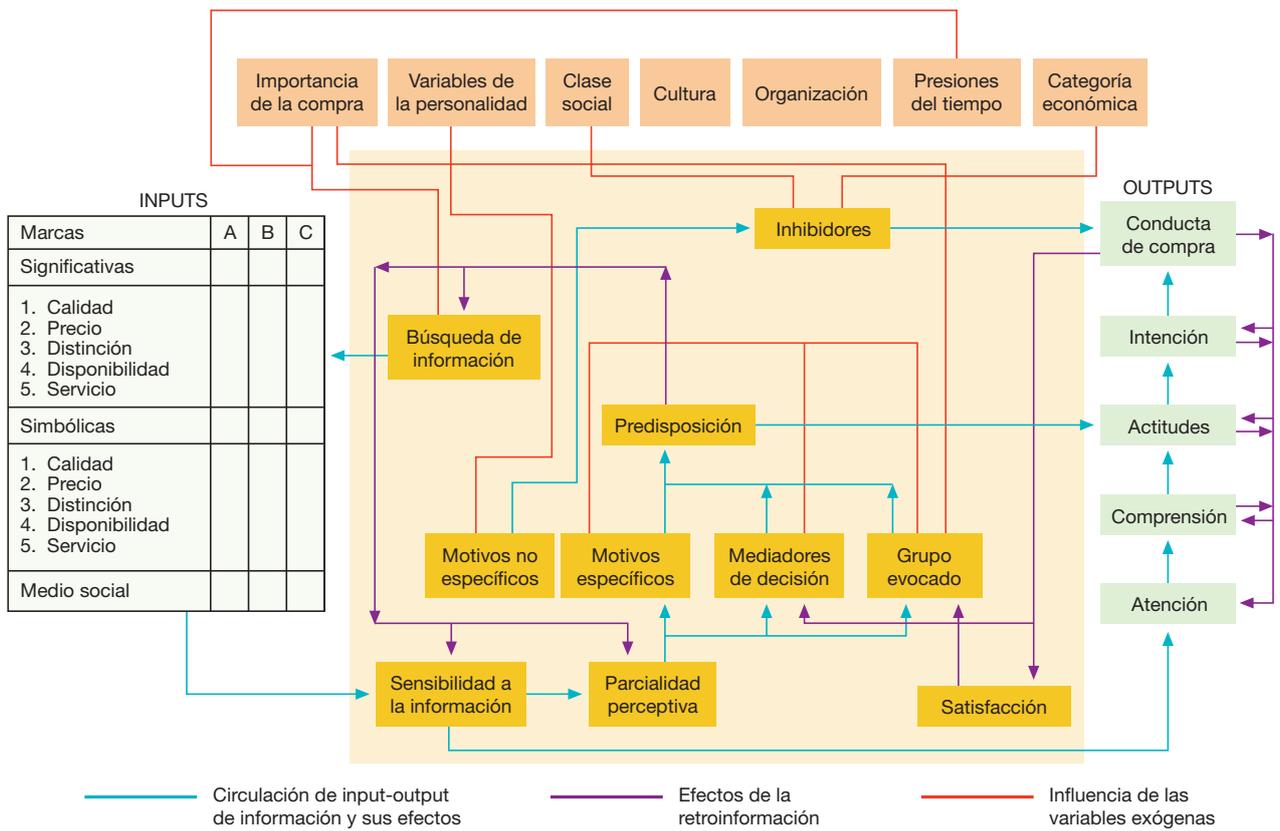


Modelo de Nicosia. Fuente: Nicosia (1966).

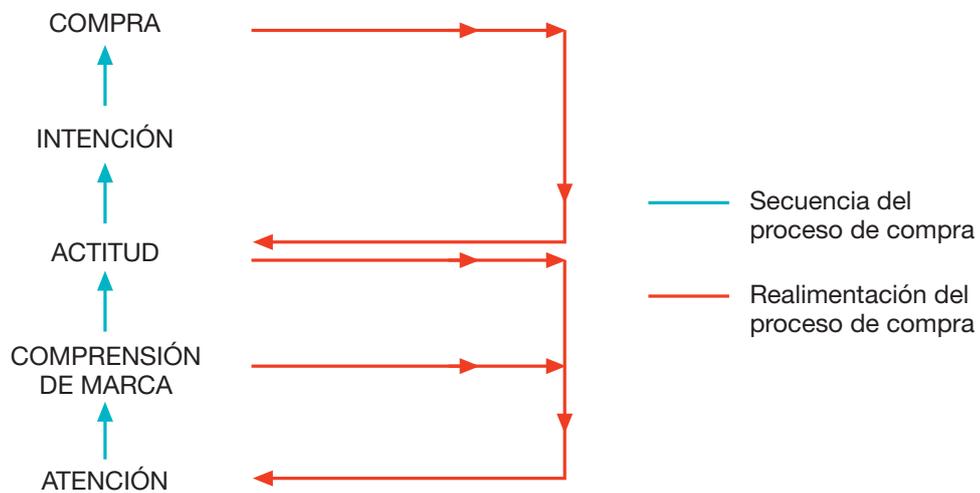


Estructura del modelo de Howard y Sheth. Fuente: adaptado de Herrero (2005).

El modelo de Howard y Sheth incorpora cinco *outputs* que aparecen de forma secuencial: atención, comprensión de la marca, actitud, intención y compra. De este modo, en el proceso de compra aparece en primer lugar el deseo de adquirir un producto y, posteriormente, se aborda un proceso de búsqueda de información y comparación entre las alternativas disponibles conformando con ello una actitud hacia cada una de ellas. Esta actitud constituye la base de la intención de compra que dará lugar a una conducta de consumo concreta. La adquisición del producto y la experiencia con el mismo inciden de nuevo en las actitudes del individuo y condicionan los posteriores actos de compra.



Esquema del modelo de Howard y Sheth.



Secuencia de outputs del modelo de Howard y Sheth. Fuente: León y Olabarría (1991).

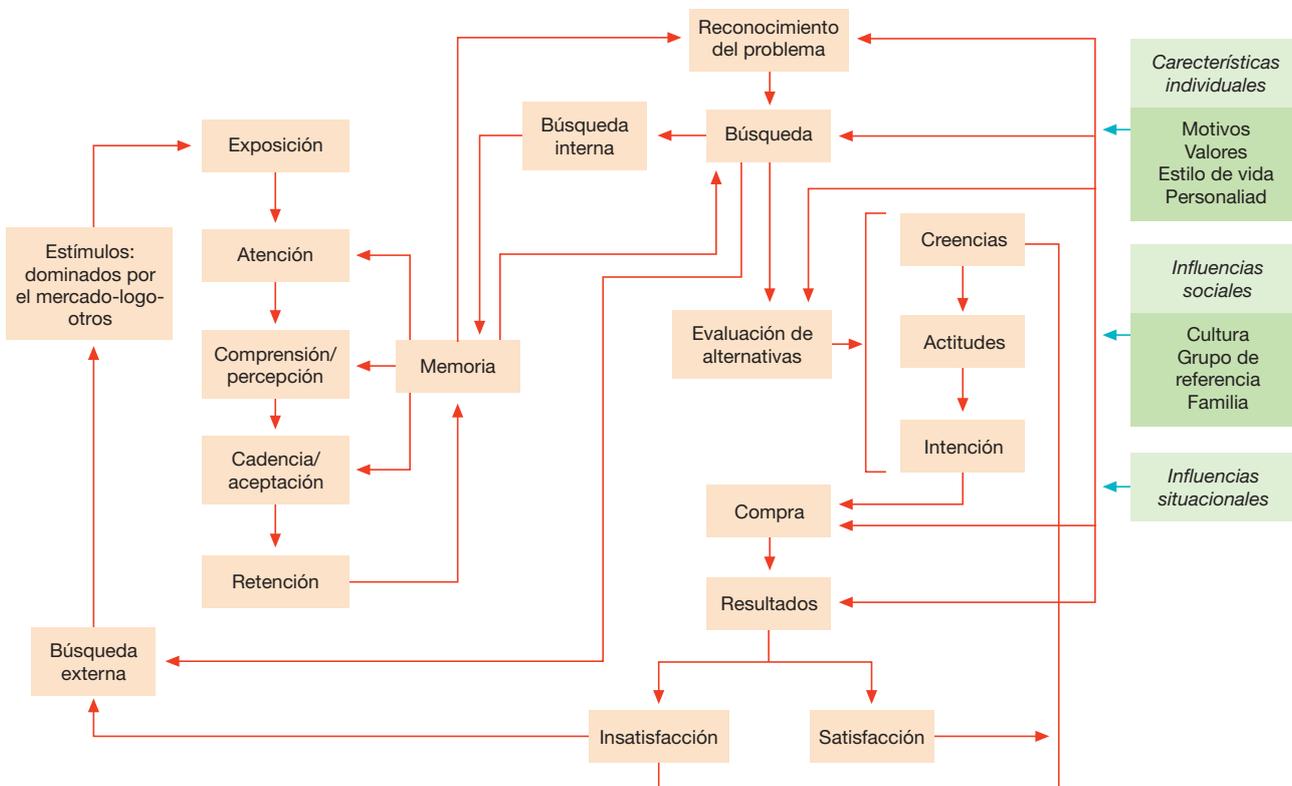
En función del nivel de desarrollo de las creencias de los consumidores respecto a los productos y marcas, Howard y Sheth (1969) distinguen tres niveles de aprendizaje o etapas de toma de decisión cuyas principales características se resumen en la figura:

Características de los niveles de aprendizaje del modelo de Howard y Sheth

Etapa	Cantidad de información necesaria antes de comprar	Velocidad de decisión
Solución extensa de problemas	Grande	Lenta
Solución limitada de problemas	Moderada	Moderada
Comportamiento rutinario de respuesta	Baja	Rápida

Fuente: Schiffman y Kanuk (1997).

Modelo de Engel, Kollat y Blackwell (1968, 1978): el modelo considera que la conducta de consumo se produce a través de un proceso con cuatro componentes básicos: los estímulos (*inputs* o insumos mueven al consumidor a la búsqueda de información), el procesamiento de información, (una vez filtrada ésta, el consumidor la evalúa y se conforma en él una actitud: el proceso de decisión) y las variables ambientales (exógenas) que influyen en este.



Modelo de Engel, Kollat y Blackwell. Fuente: Engel, Blackwell y Miniard (1986).

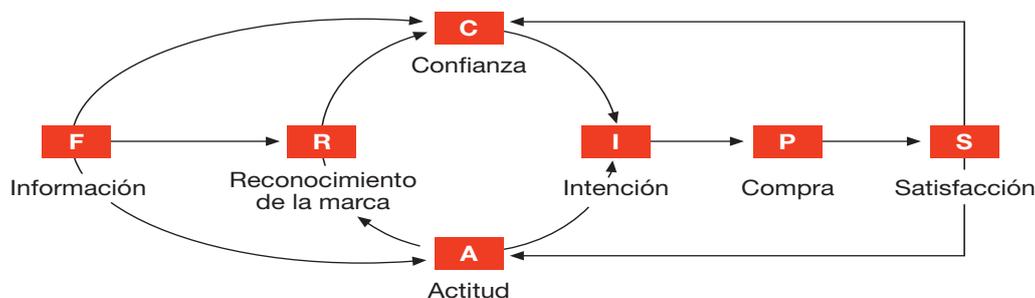
El enfoque central del modelo se encuentra en el proceso de decisión, constituido por cinco fases o etapas: reconocimiento del problema, búsqueda del mismo, evaluación de alternativas, compra y resultados (Engel, Blackwell y Miniard, 1986). El número de etapas que conforman una decisión específica y la atención relativa prestada a cada una de ellas dependerán de la complejidad de solución del problema. De este modo, en compras de solución extensa se desarrollarán las cinco fases del proceso de decisión mientras que una situación rutinaria no requerirá una búsqueda externa ni la evaluación de alternativas.

Los estímulos o flujos de información externos, provenientes de esfuerzos de marketing de las empresas o de otras fuentes, inician el proceso incidiendo, una vez filtrados por la memoria, en el reconocimiento del problema. Una vez detectado, se realiza una búsqueda de información en la memoria o se recurre a fuentes externas si el consumidor necesita información adicional o si experimenta una disonancia entre la satisfacción proporcionada por la alternativa y las expectativas previas. La descripción del proceso de búsqueda activa de información y de evaluación constituye la principal aportación del modelo de Engel, Kollat y Blackwell (León y Olabarría, 1991).

El procesamiento de la información obtenida por el consumidor, ya sea dominada por el marketing o no, exige, en primer lugar, que exista una atención al mensaje al que el consumidor está expuesto, así como su posterior comprensión o percepción. Una vez percibido el mensaje debe persuadir al consumidor –cesión/adaptación– para que se produzca su retención e incorporación a la memoria a largo plazo. La transmisión a la memoria a largo plazo en forma de información y experiencia exige que el mensaje sea procesado tanto por la memoria sensorial –que analiza el insumo en término de propiedades físicas– como por la memoria a corto plazo, que analiza su significado.

El último componente del modelo está constituido por el conjunto de variables ambientales –cultura, grupo de referencia y familia–, individuales –motivos, valores, estilo de vida y personalidad– y situacionales –como la situación financiera o capacidad adquisitiva del consumidor– que inciden sobre el proceso de toma de decisiones.

Modelo de Howard (1989): el modelo de Howard (1989) constituye una revisión y reformulación del modelo de Howard y Sheth (1969) sobre la base de siete componentes o variables interrelacionadas: la información (F), el reconocimiento (R), la actitud (A), la confianza (C), la intención (I), la compra (P) y la satisfacción (S). Los tres componentes centrales de la estructura –reconocimiento de marca (R), actitud hacia la marca (A) y confianza sobre el juicio de la marca (C)– conforman la imagen de marca percibida por el consumidor, es decir, el conocimiento total que el individuo tiene respecto a una determinada marca o producto. El modelo incorpora tres posibilidades de decisión de compra en función de la complejidad de la compra y la información disponible por el consumidor: adquisición de productos nuevos en el mercado, decisiones de compra complejas y decisiones de compra rutinarias.



Modelo de Howard. Fuente: Howard (1989).

Conclusiones II Encuentro Internacional de CIMA Carta de Compostela



Las mujeres profesionales del sector audiovisual de la Unión Europea, reunidas en Santiago de Compostela, tras tres días de intenso debate, reflexión e intercambio de experiencias y datos, podemos concluir lo siguiente:

La muy escasa presencia de mujeres en los puestos decisivos del audiovisual europeo es injusto, porque deja sin voz a una parte importante de la población europea, desperdicia un potencial de talento e industria tanto detrás como delante de la cámara, y afecta gravemente a los contenidos de los medios audiovisuales que generan nuestras imágenes del mundo. Por lo tanto, esta situación perjudica la diversidad y el pluralismo cultural, constituyendo una asignatura pendiente del sistema democrático que todos deseamos. Para solucionar este grave desequilibrio comenzaremos por:

Constituir una Comisión de Trabajo que se encargará de la creación de una Red Europea de Mujeres del Audiovisual. La matriz de esta red la constituirá una plataforma digital que servirá para:

- a) Contener una base de datos de todas las profesionales del sector.
- b) El intercambio de información, experiencias y proyectos.
- c) Disponer de una bolsa de trabajo.
- d) El impulso y consolidación de un mercado industrial.

A su vez esta red propiciará espacios de encuentros que atiendan a la producción, distribución y exhibición de productos de autoría femenina. Además, consideramos imprescindibles y urgentes las siguientes medidas:

1. La creación por parte de la Comisión de la Unión Europea de un comité de expertos y expertas que elabore un informe en el que se analice cuantitativa y cualitativamente la situación del audiovisual europeo desde la perspectiva de género. Incluyendo la elaboración de estadísticas desagregadas por sexo en todas las categorías del sector audiovisual.
2. Incluir medidas de acción positiva, en las bases de concesión de las ayudas de los programas comunitarios MEDIA y EUROIMAGE, en cumplimiento del artículo 3.2 del Tratado Constitutivo de la Unión Europea y el artículo 23 de la Carta de Derechos Fundamentales.
3. Proponer a los directores de todas las televisiones públicas de los países miembros de la Unión Europea que se comprometan, a través de un documento formal y público, a conseguir una participación equilibrada de mujeres y hombres en los puestos de decisión en un plazo máximo de cinco años y a propiciar contenidos que contribuyan a educar en la igualdad como valor social.
4. Poner en marcha en el marco de la Unión Europea un programa de formación profesional para el empleo, que tenga como objetivo la cualificación profesional de las mujeres con especial atención a las nuevas tecnologías, que consideramos un sector emergente y de gran potencial en el audiovisual.
5. Visibilizar, recuperar y difundir la obra de las mujeres del sector audiovisual, para lo cual pedimos el compromiso de los gobiernos que deben sostener, dotando con fondos suficientes, los departamentos de las universidades dedicados al estudio de esta temática.

Emplazamos a todas las personas comprometidas con el contenido de esta carta para que en un plazo de dos años nos reunamos y evaluemos los logros y los retos pendientes, utilizando mientras tanto la Red de Mujeres del Audiovisual como instrumento de seguimiento y evaluación continua.

Esta carta será enviada a las autoridades responsables de la ejecución de las medidas en ella acordadas, será difundida a través de los medios de comunicación y será propuesta para su firma a todas las asociaciones del sector audiovisual cultural y artístico para que se convierta en el documento fundacional de la acción política y social de todas las mujeres y todos los hombres que deseen un cine y una televisión más justos, plurales y democráticos.

Asociación de Mujeres Cineastas y Medios Audiovisuales Santiago de Compostela, a 7 de mayo de 2010.

De acuerdo a los modelos generales de comportamiento del consumidor analizados trate de dar respuesta a algunas de las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera interpretarán los **directores** de todas las televisiones públicas de los países miembros de la Unión Europea el documento?
- ¿En qué medida se comprometerán tal como se le solicita a través de un documento formal y público?
- ¿De qué forma harán sus evaluaciones?
- ¿Cómo puede influir en la toma de decisiones el ambiente externo?

Aplique uno de los modelos analizados en la toma de decisión final.

5.2. Variables internas

El comportamiento de todo ser humano está influenciado por los estímulos que recibe de su entorno. Sin embargo, la percepción individual ante una misma situación suele ser diferente de unas personas a otras. Pero la interpretación de esos estímulos está determinada en una serie de características que tienen una importante influencia en los procesos perceptivos. Entre los factores internos destacamos la personalidad, las motivaciones, la experiencia y las actitudes.

La personalidad, expresión latina de *per sonare* (sonar a través de), es un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera muy particular, hacen que las personas sean diferentes a las demás. La manera en que cada ser pensante actúa sobre situaciones diversas, nos dice algo sobre la personalidad de cada persona, en otras palabras es el modo habitual por el cual cada ser piensa, habla, siente y lleva a cabo alguna acción para satisfacer sus necesidades en su medio físico y social.

Según Allport (1935) la personalidad es «la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio». La organización representa el orden en que se halla estructurada las partes de la personalidad de cada sujeto. Lo dinámico, se refiere a que cada persona se encuentra en un constante intercambio con el medio que solo se interrumpe con la muerte. Los sistemas psicofísicos, hacen referencia a las actividades que provienen del principio inmaterial (fenómeno psíquico) y el principio material (fenóme-

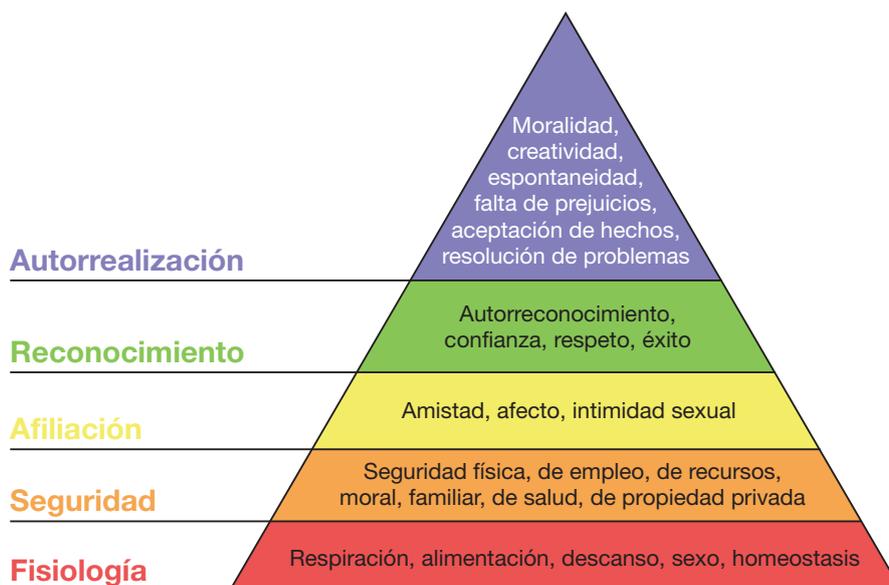
no físico). La forma de pensar hace referencia a la vertiente interna de la personalidad. La forma de actuar hace referencia a la vertiente externa de la personalidad que se manifiesta en la conducta de la persona.

Un segundo factor interno son las motivaciones. Son consideradas como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, el obtener un disco de vinilo o gramofónico probablemente sería más motivador para un pinchadiscos, que para un usuario del MP3. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

Los psicólogos han desarrollado distintas teorías en relación a la motivación humana. Las de Freud, Maslow y Herzberg, presentan distintas implicaciones para el análisis del consumidor. Freud asume que las fuerzas que conforman el comportamiento humano son en gran medida inconscientes. Herzberg distingue factores que causan satisfacción de los que producen insatisfacción.

Maslow afirma que para entender por qué los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero que es lo que impulsa a una persona a actuar. Toda conducta se inicia con la motivación, el motivo (o impulso) es una necesidad estimulada que el sujeto trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan a la conducta hacia una meta que supuestamente procurará satisfacción. La necesidad es el deseo de un bien o servicio y se refleja en la carencia, una insuficiencia provocada por el individuo por un desequilibrio psicofisiológico.

Es importante que la necesidad sea estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces el hombre tiene necesidades que están latentes, por lo mismo, no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir no han sido despertadas. La fuente puede ser interna (nos da hambre) o ambiental (vemos un anuncio de comida).



Las necesidades humanas: los seres humanos que viven en una sociedad que se encuentran a un cierto nivel de desarrollo histórico tienen diversas necesidades como ser: alimentación, vestimenta, viviendas, salud, educación, esparcimientos (ocio), etc.

Necesidades biológicas: tienen que ser satisfechas indispensablemente para vivir; estas necesidades revisiten un carácter y una forma en función de la cultura de la sociedad en la que vive el ser humano.

Necesidades de cultura: son consecuencia de la vida en común de los individuos dentro de la sociedad, el producto de un conjunto de condiciones que exige la propia sociedad. Las necesidades son individuales o colectivas: las primeras son aquellas que necesita un individuo de manera personal para satisfacerla, pueden ser: alimentación, vestidos, educación, salud, etc. las colectivas son consecuencia directa de la vida social y en común de los ciudadanos

Aprender es una actividad que puede resultar muy fácil para algunos y un poco compleja para otros; el grado de dificultad también está limitado a lo que debemos aprender; por ejemplo, se ha comprobado a través de diversos estudios que a un niño le es más problemático realizar una ecuación matemática que diferenciar el sujeto y el predicado de una oración. Esto se debe a que, aunque todos nacemos con la misma capacidad de inteligencia, no todos saben cómo desarrollarla; es así como se derriba el mito de que existen individuos «más inteligentes que otros» o «mejores que otros». La psicología y la música han demostrado que el aprendizaje en la infancia de una disciplina artística como la música, mejora el aprendizaje de lectura, lengua (incluidas lenguas extranjeras), matemáticas y rendimiento académico en general, potenciando además otras áreas del desarrollo del ser humano.

En su acepción latina «*Attitudine*» tiene dos raíces (o dos vertientes); «*apto*» y «*acto*». La primera, relacionada con propiedad «se es *apto*», «se posee algo»; la segunda con «*acto*», «*postura*», «*acción*». Eiser (1999) define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social. En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Para Allport (1935) la actitud es un estado mental y nervioso de disposición adquirido a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre las respuestas del individuo a toda clase de objetos o situaciones con los que se relaciona.

Las actitudes sociales están compuestas por tres elementos: El *componente cognoscitivo*, el *afectivo* y el *relativo a la conducta*. El componente cognoscitivo refleja toda la información que tiene el individuo acerca del producto, ya sea por experiencia o por informaciones diversas. Para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto. Está formada por las percepciones y creencias así como por la información que tenemos sobre un objeto. Los objetos no conocidos o sobre los que no se posee información no pueden generar actitudes. La representación cognoscitiva puede ser vaga o errónea, en el primer caso el afecto relacionado con el objeto tenderá a ser poco intenso; cuando sea errónea no afectará para nada a la intensidad del afecto. El componente afectivo refleja emociones y es la respuesta sensible, lo que siente el individuo al estar ante el producto. Es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones —que se caracterizan por su componente cognoscitivo—. El componente conductual o conativo es el comportamiento, la acción, se deriva de la actitud, y no permite quedarse estático. Es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Los tres componentes de la actitud interactúan entre sí y tienden a relacionarse y, si alguno de ellos varía, también los demás cambiarán.

Funciones de las actitudes

La actitud es ambivalente y al no identificarse inmediatamente con la acción exterior, no se ha de interpretar en un solo sentido (el que se encuentra en el gesto del comportamiento). El respeto por la opinión de un grupo de personas respecto al número de niños que conforman los *Niños Cantores de Viena*, en cuántos grupos están divididos, cuántos conciertos dan cada año y qué obras componen su repertorio, puede ser la expresión de un saber escuchar, pero puede también ser el resultado de un sentimiento de inferioridad que nos impide hablar libremente. Igualmente, una actitud de disponibilidad a regalar una entrada para asistir al estreno de la película *El Origen*, protagonizada por Leonardo DiCaprio, puede ser para expresar la amistad, pero también un sentimiento de autoestima. Según McGuire, Katz y Rokeach existen cuatro posibles funciones de las actitudes:

1. *Función utilitaria*: se asume una actitud en cuanto sirve para una utilidad personal, sea mediata o inmediata, en vista de una recompensa (ventaja) a obtener o de un castigo (peligro) a evitar. Tal utilidad está ligada a las propias necesidades, pero puede ser buscada sin que tal relación sea conscientemente pretendida por el agente. En síntesis, la función utilitaria sirve: a) para obtener una recompensa; o bien, b) para evitar algo no deseado. Un ejemplo podría ser la visita a un museo, no porque guste, sino para evitar ser criticado.
2. *Función defensiva de/yo*: si la primera función nos permitía establecer una relación aceptable con los demás, esta nos permite tener una relación aceptable con nosotros mismos. Las actitudes defensivas del yo se forman enseguida de los impulsos internos que son inaceptables a la persona; derivan de conflictos emotivos y el objeto externo es elegido por conveniencia; si no existe alguno, la persona lo crea con tal de salvarse. Con la función defensiva del yo, la persona pretenderá cancelar una inmadurez que no quiere admitir en sí, asumiendo por ejemplo un comportamiento exactamente contrario.
3. *Función expresiva de los valores*: la actitud puede llegar a ser un medio para vivir mejor y expresar progresivamente los valores en los cuales la persona cree y que constituyen los ideales de su existencia. Aquí nos situamos en un plano sustancialmente diferente respecto a las otras dos funciones: hay en la base una situación de verdad interior y exterior, de correspondencia entre gesto e intención. El comportamiento llega a ser un modo para afirmar y realizar con mayor plenitud las propias convicciones. En este caso, la satisfacción no viene dada en términos de reconocimiento social, sino que consiste en confirmar aquella imagen de persona que pretende ser: pero se trata de una «ventaja» que va más allá de la confirmación de la propia imagen.
4. *Función de conocimiento*: la persona adopta una actitud con el fin de tener una comprensión estructurada (y frecuentemente simplificada) de sí misma y del mundo. Todos tienen necesidad de esquemas de referencia para comprender la realidad y tales actitudes, de componente prevalentemente intelectual, determinan la formación de categorías y generalizaciones que simplifican la complejidad del mundo y ofrecen una guía (es decir, esquemas cognoscitivos y de comportamientos) para afrontar adecuadamente la realidad. Las actitudes de conocimiento son para el hombre de la calle, lo que la teoría es para el científico. El término conocimiento, por consiguiente, no es entendido como sinónimo de sed de saber universal, sino como exigencia fundamental de comprender qué es lo que sucede.

En conclusión, la formación de las actitudes está relacionada con la formación de los componentes emotivo e intelectual; tal proceso se origina a través de una sedimentación progresiva, la cual se inicia muy pronto en la vida de la persona, cuando aún no están en ejercicio las funciones cognoscitivas. Esto significa que existe un inconsciente emotivo, responsable de la formación de las actitudes y el cual tiende a persistir; y un inconsciente cognoscitivo, que condiciona la formación de las mismas a través de un procedimiento lógico a veces distorsionado y, por tanto, menos controlable por el sujeto. Los dos componentes se encuentran evi-

dentamente unidos entre sí y determinan juntos una predisposición típica y personal a responder, sentir y pensar; predisposición de la que el sujeto no siempre conoce el origen y la finalidad.

Las escalas de actitud son un instrumento de medición que nos permite acercarnos a la variabilidad afectiva de las personas respecto a cualquier objeto psicológico. El principio de su funcionamiento es relativamente simple: un conjunto de respuestas es utilizado como indicador de una variable subyacente (interviniente): la actitud. Para ello, es necesario asegurarse de que las propiedades del indicador utilizado corresponden a las propiedades que podemos suponer o postular, que pertenecen a la variable.

La medición de actitudes es esencial para muchas situaciones de marketing. Con frecuencia, la estrategia de segmentación del mercado se basa en datos sobre actitudes. La determinación de las actitudes de diferentes segmentos del mercado hacia un punto puede ser esencial para desarrollar una estrategia de «posicionamiento». A menudo, la medición de actitudes es la base para evaluar la efectividad de una campaña publicitaria. Además, la supuesta relación entre actitudes y comportamiento nos ayuda en la predicción de la aceptación del producto y en el desarrollo de programas de marketing. Existen múltiples métodos para el análisis de las actitudes, al igual que existen diversas formas de concebirlas. Conviene establecer previamente los principales atributos del producto objeto de la investigación, tal como es percibido por el consumidor. Existen diversos tipos de escalas que miden el componente afectivo de una actitud. Distinguimos:

- a) *las nominales*, que consisten en la clasificación de algún objeto en dos o más categorías (por ejemplo: Sí / No). En este tipo de escala el orden de las categorías carece de importancia. Pues lo único que nos proporcionan es la equivalencia de los individuos en relación a los objetos... De este modo no podemos diferenciar a los individuos en base al grado en que poseen un atributo, solo sabremos si lo poseen o no,
- b) *las ordinales*, que se basan en el orden de los objetos. Aunque no aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, nos permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo. Con este tipo de escalas conseguimos ordenar, aunque no dispongamos de una unidad de medida para saber las distancias que separan a los individuos,
- c) *de intervalo*, mediante las cuales sabemos las distancias, pero no el principio métrico sobre el que se han construido los intervalos. Podríamos suponer que los intervalos son iguales (por ejemplo, las distancias de un metro son centímetros iguales unos a otros), lo que no lograríamos sería fijar un punto cero y estar seguros de que una puntuación 2 es dos veces una puntuación 1, y
- d) *de proporción*, con estas escalas logramos construir intervalos iguales, y además situar un punto cero de la escala.

Por su facilidad para interpretar resultados mencionamos respecto a los métodos de respuesta la escala de Thurstone y la escala de Likert. La escala de Thurstone es una optimización del «método de comparación por pares» que sentaba las bases de sus principios de medición sobre unas postulados teóricos concretos. Este método consiste en presentar a una muestra representativa de la población una lista previa de enunciados que, se piensa, pueden ser pertinentes para medir el grado favorable/no favorable de los individuos hacia un cierto objeto. Sin embargo, los sujetos de esta muestra no actúan como sujetos que responden con su opinión a los enunciados o ítems, sino que hacen de jueces para discriminar la favorabilidad de esos enunciados. Es decir, no expresan su opinión sobre la afirmación que se les presenta, lo que se les pide es que manifiesten cuál es el grado de favor que expresan los enunciados con respecto al objeto de que tratan. Para construir una escala de actitud tipo Thurstone, debemos seguir, al menos, los siguientes pasos: especificación de la variable, recolección de enunciados, selección de los ítems, recurso a los jueces, cálculo del valor escalar de cada ítem, depuración de la escala y selección de enunciados uniformemente distribuidos.

La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes. Inspirándose probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Spearman, confeccionó un método sencillo por la simplicidad de su confección y aplicación. Acusando al método de Thurstone de ser excesivamente laborioso, sin que sepamos por ello que funcione mejor que otras técnicas más sencillas, su técnica ofrece ventajas de construcción. Entre estas ventajas se encuentra una más amplia posibilidad de respuestas, también se evita el recurso a los jueces, sin que esto repercuta en la alta correlación que mantiene con otros métodos para medir actitudes. Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un *continuum* que va de lo favorable a lo desfavorable, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado, lo que es rasgo común a otras escalas, tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales.

Para construir una escala de actitudes de calificaciones sumadas en primer lugar debemos definir el objeto de la variable actitud que pretendemos medir. En segundo lugar consultaremos la información pertinente para construir los ítems. Con estos dos pasos podemos ya tener una escala previa que hemos de someter a una valoración piloto en una muestra representativa de la población. Con esta valoración podremos efectuar un análisis de los ítems que nos permitirán decidir si son discriminativos, o no, si debemos modificarlos, y en definitiva cómo se va a configurar la escala. Finalmente, una vez que hayamos pasado la escala en la muestra que nos interesa estudiar, obtendríamos la puntuación sumada de cada individuo y estudiaríamos la validez y la fiabilidad de la escala que hemos diseñado.

El diferencial semántico es un instrumento de evaluación psicológica creado por Osgood, Suci y Tannenbaum en 1957. La hipótesis subyacente es la de que el significado de una palabra incluye para un individuo no solo la significación más patentemente denotativa, sino también otros componentes más sutilmente connotativos, menos fácilmente describibles, y que son los que realmente interesan al psicolingüista. Se plantea que un concepto adquiere significado cuando un signo (palabra) puede provocar la respuesta que está asociada al objeto que representa; es decir, se reacciona ante el objeto simbolizado. El interés principal de Osgood y sus colaboradores es estudiar la estructura del significado, concluyendo que este tiene tres dimensiones: evaluación, potencia y actividad. La técnica se desarrolla proponiendo una lista de adjetivos al sujeto, que él ha de relacionar con los conceptos propuestos. Los adjetivos se presentan en forma bipolar, mediando entre ambos extremos una serie de valores intermedios. Por ejemplo se presenta el par «justo»/«injusto», separados por una especie de regla graduada en la que el sujeto debe marcar cómo ubica el concepto en relación con ambos polos.

Hay que tener en cuenta la importancia para el marketing del conocimiento de las actitudes porque si las conoce de algún modo podrán predecir el comportamiento aunque en muchos casos actitud y comportamiento no están relacionados por la intervención de otros factores. En la mayoría de los casos desde la óptica del marketing se incide más los componentes cognoscitivos y emocional que los de comportamiento, entre otras cosas porque es muy difícil de reconocer o de predecir y porque no se da en la mayoría de los casos.

- a) En los casos que a continuación se mencionan demuestre la existencia del componente cognoscitivo, afectivo y conativo de la actitud.
 1. Visita a lugares arqueológicos e históricos.
 2. Asistencia a una exposición fotográfica.
 3. Visita virtual a un museo.
- b) A partir de la siguiente propuesta: «La tendencia a mantener lo que salva la propia imagen es tan fuerte que en caso de conflicto entre valores y actitudes, la persona estará más propensa a cambiar los valores». Elabore sus fundamentos.

5.3. Variables externas

Las influencias externas que afectan al comportamiento del consumidor provienen del entorno donde este se encuentra inmerso. El conocer cómo responden los consumidores a los distintos estímulos aporta ventajas competitivas. El punto de origen es el modelo estímulo-respuesta. Señalamos a continuación las variables externas:

Factores culturales: este entorno está conformado por varios elementos, que son: La cultura, las subculturas las clases sociales.

Cultura: es la suma total de conocimientos, normas, creencias, costumbres, valores y otras formas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad determinada. Por ejemplo, la importancia que la gente de nuestra sociedad concede a la puntualidad para asistir a un concierto, constituye la base a las reacciones positivas de los asistentes. El *proceso de aprendizaje de la cultura* adopta tres formas distintas: aprendizaje formal, los padres enseñan a sus hijos el significado de las artes escénicas, aprendizaje informal, el niño aprende imitando el comportamiento de otras personas y el aprendizaje técnico, es el que se recibe a través de centros de formación o medios de comunicación. La cultura no es permanente, sino que evoluciona para satisfacer las necesidades de la sociedad. Esto permite nuevas formas de comportamiento en el consumidor que deben ser comprendidas y tenidas en cuenta por los responsables de marketing.

Subcultura: se ponen de relieve los segmentos de determinada cultura que poseen valores, costumbres y otras formas de conducta que son propias de ellos y que los distinguen de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural. Estos aspectos de singularidad tienen a veces importantes implicaciones en el conocimiento del consumidor y en el desarrollo de buenas estrategias de marketing. Se presta especial atención a las subculturas que se distinguen por su edad y sus características étnicas.

Clase social: las sociedades, en general, presentan una estratificación social. Nos referimos a las distintas divisiones de la sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares. Los sujetos se clasifican unos con otros en diversas posiciones sociales. Los valores, deseos e interacciones que surgen en los diversos agrupamientos repercuten de manera importante en los consumidores. Afectan a los factores básicos de pertenencia a un grupo, a ciertos estilos de vida y a los lugares a donde se prefieren hacer las compras.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) facilita cifras donde se analizan los hogares según los ingresos del cabeza de familia y otros componentes del núcleo familiar. Identifica a las personas por su grado y categoría social, según el siguiente cuadro:

GRADO SOCIAL CATEGORÍA

- A Clase media alta
- B Clase media
- C1 Clase media baja

- C2 Clase obrera especializada
- D Clase obrera
- E Nivel mínimo de subsistencia

Los perfiles de las clases sociales antes mencionados son utilizados para implementar un marketing estratégico con un objetivo: identificar el nivel económico, clase de vida, las tendencias culturales y el comportamiento de compra de un determinado grupo social.

Para la identificación de los distintos estratos se utilizan tres procedimientos: medición subjetiva: se solicita al individuo que él mismo se sitúe en una clase social; enfoque popularidad: se requiere que otras personas hagan juicios sobre la pertenencia de clase social de las otras personas de la comunidad; y el procedimiento objetivo utiliza una serie de variables socioeconómicas relativas a las personas a las que se quiere clasificar

Factores Sociales: lo forman los grupos sociales, la familia, los roles sociales y el estatus.

Grupo Social: puede concebirse como un conjunto de personas que interactúan y tienen afinidades. El grupo contribuye a convencer y a orientar los valores y la conducta del individuo y a proporcionar diversas formas de información capaces de influir en el comportamiento posterior. Se clasifican utilizando tres criterios: la intensidad de la relación, aquí distinguimos los grupos primarios (aquellos con los que la persona interactúa regularmente, como la familia, amigos, etc.) y los grupos secundarios (aquellos con los que la persona no tiene una relación frecuente); el grado de formalidad, aquí distinguimos los grupos formales (muy estructurados y jerarquía claramente establecida) y los grupos informales (los papeles y las jerarquías no están bien definidos) y la pertenencia o no al grupo, aquí distinguimos entre los de pertenencia (aquellos en donde el individuo está integrado) y los de no pertenencia (aquellos en los que no se pertenece, pero tienen influencia en el comportamiento de la persona). Los grupos de no pertenencia se dividen, a su vez, en grupos de aspiración (a los que se desea pertenecer) y grupos disociativos (son a los que se muestra un rechazo). Un concepto importante para el marketing es el de grupo de referencia, que son aquellos que sirven como marco de referencia para los individuos en sus decisiones de compra. Dentro de cada grupo de referencia existe lo que se llama líderes de opinión, que son personas que tienen una capacidad de influencia mayor que la de otras personas, debido a un estatus privilegiado, mayor conocimiento, etc. Su influencia en el comportamiento del consumidor se ve reforzada por la credibilidad que se le concede en las informaciones que transmite.

La familia: los miembros de una familia constituyen el grupo de referencia primario y ejerce una gran influencia en el comportamiento de compra. Se puede distinguir dos tipos de familias: la de orientación, que está formada por los padres (transmiten los valores religiosos, éticos, políticos, etc.) y la de procreación, que es la formada con la esposa y los hijos. La familia constituye la organización de consumo más importante en la sociedad y sus miembros asumen diferentes papeles como sujetos compradores (informador, comprador, usuario, etc.). Los maridos consideran el acto de compra como una misión, sus objetivos es poseer determinado bien y tan pronto como lo hacen quieren abandonar rápidamente la tienda mientras que las esposas van de compras. Las mujeres piensan en las compras de un modo interpersonal y humano, mientras los hombres consideran que es algo más instrumental.

Un estudio reciente realizado por Millward Brown revela el poder de las mujeres españolas en la decisión de compra. El 64% de las mujeres deciden todas las compras del hogar, porcentaje que aumenta en el caso de las familias con hijos, donde las féminas ostentan el 80% de la responsabilidad de compra. En cambio, el

hombre sólo ocupa este liderazgo doméstico en un 6% de los casos. Un 40% de los productos masculinos los compra la mujer y a seis de cada diez hombres la mujer se lo compra absolutamente todo. Cada vez más empresas desarrollan programas de marketing específicos para las consumidoras

La influencia de los niños en el gasto que incurren los padres empieza aproximadamente a los 2 años. Con frecuencia el poder que ejercen los niños en las compras de los padres se percibe de forma negativa y se describe con términos tales como «el factor insistencia» y el «poder del fastidio», pero el comportamiento representa en realidad lo que los padres enseñaron a sus hijos.

En tanto los niños aprenden que las tiendas ofrecen bienes y servicios que satisfacen y que normalmente les proporcionan sus padres, los niños les piden dichos bienes y servicios como se les enseña que lo hagan. «Si quieres algo, no lo tomes, me lo pides». Las necesidades se expresan a través de deseos. Los niños desean muchas cosas, pero las razones por las cuales las desean son pocas porque deben satisfacer únicamente un número relativamente pequeño de ellas (Allport, 1961). Los niños, en general, se caracterizan por tener diversas necesidades predominantes en el sentido de que estas surgen de manera más frecuente que otras, que se tienen que satisfacer de forma regular. Por tanto, estas necesidades consumen una cantidad importante de su tiempo y energía, y constituyen el centro de atención de la mayor parte de su comportamiento como consumidores. Si los especialistas en marketing quieren captar la atención de los niños y conseguir que respondan de forma positiva a sus ofrecimientos, apelar a sus necesidades predominantes no solo es práctico sino absolutamente necesario.

Estatus y roles: las conductas de los individuos suelen ajustarse a ciertas regularidades, definidas por la posición que estos ocupan en determinada situación social. Estas posiciones se denominan estatus. A cada estatus le corresponde un conjunto de conductas que se denomina rol. Ejercer un rol supone conducirse y comportarse según unas pautas determinadas establecidas socialmente y esto, evidentemente, nos permite establecer relaciones con los demás de forma coherente; esas pautas y ese rol poseen una valoración, una imagen social atribuible a cada persona que conforma el estatus, y ambos nos dan un puesto en la vida.

El estatus significa posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social, lo más frecuente es que solo se aplique a posiciones sociales valoradas. Se trate de la imagen, percibida y evaluada por los demás, y como tal, no depende de lo que uno es o cree ser o de lo que hace sino de lo que los demás piensan que uno es. La exhibición del estatus se hace a través de combinaciones de símbolos de poder económico, de relaciones sociales y de refinamiento de la conducta.

La clase ascendente económicamente puede adquirir rápidamente los símbolos que se compran (coches lujosos, grandes casas, joyas, ropa cara, cuadros de grandes artistas...), pero le faltan los basados en el refinamiento de la clase alta. Su familia y sus amigos no están en ella, su conducta no está acorde con lo que valora esta clase en cuanto a vestido, comportamiento, etiqueta, entonación, vocabulario o gestos del cuerpo, aficiones, gustos que han exigido mucho tiempo: música, arte, viajes... En cambio, las clases en decadencia económica y de poder que no pueden acceder a los nuevos símbolos de estatus o, incluso, tienen que prescindir de ellos por dificultades de dinero, para retrasar su desprestigio, se refugian en los símbolos que no suponen un gasto: sus apellidos y largo linaje, los antiguos recuerdos de tiempos gloriosos y los objetos antiguos, los modales refinados...

Factores personales: los expertos en marketing se han interesado en el proceso de la influencia personal, principalmente por la edad, ocupación, situación económica, estilo de vida y concepción personal. Conforme las personas atraviesan sus distintas etapas de vida, van adquiriendo bienes y servicios que van de acuerdo a cada etapa; así como cambian los gustos dependiendo de la edad. La ocupación de una persona influye en los bienes y servicios que adquiere, así como sus circunstancias económicas. A través del estilo de vida de una persona se pueden definir el perfil sobre su forma de ser y actuar, suele expresarse en sus actitudes, intereses y opiniones.

En las últimas décadas, el mundo se ha transformado en una nueva economía digital, donde el valor inmaterial determina cada vez más el valor material, ya que los consumidores desean obtener «experiencias» nuevas y enriquecedoras. En la actualidad, la capacidad para crear experiencias sociales y redes es un factor de competitividad. Existe un gran potencial sin explotar en las industrias culturales y creativas para crear crecimiento y empleo. Por su importancia a futuro hacemos mención al Libro Verde de Industrias Culturales y Creativas en Europa.

Libro Verde de las Industrias Culturales y Creativas

El día 27 de abril de 2010 ha sido la fecha de publicación del esperado *Libro Verde de las Industrias Culturales y Creativas de la Comisión Europea*, finalmente denominado «Liberando todo el potencial de las industrias creativas y culturales europeas» (GREEN PAPER «*Unlocking the full potential of Europe's cultural and creative industries*»).

La Comisión pretende con este Libro Verde de Industrias Culturales y Creativas dar respuesta a tres de los objetivos que se ha fijado la Unión Europea en la Estrategia Europa 2020: el de la investigación y la innovación, la educación y el del empleo, que junto con el cambio climático y la energía y la lucha contra la pobreza marcarán la pauta del proceso europeo y de los objetivos nacionales en los próximos diez años.

El Libro Verde contribuirá a construir la agenda europea en torno a la competitividad y la creatividad, para potenciar a los profesionales y empresas de la cultura como catalizadores de riqueza, y para reforzar la percepción social sobre el papel de la creación, la producción y el patrimonio cultural como elementos motor de la sociedad contemporánea. El presente Libro Verde tiene como objetivo iniciar un debate sobre los requisitos de un entorno creativo auténticamente estimulante para las ICC de la UE. Incluye múltiples perspectivas, desde la del entorno empresarial hasta la necesidad de abrir un espacio europeo común para la cultura, y desde el desarrollo de las capacidades hasta el desarrollo de las competencias y la promoción de los creadores europeos en el escenario mundial.

Las «industrias culturales» son las que producen y distribuyen bienes o servicios que, en el momento en el que se están creando, se considera que tienen un atributo, uso o fin específico que incorpora o transmite expresiones culturales, con independencia del valor comercial que puedan tener. Además de los tradicionales sectores artísticos (artes escénicas y visuales, o patrimonio cultural, incluido el sector público), también abarcan el cine, el sector del DVD y el vídeo, la televisión y la radio, los juegos de vídeo, los nuevos medios de comunicación, la música, los libros y la prensa. Este concepto se define en relación con las expresiones culturales en el contexto de la Convención de la UNESCO de 2005 sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales.

Las «industrias creativas» son aquellas que utilizan la cultura como material y tienen una dimensión cultural, aunque su producción sea principalmente funcional. Entre ellas se incluyen la arquitectura y el diseño, que integran elementos creativos en procesos más amplios, así como subsectores tales como el diseño gráfico, el diseño de moda o la publicidad

Prioridad 1: mejorar las condiciones para la movilidad de artistas y otros profesionales del ámbito cultural.

Los Estados miembros deben crear un grupo de trabajo, que se encargará de:

- presentar las prácticas vigentes en cada Estado miembro para proponer mejoras del marco reglamentario y administrativo para la movilidad;
- proponer medios para incluir la movilidad en el plan de formación profesional a escala nacional y comunitaria;
- garantizar la recogida y la accesibilidad de información sobre las condiciones de movilidad en Europa; y
- reforzar los mecanismos de apoyo a la movilidad a escala regional, nacional y comunitaria.

Prioridad 2: promover el acceso a la cultura, en particular mediante la promoción del patrimonio cultural, el multilingüismo, la digitalización, el turismo cultural, las sinergias con la educación, especialmente la educación artística, y una mayor movilidad de las colecciones. De acuerdo con esta prioridad, los Estados miembros deben crear dos grupos de trabajo. El grupo de trabajo sobre la movilidad de las colecciones y actividades de los museos se encargará de:

- proponer mecanismos que incentiven la movilidad de las colecciones;
- estudiar las posibilidades de eliminar las continuas barreras a la movilidad de las colecciones;
- comparar las legislaciones nacionales sobre museos a efectos de mejorar el acceso a la cultura;
- intercambiar una serie de buenas prácticas de protección de las colecciones contra los actos delictivos (es decir, robo, tráfico ilícito) y fomentar el acceso a los museos.

Prioridad 3: desarrollar datos, estadísticas y metodologías en el sector cultural y mejorar su comparabilidad

- Eurostat volverá a poner en marcha las actividades del grupo de trabajo sobre estadísticas culturales.

Prioridad 4: aprovechar al máximo el potencial de las industrias culturales y creativas, en especial el de las PYME

Los Estados miembros deben crear un grupo de trabajo, que se encargará de:

- identificar las estrategias y medidas nacionales destinadas a crear unas condiciones favorables para las industrias culturales y creativas;
- satisfacer las necesidades de formación de los profesionales del sector cultural;
- estudiar el impacto de las industrias culturales y creativas en el desarrollo local y regional;

- estudiar el impacto de las medidas e instrumentos utilizados para la creación de capacidades y el espíritu empresarial;
- proponer medios de fomento del sector a escala comunitaria.

Prioridad 5: promover y aplicar la Convención de la UNESCO sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales

Referencia: www.mcu.es/novedades/2010/novedades_libro_verde.html

5.4. El proceso de decisión de compra

Representa las diferentes etapas por las que pasa el individuo desde que siente la necesidad de un producto o servicio hasta su compra. Este comportamiento va más allá de la propia decisión de compra, llega hasta la fase del comportamiento posterior a la compra. El proceso de decisión de compra es diferente dependiendo de la situación de compra a la que nos enfrentemos, no es lo mismo comprar una entrada para un concierto de Leonard Bernstein y verle explicando diferentes cuestiones musicales poniendo ejemplos con el piano o con una orquesta completa que para el Muga Music Meeting. En estos ejemplos la duración y la intensidad del proceso de la toma de decisión son distintas.

Podemos hacer una diferenciación entre decisiones rutinarias y complejas. Las compras rutinarias implican procesos de decisión que se han realizado de forma repetitiva con resultados positivos, por lo que la toma de decisión se realiza casi de forma automática. Las alternativas se conocen y los criterios de evaluación están en la mente del comprador y sirve como fuente de información. La toma de decisiones complejas se produce cuando compramos cualquier producto que no compramos habitualmente. En estos casos la toma de decisión es mucho más complicada, requiere mayor inversión de tiempo, por lo que el decisor necesitará mayor cantidad de información.



Etapas en el proceso de compra.

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD: el proceso se inicia cuando una necesidad no satisfecha crea tensión en el individuo. El problema puede aparecer de dos formas: motivado por una causa interna, o motivado por un estímulo externo. En ambos casos tras la aparición del problema o de la necesidad, el individuo comenzará una acción para tratar de suplir esa necesidad. Los responsables de marketing han de tratar de identificar las necesidades internas y tratar de crear estímulos externos que provoquen la aparición de necesidades.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: la búsqueda de información comienza tras la aparición de la necesidad porque el individuo desea conocer cómo suplirla. La información ha de ser buscada en base a la experiencia; en

la mayoría de los casos esta información será suficiente, sobre todo en decisiones de poca implicación. También habrá de buscar información en el exterior, esto suele producirse en la toma de decisiones de elevada implicación. A partir de este momento, de forma consciente o inconsciente, el individuo selecciona un determinado nivel de participación; decide cuánto tiempo y esfuerzo dedicar a la satisfacción de esa necesidad. En este sentido podemos hablar de compras de alta y baja participación; las primeras son aquellas en las que el individuo invierte una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, serían aquellos que pasan por toda el proceso de decisión de compra. Las compras de baja participación son aquellas en las que el individuo, generalmente, pasa de la etapa de reconocimiento de la necesidad a la de decisión, por tanto invierte poco tiempo y esfuerzo. La participación en el proceso de decisión de compra tiende a ser mayor en condiciones como:

- Cuando el consumidor carece de información sobre las alternativas.
- Cuando se considera que la satisfacción de la necesidad es importante.
- Cuando se percibe que el riesgo de tomar una mala decisión es alto.
- Cuando el producto tiene una considerable importancia social.
- Cuando el producto se considera que tiene la posibilidad de proporcionar beneficios importantes.

Los responsables de marketing han de conocer las necesidades de información de los individuos, sobre todo a la hora de diseñar las estrategias de comunicación.

EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS: una vez que el consumidor ha obtenido información habrá de realizar una evaluación para tratar de saber cuál se adapta mejor a sus necesidades. Este proceso de evaluación se realiza de forma distinta en cada individuo, pero existen una serie de elementos comunes como son los criterios de evaluación y los métodos de evaluación. Los criterios de evaluación son atributos para calificar los productos o las marcas, aunque en cada individuo son diferentes, existen algunos comunes, el precio, la calidad. Una vez determinado todas las alternativas razonables, el consumidor tiene que evaluar cada una de ellas antes de tomar una decisión, analizar las ventajas e inconvenientes que le ofrece cada alternativa. En general, los criterios que usan los consumidores en la evaluación son el resultado de experiencias pasadas y sentimientos hacia las diversas marcas. El responsable de marketing ha de tratar de conocer estos criterios. La búsqueda más amplia de alternativas depende de aspectos como: la Información que tenga el consumidor de experiencias anteriores, de otras fuentes, y confianza en esa información, entre otros.

TOMA DE DECISIÓN: una vez que han sido evaluadas las alternativas, el consumidor ha de elegir el producto. Hay que tener en cuenta que el consumidor no solo ha de tomar la decisión acerca del producto a comprar sino también el lugar de compra, la cantidad a comprar, el momento de compra.

EVALUACIÓN POSCOMPRA: el sentimiento del comprador después de la adquisición del producto puede influir en la repetición de las ventas y sobre lo que el comprador le diga a otros con relación al producto. Un proceso de compra normalmente viene después de una fuerte intención de compra; este proceso consta de una serie de opciones, entre ellas el tipo de tienda y la marca o servicio por utilizar. Después, la compra da origen a varios resultados. Uno de ellos es la satisfacción que produce la experiencia de emplear la marca. La satisfacción repercutirá en las creencias del individuo relacionadas con la marca. Otros resultados son la insatisfacción y la duda después de la compra. Ambas pueden generar un deseo más intenso de conseguir más información e influir en el reconocimiento posterior de problemas. Las experiencias posteriores a la compra en cierto modo, dan retroalimentación en la etapa de reconocimiento del problema. Al usar este producto compara estas expectativas con su experiencia al consumir el producto. El resultado ideal es que la experiencia sea igual o superior a las expectativas. Si por el contrario, la experiencia no cumple con las

expectativas, existe insatisfacción. En este sentido, la empresa puede influir sobre las expectativas mediante afirmaciones publicitarias y presentaciones de venta y puede influir sobre la experiencia del consumidor mediante la calidad del producto. A pesar de todo es difícil mantener un equilibrio entre las expectativas y la experiencia.

Caso práctico final: María Fernández y su violín

María Fernández tiene 28 años, está casada y es directora de departamento de una importante agencia de comunicación. Es licenciada en Historia del Arte, obtuvo una MBA en Estrategias de la Comunicación en la *Stanford University* y ha formado parte del equipo de trabajo que ha preparado la visita del Dalai Lama a su sede en Palo Alto (California) a 45 kilómetros de San Francisco. Desde muy pequeña tenía verdadera pasión por tocar el violín, y piensa que ha llegado el momento de rescatar su deseo. Está considerando comprar uno de manera que su uso le permitirá completar su formación en música y además relajarse en los momentos de estrés provocados por el trabajo. Ha hecho una primera búsqueda y ha encontrado que hay demasiadas marcas, tamaños, precios. Su decisión final estará condicionada por muchos factores.

María conoce que Cremona, ciudad situada en el norte de Italia, consiguió fama mundial entre los siglos XVI y XVIII por su pericia en la fabricación de violines. Hoy en día, los violines fabricados en esa época tienen mucho valor económico. En mayo, un violín *Stradivarius* de 1707 se vendió por 3,54 millones de dólares (2,75 millones de euros) en *Christie's*, convirtiéndose en el instrumento más caro vendido en una subasta. Mientras que un violín nuevo hecho en Cremona puede alcanzar los 12.000 euros, uno asiático solo cuesta unos pocos cientos de euros. Las importaciones baratas son una amenaza, pero la más importante es la falsificación.

El interés de María por el violín refleja una formación cultural importante y una gran sensibilidad por la música. El violín, como instrumento musical, se encuentra en una continua investigación para conseguir mejoras principalmente referidas a arcos robustos, fáciles de tocar y con buen sonido. La música y los músicos suponen un conjunto de valores muy apreciados por el público.

María proviene de una subcultura que le hace ser una persona educada. Su interés por la compra de un violín también estará influenciada por el origen de su fabricación. La mayoría proviene de Italia, China Checoslovaquia y dado que estamos en una sociedad tecnológicamente avanzada, los hay eléctricos provenientes del mercado japonés y americano.

María procede de una clase social media-media y como resultado de ello ha adquirido habilidades suficientes en todos los campos para no dejarse intimidar. Su marido es Ingeniero de Montes y tiene, en principio, un papel influyente en su decisión, aunque posiblemente no valore su opinión por su escasa formación musical. En su todavía corta experiencia profesional ha formado parte de distintos roles que de alguna forma influenciará su comportamiento final de compra.

María quiere un violín que le permita tocar con gran fuerza, con un sonido redondo al tiempo que le sorprenda por su sutileza y precisión. Que su manejo sea sencillo y que sea un placer tocar con él. Puede considerar un precio estimado entre 3.000 y 8.000 euros. Puede también considerar la idea de comenzar en sus primeras lecciones con una falsificación de no más de 100 euros. Sin em-

bargo, ella que ya ha triunfado, quiere verse a sí misma merecedora de lo mejor. Por eso, posiblemente viaje a Italia en los próximos días, y además de hacer turismo con su marido, aprovechará por ir a Cremona. Hablará con los expertos y analizará los puntos fuertes y débiles que le comenten. Si tiene una fuerte motivación por la marca Arco, es posible que desestime comentarios negativos. Un número importante de músicos profesionales y también aficionados y estudiantes se decidieron por esta marca estando muy satisfechos con su adquisición. Cuando, por fin, decida ejecutar una intención de compra tendrá que tener en cuenta aspectos relativos a la marca, a los consejos de los profesionales, a la temporalidad de uso, al precio e incluso a la forma de pago, entre otros.

El caso revela la necesidad de resolver problemas reales que surgen en el proceso de comportamiento de compra de un producto o servicio.

Resumen del capítulo

Antes de iniciar cualquier acción de marketing se ha de comprender bien el mercado de los consumidores y su comportamiento de compra.

El análisis de los aspectos demográficos y económicos permite configurar el mercado.

El comportamiento del consumidor se encuentra influenciado por los siguientes factores: culturales (cultura, subcultura y clase social), sociales (grupos de referencia, familia, roles y estatus), personales (edad y ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto) y psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencia y actitudes). Los responsables de marketing en las organizaciones deben identificar todos ellos, para definir estrategias de marketing.

En los comportamientos de compra se atraviesa un proceso de decisión que pasa por las siguientes etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de información, valoración de las alternativas, decisión de compra y el comportamiento poscompra.

Preguntas para debatir

1. Estudie cómo es el perfil de un lector de revistas culturales.
2. Mencione los roles principales en el proceso de decisión de compra de un cuadro de Monet y otro de Ivan Kramskoi.
3. Indique los pasos a través de los cuales un cliente potencial de retratos al óleo mediante el envío de una foto tomaría la decisión de compra.
4. De respuestas a la utilización de la Pirámide de Maslow para desarrollar una estrategia de marketing con la finalidad de asistir a una muestra en la que se exponen ejemplos de pintura colonial andina en el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía sobre el proyecto *Principio Potosí*, que centra su atención en el análisis del concepto de la modernidad y su expansión universal que tuvo lugar desde la colonización de América Latina.

5. Teniendo en cuenta el modelo de comportamiento de compra del consumidor desarrollado en el tema, escriba argumentos para explicarlo ante los siguientes productos culturales:
- i. a) incrementar visitas al Museo Picasso.
 - ii. b) asistencia al Festival de la Ópera de Las Palmas de Gran Canaria y c) realizar la ruta del castellano visitando los Monasterios de Suso y Yuso.

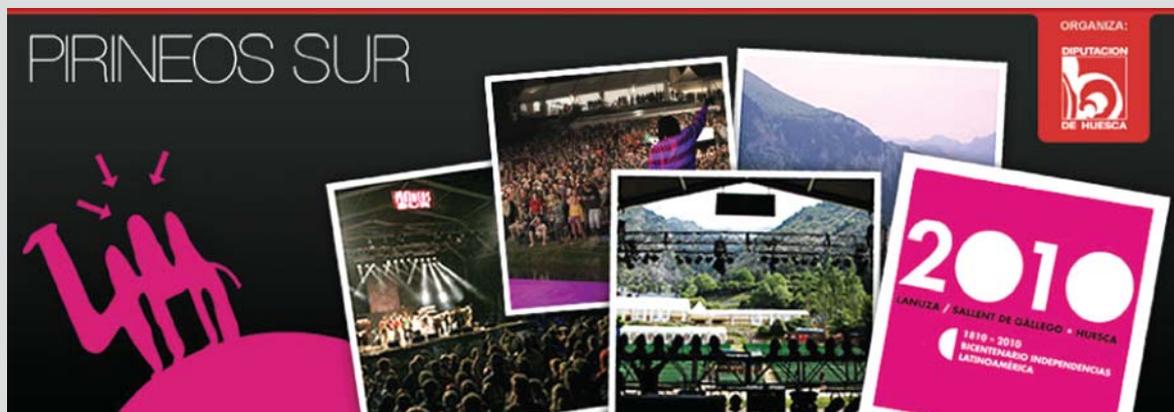
CAPÍTULO 6

Segmentación y posicionamiento

Objetivos de aprendizaje

1. Comprender el concepto de segmentación y su aplicación en el contexto de la gestión cultural.
2. Entender la importancia y utilidad de la segmentación de mercados para el gestor cultural.
3. Conocer los criterios de segmentación más frecuentes en el entorno cultural.
4. Conocer las alternativas estratégicas de la segmentación.
5. Aprender la relación existente entre la segmentación de mercados y el posicionamiento.
6. Conocer las diferentes estrategias de posicionamiento.
7. Conocer los aspectos que se han de tener en cuenta para reposicionar un producto o una marca en el mercado.

Caso práctico inicial: Pirineos Sur: Festival Internacional de las Culturas: una apuesta por la especialización como valor de diferenciación



Un análisis de la oferta de festivales en España nos puede permitir hacernos una clara idea de la utilidad de las estrategias de diferenciación. Especialmente concentrados en la época estival, coincidiendo con el buen tiempo (que permite el uso de espacios escénicos abiertos, con características especiales y en muchas ocasiones mayores dimensiones), los festivales buscan crear experiencias únicas para públicos muy bien caracterizados en lo que respecta a estilos, edades, etc. En España contamos con múltiples festivales reconocidos a nivel internacional como el FIB Heineken, Sónar, Festival de Jazz de Peñíscola, Festival Camposoto Reggae Jam, Festival de Música y Danza de Granada, etc. Un breve paseo por las páginas Web de cada uno de ellos, nos permiten analizar qué producto ofrecen y para quién. Entre ellos, podemos analizar el caso de **Pirineos Sur**, y para ello, nada mejor que conocer su visión del evento:

Pirineos Sur es un festival especializado en las denominadas músicas del mundo o populares. Un evento que quiere conjugar modernidad con tradición, tecnología con etnografía, artistas consagrados con nuevos valores. En resumen, un festival nada dogmático.

El festival comenzó su andadura en 1992 y se celebra con carácter anual en torno a la segunda quincena del mes de julio en el Pirineo Aragonés (Lanuzza-Sallent de Gállego, en la provincia de Huesca). Su escenario principal se halla ubicado sobre las aguas del lago de Lanuzza.

Desde que nació, el festival ha dado ya la vuelta al mundo. Ha sido testigo y parte de emotivos encuentros entre civilizaciones y de reencuentros entre culturas hermanas; ha ofrecido conciertos de los mejores músicos del mundo, y ha mostrado a sus numerosos espectadores la gran variedad de la expresión humana. El escenario flotante de Lanuzza y la carpa de Sallent de Gállego, en pleno Valle de Tena, han recogido los más diversos sonidos y ritmos del planeta y han albergado pasacalles, talleres, actuaciones para los más pequeños y exposiciones.

Pirineos Sur, una referencia imprescindible en los veranos culturales de Europa. Su principal objetivo es servir de punto de encuentro a las distintas culturas del mundo, construir puentes de tolerancia y respeto mutuo a través de la música.

Por consiguiente, se trata de una apuesta decidida a potenciar el turismo cultural en la provincia de Huesca, y más concretamente en las comarcas del Valle de Tena y el Serrablo. El año 1994 fue el de la consolidación del festival y de su consagración definitiva como escaparate de la música étnica, y en el 2006 celebró su 15 aniversario para lo que se presentaron sobre los escenarios a aquellos artistas que han marcado un hito en la intensa vida de **Pirineos Sur**.

1994 fue también el primer año en que **Pirineos Sur** dedicó una semana monográfica a un tema concreto: La música africana. A partir de entonces se han sucedido las siguientes:

1995: El Mediterráneo

1996: El Caribe

1997: La Lusofonía

1998: Cuba. La isla de la música

1999: La música del Islam. Las mil y una músicas

2000: El meridiano cero. En la línea

2001: Tras las huellas de la música negra

2002: Especial Rom 2003: América Latina

2003: Los ritmos cruzados de América Latina

2004: Las músicas del Sahel: el blues de la frontera

2005: En las fronteras de América del Norte

2006: 15 años de Pirineos Sur

2007: Cuando el río suena

2008: África Urbis

2009: Atlántico Negro

Pirineos Sur es un festival organizado por la **Diputación de Huesca**, miembro del **European Forum of Worldwide Music Festivals** y de la **Asociación de Festivales por la Diversidad**.

Cuenta como patrocinador oficial con **Ibercaja**. También cuenta con el apoyo de otras entidades patrocinadoras como son: **Gobierno de Aragón - Ayuntamiento de Sallent de Gállego - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)**, dependiente del **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación - Ministerio de Cultura (INAEM) - Cervezas Ámbar - Jack Daniels - Ron Barceló - Ibercoa - Schweppes - Grupo Afer - Aramón Formigal - Telefónica**.

En **Pirineos Sur** colaboran: **Asociación Turística Valle de Tena - Asociación de Vecinos de Lanuza - Comarca del Alto Gállego - Confederación Hidrográfica del Ebro - Somontano Denominación de Origen - Intermón Oxfam - TDA Turismo Deportivo de Aragón - Festival Banlieue Rythme de Dakar - Festival L'Boulevard de Casablanca - Instituto Cervantes de Casablanca - Embajada de Colombia en España - Alcaldía de la Ciudad de Bogotá, Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - Casa de América.**

Medios colaboradores: **RNE Radio 3 - Aragón TV - Aragón Radio - TVE-Miradas 2 - Ritmos del Mundo - iCat Fm - Sol Música - Radio Gladys Palmera.**

<http://www.pirineos-sur.es>

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos, conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para desarrollar estrategias de segmentación y posicionamiento en mercados culturales. Concretamente:

1. Ser capaz de aplicar el concepto de segmentación de mercados a cualquier organización cultural.
2. Tener capacidad para identificar perfiles de consumidores en función de los criterios de segmentación adecuados.
3. Ser capaz de identificar los beneficios y desventajas que ofrecen las diferentes estrategias de segmentación de mercados y seleccionar la más apropiada para cada contexto.
4. Saber vincular adecuadamente las estrategias de segmentación y posicionamiento.
5. Ser capaz de diferenciar en la práctica los conceptos de imagen, identidad y posicionamiento y el papel que desempeña cada uno de ellos en el diseño de la estrategia de marketing.
6. Ser capaz de diseñar estudios de imagen en cualquier organización cultural.
7. Tener capacidad para implementar acciones dirigidas a reposicionar productos o marcas en el entorno cultural.

6.1. La segmentación en el mercado cultural

El punto de partida de la planificación de marketing es el cliente: él es el núcleo del modelo de planificación y el parámetro con el que medir la bondad de las estrategias que diseñamos. Por este motivo, conocer al cliente es la base del diseño de la estrategia de marketing, ya que nos permite identificar públicos, seleccionar aquellos que mejor se adecuan a la misión de mi organización y realizar una planificación de marketing más eficiente.

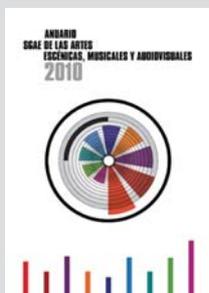
Entendemos por **segmentación de mercados** el proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores que responden de manera similar ante las estrategias de marketing. El proceso de división de un mercado en segmentos suele realizarse con la ayuda de diferentes programas y técnicas estadísticas. Por

ejemplo, el programa SPSS cuenta con una aplicación denominada *análisis cluster* que permite la identificación de segmentos homogéneos en poblaciones amplias. Para aquellas entidades que utilicen la tarjeta de crédito como forma de pago, las entidades financieras también ofrecen información que puede ser útil sobre la venta. Existen muchas posibilidades estadísticas que permiten este tipo de estudios; el gestor deberá identificar aquel que le resulte más cómodo y fácil de utilizar.

A partir de la información obtenida con este proceso, la organización selecciona los segmentos a los que quiere atender y diseña para ellos una oferta y una estrategia de marketing específica y diferenciada, con lo que se adapta a sus particularidades.

Las ventajas que ofrece la segmentación a una organización cultural son las siguientes:

- *Facilita la identificación de oportunidades de negocio:* un estudio de segmentación de mercados permite detectar necesidades que aún no se han satisfecho de manera adecuada, surgiendo así la posibilidad de aprovechar los segmentos desatendidos por aquella organización capaz de adaptar su oferta a dichos mercados.
- *Ayuda a definir al público objetivo:* la identificación de múltiples segmentos lleva íntimamente unida la selección de aquellos que mejor se adaptan a la oferta de la organización cultural, permitiendo un mejor conocimiento del colectivo. Además, en organizaciones del sector de las artes (artes escénicas, museos, etc.) es especialmente importante la definición de grupos, ya que al surgir relaciones de comitancia, es importante que los consumidores sean «compatibles», es decir, que el consumo simultáneo satisfactorio del servicio sea posible, sin que surjan incomodidades para alguno de ellos.
- *Facilita la identificación de la co-competencia:* permite conocer quiénes se encuentran operando en los mismos segmentos que mi organización y cómo planificar mis relaciones de cooperación con estos agentes de interés.
- *Facilita el diseño del producto:* las múltiples posibilidades que se ofrecen en la gestión de una organización cultural ¿qué programar?, ¿en qué época del año?, ¿con qué horarios?, etc. son cuestiones fáciles de responder en la medida en que conocemos mejor a el/los segmentos a los que nos dirigimos.
- *Facilita la comunicación,* ya que nos permite investigar el comportamiento del consumidor en el consumo de medios: qué medios consume, cuándo, a cuáles concede mayor credibilidad, etc.



SGAE, segmentación por modalidades artísticas

La **Sociedad General de Autores y Editores** adopta un enfoque sectorial en sus análisis de mercado, valorando la evolución por modalidades artísticas. Estas son algunas conclusiones del informe de 2010.

El número de espectadores para las artes escénicas desciende en 2009 un 5,6%, rompiendo la tendencia de años anteriores:

- Los conciertos de música clásica se reducen en un 4,7%, aunque se mantiene el número de espectadores.

- Los espectadores a conciertos de música popular caen en un 8,4%.
- La venta de música grabada en España se desploma en 17 puntos porcentuales, pese a que el retroceso del mercado mundial fue de un 9,3%.
- Crece la asistencia a las salas cinematográficas en un 2,5% aunque el número de pantallas continúa disminuyendo.
- Aumenta la cuota de mercado para el cine español, llegando al 15,6%.
- El número de espectadores para las artes escénicas desciende en 2009 un 5,6% rompiendo la tendencia de años anteriores.

www.sgae.es

Los niveles de aproximación al mercado a partir de un proceso de segmentación son muy variados:

- Aproximación por segmentos*: consiste en identificar grandes grupos de consumidores que tienen alguna/s característica/s comunes que explican que se comporten de manera similar ante las estrategias de marketing. Desde esta aproximación, las personas que pertenecen al mismo segmento reciben un tratamiento idéntico por parte de la organización cultural. Por ejemplo, el análisis por sectores es habitual en las organizaciones que ofrecen diversas modalidades culturales, entendiendo que los colectivos de una modalidad cultural comparten hábitos de comportamiento en su consumo.
- Aproximación por nichos*: un nicho es un grupo reducido de consumidores pertenecientes a un mercado, que se suele detectar al hacer subdivisiones de un segmento. Por sus reducidas dimensiones, lo más habitual es que sea una o pocas organizaciones culturales las que operan en él, ya que la confluencia de muchos oferentes lo haría poco rentable.
- Aproximación por grupos locales de consumidores*: en este caso, se realiza una segmentación por criterios geográficos, por considerar que existen afinidades entre los consumidores que viven en una misma localidad o en una zona de ésta que justifican el diseño de programas de marketing a medida. Este tipo de segmentación geográfica en el ámbito local se concreta en la aparición del denominado *geomarketing*, que utiliza bases de datos y programas informáticos para tratar de identificar características y pautas de consumo comunes entre los consumidores que residen en un área determinada.
- Aproximación uno a uno (marketing one to one)*: el proceso de segmentación es un proceso en el que progresivamente podemos identificar un número mayor de segmentos hasta llegar al nivel máximo en el que cada segmento está formado por un único individuo u organización. Tal y como se ha comentado en el capítulo 4, en los últimos años estamos asistiendo a un proceso en el que el cliente demanda progresivamente una relación más personal y cercana con las organizaciones culturales; ofrecer o no este tipo de relación dependerá de las características del segmento y su rentabilidad para la organización cultural, entre otros muchos factores.

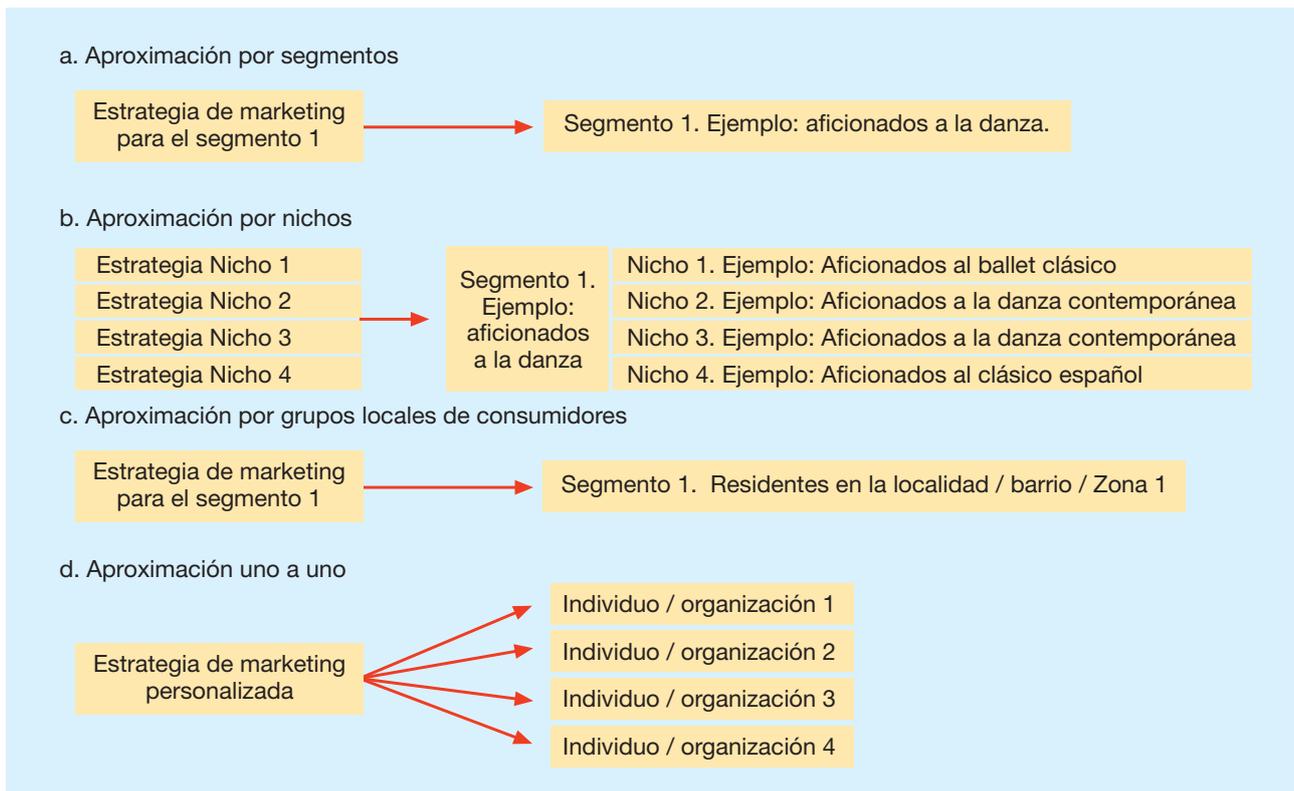


Figura 1. Niveles de aproximación al mercado a partir de un proceso de segmentación. Ejemplos.

***The Last Exorcism*: el éxito de la comunicación viral en segmentos de mercado adictos al terror y a las nuevas tecnologías**



The *Last Exorcism*, es el título de una nueva película de terror dirigida por Daniel Stamm y donde participan los actores Patrick Fabian, Iris Bahr y Louis Herthum. Descrita como una mezcla de *El Exorcista*, en la que un sacerdote se enfrenta a su último caso de exorcismo acompañado por un equipo de documentalistas, la película fue rodada en el estilo de «*The Blair Witch Project*» y «*Quarantine*».

Semanas antes de su estreno se realizó una campaña de marketing viral mediante la difusión de un video que intentaba despertar instintos terroríficos en los usuarios de la red. Todo ello responde a una estrategia de marketing viral a través de la cual se ha pretendido mostrar y reflejar como an-

ticipio las reacciones de diferentes personas ante lo que nos depara el contenido que esta nueva película de terror.

Las estrategias de marketing viral ofrecen excelentes resultados en el entorno cultural, permitiendo segmentar el mercado y, simultáneamente, ofrecer información adaptada a la demanda de los consumidores

<http://www.puromarketing.com/video/830/last-exorcism>
28/08/2010 www.puromarketing.com

6.2. Criterios de segmentación en los mercados culturales

La literatura de marketing recoge múltiples estrategias para abordar la segmentación de mercados. El consumo cultural se ve afectado y explicado por múltiples factores y el gestor cultural ha de investigar cuál o cuáles son los que mejor explican el comportamiento de su público. Aunque los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos son los más recurrentes (probablemente por su facilidad de obtención y uso), en ocasiones no resultan ser los más efectivos para diseñar la estrategia de marketing. En la tabla 1 hemos recogido los criterios que han sido utilizados para la segmentación del mercado cultural en ámbitos diversos (museos y artes escénicas en su mayoría). De los criterios utilizados (obviando los criterios de tipo personal), destacan, tanto por su frecuencia de uso como por la utilidad que aportan los siguientes:

- a) Beneficios buscados.
- b) Frecuencia de asistencia y tipo de vínculo desarrollado con la organización.
- c) Momento de realización de la compra.
- d) Nacionalidad del mercado de destino.

Tabla 1. Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural

Autores	Criterio	Tipología
Arts Council of England (2008)	Actitudes y nivel de implicación con la organización cultural	<ul style="list-style-type: none">• Trece perfiles de consumidores que se organizan en tres grupos: público de alta implicación, de implicación media y sin implicación actual con la organización cultural.
Garbarino y Johnson (1999a) Quero y Ventura (2011)	Formas de relación con la organización (satisfacción, compromiso y confianza)	<ul style="list-style-type: none">• Consumidores de bajo nivel de relación.• Consumidores de alto nivel de relación.

Tabla 1. Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural (cont.)

Autores	Criterio	Tipología
Garbarino y Johnson (1999b)	Objetivos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Orientados hacia el enriquecimiento (cultural, educacional, emocional). • Orientados hacia el ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos). <p>Las categorías establecidas no son excluyentes, pudiendo darse diferentes combinaciones entre los dos extremos.</p>
Cuadrado (1998)	Beneficios buscados	<ul style="list-style-type: none"> • Aspirante. • Aficionado. • Entusiasta. • Indiferente.
National Endowment for the Arts (1997)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo cultural: su principal motivo de asistencia es el acto cultural en sí. • Grupo socialmente activo: el acto cultural es una actividad más de ocio, una forma de relacionarse.
Bregada y Nyeck (1995)	Motivos de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellos que buscan entretenimiento. • Aquellos que buscan diferenciación social. • Aquellos que buscan estimulación intelectual. • Aquellos que buscan interacción social.
Kotler y Sheth (1997) Colbert y Cuadrado (2003)	Geográficos Demográficos Socioculturales	Suelen utilizarse varios de estos criterios simultáneamente para la descripción de los segmentos. Entre ellos destacan, como criterios más discriminantes: el sexo, la edad, la cultura y la clase social.
Hodgson (1992)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes regulares. • Asistentes ocasionales. • Asistentes pasados. • Nuevas audiencias. • No asistentes.
Walshe (1992)	Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes actuales (regulares u ocasionales). • Asistentes potenciales.
	Actitud	<ul style="list-style-type: none"> • Interesados en las artes. • No interesados.
Mayaux (1987)	Valoración de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Intelectuales: cultura como realidad social. • Burgueses: cultura como tradición. • Aspirantes: cultura como diferenciación de clase.
Steinberg, Miaoulis y Lloyd (1982)	Asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • No asistentes: consumidores preocupados por la seguridad, consumidores volcados hacia sus hijos, hedonistas y pragmáticos). • Asistentes: devoradores culturales, los que buscan entretenimiento y una experiencia estética).

Tabla 1. Revisión de los criterios de segmentación en el mercado cultural (cont.)

Autores	Criterio	Tipología
Strang y Gutman (1980)	Preferencia artística	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro. • Danza. • Lírica. • Música clásica. • Música contemporánea.
	Grado de implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Entusiastas. • Interesados. • No asistentes.
Peterson (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Suscriptores y asistentes perennes. • Asistentes infrecuentes u ocasionales. • Asistentes aislados.
Belk y Andreasen (1980)	Frecuencia de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes intensos. • Asistentes marginales u ocasionales. • Asistentes improbables.
	Previsión de asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asistentes. • No asistentes.

Fuente: Elaboración propia.

a) Beneficios buscados

Analizar los beneficios buscados por los consumidores resulta especialmente relevante para el gestor cultural, ya que le permitirá diseñar tanto los productos como las estrategias de marketing en función de lo que sus públicos esperan. Existen múltiples estudios sobre este concepto, y todos ellos (recogidos en la tabla 2) nos pueden aportar ideas. Podemos destacar entre los distintos tipos de beneficios identificados, cinco categorías especialmente relevantes:

- *Beneficios relacionales*: que satisfacen necesidades de orden social, relaciones con amigos, familia u otros grupos de interés.
- *Beneficios de exhibición*: buscan la satisfacción de la dimensión más simbólica del producto cultural. Se encuentra relacionado con la percepción del entorno de lo que supone consumir productos culturales, la imagen que proyecta en los demás.
- *Beneficios de entretenimiento*: relacionados con la dispersión, relajación, combatir el aburrimiento en tiempo de ocio, etc.
- *Beneficios de aprendizaje y desarrollo personal*: que satisfacen necesidades de crecimiento y mejora en los conocimientos culturales.
- *Beneficios de atracción social*: que generan los personajes o eventos de amplia atracción social, como los artistas conocidos en un concierto o actores en una película de moda.

Estas categorías no son en absoluto incompatibles unas con otras: un mismo consumidor puede, simultáneamente, satisfacer beneficios de atracción social y exhibición, por ejemplo. Cada una de estas dimensiones nos permiten identificar prioridades, determinando de esta manera diferentes perfiles de consumidores, tal y como podemos observar en la figura 2.

Tabla 2. Beneficios buscados en la asistencia a actividades culturales

Beneficios buscados	Autores
Recibir una formación, Educarse, apreciar el producto cultural	Blattberg y Broderick (1991) y Cooper y Tower (1992).
Conseguir relajación Buscar informalidad/espontaneidad	McCart (1992) y Cooper y Tower (1992).
Combatir aburrimiento Relación social Estética Transformación	Cooper y Tower (1992).
Entretenimiento Diferenciación social Estimulación intelectual Interacción social	Bergadaà y Nyeck (1995).
Enriquecimiento (cultural, educacional, emocional). Ocio (entretenimiento, relajación, diversión y relaciones sociales con amigos).	Garbarino y Johnson (1999b).
Beneficios formativos Beneficios sociales Beneficios de disfrute	Cuadrado (2002).
Relacionarse Vestir elegante Entretenimiento Desarrollar una afición y aprender Ver artistas conocidos	Quero (2003).

Fuente: elaboración propia.

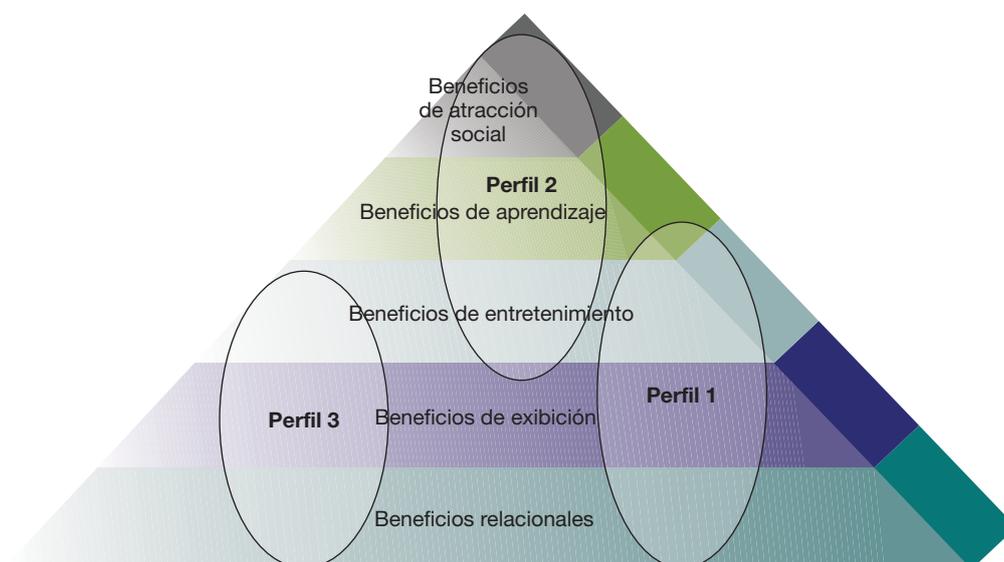


Figura 1. *Perfiles de consumidores en función de los beneficios buscados.* Fuente: elaboración propia.

b) Frecuencia de asistencia y tipo de vínculo desarrollado con la organización

La frecuencia de asistencia es, probablemente, uno de los factores más utilizados para la segmentación del mercado cultural, debido básicamente a que diferentes intensidades de asistencia definen perfiles diferentes de relación con la entidad, y por lo tanto, requiere de estrategias de relación con el consumidor diferentes. Tal y como desarrollamos en el capítulo 4, la intensidad de consumo supone cambios importantes en el comportamiento de los individuos, ya que a medida que se van acumulando experiencias, su percepción del producto se va modificando. La escalera de vinculación con los públicos recoge los dos criterios de segmentación: frecuencia de asistencia y tipo de vínculo desarrollado con la organización.

Para cada uno de estos grupos, las estrategias a desarrollar por parte de la organización serán diferentes. La importancia de estas variables en el entorno cultural es tal que se considera una de las mejores predictoras de la futura asistencia de los consumidores (Quero y Ventura, 2011; Kotler y Scheff, 1997).

Existen dos aspectos especialmente importantes que se ven afectados por la vinculación desarrollada por la organización:

– *Influencia de los diversos instrumentos de comunicación*

Los clientes de bajo nivel de relación (clientes transaccionales) ofrecen un alto nivel de importancia en general a todos los instrumentos de comunicación, mientras que los clientes con un alto nivel de relación (clientes relacionales), por el contrario, no ofrecen gran importancia a ninguno de las formas de comunicación tradicionales.

– *Valor percibido*

En general los clientes relacionales (abonados) registran un mayor valor percibido del servicio. Los autores Johnson y Garbarino (2001) afirman que, aunque es indiscutible que existen diferencias por lo que respecta a factores de segmentación tradicionales como son el nivel de educación, el sexo o el nivel de ingresos, las diferencias relacionales resultan mucho más importantes.

c) Momento de realización de la compra

En el consumo de ocio en general y el de cultura en particular los consumidores se pueden ver afectados por el momento del año en que se encuentre, de tal manera que en época de vacaciones invernales es más habitual que se recurra al consumo de un museo, teatro o cine, mientras que otras épocas del año son más propicias para otras modalidades de consumo en espacios abiertos. Este es el motivo por el que en las estaciones de primavera-verano se da la mayor concentración de espectáculos de música en vivo.

Un bono para incentivar el consumo de cultural en Navidad 2010

El Gobierno volverá a incentivar este año el consumo cultural en Navidad mediante la emisión de un nuevo bono que regalará 15 euros para la adquisición de libros, discos o entradas para espectáculos, entre otros productos. El Ejecutivo aprobó ayer la orden para promocionar, por segundo ejercicio consecutivo, una iniciativa que se saldó con gran éxito en 2009 y para la que se han habilitado en esta ocasión 780.000 euros de presupuesto. La partida reservada permitirá editar un total de 52.000 bonos que saldrán a la venta por un precio inferior al de su coste real. A cambio de 25 euros, los ciudadanos podrán adquirir productos culturales por un valor de 40. El ejecutivo será el encargado de aportar la diferencia. Los títulos, eso sí, solo se podrán utilizar en los comercios adheridos al plan. Los establecimientos tendrán de plazo hasta dentro de un mes para apuntarse al programa. La venta de bonos se realizará ya en el marco de la campaña navideña, entre el 13 de diciembre y el 5 de enero, a través de los cajeros multiservicio de la entidad financiera que resulte seleccionada y a razón de solo uno por tarjeta. Cada comercio podrá hacer efectivos los títulos que recoja entre el próximo 14 de diciembre y el 31 de enero de 2011. Fuera de este periodo perderán su validez como forma de pago. La iniciativa se enmarca en las medidas impulsadas por el Gobierno para reactivar la economía a través del consumo. El pasado año, el ejecutivo del PSE logró movilizar 2,2 millones de euros gracias a la venta de tres cuartas partes de los bonos culturales que subvencionó.

Debate:

- Comente desde el punto de vista estratégico esta medida (pros, contras) para cada una de las partes.
- Si fuese un comercio ¿se apuntaría al programa?
- Realice propuestas de mejora alternativas al programa.

EL PAÍS - Bilbao - 03/11/2010

d) Nacionalidad del mercado de destino

Este criterio hace referencia a la internacionalización de las organizaciones culturales. Cada vez son más las organizaciones que se embarcan a exportar sus productos creativo-culturales. En estos casos se hace imprescindible desarrollar los correspondientes estudios de los mercados de destino (modelos de negocio, competencia, etc.), así como el comportamiento del consumidor cultural: cómo, dónde, cuándo compra, etc. En este sentido, es importante conocer la labor realizada por el Instituto de Comercio Exterior (<http://www.icex.es>), que desempeña una importante labor de asesoramiento a organizaciones exportadoras.

La lengua de Cervantes da la vuelta al mundo

Las exportaciones españolas de productos editoriales en 2009 superaron los 578 millones de euros, dentro de una industria que en nuestro país factura anualmente cerca de 4.000 millones de euros y da empleo, directo e indirecto, a más de 30.000 personas.

La literatura española se está convirtiendo en este siglo en uno de los productos más demandados por los mercados internacionales, sobre todo en América y Europa. Los altos costes de la traducción de nuestras obras han convertido a estos dos mercados en los mayores consumidores de nuestra literatura. Según datos de la Federación Española de Cámaras del Libro (FEDECALI), en 2009 abarcaron el 96,08% de la exportación total, es decir 440 millones de euros.

Si nos centramos por países, los principales clientes son Francia, México y Reino Unido, suponiendo el 48% de la exportación total en 2009, algo más de 277 millones de euros. Francia y Reino Unido son dos de los países donde nuestra literatura más fronteras está rompiendo y en estos últimos años han aumentado las traducciones de obras españolas.

Pero los mercados potenciales como África (3,05%), Asia (0,7%) y Oceanía (0,17%) también han empezado a mostrar su interés por la literatura española gracias a las grandes campañas promocionales llevadas a cabo por las diferentes federaciones. Según un último informe publicado por FEDECALI, Marruecos, Japón y Australia son los principales destinos dentro de sus respectivos continentes, y comparten la particularidad de que solo importan libros, a diferencia de lo que ocurre en América y Europa, donde reciben también fascículos, prensa y ejemplares gráficos.

En España, la industria editorial mueve anualmente cerca de 4.000 millones de euros, un 0,7% del PIB, y la exportación de productos editoriales supone el 25% de las ventas anuales del sector. En nuestro país se venden una media de 250 millones de libros, de los cuales, en 2009, según publica la Dirección General de Aduanas, cerca de 62 millones fueron exportados, lo que equivale a 457,95 millones de euros. Si a esto le sumamos la creciente demanda, que se produjo ese año, de nuevos productos editoriales como fascículos o publicaciones periódicas, las ventas al exterior ascienden a 578,76 millones de euros.

El sector editorial español viaja a Nueva York

Un año más, el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) ha organizado junto con el Ministerio de Cultura y con la colaboración de la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE), el pabellón oficial de España en la feria Book Expo America (BEA 2010) que este año se lleva a cabo del 25 al 27 de mayo en la ciudad de Nueva York.

BEA es la feria más importante del sector editorial en EE. UU. —donde, el pasado año, se dieron cita más de 2000 expositores de 32 países—, y está considerado como un punto de encuentro ineludible para las editoriales españolas que apuestan por el mercado estadounidense. En esta ocasión, el sector editorial español es el invitado de honor del Global Market Forum de Bookexpo America 2010.

El espacio total que ocupa el pabellón oficial español es de 318 metros cuadrados, donde se cuenta con la presencia de 35 expositores, de los cuales, y atendiendo a su procedencia geográfica, des-

tacan 19 de Madrid, 9 de Barcelona, y con un único representante están presentes A Coruña, Pontevedra, Vizcaya, Valencia, Burgos, Cantabria y Navarra. De ellas, 17 (48,6%) disponen ya de representación en Estados Unidos.

De forma adicional, están presentes en la feria como expositores independientes Grupo Santillana y Grupo Planeta. En total, 37 empresas españolas acuden a esta feria buscando negocio en el mercado editorial estadounidense.

Aprovechando la concentración de profesionales americanos en Nueva York, por quinto año consecutivo se celebra un encuentro entre editoriales, distribuidores y bibliotecarios americanos y editoriales españolas. Estas acciones, que desde el pasado año se ven reforzadas por la puesta en marcha del Plan Made in/Made by Spain del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, están dirigidas fundamentalmente a compradores de libros y derechos, distribuidores y prescriptores de opinión, aunque también incluyen a los usuarios finales, los lectores. Precisamente para orientar a uno de los colectivos más importantes en la difusión de la cultura, los responsables de las bibliotecas, han editado la *Guía Esencial de Lectura en Español para Niños y Jóvenes*, que recoge aquellos títulos «imprescindibles» que debían estar en la sección de español de las bibliotecas estadounidenses.

El ICEX ha desarrollado en Estados Unidos numerosas actividades, como la participación en las principales ferias del país, la celebración de seminarios, la creación del portal «America Reads Spanish» o la invitación a profesionales estadounidenses a la Feria Internacional del Libro Liber, que se celebra en Madrid y que está reconocida como la más importante de las letras hispanas.

Nuevas oportunidades de negocio

En el caso de los países americanos, se nota que con los años las cifras mejoran y que gracias a las diferentes entidades promotoras de nuestra literatura se ha conseguido llegar a todos los públicos. Un claro ejemplo es la creación en mayo de 2006 del plan “America Reads Spanish”. Un programa coordinado conjuntamente entre el ICEX y la FGEE, cuyo objetivo es promover la lectura, concienciar al sector editorial español de la necesidad de introducirse en este mercado, consolidar la presencia de las editoriales españolas en EE. UU. y potenciar el conocimiento de nuestra oferta editorial entre los profesionales y prescriptores de opinión de la industria del libro del continente americano. Todo esto se ha llevado a cabo a través de su web, y desde ella los lectores americanos pueden disfrutar de diversas noticias, entrevistas y vídeos. Además, elaboran cada semana, en colaboración con Nielsen, una lista de los 20 títulos en español más vendidos.

Gracias a esta iniciativa, en julio de 2008, el Ministerio de Cultura desarrolló el programa “Spanish Authors in America”, un proyecto que consiste en trasladar a los propios autores a Nueva York, Chicago y Miami con el fin de que promocionen sus obras, *in situ*.

Con el mismo objetivo, en 2007, en Reino Unido, se pone en marcha el proyecto “New Spanish Books”. En este proyecto las editoriales proponen títulos que consideran adecuados para ser traducidos en el mercado británico. A partir de aquí un grupo de lectores especializados (críticos, periodistas, bibliotecarios, traductores, etc.) hace una selección cuidadosa y se invierte en su traduc-

ción. Aunque por ahora sólo funciona en Reino Unido, la página ya se puede visitar en alemán y en francés, y está previsto que estos dos países se unan al programa.

A este tipo de iniciativas interactivas se suman las ferias internacionales del libro, en las que España, cada vez, es más protagonista. En 2008, las ferias de Puerto Rico, Costa Rica, Buenos Aires y Praga contaron con España como país invitado. Lo mismo que las de Pekín y Bolivia en 2009. A estos certámenes se añade la participación de editoriales españolas en ferias de todo el mundo como en Bolonia, Londres, Río de Janeiro, Tokio, Fráncfort o Guadalajara.

Fuente: ICEX (<http://www.icex.es>). 27/05/2010

6.3. Diseño de la estrategia de segmentación

Una vez identificado el/los criterios que mejor explican el comportamiento del público objetivo de la organización y tenemos identificados los segmentos de mercado, es importante contrastar que los segmentos cumplan los requisitos para seguir adelante con la segmentación realizada. Estos son:

- *Deben ser sustancialmente diferentes*: cada segmento de mercado debería ser conceptualmente muy diferente al resto, como para justificar la necesidad de desarrollar estrategias de marketing diferenciadas, con el coste que conlleva.
- *Deben ser medibles*: debemos conocer sus dimensiones para facilitar la toma de decisiones de marketing. Por ejemplo, la selección de instrumentos de comunicación o el diseño del producto serán radicalmente diferentes dependiendo de las dimensiones del segmento.
- *Deben ser rentables* (en términos económicos o sociales): deben tener unas dimensiones que justifiquen el desarrollo de programas a medida.

Una vez seleccionados los segmentos en torno a los que se va a planificar y desarrollar las acciones de marketing se tomarán las siguientes decisiones estratégicas por parte del gestor cultural:

- a) Distribución de recursos: indicaciones de la proporción de recursos financieros y humanos que se destinan a cada segmento.
- b) Diseño de estrategias de marketing: planificación del diseño de las estrategias para cada uno de los segmentos/nichos identificados.
- c) Planificación temporal de las acciones (*timing*).



Figura 2. Planificación de la segmentación de mercados.

Una vez identificados los posibles segmentos a los que podemos dirigir nuestras acciones de marketing, pasaríamos a la *fase 2: alcanzar a los públicos objetivos*. Esta fase se suele identificar con el anglicismo *targeting*. En ella vamos a decidir a cuál o cuáles de los segmentos dirigirnos. Esta es una decisión especialmente delicada, ya que tendremos que analizar, no solo que el segmento cumple las características adecuadas, también debemos analizar cuál o cuáles de los segmentos se adaptan mejor a nuestra oferta.

Podemos identificar tres *estrategias de selección de públicos*:

- *Estrategia de especialización*: consiste en seleccionar un único segmento del mercado. Esta alternativa permite con mayor facilidad desarrollar una imagen de marca y un posicionamiento sólido y coherente. Este tipo de estrategia se da con frecuencia en mercados de medianas o pequeñas dimensiones (aunque no exclusivamente), ya que una elevada especialización facilita la identificación del público objetivo, pero hace la marca inutilizable para operar en otros segmentos de mercado.

El principal riesgo que supone la implementación de esta estrategia de segmentación es que centrarse exclusivamente en un segmento de mercado hace a la organización más vulnerable, ya que cualquier cambio que haga disminuir el consumo de los públicos, como una acción por parte de la competencia, puede suponer grandes problemas. Si se opta por esta opción, se ha de buscar penetrar lo máximo posible en el segmento de mercado con el fin de conseguir la máxima estabilidad.

- *Estrategia de adaptación total*: consiste en diseñar productos a medida para cada segmento de mercado. En el capítulo 8 analizaremos la conveniencia de utilizar una misma marca o marcas diferentes para cada producto-mercado. En cualquier caso, esta alternativa logra alcanzar a todos los segmentos de mercado, diseñando productos adaptados a sus demandas y necesidades y las correspondientes estrategias especializadas. El principal inconveniente de esta alternativa es el coste: puede resultar complejo contar con los recursos económicos y humanos que requiere, y por ello, lo más habitual es desarrollar una estrategia de especialización selectiva.

- *Estrategia de adaptación parcial*: consiste en seleccionar varios segmentos de mercado que son los que mejor se ajustan a la misión, recursos y objetivos de la organización. Esta alternativa estratégica tiene la ventaja de contar con varios segmentos de mercado, ampliando los públicos y diversificando el riesgo de la organización: si uno de los productos-mercado comienza a fallar, el resto podrá dotar a la organización de una estabilidad en lo que respecta a la demanda. Obviamente, también supone una mayor inversión, ya que se tendrán que diseñar estrategias de marketing adaptadas a cada segmento de mercado.

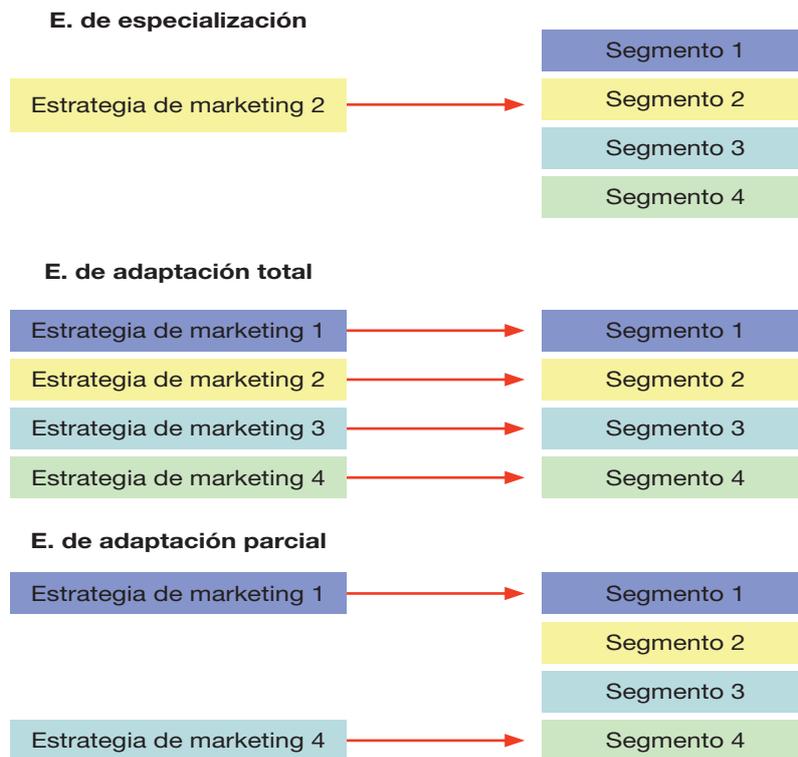


Figura 3. Estrategias de segmentación.

La decisión sobre la estrategia de segmentación a seguir va a depender de múltiples factores, entre los que destacan los objetivos y recursos de la organización. En general, recursos más limitados llevarán a la selección de un menor número de segmentos y, por tanto, a una tendencia a la especialización.

Una vez tomada la decisión sobre la estrategia de segmentación, pasaríamos al diseño de la imagen y el posicionamiento y la estrategia de marketing para cada segmento.

6.3. La imagen y el posicionamiento

En general, las organizaciones culturales han de buscar ofrecer un producto único a sus clientes. Una vez identificado el segmento o los segmentos que constituyen el objetivo de la organización, esta ha de analizar los aspectos que sus públicos más valoran en su oferta y hacer de ellos el eje de la estrategia de marketing y comunicación. Antes de continuar, conviene definir tres conceptos que se encuentran íntimamente relacionados en este ámbito:

- **Imagen** de un producto o de una marca: es el conjunto de percepciones del público objetivo y constituye una representación mental que los consumidores se hacen sobre el producto o la marca como consecuencia de las informaciones, las emociones y las experiencias que han percibido sobre ellos. Al tratarse de una información procedente de la mente de los consumidores, no recoge necesariamente valores objetivos del producto o la marca.
- **Identidad**: conjunto de características, más estables y duraderas, que la organización cultural intenta que se atribuyan al producto o marca. Estos valores no son susceptibles de cambio de una campaña

de comunicación a la siguiente, son valores que pretenden ser más estables y mantenerse a lo largo del tiempo.

- **El posicionamiento:** es el conjunto de percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto en relación a otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos. Por lo tanto, el posicionamiento es definido por los propios consumidores cuando se formulan opiniones sobre las marcas y los productos y les atribuyen un lugar determinado en sus mentes.

Para conocer el posicionamiento de sus productos y marcas, las organizaciones culturales pueden recurrir a la investigación de mercados con el fin de solicitarles información sobre su opinión respecto a otras marcas y productos culturales que operan en los mismos mercados que nuestra entidad. Los resultados suelen representarse gráficamente en un mapa perceptual, que nos ofrece un panorama visual de las opiniones. La figura 4 recoge el diseño de un mapa perceptual.

Para realizar un diseño del mapa de posicionamiento que resulte útil, es importante analizar previamente dos grandes grupos de información:

a) *Atributos más valorados por los consumidores:*

En el ámbito cultural los beneficios que el consumidor satisface en el consumo pueden ser de muy diversa índole (tal y como analizamos en el apartado dedicado a los criterios de segmentación). En este sentido, debemos buscar cuáles resultan más importantes para mi público objetivo. Los atributos que tendremos que analizar puede que en ocasiones no estén relacionados de forma directa con el producto, sino con la imagen de marca. Por ejemplo: ¿asistir a un espectáculo de ópera es «de jóvenes» o «de mayores»? ¿y el rap? ¿es «de modernos» o «de antiguos»?

- b) *Análisis de competidores:* la identificación de las organizaciones que operan en mi mismo segmento de mercado será importante a la hora de diseñar estrategias de *co-competencia*. Solo si conocemos quiénes están satisfaciendo las necesidades de los mismos segmentos, podremos diseñar estrategias eficientes en dichos mercados.

6.4. Estrategias de posicionamiento

Una vez identificado el segmento o segmentos de mercado a los que deseamos dirigirnos, y conociendo dónde estamos y dónde queremos llegar, el siguiente paso es diseñar una oferta adecuada para el público objetivo. La estrategia de posicionamiento consiste en planificar la imagen e identidad de la organización con el fin de ocupar un lugar único y de valor en el público objetivo. De esta manera, implementar una estrategia de posicionamiento supone:

- Planificar una estrategia de diferenciación.
- Comunicar adecuadamente los valores de diferenciación del producto.

En general, las estrategias de posicionamiento se podrán diseñar con más acierto en la medida en que el conocimiento de nuestro segmento de mercado sea más profundo. Un posicionamiento claro en torno a unos determinados valores (calidad, seriedad, etc.) hará mucho más fácil el diseño de las estrategias de marketing y comunicación.

Algunos errores frecuentes en el diseño de la estrategia de posicionamiento en las organizaciones son los siguientes:

- *No definir en exceso el posicionamiento*, con el fin de dar cabida a más segmentos de mercado. Aunque en ocasiones es una alternativa que puede funcionar (especialmente cuando el nivel de competencia es muy bajo), en el actual mercado del ocio el incremento de fórmulas de inversión del tiempo libre hace recomendable cada vez más diseñar un posicionamiento lo más definido posible, que nos facilite el desarrollo de estrategias de vinculación con los clientes adaptadas a sus demandas.
- En ocasiones, los decisores en la programación cultural de las organizaciones hacen uso de *claims* del tipo «cultura para todos», y bajo esta línea *justifican erróneamente que no es necesario el desarrollo de estrategias de segmentación y diferenciación entre públicos*. El resultado de este acercamiento indiferenciado al público suelen cosechar malos resultados: ni se alcanza a los interesados potenciales ni se inicia a nuevos públicos.
- *Introducirse en mercados muy concurridos*, intentando buscar un espacio en entornos en los que otras organizaciones llevan ya operando más tiempo, atraídos por una creciente demanda. Posicionarse en un mercado lleva un tiempo, y si existe mucha competencia, requiere más esfuerzo e inversión.
- *Mala selección del eje de la diferenciación*: es muy importante conocer los atributos que valoran los consumidores y desarrollar en torno a ellos la estrategia de diferenciación. Pero en el entorno cultural es muy habitual caer en la denominada «miopía comercial», que consiste en creer que sabemos lo que quiere nuestro público; por ejemplo, frases como «yo conozco a mi público a través de la experiencia» o «este producto es de mucha calidad, pero no saben apreciarlo» llevan en ocasiones a los gestores culturales a apropiarse de la capacidad de decidir lo que es bueno y lo que no es bueno, mientras que ese criterio debe tenerlo la audiencia.

En general, la creación de una identidad propia resulta la estrategia más efectiva para conseguir diseñar una adecuada estrategia de desarrollo de la audiencia. Son muchas las estrategias de posicionamiento en torno a las cuales el gestor cultural puede construir su estrategia de diferenciación. A modo de ejemplo, podemos indicar algunas especialmente utilizadas en el entorno cultural:

- *Diferenciación por las características del propio producto*. Por ejemplo, el Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro ha hecho de «los clásicos» su bandera de distinción. Así describe su directora la experiencia de asistir al Festival: «*Cuando fui por primera vez al Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro sentí que no me lo podía perder, quería pertenecer a esa fiesta. Sabía que iba a descubrir unos textos que tal vez había leído pero que un nuevo punto de vista me daría claves sorprendentes. Y así fue. La magia del Teatro me envolvió. Pude comprobar que las voces de los actores lanzaban su sortilegio y fui atrapada por ellas, esas voces y sus gestos han quedado grabados en mi memoria*». Podemos observar cómo es el valor del propio producto el que se utiliza como valor del producto: la fuerza de los textos clásicos.
- *Diferenciación por el tipo de público que lo consume*. En el consumo de ocio en general es habitual que los públicos se muevan en grupo. La cultura es un consumo social, y al consumidor individual le gusta encontrarse rodeado de personas similares a él cuando está realizando una actividad de ocio. Tal es el caso de los conciertos de música en vivo y otras modalidades de artes escénicas en los que podemos observar que el estilo de consumo (indumentaria, estética, etc.) tiene muchos valores en común.
- *Diferenciación por los beneficios que satisface el producto*. En este sentido, la estrategia girará en torno a ser la compañía que hace mejor teatro para niños u ofrecer un espectáculo que asegura la diversión; son ejemplos de referencias a promesas sobre los beneficios que promete satisfacer el producto.

- *Posicionamiento por asociación con otros productos o marcas.* La vinculación de nuestra marca con otras (del mismo sector u otro diferente) puede permitirle adquirir rasgos de posicionamiento distintivos, que difícilmente puede alcanzar por sí sola. Por ejemplo, la asociación con marcas consumidas por jóvenes, además de ser un acto de patrocinio, puede beneficiar a ambas partes, ya que la vinculación con marcas como Pepsi a eventos denominados «alternativos» le permite vincularse a un tipo de públicos muy concretos y a la empresa cultural también le aporta los valores de la marca patrocinadora, en general valores intangibles como «juventud», «fiesta», «diversión», etc.
- *Posicionamiento con referencia a otros productos o marcas.* En este caso, buscamos valores de diferenciación que nos hacen especiales. Por ejemplo, el Circo del Sol ha desarrollado una manera única de hacer espectáculo que ellos mismos definen como «una fuerza creativa multifacética», haciendo del circo un espectáculo para todos los públicos (de cualquier edad), rompiendo el estereotipo de «producto para niños». Esta descripción de la experiencia de consumo es relativamente frecuente en los productos culturales, tratando de hacerlos únicos y exclusivos e indirectamente diferentes a los demás. De manera similar, la empresa Bubock o La Máquina China han desarrollado nuevas fórmulas de relacionarse con los públicos en el sector editorial.
- *Posicionamiento como «el mejor».* Aunque ninguna organización es la mejor en todo, sí que es cierto que identificar un valor en el que destacamos con respecto a la competencia puede cosechar grandes éxitos. Este tipo de estrategia es especialmente frecuente en el entorno del patrimonio, en el que con frecuencia nos encontramos con aspectos que hacen especialmente atractivo un producto por ser «el más antiguo», «el que se encuentra en mejores condiciones», «el de mayores dimensiones», etc. En otros productos culturales también se encuentran experiencias en diferenciación por espacios temporales, como un determinado día de la semana. Por ejemplo «la mejor oferta cultural de los jueves».

En general, el éxito del diseño de una estrategia de posicionamiento siempre debe hacerse con un público objetivo en mente. Cuanto más conozca la organización cultural a su público objetivo, mucho más sencillo le resultará identificar la estrategia de posicionamiento más adecuada.

El Espejo Negro: las marionetas para adultos, el éxito de un posicionamiento único y exclusivo



En 1989, Angel Calvente, completamente autodidacta y con un sello absolutamente original, crea la Compañía teatral **El Espejo Negro**. Con un lenguaje propio, y con una técnica de manipulación y construcción de marionetas muy depurada, irrumpe en el mercado teatral, revolucionando el mundo del títere, que hasta ese momento estaba enfocado a un público infantil. Pionero en el montaje de espectáculos teatrales de marionetas para adultos, rompe con todos los moldes preestablecidos hasta el momento con su obra.

<http://www.elespejonegro.com/>

6.5. Estrategias de reposicionamiento

En ocasiones, las organizaciones culturales se enfrentan a situaciones en las que su marca o productos no son percibidos por el mercado con la identidad planificada. En este contexto, se ha de planificar una estrategia de reposicionamiento, que conduzca el producto hacia la situación deseable. Para desarrollar una estrategia de reposicionamiento tendremos que hacer uso de todas las estrategias de marketing: relaciones instrumentales (el producto, su precio, distribución y comunicación) así como las relaciones de grupo; en el ámbito cultural resulta especialmente útil la colaboración con agentes de interés para reposicionar el producto.

El punto de partida de la estrategia de posicionamiento es el análisis de la percepción que tiene el público objetivo del producto y de la marca, y para ello resulta necesario realizar una investigación sobre la imagen de la organización lo más completa posible, que recoja los siguientes aspectos:

- *Atributos de los productos de la organización:* calidad, entretenimiento, diversión, creencias, etc.
- *Atributos del funcionamiento de la organización:* cómo se realiza la entrega del servicio, atención telefónica, resolución de problemas, etc.
- *Ubicación del espacio de consumo:* cercanía, necesita desplazamiento, permite complementar la actividad cultural con otras modalidades de ocio, etc.
- *Tipos de consumidores:* ¿con quién espera encontrarse el público? ¿es de su agrado?

Estos son algunos de los ítems que suelen integrarse en un estudio de estas características, pero el gestor cultural ha de ser capaz de incorporar las peculiaridades que presente su producto, mercado, público y coyuntura en la que tiene lugar el consumo.

Resumen del capítulo

En el actual mercado del ocio, la segmentación y el posicionamiento desempeñan un papel imprescindible, ya que nos permiten conocer mejor a nuestro público y diseñar una oferta adaptada a sus demandas, tanto en lo que respecta al producto como a cada una de las estrategias de marketing.

Entendemos por segmentación de mercados el proceso de identificación de grupos homogéneos de consumidores que responden de manera similar ante las estrategias de marketing. A partir de esta información, la organización decidirá cuál de las estrategias de segmentación desarrollará:

Especializada, de adaptación total o de adaptación parcial.

Los criterios más utilizados en el ámbito del consumo de productos culturales son: los beneficios buscados por el público, la frecuencia de asistencia y tipo de vínculo desarrollado con la organización y momento de realización de la compra.

Una vez tomada la decisión sobre la estrategia de segmentación, pasaríamos al diseño de la imagen y el posicionamiento y la estrategia de marketing para cada segmento. En este ámbito, es importante diferenciar tres conceptos íntimamente relacionados:

- **Imagen** de un producto o de una marca: es el conjunto de percepciones del público objetivo y constituye una representación mental que los consumidores se hacen sobre el producto o la marca como consecuencia de las informaciones, las emociones y las experiencias que han percibido sobre ellos.
- **Identidad**: conjunto de características, más estables y duraderas, que la organización cultural intenta que se atribuyan al producto o marca.
- **El posicionamiento**: es el conjunto de percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto en relación a otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos.

La realización de un mapa perceptual permitirá recoger el posicionamiento de un producto o marca en un momento determinado y planificar las correspondientes estrategias de posicionamiento o reposicionamiento en el mercado.

Caso práctico final: La Fura dels Baus 1979-2010



Más de 3.500 representaciones en los 5 continentes ya han sido vistas en directo por más de 5 millones de espectadores. **La Fura dels Baus** es considerada como un grupo de culto para miles de seguidores. La Fura dels Baus es una compañía en constante proceso de evolución que ha abordado, desde su fundación en 1979, nuevos retos en el campo de las artes escénicas. Sus espectáculos y acciones puntuales han causado un gran impacto tanto en la crítica como en el público internacional. No es aventurado afirmar que desde Accions (1984) La Fura dels Baus puede considerarse como un grupo de culto para miles de seguidores de todo el mundo. La Fura ha desarrollado a lo largo de los años, y desde la base de la creación colectiva, un lenguaje, un estilo y una estética propios.

La larga trayectoria de esta compañía le ha llevado a desarrollar un proceso en el que de manera natural se han ido identificando segmentos de mercado a los que dirigirse, dando como resultado una amplia cartera de productos que ellos organizan en líneas de trabajo. Analicemos su extensa actividad:

LÍNEAS DE TRABAJO

1. Espectáculos de «Lenguaje Furero»

Estos espectáculos parten de las características que tradicionalmente han definido el trabajo de La Fura dels Baus: utilización de espacios no convencionales, música, movimiento, aplicación de ma-

teriales orgánicos e industriales, incorporación de nuevas tecnologías y la interacción del público en el espectáculo. Con esta propuesta escénica la compañía también ha atraído a espectadores generalmente alejados del teatro.

2. Macro espectáculos y eventos especiales

El método y la estética propios de La Fura dels Baus han despertado una irresistible atracción en instituciones, agencias de publicidad y entidades culturales de todo el mundo. Esta atracción se ha traducido en espectáculos en los que la compañía ha desarrollado todo su potencial creativo con fines de comunicación. El lenguaje furero se adapta en estas ocasiones a los grandes espacios escénicos, a un público masivo y a una escala arquitectónica.

3. Ópera

La ópera, como espectáculo total, exige un tratamiento profundo de sus posibilidades escénicas. Aunque tradicionalmente el aspecto musical de la ópera ha primado sobre las cuestiones teatrales, en las últimas décadas y a partir de propuestas como las de La Fura dels Baus, el género está experimentando una completa revisión. La Fura ha apostado por la utilización de elementos audiovisuales, por proponer escenografías generativas y por formular el papel de los cantantes, los actores y el coro de un modo alternativo. La Fura ha definido un estilo propio en el terreno operístico.

4. Espectáculos de escenario

El teatro de escenario o a la italiana también ha sido objeto de una profunda investigación por parte de La Fura dels Baus. La compañía ha utilizado recursos como el vídeo y otros resortes de imagen, o la elaboración de escenografías propias de su experiencia en otros ámbitos teatrales, para proyectar, también en el teatro de texto, su voluntad de reclamar la interacción del espectador, aunque en este caso se encuentre sentado en su butaca.

5. Nuevas percepciones

Internet se ha convertido en un escenario privilegiado del trabajo de La Fura dels Baus. La Red, entendida como la mejor forma de acceder a todos los rincones de planeta, ha sido un vehículo que la compañía ha utilizado para proponer y desarrollar acciones teatrales interactivas. El resultado se ha acuñado en el término teatro digital, «suma de actores y bits». La elaboración de innovadoras páginas web y la inclusión de la Red en sus espectáculos como un elemento dramático más, sitúan a La Fura dels Baus en la vanguardia de la investigación cibernauta.

6. Música

La música es una constante en los trabajos de la compañía, hasta el punto de plantearse en ocasiones como el armazón del espectáculo. Cada nueva propuesta escénica de La Fura dels Baus genera un proyecto musical paralelo, que acaba plasmándose en un trabajo discográfico. El mismo espíritu inquieto y siempre dinámico que define los trabajos escénicos de la compañía se aplica al concepto musical. La música de La Fura dels Baus es fusión, no solo de estilos, también de intenciones, de referencias, de actitudes opuestas frente a un concepto sonoro.

Trabajos discográficos:

- «Ajöe» (*Maxisingle*)
- «Suz» (casete)
- «Erg» (casete)
- «Noun» (vinilo)
- «M.T.M.» (CD Rom)
- «KRAB» (CD)
- «Manes» (CD)
- «Simbiosis» (CD)
- «Accions» (CD)
- «Fausto 3.0» (CD)
- «fmol» (CD).
- «Ombr» (CD)
- «XXX» (CD)

7. Cine

Fausto 5.0, la primera película de La Fura dels Baus, es la consecuencia lógica de una trayectoria marcada por el trabajo con las imágenes. Aunque esta sea su primera película, La Fura ya se había acercado en alguna ocasión al mundo del cine como en *Goya en Burdeos* de Carlos Saura.

8. Audiovisuales

El interés de los medios de comunicación por la compañía, desde el principio, ha generado un buen número de programas de televisión. Prácticamente todos los espectáculos han sido grabados y emitidos por un gran número de cadenas, de diferentes países. Igualmente La Fura dels Baus ha participado en diferentes series de televisión y películas de otros directores.

9. Cursos

Desde 1989 La Fura dels Baus ha estado impartiendo cursos-ensayo sobre la metodología de su lenguaje. Reuniendo alumnos de diferentes disciplinas (teatro, danza, artes plásticas, vídeo, música, etc.) se creaba un grupo homogéneo de trabajo, intentando liberar a los participantes de modelos teatrales establecidos en búsqueda de su propia esencia dramática. En los cursos se trabaja el entrenamiento físico, la improvisación, el empleo de materiales, la utilización de espacios no convencionales, la aplicación del vídeo en el teatro, acabando en la creación de un guion para la presentación pública el último día del curso.

<http://www.lafura.com>

Preguntas para debatir

1. ¿Qué valores aporta la segmentación de mercados a la gestión de una organización cultural? Aplique los beneficios detectados al caso del Festival Pirineos Sur.
2. Suponga que le ofrecen desarrollar un evento de verano en su localidad. Realice una propuesta y explique el proceso que le llevaría a tomar la decisión.

3. Suponga que es el director de marketing de Sony Music Entertainment y se enfrenta a la valoración de un nuevo artista de moda para el segmento femenino de «jóvenes adolescentes». Busque la documentación necesaria para realizar un mapa de posicionamiento y comente la utilidad de este instrumento en el sector cultural.
4. ¿En qué medida puede ayudar la realización de un mapa de posicionamiento para diseñar las herramientas instrumentales de marketing? Dedique una especial reflexión a la estrategia de comunicación.
5. Indique los criterios de segmentación que considera más útiles para tomar decisiones en el ámbito de los productos audiovisuales en España. Consulte los datos del Ministerio de Cultura (<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/index.html>) y de la Sociedad General de Autores y Editores (<http://www.artenetsgae.com/anuario/anuario2010/home.html>) y analice qué información adicional necesitaría como gestor cultural.
6. Analice la relación existente entre los conceptos: segmentación de mercados, posicionamiento y diferenciación. Utilice algún ejemplo ilustrativo que facilite las argumentaciones.
7. Comente la estrategia de segmentación y posicionamiento de La Fura dels Baus: evolución, beneficios e inconvenientes de la estrategia.

CAPÍTULO 7

El sistema de información del marketing y la investigación de mercados

Objetivos de aprendizaje

1. Valorar la importancia de la investigación de mercados.
2. Determinar las causas para realizar una investigación de mercados.
3. Los diversos tipos de investigación de mercados.
4. Reconocer las diferentes etapas en el proceso de investigación.
5. Establecer un sistema de información.
6. Describir cómo se utilizan los datos primarios y secundarios y las diversas técnicas de investigación de mercados.
7. Dar a conocer los tipos de investigación que pueden realizarse en la industria cultural.
8. Cuestiones éticas en la investigación de mercados.

Caso práctico inicial: observatorios de investigación cultural

Los observatorios culturales surgen recientemente ante la necesidad de sistematizar las fuentes de información y realizar un análisis sistemático de las políticas culturales, la investigación y la planificación del desarrollo cultural. Entre los fines prioritarios de los observatorios culturales se encuentra la observación, supervisión y difusión de información para el sector cultural, la profundización del análisis de las realidades histórico-culturales de cada país y, así como la búsqueda y difusión de información que contribuya a visualizar los impactos de los fenómenos culturales y además de prever posibles escenarios. Tienen como objetivo generar espacios de reflexión, debate y análisis desde un punto de vista independiente, asesorar técnicamente a organismos públicos, proveer la capacitación en el diseño, planificación y gestión y evaluación. Se proponen investigar las problemáticas del sector desde las perspectivas de las políticas públicas, analizar el impacto económico que estas producen, recopilar y proporcionar información especializada a órganos de gobierno, instituciones y centros de investigación. El cometido que desempeñan puede definirse de distintas maneras dependiendo del nivel en que estos centren la atención:

A nivel multilateral, la creación de observatorios de políticas culturales parece estar encaminada al cumplimiento de una función de centro mundial de intercambio de información, ofreciendo datos comparativos y facilitando el intercambio de prácticas ejemplares e ideas innovadoras.

A nivel regional, un motivo de preocupación se encuentra en la propagación de posibles conflictos que podría evitarse observando detenidamente las tendencias culturales que existen en el país de que se trate.

A nivel local, el objetivo principal es ayudar a las diferentes comunidades a salvar las diferencias educativas entre distintos segmentos de la población en materia de información.

La mayoría de los observatorios responden a la necesidad, cada vez mayor, de crear fuentes de información completas, integradas, fiables y accesibles de datos, realizar análisis y sugerencias en torno a los sectores del arte, la cultura, el patrimonio, la legislación, el desarrollo cultural y las tendencias o movimientos socio-culturales tanto del sector público privado o mixto.

La cooperación internacional entre observatorios ha comenzado a generar un intercambio basado en redes de trabajo cooperativo de enriquecimiento mutuo, que ya se ha plasmado en la **Red Internacional de Observatorios de las Políticas Culturales** creada a iniciativa UNESCO con el objetivo de promover la conexión a través de Internet entre entidades en todo el mundo y que tiene como objetivos el establecimiento de interacciones internacionales sistemáticas para el intercambio de información, la mejora de la base de conocimientos para el diseño y evaluación y la promoción de estudios evaluativos orientado al futuro de las políticas culturales. Los productos y servicios que los observatorios generan pretenden atender a las necesidades de los planificadores, gestores, investigadores y personas que trabajan en niveles de decisión en organismos, instituciones, centros de investigación, universidades y sectores de la industria cultural.

La información disponible en los observatorios culturales se vincula fundamentalmente a:

- Políticas, legislación y reglamentaciones públicas.

- Estadísticas culturales.
- Información del sector artístico, del mundo de la cultura y del patrimonio cultural, repertorio de instituciones, organizaciones, agencias gubernamentales y asociaciones culturales, fundaciones y empresas privadas del ámbito cultural.
- Información académica para el perfeccionamiento profesional.
- Experiencias y prácticas ejemplares de colectivos culturales.
- Publicaciones, estudios, encuestas.
- Investigaciones.

La UNESCO desempeña un papel importante ya que a su vez ejerce su propia función fundamental de observatorio y centro de intercambio, vinculando a instituciones y medios que estudian, documentan y promueven políticas culturales y el desarrollo de las capacidades. El objetivo final es promover políticas públicas que reconozcan la función esencial que desempeña la cultura en el desarrollo, transmitiendo e intercambiando información y nuevos conocimientos en ese campo, facilitando la elaboración de marcos normativos más amplios y fortaleciendo las capacidades locales a esos efectos.

Referencia: www.nesdoc.unesco.org/



A finales de 2005, los Vicerrectorados de Extensión Universitaria de las universidades públicas andaluzas ponen en marcha el **Proyecto Atalaya**, con el respaldo financiero y técnico de la Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. Dicho proyecto asumía los planteamientos de la sociedad del conocimiento, al aunar tecnología, ciencia, cultura, patrimonio y tradición cultural, sentando las bases para la creación de una plataforma cultural univer-

sitaria andaluza, en la que se sumaban labores de investigación, planificación, de gestión y de organización de eventos de forma coordinada.

El nuevo modelo de aprendizaje, basado en la adquisición de competencias, que se postula en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y la internacionalización en un entorno global, que busca, además, en el marco de la iniciativa Estrategia Universidad 2015, reforzar el compromiso de las universidades con el entorno en el que ejercen su contenido. El Observatorio Andaluz de la Cultura, coordinado por la Universidad de Cádiz y la Universidad Internacional de Andalucía, tiene como objetivo ofrecer herramientas que permitan a los responsables de las políticas culturales me-

jorar la perspectiva de su trabajo, formar a sus agentes de una forma científica, dotar al sector de estadísticas fiables y mesurables y dar a conocer a la sociedad la situación del sector cultural universitario.

Referencia: www.usosculturalesuniversidadesandaluzas.es/

Estos ejemplos muestran la importancia que los diferentes organismos e instituciones dan a la necesidad de disponer de información que pueda servir de base para la toma de decisiones en el mercado cultural.

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer el sistema de información e investigación de mercados. Concretamente:

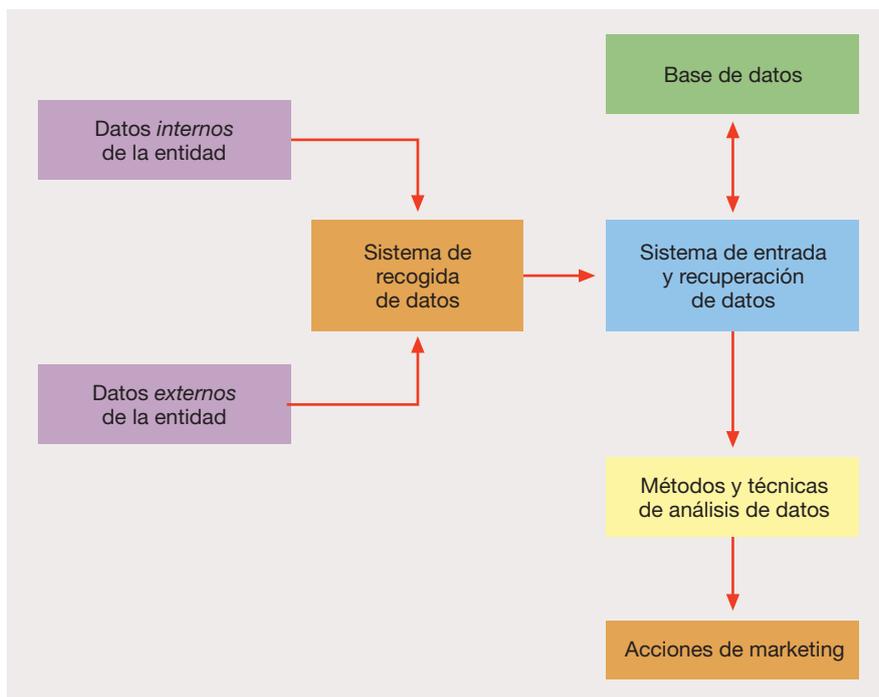
1. Capacidad para el análisis crítico y de síntesis.
2. Utilización de herramientas informáticas aplicables a la investigación de mercados culturales.
3. De comunicación y de relación.
4. Diseño y gestión de proyectos de investigación en el ámbito cultural.
5. Trabajo en equipo.
6. Aplicar conocimientos teóricos, metodológicos y de técnicas de investigación de mercados.
7. Compromiso ético con el trabajo.

7.1. El SIM en la organización cultural

Una condición básica de éxito para *hacer marketing cultural* es la gestión útil de la información, tanto de la información externa (principalmente del mercado) como de la propia empresa. Sin duda alguna, los sistemas de información tienen un papel muy importante en las empresas. Esta necesidad es mayor en la actualidad dado que, la globalización requiere aumentar la presencia en otros mercados, y por lo tanto, disponer de una información veraz y actualizada. La complejidad creciente del entorno, así como el desenvolvimiento de las empresas en mercados cada vez más competitivos y la necesidad de tomar decisiones rápidamente son causas principales que fuerzan a integrar los sistemas de información y la investigación de mercados en los procesos de planificación en las empresas (I. Grande Esteban y E. Abascal Fernández, 1994:77-80)

Sin la habilitación de un sistema de información de mercado (SIM), no sería posible conocer situaciones específicas de los potenciales clientes, características generales u otros requerimientos que contribuyan de una manera eficiente a disminuir la incertidumbre que conlleva la toma de decisiones. Sin embargo, los datos requieren un proceso de elaboración que nos permita aprovechar toda su información. Boone y Kurtz (1971) concluyeron que la estructura fundamental de un sistema SIM es que contiene entradas, procesos y salidas. El objetivo principal es la información, y para ello es necesario disponer de la metodología adecuada que requiere el tratamiento de la información operando de una forma continuada.

Un sistema de información de marketing en la industria cultural puede definirse como *una conjunto de sistemas formado por diferentes elementos, cuya finalidad es generar, procesar, almacenar y elaborar información que permita obtener y analizar datos útiles, para tomar decisiones en la industria del marketing cultural.*



Sistema de información de marketing.

Fuente: adaptado de A. Parasuraman, *Marketing Research*, 2.^a ed., Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1991, pág. 45.)

La investigación de mercados tiene una gran importancia para el SIM aportándole los métodos y las técnicas precisas para obtener datos de manera estricta. Las empresas que forman la industria cultural con mentalidad de mercado saben que siempre han de estar en contacto con lo que está ocurriendo en su entorno. Las necesidades de los consumidores están cambiando continuamente y no deben tomarse decisiones sin conocerlas.

Puede ser útil para comprender qué es lo que los consumidores prefieren y el por qué, medir la eficacia de una campaña de comunicación dirigida a estimular la compra de libros; decidir si la organización del Certamen Cultural Ibérico «Jóvenes Artistas», conseguirá estimular la creatividad de los jóvenes cacereños entre 13 y 17 años responderá a las expectativas creadas; para conocer si el número de participantes en el Primer Concurso Internacional de Pintura (2010) dirigido a los artistas plásticos de los cinco continentes con el propósito de ilustrar la portada de la quinta edición de la novela *La Era de los Invidentes*, estimulará a gran número de artistas, etc.

El disponer de información suficiente permite diseñar actuaciones de acuerdo a los requerimientos de los distintos procesos de planificación y control que resultan necesarios. Algunos autores definen la investigación de mercados como:

«Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa» (Phillip Kotler, 1994:12).

«La investigación de mercados especifica la información requerida para enfrentar estos problemas; nos señala el método para la recolección de información; dirige e implanta el proceso de recolección de información, analiza los resultados y nos informa sobre los hallazgos y sus implicaciones» (Peter D. Bennet, 1988:117).

«La investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing» (T. Kinneary y J. Taylor, 1998).

«La búsqueda y análisis sistemático y objetivo de la información relevante para la identificación y solución de cualquier problema en el campo del marketing» (Green y Tull, 1998:2).

«La función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con la empresa a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas comerciales; para adaptar, generar y evaluar las acciones comerciales, para fomentar su desarrollo y fomentar el proceso de marketing para su conocimiento. Especifica la información necesaria para tratar esos problemas, diseña el método de obtención de la información, dirige y lleva a cabo el proceso, de obtención de datos, analiza resultados y comunica a los interesados» (AMA, 1987).

Como puede observarse, las definiciones mostradas tienen como punto principal el que sirve para la obtención de datos que ayuden a entender el mercado, formas de procesamiento, la obtención de resultados, la identificación de las amenazas y oportunidades y la evaluación de estrategias. En definitiva, se trata de obtener un conocimiento metódico, objetivo que provee de información para la toma de decisiones. En la actualidad se está produciendo un gran cambio en los enfoques de la investigación y que podemos aplicar a la industria cultural. Se tiene más interés por los planteamientos predictivos que por los descriptivos, y a ello han contribuido las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, que permiten el tratamiento de la información y simulación y pueden realizarse si se dispone de los instrumentos adecuados.



ARCOMADRID 2010 es una de las ferias de arte contemporáneo más consolidadas en el panorama internacional con participación de varios países de todos los continentes

Casi 200 galerías integran el **Programa General** y **ARCO40**, que sigue siendo el núcleo central de la Feria, con la participación de empresas españolas y varias extranjeras que proceden de 27 países, serán los pabellones 6, 8 y 10 de la Feria de Madrid los que albergarán la **Feria de Arte Contemporáneo** más importante de España, **ARCOmadrid 2010**. Otorga un especial protagonismo a los agentes del mercado del arte que con su experiencia y conocimiento enriquecen en cada edición la Feria Internacional de Arte Contemporáneo.

Artistas, marchantes, directores de museos y colecciones de arte junto con críticos e historiadores forman el entramado cultural en torno al cual se erige esta mesa de debate que convierte a la ciudad de Madrid en el centro de atención de todos los expertos del arte.

Los objetivos de participación para ARCOmadrid 2010 se sitúan en una cifra de alrededor de 170 galerías en el Programa General + ARCO40, a las que habrán de sumarse las presencias en los programas comisariados y áreas temáticas, para los que hay previsto alrededor de 80 galerías. Ello supondrá, en términos de representación, la participación estimada de un 40% nacional y un 60% internacional.

Una de las grandes novedades de la 29.^a edición de ARCOmadrid 2010 ha sido la integración en el marco del certamen de la prestigiosa feria Design Miami, que sumará a su nombre el de Madrid, y que aportará un nuevo y enriquecedor espacio destinado a las mejores galerías y firmas internacionales de diseño. Los organizadores están trabajando para perfilar el acuerdo de colaboración por el que se articulará la celebración de Design Miami Madrid, bajo el paraguas ARCOmadrid.

Además, y en el contexto de los programas comisariados también ARCOmadrid contará con una importante novedad, que vendrá a reforzar el protagonismo de una de las secciones que presentan mayor potencial, como es la recientemente creada CINEMA, dedicada al vídeo-arte. Para ello, ARCOmadrid contará con la colaboración de LOOP, Feria y Festival Internacional de Videoarte de Barcelona, cuya contribución estará dirigida a reunir la presencia de los mejores referentes de esta manifestación artística.

Los subsistemas de información de marketing incluyen aspectos como:

1. Sistemas de visitas.
2. Sistema de ventas.
3. Sistemas de información del flujo de la información contable y financiera.
4. Clientes especiales.
5. Información, novedades y grado de satisfacción (vídeo-arte).
6. Aportaciones en imagen a la integración en el marco del certamen de la feria Design Miami.
7. Evaluación final respecto a los objetivos en cuanto a número de galerías participantes, programas y áreas temáticas.

Fuente: Portal ferias.com

7.2. Diseñar una investigación en el mercado cultural

La realización de una investigación pasa por una serie de secuencias. A continuación, se describen las etapas básicas para la realización de una investigación en el mercado cultural.

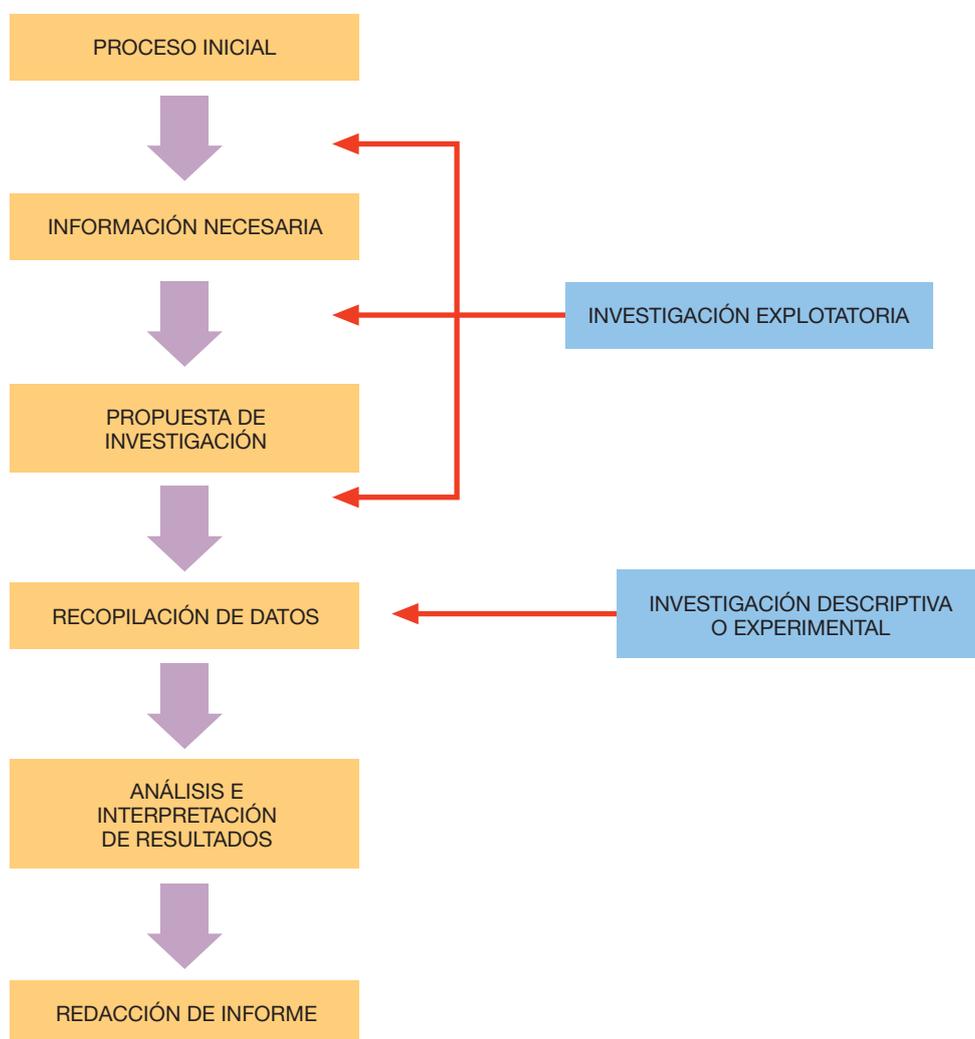


Figura 2. *Etapas básicas para la realización de una investigación en el mercado cultural.*

El proceso inicial comprende el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para su realización (determina el planteamiento del problema, establece el diseño adecuado y define las variables). A continuación se seleccionan las fuentes y se determina las formas para conseguir la información. Convertir los datos obtenidos en información conveniente necesita tener en cuenta acciones como edición, codificación, tabulación de resultados y aplicación de técnicas estadísticas. La etapa final del proceso consiste en la redacción del informe y su presentación donde figure el análisis de datos, los hallazgos encontrados redactados de una manera clara y comprensible y las recomendaciones sugeridas que puedan servir de base para la realización de acciones de marketing.

Caso: Corral de Comedias de Almagro

Construido en el siglo XVI con la doble función de *mesón* y *corral de farsa*, es el centro del **Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro**, que se celebra durante el mes de julio durante cada año, y en el que intervienen los mejores artistas nacionales e internacionales. Fue construido en 1628 por Leonardo de Oviedo. Consta de un zaguán empedrado y con techo rústico de entrada. El zaguán estuvo destinado a la recepción de viajeros, dormitorio, comedor y a veces improvisado lugar de juego, tal y como lo certifica la aparición de una baraja española fechada en 1729. El patio, construido siguiendo los preceptos de la arquitectura popular, está formado por galerías sustentadas por pies derechos de madera, las cuales se abrían al interior del patio con ventanas o bien eran abiertas. Estas dependencias servían como aposentos durante la representación teatral e igualmente serían las celdas o alcobas de los viajeros.

El **Corral de Comedias** fue declarado **Monumento Histórico Artístico** en 1955, iniciándose diversas intervenciones para la conservación y restauración de este importante legado de nuestro patrimonio Histórico-Artístico. La última gran intervención se produjo entre los años 2003-2004, lo que ha permitido la modernización tecnológica del único teatro existente del siglo XVII.

Por otro lado, indicar que el Corral de Comedias, es el eje en torno al cual gira el Festival de Almagro desde sus orígenes, convirtiéndose a lo largo de los años en el centro de reunión y de estudio de especialistas, como profesores, investigadores, críticos, directores de teatro, productores, actores, escenógrafos, técnicos, etc., y de espectadores de todo el mundo

Esta filosofía es la que ha hecho posible que Almagro goce de un prestigio internacional y que sea considerado como una de las manifestaciones culturales más importantes de cuantas se celebran en España en la época estival, convirtiéndose Almagro en buen testimonio de la dinamización de un espacio urbano a través de la Historia y de la Cultura, y sobre todo a través de una manifestación de tan fuerte tradición en España como es el teatro

Este edificio será clausurado para las representaciones teatrales en el siglo XVIII, cuando durante el reinado de Felipe V se decretó el cierre de estos espacios, transformándose muchos en teatros a la italiana, otros serán demolidos, y en el caso del Corral de Comedias de Almagro, mantendrá su función de mesón. En la actualidad, el Corral de Comedias mantiene una intensa actividad teatral a lo largo del año, acogiendo el Festival Internacional de Teatro Clásico de Almagro.

La primera edición del Festival de Almagro, en 1978, tiene sus comienzos en las Jornadas de Teatro Clásico que se organizaron en ese año. Desde entonces se celebra ininterrumpidamente, en una primera etapa en el mes de septiembre, y desde 1989 en el mes de julio. El marco elegido era el Corral de Comedias, único teatro que se conserva del siglo XVII, institucionalizándose de esta manera las actividades en torno al teatro del Siglo Oro y potenciando el estudio de nuestros clásicos.

El desarrollo de las Jornadas alcanza unas cotas importantes de calidad, y en las siguientes ediciones ya se emplaza como Festival de Teatro Clásico Español, y en 1984, con el apoyo de las diferentes instituciones públicas, se convierte en Festival Internacional. Las Jornadas de Estudio sobre el Teatro se continuaron celebrando, entrando a participar en su organización la Universidad de Castilla-La Mancha.

Referencia: www.turismocastillalamancha.com/arte-cultura/monumentos/almagro/corral-de-comedias/

Pasos de la investigación

El proceso de investigación suele partir ante la necesidad de plantearse un problema cuyas causas no son conocidas. En primer lugar hay que definir el problema, estableciéndose los objetivos e identificándose las posibles acciones a desarrollar. Para desarrollar el plan se ha de identificar los datos y el cómo obtenerlos; a continuación se obtienen los datos secundarios y primarios, y finalmente se redacta el informe, en el que se presentan los logros y recomendaciones.

Hasta este momento, el eje sobre el que gira toda la actividad teatral es el Corral de Comedias. Sin embargo, se tiene intención de realizar un ambicioso proyecto de alcance europeo, que pretende albergar un amplio complejo cultural: la denominada sede del Centro de Interpretación del Teatro Clásico de Almagro (CITCLA). Este proyecto quiere hacer de Almagro un punto internacional de encuentro para los profesionales que se interesan por la influencia decisiva del teatro clásico en el teatro contemporáneo y, por lo tanto, quieren desarrollar un amplio trabajo de investigación y desarrollo del teatro clásico, su pensamiento, sus formas, sus protagonistas y su incidencia social.

Cualquier proyecto cultural tiene como propósito alcanzar resultados concretos, por lo que se ha de ser realista y suficientemente explícito en mostrar las razones por las que se tiene la posibilidad de acometer el proyecto cultural propuesto, señalando todos los factores externos que puedan condicionar el éxito de su puesta en marcha. El problema puede estar relacionado con la definición de lo que se quiere investigar, en qué aspectos debería profundizarse más, cómo debería definirse la oferta, búsqueda de fondos, plan económico financiero, con el intento de despertar emociones entre los públicos y no conseguirlo, con la importancia de dar a conocer nuevos textos relacionados con los clásicos, con la definición de las líneas de la oferta, mediante la creación de estímulos a la creación y desarrollo artístico en sus diversas modalidades y categorías, difusión de obras, etc.

Para la toma de decisiones se ha de proponer una serie de medidas específicas que son criterios generales utilizados en la evaluación de las soluciones propuestas. En el caso que nos ocupa, continuar con el formato utilizado hasta la fecha y abandonar la idea o presentar el nuevo formato. Definir un problema es una tarea difícil. Muchos investigadores están de acuerdo con el dicho «un problema bien definido está medio resuelto».

Las organizaciones, hoy en día, ya no pueden permitirse el lujo de tomar decisiones basadas en la intuición o en las corazonadas. Los datos están en todas partes. El verdadero reto es reunir, extraer, analizar y presentar datos. El tomar buenas decisiones requiere datos que permitan actuar y reaccionar. El paso segundo en el proceso nos lleva a identificar los datos necesarios para las decisiones finales y determinar el cómo agrupamos la información. Dos elementos son necesarios para decidir la forma de agrupar los datos: los criterios y los métodos o procedimientos. Los criterios en marketing se refieren a las normas conforme a las cuales se toma una decisión y los procedimientos son los modos de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar un estudio o investigación. Aportan soluciones que ayudan a solucionar un problema.

Diseño de la investigación

La tipología considera cinco clases de investigaciones: exploratorias, descriptivas, explicativas, predictivas y evaluativas.

La *investigación exploratoria* se utiliza, fundamentalmente, en aquellas ocasiones en las que no hay información previa sobre un determinado fenómeno, de modo que el investigador la utilizará cuando desee realizar

una primera «toma de contacto» con un objeto de estudio que no es muy conocido, o para tener una primera familiarización con el problema de la investigación. Los estudios exploratorios se efectúan, en definitiva, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Generalmente, determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el «tono» de investigaciones posteriores más rigurosas. Un estudio exploratorio sería similar a cuando compramos un libro que desconocemos, no lo hemos visto nunca anunciado, desconocemos su precio, solo hemos recibido un pequeño comentario de una amiga que acaba de leerlo y su opinión es muy considerada. A partir de la información recibida comenzamos a interesarnos por él.

La *investigación descriptiva* se pregunta por la naturaleza de un fenómeno social, y su objetivo es ofrecer una definición de la realidad, examinar un fenómeno para caracterizarlo del mejor modo posible o para diferenciarlo de otro. A través de ella, se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

- Por ejemplo, conocer el patrimonio cultural de un país es un estudio descriptivo; su objetivo es cuantificar el patrimonio cultural representado por monumentos históricos, zonas típicas, santuarios, museos, bibliotecas, archivos históricos, origen de sus monumentos, fecha de declaración de monumento nacional, etc.

Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Como mencionan Selltitz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición. Por ejemplo, si vamos a medir variables en museos es necesario indicar si se trata de museos públicos cuya dependencia a nivel recursos es de la administración, o museos privados, que pueden depender de una fundación o de un particular.

La investigación descriptiva es la más utilizada en marketing. Los tipos de diseño de investigación descriptiva son: los estudios longitudinales y los estudios transversales. Un estudio longitudinal se basa en el seguimiento de los mismos sujetos a lo largo de un cierto periodo de tiempo, es decir, implica la observación repetida (al menos dos veces, dos medidas) de una misma muestra de sujetos en distintos niveles de edad (al menos dos niveles). Los estudios longitudinales recogen datos sobre un grupo de sujetos, siempre los mismos (la muestra), en distintos momentos a lo largo del tiempo. Se trata de un diseño de medidas repetidas y, por tanto, relacionadas. El objetivo fundamental del estudio longitudinal es conocer no sólo los cambios o perfiles individuales, sino determinar si el cambio es significativo y si se dan diferencias entre los distintos sujetos de la muestra.

En un estudio transversal, por el contrario, se comparan en un único momento temporal distintos grupos de edad; es decir, son diferentes sujetos los que se observan en cada edad de interés, lo que supone un diseño de medidas independientes. En los estudios transversales se trabaja con los sujetos de una o varias muestras, en un solo momento. Los estudios transversales pueden realizarse de forma repetida con distintas muestras en distintos momentos a lo largo de un periodo determinado de tiempo, los individuos estudiados son distintos en cada ocasión. Los estudios transversales se dividen en estudios en profundidad y encuestas. Los primeros se refieren a investigaciones cualitativas, no tratan de obtener muchas respuestas, sino mejor comprensión de los problemas. Las principales técnicas que suelen usarse para el análisis de datos son dos: a) las técnicas de categorización y b) las técnicas de análisis de contenido.

Las técnicas de categorización son técnicas de reducción y organización de datos cualitativos. Los datos se revisan rigurosamente y se reducen a unidades llamadas categorías. Lo importante es transcribir la información dentro de cada categoría. Las categorías sirven para ordenar los datos cualitativos en categorías que luego podrán ser analizadas.

El análisis de contenido es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual. Es una técnica de procesamiento de cualquier tipo de información acumulada en categorías de variables. Permite reducir y sistematizar cualquier tipo de información cualitativa acumulada (documentos escritos, películas, grabaciones, etc.) en datos, respuestas o valores correspondientes a variables que investigan en función de un problema. Es una técnica de codificación, donde se reducen grandes datos textuales a categorías que pueden representar numérica o gráficamente. Utilizan, generalmente, diversas técnicas como las proyectivas, de asociación de frases incompletas, entrevistas en profundidad, dinámica de grupos, etc.

Los estudios basados en grandes muestras representativas de la población se denominan de investigación cuantitativa. Se basan en estadísticas, y sirven para describir, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos cuantitativos. Para describir variables se utilizan distribución de frecuencias, porcentajes, promedios de desviación estándar; para comparar grupos, análisis de la varianza; Para analizar la relación entre variables, análisis de regresión, análisis de correspondencia, *r- Pearson*, *chi-cuadrado*; Para determinar el coeficiente de fiabilidad, alfa de *Cronbach*; para analizar la validez de constructo de los instrumentos de medición, *análisis cluster* o de conglomerados, análisis factorial o de componentes principales.

La *investigación explicativa* está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas. Busca establecer las posibles causas o razones de los hechos, tratando de determinar las relaciones de causa y efecto entre los fenómenos. Las variables explicativas constituyen el objetivo de la investigación. Son aquellas variables que pretendemos medir. Dentro de estas es posible diferenciar entre variables independientes o *predictoras* que recogen la causa de la explicación, y variables dependientes o *pronosticadas*, definidas como el efecto producido por las variables anteriores.

- Un estudio explicativo encontraría respuestas a preguntas como ¿qué consecuencias, por muy melómanos que sean, puede tener en las personas que habitan viviendas anexas al rehabilitado Teatro Campos en el centro de Bilbao a principios de 2010, que los conciertos musicales que ofrecen superen los decibelios permitidos por la noche. ¿Por qué cada noche los responsables no hacen caso de las quejas de los vecinos? ¿Por qué prefieren rebasar los decibelios?, etc. A título informativo, la rehabilitación ha sido financiada por el Ayuntamiento de Bilbao como propietario del edificio y la SGAE que lo gestionará durante los próximos 30 años.

Investigaciones predictivas. La predicción supone un «paso más» dentro de este desarrollo de tipos de investigación, puesto que es necesario conocer la *explicación* de los fenómenos antes de tratar de establecer una predicción de estos. Busca predecir variaciones en la demanda de un bien, niveles de crecimiento en interés por los aspectos culturales, potencial de mercados a futuro, número de usuarios en x tiempo, comportamiento de la competencia, etc. En cualquier estudio predictivo, generalmente, se deberán tener en cuenta elementos como el comportamiento histórico de la demanda, cambios en las estructuras de mercado, aumento o disminución del nivel de ingresos. La investigación predictiva es la más complicada e interesante, y es la que realmente puede hacer diferenciar entre el éxito y el fracaso de empresas en el largo plazo; acertar en el comportamiento de un mercado a futuro es claramente la mejor manera de garantizar estabilidad.



Ley antipiratería fracasa

La famosa Ley Hadopi, creada en Francia para combatir la piratería *on-line*, ha demostrado no tener ninguna eficacia para acabar con las descargas de Internet a través de la tecnología P2P. Es más, la nueva legislación podría haber conllevado un aumento del uso de servicios de *streaming* y de descarga directa, según algunos estudios. El único país que ha empezado a aplicar una ley de estas características es Irlanda.

Ya han pasado tres años desde que el gobierno de Sarkozy realizó la primera proposición para crear una ley contra las descargas de material protegido por derechos de autor. Tras muchos meses de polémica, hace un año se aprobó la versión definitiva de la Ley Hadopi. Sin embargo, a día de hoy aún no se ha enviado ninguna advertencia ni impuesto ninguna sanción.

La ley preveía un sistema consistente en tres avisos enviados a los infractores que, de no cesar en sus actividades de descarga, serían penalizados con multas y la desconexión de Internet. Tal y como recoge *The New York Times*, los avisos brillan por su ausencia, por lo que ha comenzado a ponerse en duda la utilidad de la ley.

En Suecia y Reino Unido tampoco ha comenzado a castigarse a los internautas. En España, la normativa (la disposición final de la Ley de Economía Sostenible o «Ley Sinde») ni siquiera ha entrado en vigor aún. El único país que ha empezado a aplicar una ley de estas características es Irlanda.

Fuente: escrito por Ing. Hiddekel Morrisonen. www.audienciaelectronica.net/2010/07/19/ley-antipirateria-fracasa/

En quinto lugar nos referimos a la *investigación evaluativa*, cuyo fin es enjuiciar el grado de ejecución y los efectos conseguidos al aplicar un programa de acción social. Se trata de la aplicación sistemática de los procedimientos de investigación social para la evaluación, diseño, implantación y utilidad de programas de carácter social.

El aprendizaje del arte y de la cultura en las escuelas constituye una de las estrategias más poderosas para la construcción de una ciudadanía intercultural. La presencia del arte en la educación, a través de la educación artística y a través de la educación por el arte, contribuye al desarrollo integral y pleno de los niños y de los jóvenes. El Consorcio del Bicentenario y Cope Cádiz organizan un Concurso Escolar de guiones radiofónicos para la conmemoración del Bicentenario de la Constitución de 1812, «Bicentenario de las Cortes de San Fernando».

El certamen, consistente en la elaboración de un guión radiofónico y su posterior locución en los estudios de esta emisora, contará con la participación de niños y niñas de cuarto, quinto y sexto de Primaria de catorce colegios de La Isla, pudiendo presentar cada uno de estos centros escolares un total de dos trabajos realizados en equipos de entre tres y seis alumnos/as. La temática del concurso es el Bicentenario de la convocatoria a Cortes Constituyentes y Extraordinarias en la Real Isla

de León, debiendo contener los guiones ocho palabras clave: Constitución, La Pepa, Democracia, Libertad, Bicentenario, Igualdad, Cortes, Derecho a la educación.

Mediante la investigación evaluativa obtendremos respuesta a cuestiones tales como: ¿está bien definido la naturaleza del problema?, ¿qué intervenciones se han hecho o van a hacerse para mejorar el problema?, ¿el plan está alcanzando a la población objetivo?, ¿el plan está siendo efectivo?, ¿cuáles son los costes en relación con su efectividad), etc.

Referencia: <http://www.bicentenario1812.com/contenido.cfm?id=1319>

7.3. El proceso de búsqueda de información

Hacer un análisis preliminar de situación implica la recogida de gran cantidad de información que puede significar un alto coste. Si existen estadísticas cuyos datos proceden de fuentes elaboradas por terceros y sirven para el fin de la investigación a realizar, se denominan datos secundarios. Dada la cantidad de fuentes de información potenciales disponibles globalmente, el primer punto de referencia es aprovechar lo que nos ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. El potencial de Internet como medio de investigación es inmenso. Los que se obtienen para el fin específico, se denominan datos primarios.

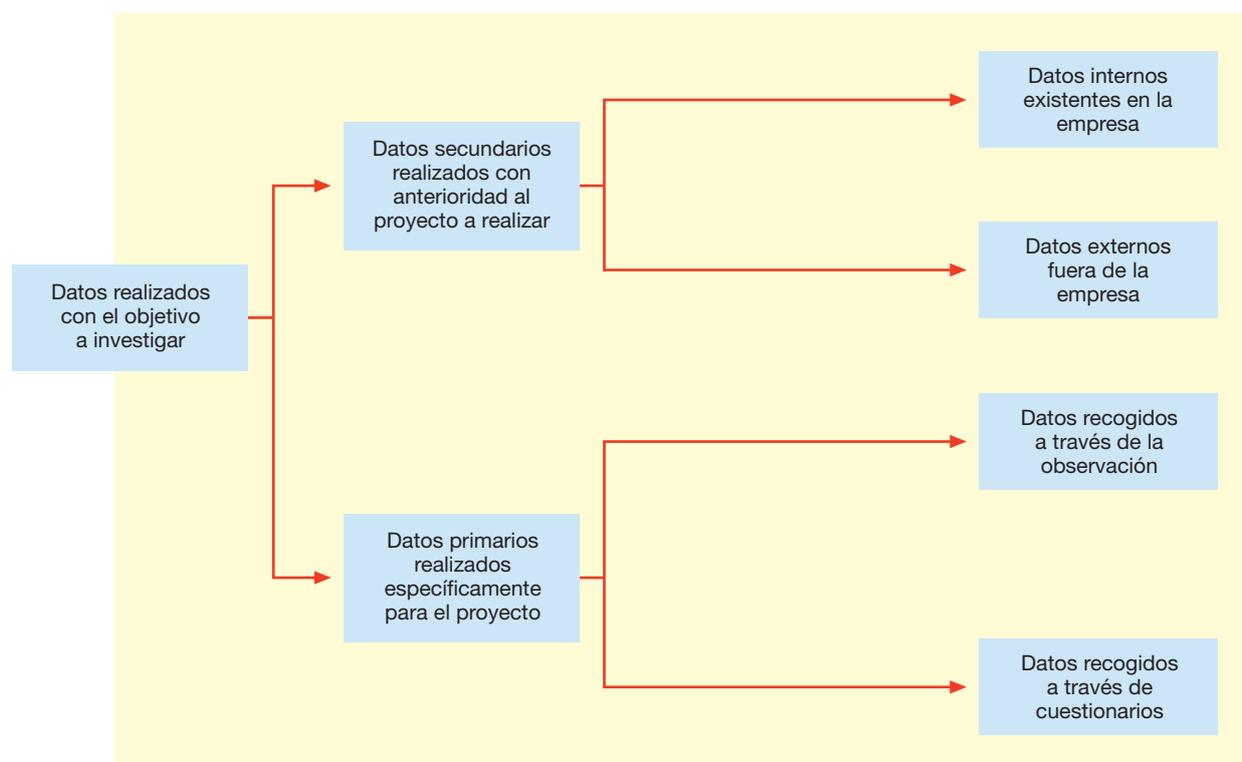


Figura 3. El proceso de búsqueda de información

Los datos secundarios internos se refieren a estadísticas existentes en torno a la información referida a: número de visitantes, ingresos obtenidos, personal empleado, aportaciones recibidas, historia del Festival, temas, obras, actores, fuentes de información, aportaciones al pueblo de Almagro, significado de la simbiosis «espacio rural/cultura», utilización de otros espacios escénicos de la población, utilización de numerosas viviendas privadas para una mayor implicación durante la celebración del Festival, aportación al teatro en general, fascinación que pueden provocar las historias de ayer en este mundo de hoy en los espectadores, nivel de satisfacción, necesidad de un cambio de formas, profundidad de la investigación, plazos de realización, etc.

Como ejemplo de datos secundarios externos significamos, de una parte, los contenidos en «El Marco de Estadísticas Culturales» de la UNESCO (2009) como herramienta diseñada con el objetivo de organizar estadísticas culturales a nivel nacional e internacional. El marco se inspira en una concepción y comprensión común de la cultura que permite medir un amplio espectro de expresiones culturales independientemente de su modalidad económica o social de producción.

Se trata de aportar estadísticas con enfoques en los campos de alcance de la cultura (económico-social) basado en la comprensión del mecanismo de creación y transmisión del significado cultural. Régimen de administración (público-privado). Respecto del financiamiento y administración (sector privado, sector público o sociedad civil). Grado de institucionalización (formal-informal). Y de otra, el Anuario de Estadísticas Culturales elaborado por el Ministerio de Cultura del Gobierno de España, con una periodicidad anual, estructurado en tres bloques.

En el primero se incluyen los resultados que afectan a diferentes ámbitos: empleo y empresas, financiación pública y privada, propiedad intelectual, comercio exterior, turismo, enseñanza y hábitos culturales. En el segundo se ofrece una información más específica, referida a algunos de esos sectores: patrimonio, museos, archivos, bibliotecas, libro, artes escénicas, música, cine y vídeo. Un tercer bloque dedicado a estadísticas de síntesis donde se incluye un avance de los resultados de la Cuenta Satélite de la Cultura, con la finalidad de estimar el impacto global de la cultura en el conjunto de la economía española ofreciendo indicadores sobre su aportación al PIB español.

Nielsen Media Research, compañía líder mundial en la investigación de mercados, aporta datos referidos a consumo de videojuegos y consolas, películas de vídeo y libros más vendidos, así como las películas más visionadas en las salas de cine españolas mediante el «*Panel Views*». *Nielsen* mide las motivaciones de compra del consumidor, segmentándolo en base a las mismas, para posteriormente cruzarlas con comportamiento de compra real. En España se dispone de dos fuentes claves para el conocimiento de la audiencia por parte de las televisiones: los anunciantes y sus intermediarios, es decir, agencias de publicidad y centrales de compra de medios. El panel de audímetros de Taylor-Nelson / Sofres A.M. y el Estudio General de Medios de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación -AIMC-.

En la gestión de proyectos de marketing en la industria en general es recomendable obtener, en primer lugar, los datos secundarios y a continuación los primarios. Ello nos permite ahorro en tiempo y en coste. Los datos primarios suelen resultar más idóneos ya que se adaptan a las necesidades del estudio y aunque tiene un coste más superior, son más útiles.

7.4. La obtención de información primaria

Los datos primarios pueden conseguirse de dos formas: mediante la observación realizada a través de una persona o de un procedimiento virtual, donde se evidencia una situación útil, por ejemplo, la observación

del efecto que produce en el comportamiento de un grupo de espectadores la asistencia a un espectáculo, o cuando se visita una exposición determinada en un museo y mediante la entrevista, que implica preguntar a un grupo de personas definidas previamente para obtener la información necesaria utilizando un cuestionario.

La encuesta es una búsqueda sistemática y ordenada de información sobre las distintas variables que intervienen en la investigación. Esta información hace referencia a lo que las personas entrevistadas opinan, cuáles son los motivos de sus actos y sus actitudes. A diferencia del resto de técnicas de entrevista, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

Con la encuesta se trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Las encuestas han adquirido una gran importancia en la sociedad actual y es evidente la cantidad de disciplinas que utilizan habitualmente el instrumento. Su presencia en los medios de comunicación es cada vez más notable y resulta muy frecuente leer en cualquier medio de información artículos referidos a su aplicación como titulares.

Las publicaciones especializadas sobre el tema suelen distinguir las encuestas según los *fines científicos*, atendiendo a su *contenido* (encuestas referidas a hechos, a opiniones, y a actitudes motivaciones o sentimientos), al *procedimiento de administración del cuestionario* (entrevista personal, telefónica y autorrellenada y por Internet), y a la *dimensión temporal* de los fenómenos analizados: si analizan uno o varios momentos temporales (encuestas transversales y longitudinales respectivamente). Una clasificación conjunta con diversos criterios la mostramos a continuación:

Según los fines científicos: exploratorias, descriptivas, explicativas, predictivas, evaluativas.

Según su contenido: referidas a hechos, referidas a opiniones, referidas a actitudes motivaciones o sentimientos

Según procedimiento de administración del cuestionario: personal, telefónica, postal, autorrellenada y *on-line*

Según su dimensión temporal: transversales o sincrónicas, **longitudinales o diacrónicas:** retrospectivas y prospectivas, diseño de tendencias, de panel

Según su finalidad: político/sociales y comerciales

Fuente: Visauta, 1989: 262-264.

Para la elaboración de una encuesta hay que tener en cuenta los siguientes pasos fundamentales:

1. Definir el objetivo. Se debe tener claro que información necesito y qué uso voy a hacer de ella.
2. Definir las variables objeto de la investigación.
3. Definir los indicadores.
4. Realizar el cuestionario. Las preguntas han de estar relacionadas con las variables y los indicadores definidos.
5. Definir la población objetivo. Mediante la aplicación de técnicas de muestreo, se seleccionan los objetos de estudio que serán encuestados, calculándose el tamaño de la muestra para un margen de error especificado.
6. Realizar la encuesta.
7. Recopilar la información de los cuestionarios y vaciarlas en tablas y gráficos. Generalmente se usan procedimientos y programas informáticos para esta acción
8. Obtener las conclusiones del estudio.

7.5. El diseño del cuestionario

El cuestionario es un instrumento de investigación. Utilizado para la recogida de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Su elaboración no es tarea fácil ya que implica tener en cuenta una serie de variables. Resulta un medio muy útil y eficaz para obtener información en un tiempo relativamente breve. De acuerdo con el tema que se vaya a estudiar, deberemos decidir cómo se va a administrar el cuestionario, si será autocumplimentado, si el procedimiento de recogida de la información será telefónico o si se realizará mediante una entrevista personal. Estos aspectos es importante tenerlos en cuenta, pues también obligarán a redactar las preguntas de forma distinta o incluso a dar un formato diferente al cuestionario. Cada una de las formas de recogida de información tiene sus ventajas e inconvenientes. Las encuestas telefónicas o mediante entrevista personal suelen tener mejor tasa de respuesta que las que se envían por correo postal, pero su coste también es más elevado y, en el caso de la encuesta telefónica, si el cuestionario es largo puede cansar al entrevistado. En ambos casos se requiere entrenar al encuestador o adjuntar un mínimo de instrucciones en los autoadministrados.

El primer paso en el diseño de un buen cuestionario es ser claro sobre sus propósitos y tratar de reunir únicamente la cantidad de información necesaria. No deben de hacerse entrevistas demasiado extensas al tratar de incluir módulos que no sean relevantes para su investigación. Es necesario determinar si el cuestionario tendrá preguntas abiertas que son especialmente útiles en investigaciones exploratorias, donde no se identifican las posibles respuestas, o preguntas cerradas, donde se menciona una relación de respuestas posibles, por lo que resultan más fáciles de contestar y su tratamiento estadístico es más sencillo. Suelen ser las más utilizadas en las encuestas.

En el inicio del cuestionario deben de colocarse preguntas interesantes para que el entrevistado vaya teniendo confianza. Las preguntas deben de agruparse por secciones lógicas y debe de incluirse una categoría

para cada posible respuesta; para ello, en ocasiones se necesita abrir la opción «otros» y «no sabe/no contesta». En función del número de opciones o tipo de respuestas, estas pueden ser: dicotómicas, policotómicas y analógicas (lineal: gradación en una línea medida; numérica: gradación en números; escala gráfica: gradación a través de dibujos; analógica verbal: supone la gradación entre categorías verbales previamente calibradas. Las escalas más comunes son las de tipo *Likert*.

Al formular las preguntas es necesario adaptar el lenguaje y el tipo de elección de respuestas al nivel socio-cultural de los individuos a quienes se va a entrevistar, así como la aceptabilidad para el sujeto que es preguntado. Existen una serie de criterios para la redacción de las preguntas que hay que tener en cuenta para no cometer errores:

- Formular preguntas breves y fáciles de comprender.
- Utilizar un vocabulario adecuado.
- No redactar preguntas en forma negativa y con ambigüedad.
- Evitar preguntas que obligue al entrevistado a realizar esfuerzos de memoria o cálculos complejos.
- Evitar preguntas con respuestas dobles.
- Evitar formular preguntas en las que alguna de las posibles alternativas de respuesta sea sumamente deseable.

Una vez diseñado el borrador definitivo del cuestionario corresponde llevar a cabo la realización de la prueba piloto, mediante la realización de entrevistas informales, grupos focales de la población objetivo o encuesta sobre comprensión. Este pretest permitirá identificar:

- Tipos de preguntas más adecuadas.
- Si el enunciado es correcto y comprensible, y si las preguntas tienen la extensión adecuada.
- Si es correcta la categorización de las respuestas.
- Si existen resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- Si el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados.

En este ejemplo de preguntas que pudieran ir en un cuestionario se pretende conocer la asistencia a espectáculos culturales en un periodo determinado de tiempo con relación al teatro, la danza, los conciertos en vivo y las exposiciones dibujo y pintura, e identificar las razones de no asistencia. Esta investigación responde a la inquietud de medir qué prácticas culturales, tendencias y preferencias manifiesta un determinado grupo de personas.

El cuestionario iría estructurado de forma que presente en primer lugar los datos de clasificación; a continuación las características generales de las personas a entrevistar. A continuación las preguntas por temas.

P.1. Ha asistido usted en los últimos seis meses a algún espectáculo relacionado con el teatro, el cine, la música o la fotografía

SÍ NO N/S, N/C

Si la respuesta es SÍ, pasar a pregunta P.2.

Si la respuesta es NO, pasar a pregunta P.3.

P.2. ¿Con qué frecuencia?

	Una vez a la semana	Una vez al mes	Una vez cada tres meses	Una vez cada seis meses	N/S, N/C
Teatro					
Cine					
Música					
Fotografía					

P.3. De las razones que a continuación voy a leerle, dígame por favor por cuál/es de ella/s no ha ido al teatro, al cine, a un concierto de música o a una exposición de fotografía en los últimos seis meses

	No me gusta	Es muy caro	No tengo tiempo	Vivo muy lejos	Otras (especificar)	N/S, N/C
Teatro						
Cine						
Música						
Fotografía						

P.4. En los últimos seis meses, ha leído algún libro

SÍ NO N/S, N/C

Si la respuesta es SÍ, pasar a pregunta P.5.

Si la respuesta es NO, pasar a pregunta P.8.

P.5. Cuántos libros ha leído usted en los últimos seis meses

1 sin terminar

1/2

3 o más

P.6. De las razones que a continuación voy a leerle, dígame por favor por cuál/es de ella/s ha leído algún libro en los últimos seis meses

Me gusta leer	Por ponerme al día en mi trabajo	Para entretenerme	Para ampliar mis conocimientos	Otras (especificar)	N/S, N/C
----------------------	---	--------------------------	---------------------------------------	----------------------------	-----------------

He leído porque

P.7. Puede, por favor, indicarme sobre qué temática ha leído durante los últimos seis meses

HISTORIA	TEMAS SOCIALES
NARRATIVA	RELIGIÓN
POESÍA	ARTES
ENSAYO	COCINA
BIBLIOGRAFÍAS	OTROS (especificar)
HISTORIA	
POLÍTICA	

P.8. De las razones que a continuación voy a leerle, dígame por favor por cuál/es de ella/s no ha leído ningún libro en los últimos seis meses

No me gusta leer	No tengo tiempo	Prefiero leer revistas y periódicos	Son muy caros	Otras (especificar)	N/S, N/C
-------------------------	------------------------	--	----------------------	----------------------------	-----------------

7.6. Cómo crear una base de datos para el diseño de estrategias de fidelización de públicos

Una base de datos es una serie de referencias organizadas y relacionadas entre sí, para poder analizar y obtener la información necesaria que permita planificar, poner en marcha y controlar distintas estrategias de una organización. Proporcionan la infraestructura necesaria para los sistemas de apoyo a la toma de decisiones. Las empresas hacen uso de una base de datos de formas diferentes:

- **Fortaleciendo la fidelidad de los clientes:** se puede incrementar el interés utilizando métodos que fortalecen la relación, como por ejemplo: enviarles información apropiada, hacerles llamadas telefónicas para agradecerles su visita o asistencia a un acto, etc.
- **Reactivar las visitas o asistencia:** una base de datos puede servir para dar a conocer la presentación de nuevos eventos. Los clientes se sienten compensados.
- **Segmentar el envío de información en función de la oferta:** permite identificar el perfil de un cliente ideal para realizar una oferta a través de su base de datos hasta llegar al que más interesa.

La aparición de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación posibilita el uso de una serie de herramientas que tratan de suplir las necesidades en la elaboración de la información. Resultan usuales conceptos como: *datawarehouse* (consiste en el almacenamiento de grandes volúmenes de información en medios electrónicos o magnéticos); *fulfillment* (se refiere a estrategias de fidelización, mediante comunicación constante y retroalimentación); *datamining* (consiste en extraer información de las bases de datos existentes para aprovecharlas en fines específicos. Las herramientas de *datamining* predicen las nuevas perspectivas y pronostican la situación futura de una empresa).

Conocer a los usuarios y saber sus preferencias es un recurso vital para ser utilizado en la industria cultural. Poder conocer con exactitud los datos básicos de segmentación de un visitante a un museo por ejemplo, (sexo, edad, preferencias básicas, etc.) y tal vez poder ir más allá en el conocimiento (preferencias personales, aficiones, gustos básicos, actividades culturales preferidas) resultan recursos muy valiosos. En este entorno, la recopilación de bases de datos servirá para: mantener una comunicación constante con los usuarios (*mail*, teléfono, correo, etc.), personalizar la atención con los usuarios, general estrategias de comunicación, comentar novedades, etc.

Los museos públicos y privados, los sitios arqueológicos, los centros históricos, los archivos, entre otros, preservan los bienes patrimoniales bajo su custodia legal. Esta función contempla, entre otras, su difusión con el fin de dar a conocer las acciones emprendidas. Entre los posibles usuarios que formarían la base de datos serían:

- Los profesionales/técnicos de la institución patrimonial que gestionan los inventarios de bienes culturales.
- Los especialistas/investigadores nacionales e internacionales.
- El sector educativo para utilizarlo como material educativo.
- El público general para consultas.

- Los miembros de una comunidad para realizar iniciativas comunales o privadas (por ej., servicios y productos turísticos, rutas históricas, visitas guiadas, entre otras).
- Entidades independientes de ocio/ turismo/negocio que quieren incorporar la localidad –y sus recursos patrimoniales- en sus ofertas existentes.

Un buen ejemplo para la utilización de la base de datos, sería el dar a conocer el Programa de digitalización del Patrimonio Cultural, Científico y Natural, realizado en España, el cual está trabajando en inventariar los esfuerzos de digitalización en España, organizándolos dependiendo de su propósito final en tres categorías diferentes:

- **Proyecto de informatización y digitalización (INF+D).** Se incluyen aquí iniciativas cuyo principal objetivo es la informatización de las colecciones. La digitalización es un recurso para completar la información de los bienes, y su fin es facilitar la gestión interna de la información y evitar la manipulación de los originales.
- **Proyecto de difusión y digitalización (DIF+D).** Se incluyen aquí iniciativas de creación de contenido digital con el fin exclusivo de alimentar sitios web, portales, exposiciones virtuales tanto del ámbito cultural, científico y natural como del turístico.
- **Proyectos integrales de digitalización (INF+DIF+D).** Aquellos proyectos en los que se digitaliza íntegramente una colección, con el doble fin de contribuir a su catalogación y ordenación, y además difundir y poner a disposición del público en general los fondos digitalizados.

Los pasos necesarios para elaborar un sistema con base de datos son:

- Identificar los objetivos.
- Determinar los requerimientos de la información necesaria.
- Dar los pasos necesarios para elaborar un sistema con base de datos.
- Analizar las necesidades del sistema.
- Diseñar el sistema recomendado.
- Desarrollo y documentación del *software*.
- Realizar puesta en marcha y mantenimiento del sistema.
- Puesta en marcha y evaluación del sistema.

Desde el punto de vista del usuario, el uso de una base de datos puede crear problemas tales como la falta de seguridad, la confianza y la falta de ética.

Por su interés, transcribimos el artículo 1 y 2 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

Artículo 1. Objeto.

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

Artículo 2. *Ámbito de aplicación.*

1. La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

Se regirá por la presente Ley Orgánica todo tratamiento de datos de carácter personal:

- a) Cuando el tratamiento sea efectuado en territorio español en el marco de las actividades de un establecimiento del responsable del tratamiento.
- b) Cuando al responsable del tratamiento no establecido en territorio español, le sea de aplicación la *legislación española* en aplicación de normas de Derecho Internacional público.
- c) Cuando el responsable del tratamiento no esté establecido en territorio de la Unión Europea y utilice en el tratamiento de datos medios situados en territorio español, salvo que tales medios se utilicen únicamente con fines de tránsito.

2. El régimen de protección de los datos de carácter personal que se establece en la presente Ley Orgánica no será de aplicación:

- a) A los ficheros mantenidos por personas físicas en el ejercicio de actividades exclusivamente personales o domésticas.
- b) A los ficheros sometidos a la normativa sobre protección de materias clasificadas.
- c) A los ficheros establecidos para la investigación del terrorismo y de formas graves de delincuencia organizada.

No obstante, en estos supuestos el responsable del fichero comunicará previamente la existencia del mismo, sus características generales y su finalidad a la Agencia de Protección de Datos.

3. Se regirán por sus disposiciones específicas, y por lo especialmente previsto, en su caso, por esta Ley Orgánica los siguientes tratamientos de datos personales:

- a) Los ficheros regulados por la legislación de régimen electoral.
- b) Los que sirvan a fines exclusivamente estadísticos, y estén amparados por la legislación estatal o autonómica sobre la función estadística pública.

- c) Los que tengan por objeto el almacenamiento de los datos contenidos en los informes personales de calificación a que se refiere la legislación del régimen del personal de las Fuerzas Armadas.
- d) Los derivados del Registro Civil y del Registro Central de penados y rebeldes.
- e) Los procedentes de imágenes y sonidos obtenidos mediante la utilización de videocámaras por las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, de conformidad con la legislación sobre la materia.

Caso *on-line*: base de datos del Patrimonio Inmueble de Andalucía

En la actualidad, la Junta de Andalucía ha creado una Base de datos de Patrimonio Inmueble de Andalucía (BDI) como una aplicación de consulta en Internet que forma parte del Sistema de Información del Patrimonio Histórico de Andalucía (SIPHA) y permite consultas de tipo general sobre todo el Patrimonio Inmueble y consultas específicas sobre patrimonio arqueológico, arquitectónico y etnológico. Para conocer las últimas actualizaciones, <http://www.juntadeandalucia.es/cultura/iaph/nav/navegacion.jsp?seccion=PRODUCTOS&entrada=/portal/Productos/BasesDatos/> y haga clic en las diversas opciones que presenta.

Según vaya leyendo los diferentes apartados reflexione sobre el modelo presentado y trate de definir quiénes serían los usuarios habituales de cada uno de los productos que forman parte del BDI.

Resumen del capítulo

Para tener ciertas garantías de éxito, los productos han de satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o consumidores. La investigación de mercados reduce el riesgo, proporcionando una información importante que ayuda a comprender el mercado y realizar las pertinentes acciones de marketing.

La investigación de mercados implica la definición de un problema, lo que lleva a establecer unos objetivos, y a fijar posibles acciones para darle solución. El tercer paso implica la obtención de la información, lo que incluye los datos primarios y secundarios. El análisis de los datos, la presentación de los hallazgos encontrados y las recomendaciones precisas constituyen la etapa final.

Los datos primarios se obtienen fundamentalmente mediante la observación y por medio de encuestas. El cuestionario constituye un instrumento dentro de la investigación cuantitativa. Los datos secundarios se deben de considerar antes de la realización del proyecto.

El proceso de investigación termina con la elaboración de un informe que contenga los resultados y recomendaciones.

Una base de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Los tres componentes principales de un sistema de base de datos son el

hardware, el *software* y los datos a utilizar, así como el personal encargado del sistema. Su elaboración es muy importante para conseguir relación con los usuarios de una organización.

Preguntas para debatir

1. En qué medida las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's) está afectando a la investigación de mercados?
2. Qué proceso de investigación seguiría, si tuviera que analizar el comportamiento de los jóvenes entre 15 y 18 años, en relación a su no asistencia habitualmente a ver museos y exposiciones?
3. Cuáles son algunas diferencias entre los datos que proceden de la observación y los de un cuestionario.
4. Si necesitamos conocer cómo influye la enseñanza de la música en la potenciación de valores en los jóvenes, qué metodología recomendaría?
5. Defina el perfil de usuarios para la elaboración de una base de datos, que recomendaría al Festival Internacional de Cinema Fantástico de Sitges. El Festival, nacido en 1968 como 1.^a Semana Internacional de Cine Fantástico y de Terror, es una cita obligada para los amantes del cine y para el público deseoso de entrar en contacto con las nuevas tendencias y tecnologías aplicadas al cine y al mundo audiovisual.

PARTE III

**Gestión del producto
y de la comunicación cultural**

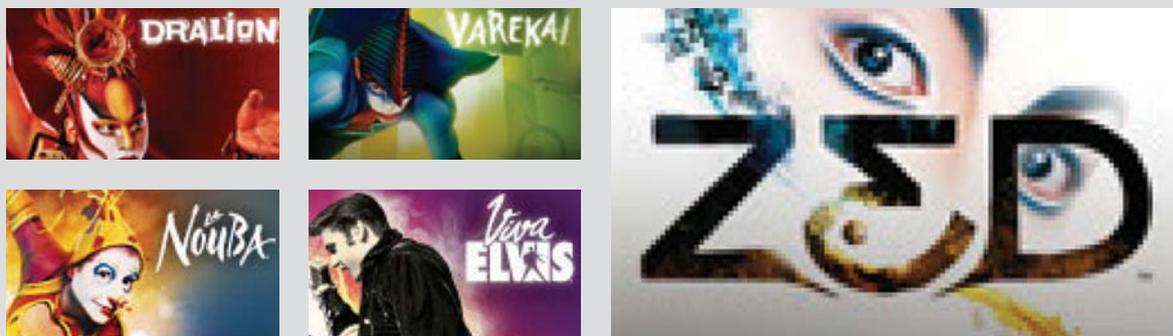
CAPÍTULO 8

Gestión de productos y marcas culturales

Objetivos de aprendizaje

1. Conocer el concepto de producto cultural desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio.
2. Aprender los criterios de clasificación de los productos culturales.
3. Identificar los niveles constitutivos del producto cultural.
4. Conocer los niveles de beneficio del producto cultural.
5. Aprender cómo se realiza el diseño de un sistema de servucción.
6. Conocer las consecuencias e implicaciones estratégicas de la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad de los productos culturales.
7. Conocer la importancia de la marca en la gestión de marketing del producto cultural.

Caso práctico inicial: El Circo del Sol, la marca como instrumento de creación de valor



El Circo del Sol es un recurso habitual como ejemplo de modelo de negocio moderno y emprendedor, capaz de entender al cliente y renovar y reposicionar un producto en un mercado en pleno declive. Cuando ya el negocio del circo parecía perder seguidores en un camino sin retorno, Guy Laliberté, canadiense de nacionalidad crea **El Circo del Sol** (año 1984), con solo 73 personas. Hoy cuenta con 5.000 empleados que trabajan en diferentes países del mundo con múltiples espectáculos adaptados a los gustos del público. Eso sí, se trata de un circo diferente, sin los clásicos animales, un ejemplo de creatividad al servicio del espectáculo. ¿Las claves del éxito? Una excelente gestión del talento (artistas), una cartera de negocios cada vez más amplia, en la que incorpora a su producto estrella (los espectáculos en vivo) múltiples productos complementarios bajo la misma marca de éxito (venta de CDs y DVDs, producción de programas de televisión, organización de eventos públicos y múltiples productos de *merchandising* que vienen a satisfacer las necesidades de los admiradores de todo el mundo, un negocio que atrae a un público amplio (mayores y jóvenes), contando así con una amplia masa crítica, etc. Todas estas acciones redundan, en última instancia, en aportación de valor de marca. En este tema podremos arrojar luz sobre los distintos aspectos que explican cómo crear y mantener una marca de valor en el mercado cultural. Entre las decisiones que se han de tomar en este ámbito se encuentran el nombre y el logotipo. Así explica El Circo del Sol estos ámbitos de la marca:

Nombre

Cuando llegó el momento de ponerle nombre a su compañía de acróbatas itinerantes, Guy Laliberté, pensó en el nombre *Cirque du Soleil* (literalmente «el circo del sol») mientras contemplaba una puesta de sol en Hawái. A su vuelta, Guy estudió el significado de la palabra «sol» en un diccionario de símbolos y descubrió que simbolizaba los conceptos de juventud, energía y dinamismo, que definen perfectamente a la compañía.

Logotipo

Josée Bélanger creó el logotipo del *Cirque du Soleil* en 1984, basándose en la carta del tarot que representa al sol. El sol es un símbolo importante para el *Cirque du Soleil* porque encarna la juventud, la energía y el dinamismo. El logotipo ha evolucionado ligeramente desde 1984, pero siempre conservando su simbolismo y la imagen de la carta del tarot.

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para gestionar productos y marcas en el sector cultural. Concretamente:

1. Ser capaz de definir el producto cultural en términos de la lógica dominante del servicio.
2. Poder distinguir en un producto los distintos tipos de beneficio que satisface y relacionarlos con políticas concretas de marketing.
3. Asimilar los conocimientos necesarios para clasificar el producto atendiendo a diversos criterios y ser capaz de relacionar los criterios con las correspondientes implicaciones de marketing.
4. Tener habilidad para realizar el diseño del producto cultural.
5. Ser capaz de realizar el diseño de un sistema de servucción.
6. Conocer cómo diseñar estrategias para gestionar la dimensión intangible de los productos culturales.
7. Tener capacidad para diseñar y gestionar una marca que genere valor para la organización y para el cliente.

8.1. Producto cultural: concepto y tipología

Desde la perspectiva de marketing, el **producto cultural** es *aquel que permite satisfacer las necesidades de los consumidores*. Esta sería la perspectiva del consumidor, que consume cultura para satisfacer necesidades de muy distinta naturaleza. Ahora bien, esta aparentemente simple definición esconde múltiples decisiones para el gestor cultural: ¿qué tipo de necesidades desea consumir?, ¿cómo desea consumirlas?, ¿cómo diseñar el producto para que resulte atractivo a los ojos del cliente? En definitiva, gestionar un producto es gestionar múltiples decisiones que el gestor de marketing, en un acto creativo de gran complejidad, ha de ir encajando adecuadamente hasta conseguir un producto adaptado a los requerimientos del público objetivo.

Antes de profundizar en las decisiones de tipo estratégico, siempre es recomendable comenzar por analizar qué tipo de producto estamos gestionando, con el fin de familiarizarnos con sus características e ir valorando las implicaciones estratégicas de las decisiones que se van tomando.

Podemos identificar cuatro criterios de clasificación de los productos culturales que determinan su fórmula de gestión:

- Nivel de tangibilidad.
- El esfuerzo realizado por el consumidor.
- Eficiencia del sistema de servucción.
- Tipo de cliente.

El **nivel de tangibilidad** nos indica la proporción del producto que, entregado al cliente, es servicio con respecto a la parte tangible del producto. En el primer capítulo del manual, ya apuntamos que la nueva teoría de

la lógica dominante del servicio (Gummesson, Lush and Vargo, 2010) nos ofrece una visión más compleja (y completa) de los productos. Desde esta nueva perspectiva, todos los productos están formados por bienes y servicios, y en su gestión, hasta los productos más tangibles cada vez más requieren de su gestión como servicios. Es decir, en la actualidad un bien cultural (tangible) como puede ser un libro, suele ir acompañado de servicios complementarios que aportan valor al consumidor, como puede ser la facilidad de entrega, una relación con otros aficionados en una página web, descargarse información complementaria (transparencias para facilitar la labor educativa, preguntas tipo test para los alumnos, buzón de quejas y sugerencias, etc.).

Este criterio de clasificación nos identifica dos grandes grupos de producto:

- Los bienes culturales: cuyo apoyo tangible es importante en la valoración del cliente.
- Los servicios culturales: que se caracterizan porque el valor fundamental en el consumo del producto recae en la experiencia del servicio.

Tanto en un caso como en otro, gestionaremos tangibles e intangibles, pero es importante conocer lo que el cliente valora en su consumo, para hacer de este factor el eje de nuestra planificación de marketing. Sería prácticamente imposible identificar la línea que separa un grupo de otro, pero no es necesario hacerlo, tan solo es importante reflexionar sobre dos aspectos:

- Los elementos tangibles e intangibles que componen nuestro producto.
- Las valoraciones que hacen los clientes de dichos elementos (cuáles son más importantes y cuáles menos importantes).

De esta manera, es posible que un mismo producto sea percibido de forma distinta para distintos colectivos.

El **esfuerzo realizado por el consumidor** nos ofrece cinco categorías de productos culturales:

- *Productos de conveniencia*: que se caracterizan porque suponen un nivel de esfuerzo muy bajo por parte del consumidor en lo que respecta a su compra, debido a que los adquiere con frecuencia y cuentan con un bajo nivel de lealtad a la marca. Por ejemplo, para algunos consumidores ver una película en televisión en un canal familiar para el cliente responde a un proceso de decisión rápido, ya que forma parte de sus hábitos de consumo.
- Los *productos de compra esporádica*: se caracterizan porque el nivel de esfuerzo realizado por el consumidor en su adquisición es medio; se trata de productos que adquiere con cierta frecuencia, dedicando mayor esfuerzo a su compra y a la comparación entre productos sustitutivos. Podría ser el caso (para muchos consumidores) de la asistencia a una película de cine, asistencia al teatro o a un museo.
- Los *productos de especialidad* se caracterizan porque el consumidor realiza un mayor esfuerzo en su compra. Dicho esfuerzo responde a que la adquisición del producto es una decisión de alta implicación para el cliente: bien por el precio, o porque para el cliente es importante el consumo del producto, dedica tiempo y esfuerzo a su compra, desarrollando cada una de las fases del proceso de decisión (búsqueda de alternativas, evaluación de alternativas, etc.). Para algunos consumidores, la decisión de comprar un abono a un espacio cultural podría ser un ejemplo de esta categoría de servicio.
- Los *productos de preferencia* se caracterizan por contar con una alta preferencia de marca, de tal manera que el proceso de decisión es rápido (el consumidor sabe el producto y la marca que dese adquirir) y además, la vinculación hacia la marca es tal que el consumidor es capaz de realizar un gran esfuerzo

para su adquisición. Este tipo de relación se puede dar hacia una marca-institución (por ejemplo, los consumidores que siempre que pasan por Madrid, van a visitar el Museo del Prado o siempre que van a Sevilla, visitan la sala alternativa La Imperdible, independientemente de lo que programe o aquellos que son capaces de desplazarse en búsqueda de la experiencia de asistir a un concierto de U2 o asistir al parque temático de Disneyland París). Este tipo de relación es muy positiva para cualquier organización cultural, ya que responde a una estrategia de relaciones con los públicos de gran valor: los públicos confían en lo que ofrecemos, y consideran que solo nosotros podemos entregarles el producto que ellos buscan. Sobre este aspecto volveremos cuando tratemos el tema de la marca, en este mismo capítulo.

- *Los productos no buscados*: la peor de las situaciones se da cuando el consumidor no se plantea el consumo del producto que pretendemos comercializar entre las posibles alternativas para satisfacer sus necesidades. Para nosotros es importante saberlo, ya que desde el punto de vista de la comunicación y del diseño del resto de estrategias de marketing, nuestro primer objetivo será posicionarnos en la mente del consumidor como posible alternativa de ocio (con los atributos planificados). Prácticamente cualquier modalidad cultural que pretenda incorporarse a un colectivo que no cuenta con este hábito de consumo podrá ser catalogada como «producto no buscado» a efectos de comercialización. Por ejemplo, tratar de introducir la ópera entre colectivos jóvenes, no consumidores de artes escénicas es un reto de este tipo.

Un tercer criterio de clasificación hace referencia a la **eficiencia del sistema de servucción**, y trata de analizar el nivel de industrialización del producto cultural. Como ya apuntábamos en el análisis de precios, el sector de las artes en general y la modalidad de artes escénicas en particular cuentan con escasas posibilidades de industrialización, pero existen algunos tipos de servicios periféricos (que analizaremos más adelante, como la información, pago, etc.) que la organización puede industrializar paulatinamente (en la medida en la que el mercado lo vaya aceptando y valorando). En el caso de las industrias culturales, el nivel del contacto con el cliente tiende a ser menor, aunque varía de unos productos a otros. En este sentido, conviene tener siempre presente un análisis de eficiencia del sistema de servucción, que definimos como la relación entre el tiempo de contacto con el cliente en relación al tiempo total de consumo del servicio. La fórmula sería:

$$EP = f 1 - (\text{tiempo de contacto con el cliente} / \text{tiempo total creación del servicio})$$

Los tipos de servicios que surgen de la aplicación de este criterio son tres:

- Servicios puros: EP=0.
- Servicios mixtos: EP=0,5.
- Servicios *cuasi-manufacturing*: EP=1.

En general, nunca vamos a encontrar estos valores absolutos, y en múltiples ocasiones encontraremos valores intermedios, pero la usabilidad del criterio no está tanto en categorizar el servicio como en ofrecerle al gestor cultural información sobre el tipo de producto que está planificando y comercializando, y valorar posibles acciones que puedan mejorar su eficiencia. Como analizaremos en el espacio dedicado a los servicios, en general, desde el punto de vista financiero y de la organización y gestión, para el gestor cultural resulta más sencillo gestionar productos más industrializados, ya que su nivel de control sobre el sistema es mayor.

Por último, otro dato de interés en la comercialización de un producto es conocer si nuestro público objetivo es el consumidor final u organizaciones. El proceso de decisión de compra y los canales que debemos conocer y controlar son radicalmente diferentes. En el caso de simultanear ambos mercados, tendremos que realizar planificaciones de marketing y comunicación diferentes para cada público.

8.2. Tipos de beneficio que generan las acciones de marketing cultural

El gestor de marketing de una organización cultural no solo debe de conocer las necesidades que motivan la compra de un producto, sino también los diferentes beneficios que las decisiones estratégicas de marketing ofrece a sus consumidores. Podemos identificar cuatro categorías de beneficio que generan las decisiones de marketing en un producto cultural:

- *Beneficios básicos*: son el nivel más elemental de beneficios que un producto puede ofrecer. Están relacionados con la satisfacción de necesidades de tipo elemental y determinan la razón de ser del producto, el motivo por el cual ha sido creado. En el ámbito cultural, como estudiamos en el capítulo 6, dedicado a la segmentación de mercados, los motivos pueden ser muchos: aprender, relacionarse, desarrollar una afición, etc.
- *Beneficios accesorios*: son aquellos que facilitan la satisfacción de la necesidad básica, haciendo más accesible y cómoda su realización. El producto puede ofrecer características adicionales que aumenten su valor a los ojos del consumidor. Por ejemplo, facilitar la compra de entradas a través de teléfono e Internet, facilitar el servicio de aparcamiento o facilitar el cuidado de niños mientras se asiste a una actividad cultural.
- *Beneficios estéticos*: son aquellos que incrementan el valor del producto gracias a la introducción de determinados atributos o características que lo hacen más atractivo para el consumidor. Elementos como el diseño de la página web, los folletos, las entradas o de los espacios comunes de consumo son ejemplos de esta categoría de beneficio.
- *Beneficios simbólicos*: buscan satisfacer necesidades relacionadas con la afiliación social, la autoestima y la autorrealización. Por ejemplo, en el caso de la música en vivo, los consumidores se mueven en gran medida por motivos de identificación con colectivos del mismo estilo.

En prácticamente cualquier producto cultural podremos encontrar cualquiera de los tipos de beneficio, pero la importancia atribuida por el cliente a cada tipo de beneficio diferirá entre productos y entre clientes con respecto a un mismo producto.

8.3. Diseño del producto cultural

La planificación técnica de un producto cultural requiere identificar e integrar con coherencia cada una de las partes que lo integran. Un primer paso en su diseño consiste, por lo tanto, en identificar los ámbitos de decisión:

- *Nivel 1. Producto básico*. Hace referencia al núcleo del producto. Sería la selección de una colección para formar parte de la programación de un museo, un espectáculo musical para un teatro o el libro (material o inmaterial) para una editorial.
- *Nivel 2. Productos periféricos*. Hace referencia a aquellos bienes y servicios que, de manera complementaria se entregan al cliente, incrementando así el valor del producto. Los beneficios accesorios, estéticos y algunos simbólicos serán diseñados en este ámbito de decisión.

- **Nivel 3. Producto global.** Es el resultado de la unión de los niveles 1 y 2 para configurar la experiencia global del producto cultural.

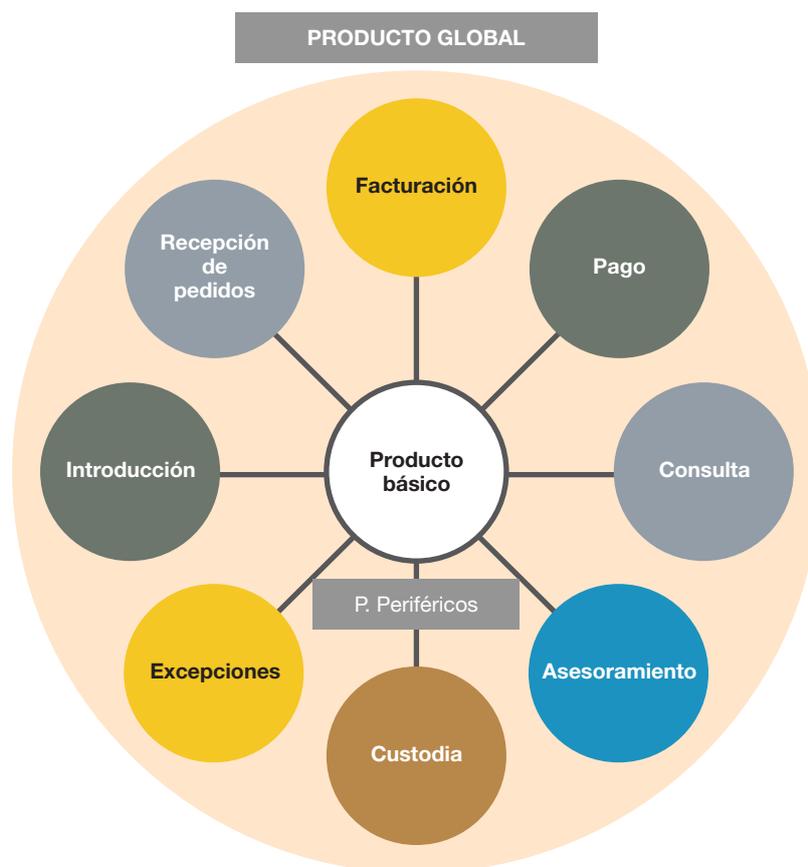


Figura 1. Niveles de diseño del producto cultural. Fuente: elaboración propia a partir de Lovelock y Witz (2010).

Los productos periféricos que integran el nivel 2 pueden ser de distinta naturaleza, aunque lo más frecuente es que esta dimensión la integren productos con un mayor componente de intangibilidad (servicios). Lovelock y Witz (2010) establecen ocho categorías básicas de servicios complementarios:

1. Información

El cliente necesita, para obtener el máximo valor de cualquier producto cultural, disponer de toda la información relevante sobre las características del servicio y sobre la forma de consumo del mismo. En el caso de los consumidores potenciales, este servicio complementario adquiere una mayor relevancia, ya que su nivel de desconocimiento es mayor. Entre los elementos de información más relevante nos encontramos con: direcciones sobre localización del producto, horarios, precios, instrucciones de uso / consumo, advertencias, condiciones de venta, notificación de cambios, documentación, etc.

2. Recepción de pedidos

Una vez que el cliente ha tomado la decisión de compra, el proceso de recepción de pedidos debe caracterizarse por la eficiencia y la rapidez, con el fin de que el cliente incurra en los menores costes físicos y mentales. Estos innecesarios costes del servicio pueden reducir considerablemente el valor del mismo para el cliente. En este contexto, la *tecnología* ofrece una gran oportunidad para aportar valor al servicio, facilitando la actividad de recepción de pedidos tanto para el cliente como para el oferente. El único inconveniente que

encontramos en la aplicación de las nuevas tecnologías a este ámbito es que aún existe un amplio sector de la población que se muestra muy inseguro con respecto a la adquisición de servicios a través de estos nuevos medios, y esta inseguridad, en la mayoría de los casos, se debe a la falta de una prueba tangible de la compra. Es importante tener presente esta información para tratar de reducir al mínimo las barreras que pueden suponer para el cliente. Los elementos que configuran los servicios complementarios de recepción de pedidos pueden clasificarse en tres grupos: reservas e inscripciones (de asientos, de entradas, de visitas guiadas, etc.), órdenes de entrada (cumplimentación de formularios por Internet, teléfono, etc.) o solicitudes (de pertenencia a clubs, programas educativos, etc.).

3. Facturación

Los clientes quieren facturas claras y puntuales, en las que se detallen todos los cargos. Cualquier fallo en este sentido puede crear insatisfacción en el cliente. La actividad de investigación de marketing, en este aspecto, estará dirigida a conocer el tipo de información que el cliente desea que aparezca y con qué tipo de orden desea que aparezca. Entre los elementos de facturación más habituales nos encontramos con: posibilidad de autofacturación, facturas individualizadas, posibilidad de consulta de históricos (cuántas entradas ha adquirido el cliente individual u organizacional en los últimos tres meses), etc.

4. Pago

La facilidad y la comodidad de pago son exigencias crecientes de los clientes en una gran variedad de servicios. Son muchas las opciones que se pueden desarrollar en torno a este concepto: pago a través de máquinas expendedoras (haciendo uso de efectivo o de tarjetas de crédito o débito), pago a través de intermediarios (entidades financieras), pago directo en la propia organización oferente de servicios (en efectivo, con tarjeta, cheques, etc), pago a través de Internet, etc.

5. Consulta

En contraste con el servicio de información, que hace referencia a la difusión de información simple, que viene a satisfacer necesidades de conocimiento básicas y estandarizadas por parte de los clientes, la actividad de consulta implica el necesario desarrollo de un diálogo que satisfaga las necesidades de los clientes a través de la creación de una solución a medida. La consecución de una actividad de consulta eficiente requiere del conocimiento en profundidad de la situación de cada cliente. Entre los elementos más habituales para el desarrollo de esta actividad nos encontramos con: la realización de auditorías, servicio de asesoramiento personal, tutorización y formación para el uso del producto, etc.

6. Hospitalidad: ocuparse del cliente

Las empresas bien gestionadas intentan, al menos en la medida de lo posible, tratar como invitados a los clientes que visitan sus instalaciones (especialmente cuando, como en el caso de muchos productos del sector de las artes, la prestación del servicio se prolonga durante varias horas o más). La hospitalidad alcanza su punto crítico máximo cuando se produce el encuentro cara a cara entre el personal en contacto de la organización y el cliente –«momento de la verdad» o «momento de la oportunidad», (Grönroos, 1994). Esta es la razón por la que es un requisito indispensable que los empleados sean amables y considerados con los clientes, con el fin de propiciar una atmósfera agradable.

7. Custodia: cuidar los bienes del cliente

Los clientes que acuden a un lugar de prestación de servicios desean, a menudo, ayuda para con sus objetos personales. En algunos casos, la prestación de este servicio puede ser crucial en la decisión de consu-

mo del cliente. Un ejemplo de este tipo de servicios son los destinados al cuidado de las pertenencias que los clientes traen con ellos, como: servicio de guardarropa, aparcamiento, cuidado de animales de compañía, cuidado de niños, depósitos de seguridad, etc.

8. Excepciones

Las excepciones caen fuera de las rutinas ordinarias de la prestación de servicios. Una entidad de servicios eficiente buscará anticipar las excepciones y desarrollar planes de contingencia y líneas de acción apropiados. Esta forma de actuar permitirá a los empleados actuar de forma rápida y efectiva. Hay diversos tipos de excepciones que se deben planificar:

- *Requerimientos especiales.* Hay muchas situaciones en las que un cliente puede demandar un mayor grado de personalización en el trato.
- *Resolución de problemas.* Hace referencia a situaciones en las que se produce algún tipo de fallo en la entrega del servicio (retrasos, pérdida de los pedidos, etc.).
- *Tramitación de las quejas/sugerencias.* Esta actividad requiere del diseño previo de los procedimientos adecuados para su tramitación. Es importante ofrecer a los clientes la posibilidad de realizar sugerencias así como de expresar sus quejas, y es igualmente importante incorporarlas al sistema de información de la entidad oferente, y dar una respuesta rápida.
- *Restitución.* Los clientes esperan conseguir una compensación en aquellos casos en los que se produce un fallo de funcionamiento. Esta compensación puede adoptar la forma de reparaciones bajo garantía, compensación económica o la posibilidad de obtener algún tipo de servicio gratuito.

8.4. Características de los productos culturales: especial referencia a la intangibilidad

Desde la perspectiva de la gestión, un aspecto clave en los productos culturales reside en la dimensión intangible. Por este motivo, en la gestión de un producto cultural es importante plantearse, tras el diseño del servicio, las consecuencias e implicaciones estratégicas de la gestión de la dimensión intangible de los productos culturales. La tabla 1 recoge esta información.

En el ámbito específico de las artes, el grado de reproducción constituye el criterio de referencia clave para marcar la distinción entre las industrias culturales y el sector de las artes. Las primeras se caracterizan por la creación de productos masivos y elevado grado de reproducción. Los productos enmarcados bajo esta categoría reciben el nombre de bienes culturales (a excepción del cine), y se encuentra integrado por las artes audiovisuales, artes gráficas y artes aplicadas. Las modalidades artísticas que integran el sector de las artes reciben la denominación de servicios culturales, y se caracterizan porque el consumidor las contempla o consume en el momento de su exhibición o ejecución, y su nivel de reproducción es bajo, lo que permite afirmar que suponen obras de naturaleza única. El espectador que las disfruta, contrariamente a lo que sucede con los bienes culturales, no posee su propiedad. Este tipo de actividades requieren el desplazamiento del espectador o visitante a un recinto escénico o área de exhibición para adquirir el producto y se encuentra integrado por dos grandes áreas: las artes plásticas y las artes escénicas.

Aunque esta clasificación se puede considerar comúnmente aceptada en el ámbito de la gestión, como ya indicamos al inicio del presente capítulo, la tendencia generalizada en la gestión de productos adopta la perspectiva de la gestión de servicios para bienes e intangibles culturales, considerando que hasta el producto más tangible tiene en el mercado actual del ocio necesariamente una vertiente importante de servicio (si no es en el núcleo, sí en los productos complementarios de entrega al cliente). Es por ese motivo que hemos considerado oportuno dedicar este apartado a conocer cómo se gestionan los servicios (núcleo o periféricos) de un producto cultural.

Tabla 1. Características de los servicios culturales: consecuencias e implicaciones estratégicas

Características	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
INTANGIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor riesgo percibido en fases previas a la compra (riesgo psicológico). • No se pueden almacenar. • No se pueden patentar. • Ofrecen mayores dificultades de comunicación. • Dificultad de fijación del precio. 	<p>Las distintas estrategias girarán en torno a un objetivo principal: la tangibilización del servicio.</p> <p>Para ello, es habitual recurrir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Elementos materiales</i> que intervienen en la prestación del servicio: el local, los equipos, la información (folletos) y el desarrollo de objetos físicos, entre otros. • <i>Elementos inmateriales</i>: dirección de la fuerza de ventas y del personal que presta el servicio y acciones encaminadas a la creación y refuerzo de la imagen corporativa.
INSEPARABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • La interacción cliente-productor adquiere una especial relevancia. • Al ser consumidos los productos en el escenario del vendedor, el ambiente físico cuenta con una importancia crucial en la percepción del servicio por parte del cliente. • El cliente desempeña un papel fundamental tanto en la producción y consumo personal como en la producción y consumo del resto de clientes. 	<p>Es sumamente importante desarrollar una correcta gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De personal. • De los recursos físicos. • De las relaciones organización-cliente. • De las relaciones entre clientes (consumidores simultáneos de los servicios de artes escénicas).
HETEROGENEIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El papel humano desempeña un papel crucial en la entrega del servicio y en el nivel de satisfacción experimentado por el cliente. • La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor de servicios. • No existe una seguridad absoluta sobre que el servicio entregado se ajuste a lo planificado y comunicado. 	<p>Es sumamente importante desarrollar una correcta gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De personal. • De los recursos físicos. • De las relaciones organización-cliente. • De las relaciones entre clientes (consumidores simultáneos de los servicios de artes escénicas).

Tabla 1. Características de los servicios culturales: consecuencias e implicaciones estratégicas (cont.)

Características	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
HETEROGENEIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • El riesgo percibido por los consumidores es más elevado que con los bienes. • La estandarización del servicio puede contribuir a disminuir el riesgo percibido por el cliente. 	
CADUCIDAD	Los servicios no se pueden almacenar para su uso posterior.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actuaciones sobre la oferta:</i> el incremento transitorio de la capacidad del servicio se puede conseguir mediante el alquiler de locales, instalaciones y la contratación temporal de personal adicional. • <i>Actuaciones sobre la demanda:</i> actuaciones comerciales con efecto a corto plazo, como las discriminaciones de precios o las promociones especiales.
AUSENCIA DE PROPIEDAD	Los clientes tan solo adquieren un derecho de uso o acceso.	La entidad oferente de servicios comercializa un derecho de acceso a un servicio.
Los consumidores son parte del proceso de producción	Fuerte involucración de los clientes en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario incluir a los clientes en el proceso de producción. • Es necesario educar a los clientes para conseguir que estos sean más competentes en el desarrollo del proceso.
Los clientes forman parte del producto	Son servicios de alto contacto. Los clientes se relacionan con otros clientes.	La interacción de los clientes ha de incluirse en el proceso de producción.
Presentan una mayor dificultad para la evaluación por parte de los consumidores	Las «propiedades de experiencia» que caracterizan a los servicios, tan solo pueden ser percibidas por el cliente después de la compra y durante el proceso de consumo.	Recurrir a estrategias de comunicación que ofrezca información creíble del servicio (experiencias, medios de comunicación, etc.).
Importancia del factor tiempo	Los clientes presentan una especial sensibilidad hacia el factor tiempo.	Es necesario conocer el límite de tiempo que los clientes están dispuestos a invertir en la adquisición del servicio.

Fuente: elaboración propia.

8.5. Diseño del servicio cultural

En la gestión de una entidad cultural la definición del producto adquiere una dimensión diferente a otros productos existentes en el mercado. Este factor ha sido lugar de polémica en el terreno del marketing cultural desde sus inicios (Hirschman, 1983; Voss y Voss, 2000), y no es nuestro objetivo en el presente capítulo introducirnos en dicho terreno. Independientemente de que el núcleo del producto sea modificable o no (que serían cuestiones de política de dirección de la organización), el producto, la actividad de creación de valor para el cliente, incluye toda otra serie de variables (servicios complementarios) que resultan de gran importancia para el cliente y que sí que son susceptibles de modificación y adaptación a los deseos y necesidades de los públicos.

Tras perfilar las características de los servicios culturales, un segundo paso en el proceso de análisis consiste en realizar el diseño del servicio. Fue Shostack (1984) la primera en destacar la importancia de diseñar los servicios, del mismo modo en que se diseñan los bienes tangibles. Muchos autores se han unido posteriormente a esta llamada (Grönroos, 1994; Fisk et al., 2008; Norman, 2000; Zeithaml y Bitner, 2008).

El sistema de producción del servicio nos permite identificar con mayor facilidad los elementos más relevantes del proceso, así como los espacios en los que puede surgir con mayor facilidad problemas, y las vías de solución de dichos problemas. Fisk, Grove y John (2008) conciben el proceso de prestación de servicios como un teatro (metáfora usual en este ámbito), y desarrollan el que han dado en llamar *Modelo del teatro de los servicios* (figura 1). En este modelo podemos distinguir dos zonas claramente diferenciadas: el escenario (que es la parte visible para el cliente) y los bastidores (que es la parte no visible). De la combinación de ambos surge la actuación, que sería el sistema de producción de servicios completo. Ambas zonas se encuentran separadas por la denominada *línea de visibilidad*, que separa la parte visible del sistema (parte que el público ve) de la parte no visible (que resulta necesaria para la producción del servicio, pero resulta invisible a los ojos del consumidor). Analicemos los elementos que conforman cada una de estas áreas.

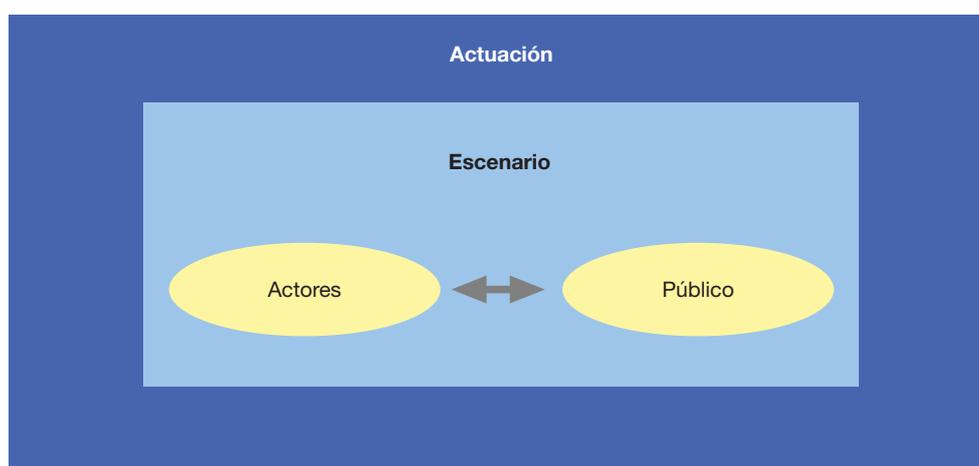


Figura 2. *El modelo del teatro de los servicios*. Fuente: Fisk, Grove y John (2008).

a) *La parte visible del sistema*

La parte visible del proceso o *parte interactiva* es la que se encuentra en contacto directo con los clientes dentro del sistema de producción de servicios, y está formada por los clientes y por el resto de los recursos

necesarios para la producción del servicio, con los que el cliente interactúa de forma directa. En este espacio surgen las interacciones comprador/vendedor en las que tienen lugar los denominados *momentos de la verdad*. Los recursos que configuran la parte interactiva, y de los que depende, consecuentemente, la obtención de un servicio de calidad son los siguientes:

- El cliente.
- Los demás clientes.
- Personal de contacto.
- Sistemas y rutinas operativas.
- Recursos físicos y equipos.

Los clientes (público) participan de forma directa en el sistema de producción de servicios como fuente generadora de calidad. Debido a la naturaleza de la producción y el consumo de los servicios, los clientes no son simples consumidores pasivos. Al mismo tiempo que consumen los servicios, toman parte en la producción del mismo de una forma activa.

Los demás clientes son el conjunto de clientes que consumen un determinado servicio al mismo tiempo. Cuando se trata con servicios dirigidos a un público amplio (como es el caso de un cine, un museo o un espacio escénico) es habitual que el producto sea consumido simultáneamente por un grupo amplio de clientes. En este caso, es imprescindible tener en cuenta la influencia que el resto de clientes ejerce en el proceso de consumo y correspondiente nivel de satisfacción del cliente a nivel individual. En el caso de los productos culturales en general, y de los más intangibles en particular, como en muchas otras actividades de ocio, no debemos olvidar que «los demás clientes» cuentan con una gran relevancia. Estas relaciones reciben el nombre de «*relaciones de concomitancia*», y se definen como «las resultantes del consumo simultáneo de un mismo servicio por varios clientes».

Los empleados que interactúan directamente con los clientes reciben el nombre de *personal de contacto*, *empleados de contacto*, *personal de primera línea* o *especialistas de marketing a tiempo parcial*. Las interacciones que tienen lugar pueden ser contactos cara a cara o interacciones a través del teléfono, fax, carta o correo electrónico. Frecuentemente, el personal de contacto es el recurso principal para el proveedor de servicios. Los sistemas, tecnología y recursos físicos constituyen un apoyo valioso, pero la mayoría de las empresas de servicios (entre ellas, las de servicios de artes escénicas), dependen en mayor grado de su personal de contacto que de otros medios a su alcance. Estos se encuentran en una posición privilegiada, ya que les permite detectar los deseos y demandas de los clientes que se plantean en los momentos de la verdad gracias a la observación, a las preguntas y a las respuestas implícitas en la conducta de los clientes. Además, pueden repercutir en la calidad del servicio proporcionada y llevar a cabo acciones correctoras en el caso de que surjan problemas.

Los sistemas y las rutinas son todos los sistemas operativos, así como las rutinas laborales que existen en la organización. Los sistemas para la atención de solicitudes de información o el cobro de entradas a través de bancos son ejemplos de estos sistemas. Hay un amplio número de sistemas y rutinas que influyen en la forma que adopta el consumo del servicio y en la ejecución de diferentes tareas. Los sistemas pueden contar con una orientación hacia el cliente más o menos acentuada.

Los diferentes sistemas y rutinas inciden en la calidad de servicio percibida por partida doble. En primer lugar, *influyen directamente en la percepción de calidad que se hacen los clientes*, ya que estos han de interactuar

con los sistemas. Si se sienten a gusto con unos determinados sistemas, puede haber una orientación hacia el servicio. Si, por el contrario, se sienten obligados a adaptarse a un sistema, esta orientación brillará por su ausencia. En este último caso, el sistema destruye, o al menos deteriora, la calidad del servicio ofrecido. En segundo lugar, los sistemas y rutinas tienen una *repercusión interna sobre los empleados*. Si a un determinado sistema se le considera desfasado, complicado, o carente de orientación hacia el servicio, los empleados que han de trabajar con él se sentirán frustrados, lo que, sin lugar a dudas, repercutirá, a su vez, negativamente en sus niveles de motivación.

Los *recursos físicos y equipos o soporte físico* incluyen todo tipo de recursos utilizados en el sistema de producción de servicios. A esta categoría pertenecen los documentos, ordenadores y otros instrumentos. El interior de las salas ocupadas por los clientes antes de entrar al espacio en el que se va a desarrollar la actuación, o de las salas acomodadas para el descanso de los clientes en los entreactos, son ejemplos de estos recursos físicos.

Los recursos físicos y los equipos utilizados en los procesos del servicio tienen un efecto interno sobre los empleados similar al de los sistemas. El personal de contacto, los sistemas y los recursos físicos forman, a los ojos de los clientes, un sistema de producción de servicios integral y visible. Todas y cada una de sus distintas partes han de acoplarse con el sistema global, incluidos los clientes.

b) La parte invisible del sistema

Lo que sucede en la zona invisible del sistema, también denominada *zona de apoyo*, repercute de forma directa sobre lo que puede realizarse en la zona interactiva. Este apoyo constituye un requisito indispensable para la consecución de un servicio de calidad, y se encuentra compuesto por los siguientes factores:

- Apoyo de la dirección.
- Recursos humanos.
- Apoyo de los sistemas.

El más importante de todos es el *apoyo de la dirección*, que se materializa en el soporte que, como dirigentes y líderes, ofrecen a sus subordinados todos y cada uno de los directivos, altos y medios, y los supervisores. Los directivos y supervisores son los responsables de mantener la cultura, y si la organización quiere conseguir una *cultura de servicio*¹, tendrán que apoyar las normas y valores de tal cultura. Son responsables de los valores compartidos y de las formas de pensar y actuar de sus grupos de trabajo y departamentos. Si se espera que los empleados sigan unas actitudes y conductas orientadas hacia el servicio, el directivo es la clave para lograrlos.

El *personal de contacto* va a depender del apoyo proporcionado por las funciones y departamentos invisibles a los clientes. Estos *empleados de apoyo* tendrán que considerar a las personas de contacto como sus *clientes internos*². A su vez, los empleados tendrán que ser tratados como clientes internos por las funciones de apoyo que se encuentran en una posición previa, dentro del sistema de producción del servicio. Los clientes internos tendrán que ser tan bien tratados como los clientes externos, lo que implica que el servicio interno ha de ser tan bueno como el servicio externo.

Por último, tenemos el *apoyo de los sistemas*. La naturaleza de estos es muy distinta al resto. Las inversiones en tecnología, sistemas informáticos, edificios, oficinas, vehículos, material, equipos y documentos forman los sistemas de apoyo que se encuentran situados por debajo de la línea de visibilidad. Si la empresa

invierte en un sistema informático que no permite contestar rápidamente a las preguntas de los clientes o una toma de decisiones rápida, el sistema de producción de servicios carece de buenos sistemas de apoyo. La organización también tiene que invertir en los empleados para que estos conozcan el funcionamiento de los sistemas; el grado de conocimiento que los empleados tengan a la hora de operar con los diferentes sistemas se denomina el «*saber hacer de los sistemas*», y constituye un tipo importante de sistema de apoyo.

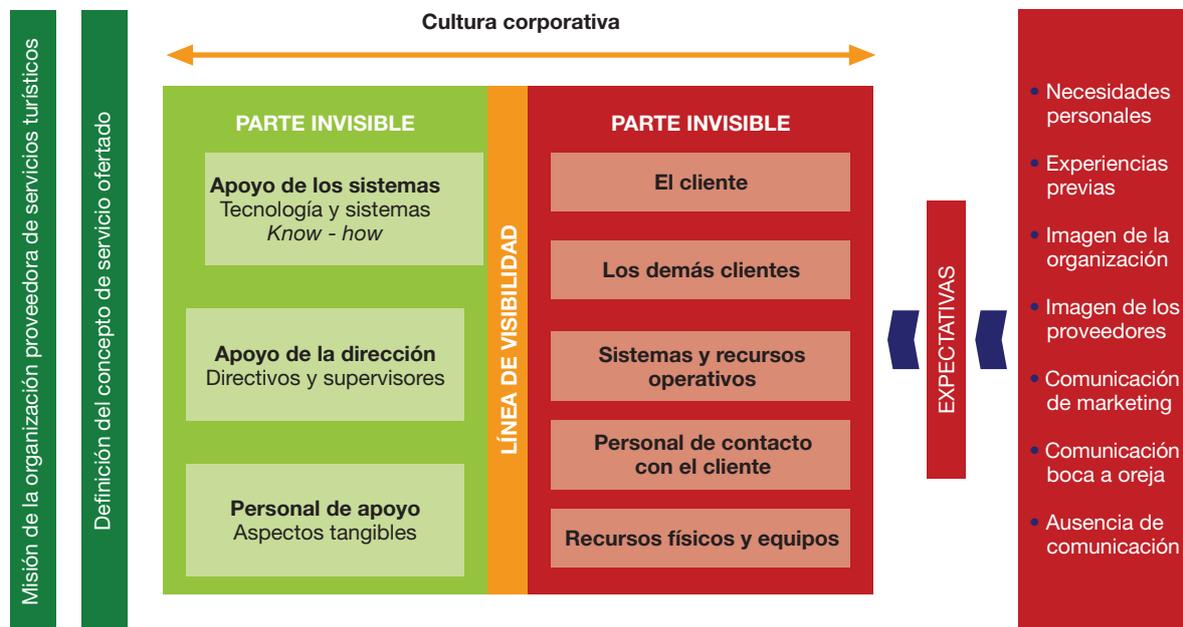


Figura 3. *El servicio como sistema.*

Este diseño del sistema del servicio ha de ir acompañado con un plan de producción, similar al de un bien, que refleje, no solo los elementos que resultan necesarios para la producción del servicio, sino también la relación existente entre ellos, secuencias, etc.

Debemos considerar los siguientes aspectos a tener en cuenta en el proceso de diseño de los servicios:

- Identificar los procesos.** El primer paso para elaborar el plan consiste en trazar un esquema de los procesos que constituyen el servicio. Al identificar las fases de una tarea se apreciará qué elementos se necesitan y qué acciones se realizan, todo lo cual permite el análisis, el control y la mejora.
- Aislar los puntos críticos.** Tras hacer un diagrama del proceso, el diseñador estará en condiciones de ver dónde puede fallar el sistema. Es esencial la identificación de los puntos críticos y el diseño de procesos para corregir los errores. Las consecuencias de los fallos pueden reducirse enormemente mediante el análisis de los puntos críticos en la etapa de diseño. Cuando los diseñadores y directivos consideran conjuntamente y con antelación los posibles problemas, la calidad del servicio es invariablemente más elevada.
- Establecer el tiempo de ejecución.** Tras hacer un diagrama del servicio, identificar los procesos y puntos críticos, y prever medidas para los casos de fallo, el diseñador debe examinar el tiempo de ejecución.
- Analizar la rentabilidad.** El diseñador del servicio debe establecer un tiempo de ejecución normal que permita evitar las actividades no rentables y mantener la productividad.

Zeithaml y Bitner (2002) incorporan nuevas líneas de división y nuevas áreas tanto en la parte visible como en la parte invisible del sistema. Estas son las siguientes:

En la parte visible, incorporan la *línea de interacción externa*, que divide dos campos:

- *El área de acción de los clientes*: en ésta área tienen lugar las elecciones, acciones e interacciones que el cliente desarrolla en el proceso de adquisición, consumo y evaluación del servicio.
- *El área visible de acciones de contacto con los empleados*: que abarca todas las actividades en las que el cliente entra en contacto directo y personal con los empleados.

De forma paralela, en esta área reflejan lo que han dado en llamar *evidencia física*, que refleja los elementos tangibles y visibles para el cliente que se encuentran situados en la zona de interacción externa.

En el área no visible, se distingue la *línea de interacción interna*, que viene a delimitar las siguientes dos áreas:

- *Área invisible de acciones de contacto con los empleados*: en la cual se desarrollan tanto acciones directas con los clientes (a distancia, por teléfono, Internet, etc.) como actividades dirigidas a facilitar la actividad de los trabajadores de primera línea.
- *Sección de procesos de apoyo*: que cubre los bienes y servicios internos, actividades e interacciones que sirven de apoyo para facilitar la entrega del servicio, bien a los empleados situados en la zona visible del sistema, bien a los situados en la zona no visible, pero que resultan invisibles para el consumidor.

Este esquema pretende incorporar la visión de los diferentes actores que intervienen a cada nivel. Con este fin, en el primer nivel se analizará la perspectiva del cliente del proceso del servicio (concepto que no incorporan otros modelos más centrados en el desarrollo del propio producto), y posteriormente se analizarán los servicios ofrecidos desde la perspectiva del cliente interno.

La aplicación de este esquema al ámbito para un servicio de artes escénicas tipo, ofrecido por un proveedor – tipo, quedaría como podemos observar en la figura 4.

En el proyecto de producción de un servicio de artes escénicas planteado, hemos introducido, asimismo, el factor temporal, que denominamos «*momentos de la servucción*» y que nos lleva a diferenciar tres fases:

- Fase de unión.
- Fase de consumo.
- Fase de desunión.

La *fase de unión* es el primer estadio del proceso de consumo, donde el cliente toma contacto con el proveedor del servicio para adquirir y consumir un determinado servicio. En esta se va a producir el consumo de algunos servicios periféricos.

La *fase de consumo* es el estadio más importante del proceso total de consumo del servicio. En esta fase se han de satisfacer las necesidades del cliente a través del consumo del servicio básico o servicio núcleo (además de algunos servicios periféricos).

Por último, en la *fase de desunión*, el cliente abandona la «*fábrica de servicios*». De nuevo, en esta fase, el cliente hará uso de servicios periféricos. En el caso de las artes escénicas, puede traducirse en la realización de propuestas de mejora, tramitación de quejas, etc.

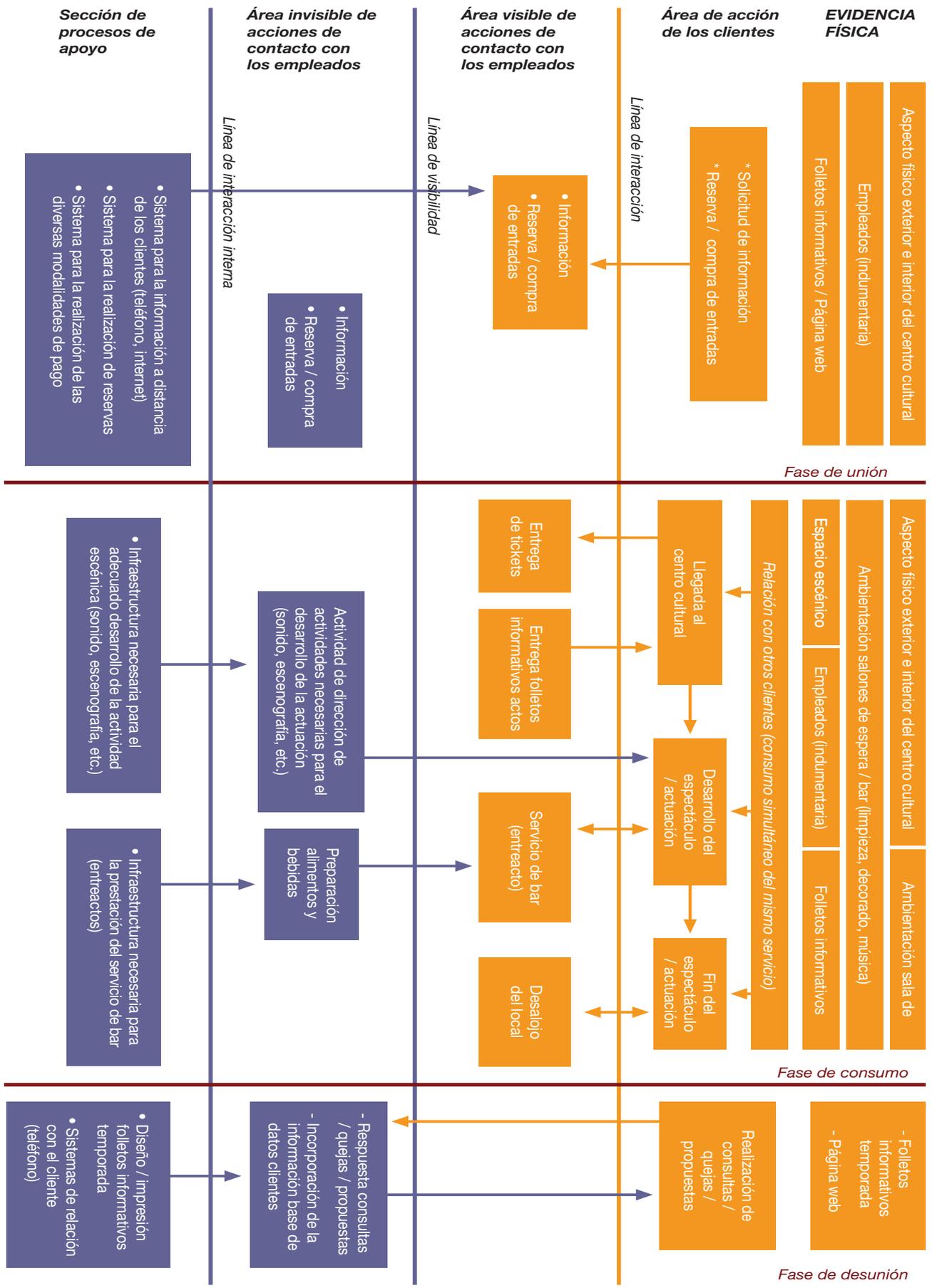


Figura 4. Proyecto para la producción de un servicio de exhibición de artes escénicas-tipo. Fuente: elaboración propia.

8.6. Las relaciones entre los elementos del sistema de producción y entrega del producto cultural

Una vez planteado el plan de producción y el sistema de producción de servicios que subyace a dicho plan, es necesario conocer las relaciones existentes entre los distintos elementos del sistema. Es importante comenzar por realizar una puntualización: en este apartado tan solo vamos a exponer las relaciones existentes entre los elementos del sistema de entrega del servicio, ya que en el ámbito externo la organización oferente de servicios se ve involucrada en una red de relaciones amplia, que ya planteamos en apartados anteriores dedicados a las relaciones de la organización.

La figura 5 recoge la representación gráfica del denominado «**triángulo del servicio**». Tal y como se indica, todo negocio tiene una estructura triangular. Las tres relaciones aritméticamente posibles pueden ser, cada una por su lado, fuertes o débiles. Idealmente, es bueno que las tres sean fuertes. La gestión adecuada del triángulo exige, por lo tanto, reforzar las tres relaciones implicadas.

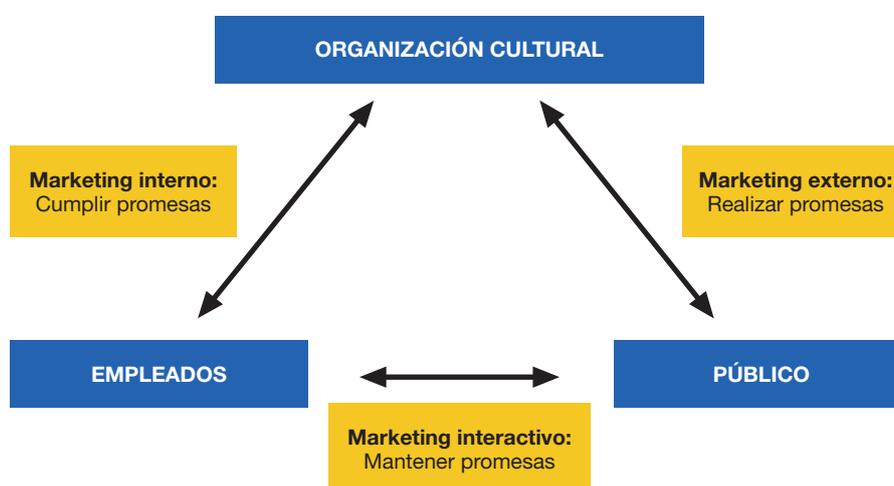


Figura 5. *El triángulo de la gestión de servicios culturales.*
Fuente: elaboración propia a partir de Brown y Bitner (2006).

• **Relación organización cultural-público (marketing externo): realizar promesas**

Esta relación recibe denominaciones muy diversas en el entorno del marketing de servicios y del marketing relacional: *relación clásica de mercado, relación primaria, relación de mercado de clientes, etc.* Cuando el cliente llega a la fase de consumo del producto, este cuenta con unas expectativas creadas en torno al servicio que se dispone a consumir (sobre la calidad y el impacto de un evento en un museo, de un espectáculo de música en vivo, etc.). Estas expectativas tienen como origen las promesas realizadas por la propia organización a través de los instrumentos de comunicación a su alcance. La responsabilidad de este tipo de marketing externo recae sobre los *especialistas de marketing*, que no han de olvidar que el peor efecto que pueden llegar a producir en un mercado es crear unas expectativas superiores a lo que el cliente va a experimentar.

Además de la información que recibe el consumidor de la empresa, hay otros factores que también van a incidir en la creación de expectativas: sus experiencias previas, comunicación «boca a boca», así como la concepción que tienen los clientes sobre la imagen del proveedor de los servicios, tanto a nivel local como glo-

bal. En el entorno cultural es frecuente que el gestor se encuentre con la peculiaridad de que no solo influye la imagen de la organización oferente de servicios de artes escénicas; de igual o superior manera influye la imagen de sus proveedores (artistas, directores de cine, compañías de teatro, danza, ballet, etc.).

- **Relación organización cultural-empleado (marketing interno): cumplir promesas**

La relación organización cultural-empleado ha sido tratada tradicionalmente desde la perspectiva del marketing de servicios como un factor clave para la consecución de un servicio de calidad. Este concepto de cliente interno no constituye una aportación nueva: dado que el valor del servicio se crea cuando tienen lugar los «momentos de la verdad» o «momentos de la oportunidad», que es cuando se produce la interacción oferente-cliente, es absolutamente necesario realizar una correcta gestión de los recursos humanos de la organización de servicios a todos los niveles (tanto los situados en la parte visible del sistema como los situados en la parte invisible), ya que de ellos depende la *creación de valor para el cliente*.

Para el desarrollo de una correcta estrategia de marketing interno es necesario contemplar las relaciones existentes entre todas las funciones de la empresa. El conjunto de funciones conforman la *cadena de valor para el cliente*, y se debe impedir que se produzcan «cadenas rotas», que constituyen un «competidor invisible», que puede ser más nocivo para una organización que los competidores visibles.

Fisk, Grove y John (2008) encuentran que las claves para asegurar la excelencia en el funcionamiento de los empleados reside en los siguientes cuatro aspectos:

- Selección inteligente.
- Formación intensiva.
- Dirección incesante.
- Retribución motivadora.

Junto a estos cuatro aspectos destacan la importancia de otorgar poder a los empleados (*empowerment*), como elemento clave de la política de marketing interno de la organización. Los beneficios que ofrece esta política son los siguientes:

- Respuesta más rápida a las necesidades del cliente durante la entrega del servicio.
- Respuesta más rápida ante los problemas que puedan plantear los clientes insatisfechos.
- Los empleados se sienten más satisfechos con sus trabajos y con ellos mismos.
- Los empleados actuarán de forma más amable con los clientes.
- Los empleados serán una fuente importante de ideas.
- Generarán un mayor nivel de retención y una comunicación boca a oreja positiva.

Esta política también tendrá implicaciones importantes a nivel de costes:

- Mayor inversión en selección y formación del personal.
- Mayores costes laborales.

En conclusión, podemos afirmar que en el ámbito de la gestión de entidades culturales, los empleados constituyen un factor clave para la producción y entrega del servicio, para conseguir la satisfacción de la audiencia escénica y por consiguiente desempeñan un papel fundamental en la implementación de la estrategia de marketing.

• **Relación empleado-público (marketing interactivo): cumplir promesas**

Se puede decir, como ya avanzábamos en apartados anteriores, que es precisamente esta relación la que va a incidir de forma directa en la satisfacción del cliente. Por lo que ya hemos podido observar en lo que respecta a las características de los servicios de exhibición de artes escénicas, no es de extrañar que esto sea así. El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados en su trato con los clientes. De este modo, podemos afirmar que cumplir promesas en los momentos de la verdad generados en las interacciones comprador-vendedor es uno de los principales aspectos de la función de marketing interactivo. Las personas de contacto suelen ser la clave del éxito. Sin embargo, los sistemas operativos y los recursos físicos, así como los mismos clientes y sus relaciones influyen también en los resultados del marketing interactivo.

En el caso de los servicios culturales, no debemos olvidar la importancia con la que cuentan las *relaciones de concomitancia*, que son las relaciones que se producen entre los consumidores simultáneos de un mismo servicio. En los servicios culturales es frecuente que se dé la presencia simultánea de varios clientes en el momento de consumo; en estos casos, se constituye un ambiente de interrelación que puede condicionar la calidad y la prestación del servicio (colas, esperas, incomodidades, etc.). En este sentido, se puede afirmar que es importante la consecución de un cierto nivel de calidad en las relaciones entre los públicos para la creación de un adecuado ambiente en la entrega del producto cultural. En esta línea, cabe destacar el estudio desarrollado por Bove y Jonson (2000), en el que demuestran que la existencia de fuertes relaciones entre clientes y personal de una empresa de servicios llevan al desarrollo de actitudes positivas en torno al personal que serán transferidas de forma directa a la empresa.

8.7. La marca como instrumento de creación de valor para el público y para la organización cultural

Las múltiples decisiones que implica la gestión de un producto cultural van a proyectarse en última instancia sobre la marca. Según Sheth, J. (2007, pp. 193): «*La marca es para el marketing lo mismo que la misión para la organización*»; efectivamente, la función de marketing se interrelaciona con todas las funciones de la empresa (no es una función exclusiva del departamento de marketing), y por lo tanto, todos los departamentos y todo el personal de la empresa desempeña un papel en la construcción de la marca. La marca no es un nombre, no es un logotipo, la marca son asociaciones, valores, experiencias, recuerdos, expectativas... en definitiva, todas las decisiones que tomemos van a afectar (positiva o negativamente) a la marca.

En la gestión de la marca tenemos que tener en cuenta tres ámbitos de decisión:

- a) Decisiones técnicas: los componentes.
- b) Decisiones estratégicas: alternativas de comercialización de la marca.
- c) Decisiones de gestión: los activos de la marca.

a) Decisiones técnicas: los componentes de la marca

La marca está compuesta por dos elementos: el nombre y el logotipo. El nombre es la parte de la marca que se pronuncia y el logotipo es el grafismo asociado a la marca. Por ejemplo, para el caso de la Muestra Inter-

nacional de Música Independiente que se recoge a continuación, la marca sería «Monkey Week» y el logotipo el grafismo del mono y la MW entrelazadas. El logotipo tiene como fin facilitar el recuerdo a través de la memoria visual: resulta más fácil recordar imágenes, colores y grafismos que nombres y por este motivo lo más frecuente es que se utilicen ambos elementos en la construcción de la marca, aunque es decisión del gestor de marketing optar por una de las tres alternativas posibles en el diseño de la marca:

- Marca tipo 1: la marca es solo el nombre.
- Marca tipo 2: la marca está compuesta por un logotipo y un nombre.
- Marca tipo 3: la marca está compuesta por un logotipo, un nombre y un eslogan.



Teatro de la Abadía, «el placer inteligente»

El Teatro de la Abadía ha logrado gestionar el valor de su marca en torno a una promesa comercial bastante definida, que utiliza como valor de diferenciación de su producto: «el placer inteligente». Un paseo por su página web nos permite conocer cómo se definen ellos mismos y cómo entienden sus relaciones con los públicos:

*El Teatro de La Abadía es una casa de teatro y estudios que aspira a incidir en la vida social y cultural a través de la poesía de la escena. En La Abadía aunamos la **creación y exhibición** de espectáculos con la **búsqueda artística y humana** mediante talleres y encuentros. Bajo la dirección de José Luis Gómez, las vértebras de nuestro compromiso son la pasión por la palabra y el equilibrio psicofísico. Desde este espíritu se ha configurado un equipo habituado a un trabajo en sinergia, en la tradición de los teatros de arte europeos.*

<http://www.teatroabadia.com/>

Ejercicio: relaciona los conceptos de imagen y posicionamiento con las decisiones de gestión de la marca.

b) Decisiones estratégicas: alternativas de comercialización de la marca

Las decisiones sobre la estrategia de marca comienzan a adquirir dimensiones más complejas en el momento que la organización cultural va ampliando su cartera de productos: ¿utilizo la misma marca? ¿diseño una marca nueva? ¿debo utilizar más de una marca simultáneamente para aprovechar los públicos que ya me conocen? En este sentido, es importante conocer las ventajas e inconvenientes que nos ofrece cada alternativa, con el fin de seleccionar aquella que mejor se ajusta a mi público objetivo.

1. **Estrategia de marca producto:** consiste en vincular de manera exclusiva un nombre a un solo producto y a un único posicionamiento. En este caso, cada nuevo producto cultural que se lanza al mercado lleva un nombre único. Las ventajas de esta estrategia son:

- Facilita la captación de diferentes segmentos, maximizando así la cuota de mercado. Elegir una marca distinta para cada uno de los productos comercializados facilita a los consumidores la percepción de

sus diferencias, es decir si una misma empresa elige dos marcas diferentes para comercializar productos distintos, es más sencillo gestionar las relaciones entre la marca y sus públicos si estas son diferentes.

- Permite correr riesgos en nuevos mercados: el lanzamiento de nuevos productos siempre constituye un riesgo para la organización cultural, pero con marcas diferentes, el riesgo es menor, ya que cualquier problema que surja con una marca no afectará negativamente a las demás.

Por otra parte, las desventajas que presenta esta estrategia son:

- Supone una inversión en comunicación considerablemente mayor, ya que supone lanzar y gestionar marcas nuevas y, además, no permite aprovechar los beneficios de las marcas consolidadas que facilitan y aceleran la adopción de productos nuevos por parte del mercado.
- La recuperación de la inversión suele ser más lenta.
- Los nuevos productos creados no aprovechan en ningún momento la notoriedad de marca o los ahorros en costes de comunicación y distribución que se podían conseguir.



Sellos discográficos: estrategias de marca producto para mercados especializados

La industria musical es un buen ejemplo para encontrar prácticamente cualquier tipo de estrategia de marca. En el ámbito de la estrategia de marca producto, es muy frecuente encontrar marcas-producto que nacen con una promesa comercial y un posicionamiento muy definidos: tienen muy claro a qué tipo de público se dirigen y mantienen una gran coherencia en el desarrollo de sus líneas. Algunos ejemplos ilustrativos: **Boozo Music** (especializada en música *dance* y electrónica), **BAT Music** (editora de música latina), **Cosmos records** (música *tecno*), **Novophonic** (*hip-hop*, *trip-hop*, *drum-bass*), **Slide Chorus** (*hardcore* y *punk*), **DMM Music** (*hip-hop*, *punk*, *metal*, *radikal*), etc.

Busca documentación sobre las estrategias de marca en el sector de la música grabada y ponga un ejemplo de cada categoría, explicando las ventajas e inconvenientes de las estrategias y los motivos que, en su opinión, han llevado a las compañías a optar por dicha estrategia.

2. **Estrategia de marca línea:** consiste en identificar con el mismo nombre un conjunto de productos complementarios que se comercializan bajo una misma promesa comercial. Por ejemplo, en la industria del cine, Disney comercializa múltiples productos bajo marcas línea como «*El Rey León*», «*Pocahontas*», «*Blancanieves*», *High School Musical* (para el segmento de jóvenes preadolescentes) o *Tron: Legacy*, una nueva versión de *Tron* para las navidades de 2010. En esta misma línea, nos encontramos con los múltiples productos comercializados en los conciertos en vivo, como por ejemplo el concierto de Joaquín Sabina «*Vinagre y Rosas*» (camisetas, bombines, etc.) o el *El Circo del Sol*, que comercializa múltiples productos con su marca. En ge-

neral, es frecuente comenzar con un producto básico y, en la medida en que se observa una aceptación generalizada del producto por el mercado, ir ofreciéndole a este productos que le resulten atractivos bajo la imagen y el posicionamiento conseguido por la marca. A este proceso se le denomina «profundizar en la línea».

Entre las ventajas que ofrece la estrategia de marca línea se encuentra la fuerza que confiere a la oferta de la marca (ya que establece una imagen de marca coherente) y la fácil comercialización de los productos que integran la línea.

3. Estrategia de marca sectorial: supone identificar con un mismo nombre y promesa comercial un conjunto de productos que pertenecen al mismo sector profesional. Sería el caso de organizaciones culturales que operan en múltiples sectores culturales que identifican con marcas específicas: una marca para los productos de cine, otra para música, otro para teatro, etc. La principales ventajas del uso de esta estrategia son:

- Evita la dispersión en las comunicaciones, ya que los esfuerzos de comunicación se concentran en un único nombre, generando un capital de marca que repercutirá en todos los productos de la gama.
- La marca comunica de una manera genérica.
- Una vez que la marca comienza a consolidarse, genera menores costes de lanzamiento y distribución de los demás productos.

4. Estrategia de marca paraguas: consiste en utilizar con el mismo nombre y promesa comercial diferentes productos en distintos mercados. Haciendo uso del nombre genérico, cada producto realiza su propia comunicación, desarrolla sus promesas y establece su posicionamiento. La principal ventaja de esta estrategia reside en la sinergia de capitalización. Cualquier acción de cualquier producto va a beneficiar a la marca. Por otra parte, se corre el riesgo de introducir productos que no cumplan los requerimientos establecidos por la promesa comercial y, en caso de tener algún problema con cualquier producto de la cartera, la marca (y en consecuencia, el resto de productos) también se verá afectada negativamente.

5. Estrategia de marca garantía: en este caso, la marca aparece con el fin de aportar un aval de garantía para los productos-marca que rubrica. La principal ventaja de esta estrategia es la libertad estratégica que permite, ya que cada producto, con su marca, opera en diferentes mercados y, haciendo uso de la marca garantía, se hace más fácil su adopción por parte del mercado. Por ejemplo, la productora El Deseo, fundada por Pedro Almodóvar y Agustín Almodóvar, actúa como marca garantía en la producción de películas de directores como Alex de la Iglesia, Guillermo del Toro, Daniel Calparsoro, Mónica Laguna o Isabel Coixet.

6. Estrategia de marca virtual: el nuevo territorio que ofrece Internet constituye un reto importante para las marcas culturales que operan en los mercados tradicionales. En este ámbito las empresas cuentan con tres opciones:

- Desarrollar una marca diferente y específica para el entorno virtual.
- Utilizar la misma marca (con el mismo nombre, logotipo e imagen) que en el mercado tradicional.
- Utilizar el mismo nombre e imagen, pero con la incorporación de pequeñas adaptaciones al entorno, como la introducción del nombre «digital» o «virtual», frecuente en el entorno editorial.

7. Estrategia de marca internacional. Cuando una empresa se enfrenta a la decisión de internacionalizar su producto, la primera decisión que ha de tomar es la elección entre las dos alternativas posibles:

- La utilización de una marca global, manteniendo, por lo tanto la misma marca para los mercados de destino.
- La utilización de marcas locales, adaptadas a cada mercado.

Aunque existe una tendencia general hacia la utilización de marcas globales, el entorno cultural ofrece realidades tan diversas, que, como siempre, la elección vendrá determinada por el público objetivo y sus preferencias en la adopción de la marca.

Es muy importante tener en cuenta que las estrategias de marca descritas son modelos que quizá no los encontremos de una manera pura en la realidad, ya que las organizaciones culturales tienden a adoptar configuraciones híbridas en las que la estrategia de marca es diferente según los productos. Lo más importante de la estrategia de marca es que el gestor cultural replantee la amplitud de la marca, su posicionamiento y el tipo de productos que puede albergar la promesa comercial a la que responde.

8. **Alianza de marca:** consiste en la vinculación de dos o más marcas con fines estratégicos. Cuando de la alianza nace una nueva marca (un nombre y un logotipo nuevos), recibe el nombre de *co-branding*. Las alianzas de marca pueden tener como origen muchos motivos: actividades de patrocinio, atracción de nuevas audiencias, mejora de la imagen, etc. En general, en las múltiples posibilidades que alberga esta alternativa estratégica, subyace una acción relacionada con la imagen de marca. Por ejemplo, en 2005 la filial de Telefónica Movistar, siguiendo el ejemplo de otras multinacionales, patrocina el Teatro Rialto de Madrid en un acuerdo que llevó a una modificación del nombre, incorporando la marca, para pasar a denominarse: Teatro Rialto Movistar. De la misma manera, encontramos el caso del Festival Internacional de Benicasim-Heineken, etc. Aunque la mayor parte de las experiencias que encontramos suelen tener como origen una actividad de patrocinio, esta no es la única utilidad de las alianzas de marca. Asociaciones con otras marcas del mismo sector nos puede aportar valores intangibles de la marca (modernidad, juventud, calidad, etc.). Este tipo de acciones han de buscar siempre un beneficio mutuo, es decir, que todos los involucrados en la acción obtengan resultados positivos.



Grupo Planeta Múltiples estrategias de marca en una empresa de grandes dimensiones

El Grupo Planeta constituye un buen ejemplo para encontrar prácticamente todas las estrategias de marca descritas. En una visita a su página web podrás observar cómo esta empresa organiza su actividad en siete áreas de negocio, en las que

podemos identificar distintas líneas de producto. Así es como se presentan ellos mismos en su página (30/11/2010):

El Grupo Planeta es el primer grupo de comunicación español de capital íntegramente familiar productor de contenidos culturales, informativos, formativos y de entretenimiento para los mercados de habla hispana y francesa. Es el primer grupo editorial de España y América Latina, el segundo de Francia y figura entre los principales líderes de la edición en Europa. Es, además, uno de los grandes grupos de medios de comunicación españoles por su participación como accionista de referencia en televisión, radio, prensa e Internet.

Fundado en Barcelona en 1949, a partir de la creación de Editorial Planeta y el impulso de la venta directa de grandes obras enciclopédicas, el Grupo Planeta se consolidó rápidamente como una marca de prestigio con capacidad para combinar tradición y visión de futuro. En 1966 abrió sus primeras filiales en Colombia y en México marcando lo que sería una constante en su actividad, la presencia ininterrumpida en América Latina.

Desde su liderazgo en el sector editorial, al que fue incorporando los más destacados sellos editoriales del mercado de habla hispana, se ha proyectado hacia nuevas áreas de negocio, nuevos productos, nuevos soportes y nuevos mercados.

Hoy, el Grupo Planeta está presente en más de veinticinco países y tiene un público potencial de más de setecientos millones de personas para sus obras publicadas en español, francés, portugués y catalán. Cuenta con más de 110 sellos editoriales, que reúnen a los autores más destacados de la literatura clásica y contemporánea. Es también el líder en la comercialización de grandes obras enciclopédicas y en la venta por fascículos. En el ámbito de la comunicación, es accionista de referencia de grandes medios españoles de comunicación de televisión (Antena 3 TV, Antena Neox y Antena Nova), radio (Onda Cero y Europa FM) y prensa (La Razón y ADN). Además se ha posicionado como un referente en el sector de la formación para profesionales y en el ámbito de las nuevas tecnologías ha emprendido una ofensiva en iniciativas de comercio electrónico y de distribución de contenidos a través del teléfono móvil.

Una de las características del Grupo Planeta es su capacidad de innovación en el mundo empresarial, puesto que desde su nacimiento ha introducido nuevas formas de entender la edición, la promoción y la comercialización de contenidos, aportaciones que se iniciaron en el sector editorial y se han extendido a los nuevos formatos para la distribución de contenidos. Los contenidos de Planeta fueron los primeros en presentarse en formato multimedia y ahora están en Internet y en la TV digital e interactiva. Este logro es producto de los profesionales del Grupo; ellos han sabido mantener una actitud estratégica más allá de su ámbito de dedicación, que ha colocado a Planeta en una posición de privilegio en el mercado mundial.

El Grupo Planeta fundamenta su filosofía en una serie de principios que tienen como base a las personas, la ética, la calidad y la excelencia en el trabajo.

<http://www.planeta.es/esp/asp/home.html>

Ejercicio: visita la página web del Grupo Planeta e identifica los tipos de estrategia de marca que utiliza. Explica los motivos por los que, en tu opinión, utiliza cada uno de los tipos de estrategia identificados.

c) Decisiones de gestión: los activos de la marca

A lo largo de la vida de un producto, la marca va adquiriendo un valor por sí misma. Todas las acciones que realiza la organización van generando valores (positivos o negativos) para la marca, que va adquiriendo una entidad y una personalidad propia y que, por lo tanto debemos saber gestionar estratégicamente. ¿Cuánto vale nuestra marca? Quizá esta cuestión sea el punto de partida de este análisis: vale lo que el consumidor esté dispuesto a pagar por ella. ¿Acaso un producto vale más porque aparece una marca en lugar de otra? ¿o el cliente decide más rápido al identificar una marca conocida? La respuesta a estas y otras preguntas nos lo ofrece el análisis del valor de la marca, factor clave para el gestor cultural, ya que gestionar bien una marca generará múltiples beneficios para el público y para la organización cultural.



Cigala Music: un sello discográfico con el aval de la marca «Diego el Cigala»

Diego el Cigala presentó el pasado 17 de noviembre de 2010 en la casa de América (Madrid) su recién creado sello discográfico, Cigala Music. Para la distribución ha llegado a un acuerdo con Warner Music. Federico Ortega, jefe de prensa y comunicación, nos amplía la información sobre esta nueva marca en una breve entrevista realizada para este manual:

1. Explique con qué misión nace el producto Cigala Music:

Cigala Music nace por la necesidad de establecer de manera independiente vías de edición y distribución de una música que encuentra dificultades para desarrollarse tanto en el ámbito público como privado. En Cigala Music se da la oportunidad de grabar y editar en las mejores condiciones a artistas nuevos y otros ya conocidos.

2. ¿Podría explicar cómo se desarrolló la marca? (elección de nombre y logotipo, qué se pretende comunicar con ellos):

La marca define claramente que es un sello discográfico creado por el artista Diego el Cigala. Así nace y así se define. Lo que se pretende comunicar es que El Cigala hace una apuesta por la música y los músicos que le gustan, que le hacen vibrar, que le inspiran.

3. Comente los públicos a los que se dirige este producto:

Todo tipo de público, pero sobre todo aquellos sectores que quieren música de calidad y discos de calidad. Que aprecien el buen gusto, el producto cuidado. Y también aquellos que como los coleccionistas de vinilo aprecien el atractivo que todavía siguen teniendo los antiguos formatos.

De hecho, en Cigala Music los productos, cuidados al máximo, se fabrican en CD_Digipack y Vinilo. Y en su caso, en DVD y Blue Ray.

4. ¿Por qué motivo ha elegido estos mercados?:

Estos mercados existen tanto en España como en el resto del mundo, y en muchos casos se hallan desatendidos. En Cigala Music pueden tener una referencia para ver y escuchar la música que les interesa.

<http://www.elcigala.com>

Ejercicio: comente la estrategia de marca seguida por Diego el Cigala con el lanzamiento del nuevo sello discográfico y analice los pros y los contras de la estrategia seleccionada.

El primer paso en este análisis es conocer los componentes que crean el valor de la marca:

1. La vinculación a la marca.
2. Reconocimiento del nombre.

3. Calidad percibida.

4. Asociación de la marca.

5. Otros activos.

- *La vinculación a la marca*: tal y como desarrollamos en el capítulo 4, es un activo estratégico para la empresa que, si es gestionado y explotado con propiedad, tiene potencial para proporcionarle un enorme valor a la empresa: no solo son consumidores intensos, sino que además son una fuente importantísima de referencias positivas, entre muchos otros valores.
- El *reconocimiento del nombre* o notoriedad de marca es la capacidad potencial que tiene un comprador para reconocer o recordar la marca y su promesa comercial: qué tipo de producto tiene, categoría artística, etc. Para que una marca goce de notoriedad, en general ha de llevar a cabo grandes esfuerzos en comunicación, con el fin de lograr una posición en la mente del consumidor. Se suelen establecer diversos grados de notoriedad:
 - a) *Notoriedad de la primera mención («top of mind»)*: es el caso de las marcas que vienen a la memoria cuando se interroga a los encuestados sobre una determinada categoría de producto cultural. Este grado de notoriedad, en general, acelera el proceso de decisión de compra por parte del consumidor.
 - b) *La notoriedad espontánea*: mide la asociación de la marca con la categoría de producto. Las marcas situadas a este nivel vienen inmediatamente a la mente del consumidor cuando se menciona una categoría de producto cultural, facilitando la compra.
 - c) *La notoriedad asistida*: mide el nivel de conocimiento de la marca por la audiencia objetivo. En este caso nos situamos en un nivel de conocimiento de la marca más bajo: ¿le resulta al menos conocida la marca a los consumidores? Si al menos hemos logrado que el nombre suene, tendremos la oportunidad de darle contenido a esa información «anclada» en la mente del consumidor.

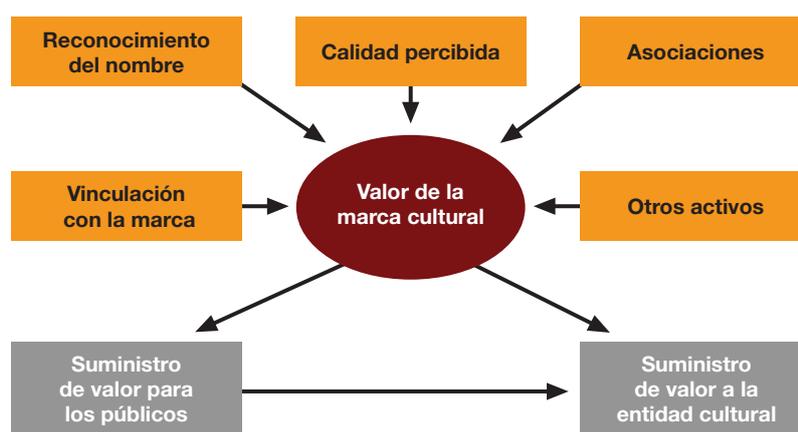


Figura 5. Los activos del valor de la marca cultural. Fuente: elaboración propia a partir de Aaker, D.A. (1996).

- *La calidad percibida*: hace referencia a los valores que el cliente atribuye a la experiencia de compra y consumo del producto cultural en lo que respecta a la calidad general. Se trata de una apreciación subjetiva en la que el cliente compara el producto con el resto de alternativas de consumo y emite una opinión al respecto.

- *Asociación de la marca:* es todo aquello que el consumidor vincula al recuerdo de la marca y que le confiere un significado. Cuando las asociaciones vinculadas a una marca se organizan en grupos que tienen sentido se forma la imagen de marca.

Las asociaciones de la marca se irán modificando en cada contacto que se produce entre la empresa y la marca. En general, cuantos más contactos se producen, las asociaciones de la marca incorporarán valores que abonan el compromiso y la confianza en la marca, incrementando los vínculos entre el cliente y la organización.

- *Otros activos:* esta última categoría de activos de la marca está formada por los beneficios económicos que reporta a la empresa la posesión de una marca. Entre ellos se encuentran las patentes y las marcas registradas.

Las patentes son un título que otorga el derecho a fabricar y comercializar un determinado producto para un periodo de tiempo determinado.

Las marcas registradas son aquellas que se inscriben en el Registro de Marcas y Patentes, otorgando la propiedad y prohibiendo su copia o comercialización por parte de otras empresas o particulares.

Este tipo de activos (y otros que pueden incorporarse, dependiendo del tipo de producto y del tipo de mercado) ofrece a la organización cultural múltiples beneficios, entre los que destacan lo de carácter estratégico y económico.

La gestión de cada uno de los activos de la marca adecuadamente genera beneficios para el público y para la organización cultural. Por una parte, para el público genera múltiples beneficios conseguir identificarse con una marca, ya que le facilita el proceso de decisión de compra y aumenta su satisfacción, reduciendo los esfuerzos realizados en la compra. Estos beneficios, junto a los anteriormente descritos, generarán valor para la organización cultural, que, en la medida en que su marca se vaya consolidando, ganará en eficiencia en el desarrollo de acciones de marketing, incrementando la vinculación a su marca por parte de los clientes y, en última instancia, incrementando el valor de la marca y de la organización cultural.

Resumen del capítulo

La gestión de un producto cultural implica múltiples decisiones. El punto de partida de este ámbito de decisión es conocer el producto que estamos comercializando desde la perspectiva de aquellos que lo van a consumir: el público-objetivo. En este sentido, será importante definir aspectos como su nivel de tangibilidad, el esfuerzo realizado por el consumidor en su adquisición, la eficiencia del sistema de servucción y el tipo de cliente.

Partiendo de esta perspectiva del producto, podremos identificar los tipos de beneficio: básicos, accesorios, estéticos y simbólicos. El gestor de marketing no solo debe conocer las necesidades que motivan la compra del producto, sino también los diferentes beneficios que las decisiones estratégicas de marketing ofrecen a sus consumidores.

Una vez planificados los contenidos del producto, se hará necesario un diseño del producto cultural, en el que identificamos tres niveles:

- **Nivel 1. Producto básico:** hace referencia al núcleo del producto. Sería la selección de una colección para formar parte de la programación de un museo, un espectáculo musical para un teatro o el libro (material o inmaterial) para una editorial.

- **Nivel 2. Productos periféricos:** hace referencia a aquellos bienes y servicios que, de manera complementaria, se entregan al cliente, incrementando así el valor del producto. Los beneficios accesorios, estéticos y algunos simbólicos serán diseñados en este ámbito de decisión.
- **Nivel 3. Producto global:** es el resultado de la unión de los niveles 1 y 2 para configurar la experiencia global del producto cultural.

Desde la perspectiva de la gestión, un aspecto importante en los productos culturales reside en la dimensión intangible. Por este motivo, en la gestión de un producto cultural es importante plantearse, tras el diseño del servicio, las consecuencias e implicaciones estratégicas de la gestión de esta dimensión intangible, que en ocasiones se ve acompañada por otras características como la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

Tras perfilar las características de la dimensión intangible de los productos culturales, en aquellos cuya dimensión intangible es especialmente importante (servicios culturales), se hace imprescindible realizar una planificación de los servicios, diseñando para ello el sistema de servucción, que nos permite identificar los elementos que se han de gestionar en la parte visible y en la parte invisible del sistema (atendiendo al modelo del teatro de los servicios), facilitando su planificación.

En la planificación del producto cultural es especialmente importante analizar las relaciones entre los elementos del sistema de producción y entrega del producto (organización cultural, empleados y público), que conforman el denominado «triángulo del servicio», y tres ramas de la gestión de marketing íntimamente interrelacionadas: marketing externo, marketing interno y marketing interactivo.

Todas las decisiones que implica la gestión de un producto cultural van a proyectarse en última instancia sobre la marca. Para conseguir una imagen de marca sólida y capaz de cumplir sus funciones de identificación y diferenciación del producto en el mercado, se han de gestionar tres líneas de decisión: decisiones técnicas (los componentes), decisiones estratégicas (alternativas de comercialización de la marca) y decisiones de gestión (los activos de la marca).

Caso práctico final: La Mar de Músicas, un producto cultural diseñado a la medida de sus públicos



Cartagena acoge, durante el mes de julio, uno de los festivales con mayor proyección nacional e internacional de España. Uno de los tres festivales de músicas del mundo más importantes de Europa, **La Mar de Músicas**. Y es que durante unos 16 días, Cartagena se convierte en ese puerto de culturas abierto a un sinfín de música, artes plásticas, fotografía, cine y literatura, que han hecho de La Mar de Músicas una cita imprescindible.

La Mar de Músicas, alcanzará en 2011 su XVII edición, con un prestigio más que demostrado. Por un lado, la opinión de la crítica especializada así lo ha reconocido, haciendo un seguimiento generalizado de lo que acontece en Cartagena durante el mes de julio, y por

otro, la participación que alcanzó a más de 60.000 espectadores en la última edición, teniendo en cuenta que el festival va dirigido a un público no mayoritario.

La XVII edición de La Mar de Músicas tendrá como país invitado a Italia. Llegamos a nuestro hermano país después de haber invitado en ediciones anteriores a Cuba, Senegal, Brasil, Malí, Cartagenas del Mundo, India, Argentina, Turquía, Sudáfrica, México, Francia, Marruecos y Colombia

Desde sus inicios, La Mar de Músicas ha intentado mostrar la idiosincrasia de otras culturas, acercando su música, su cine, su arte, su gastronomía, su literatura, a un público a veces desconocedor de lo que más allá de nuestras fronteras ocurre. La Mar de Músicas rompe esas fronteras culturales donde lo desconocido se hace conocido, y donde las sociedades nos damos la mano.

Con la programación realizada por la organización, se intenta conocer la diversidad cultural del país invitado, sobre todo su música.

Por Cartagena ya han pasado artistas tan importantes como Youssou N'Dour, Salif Keita, Miriam Makeba, Oumou Sangaré, Ali Farka Touré, Rimitti, Khaled, Faudel, Ismael Lo, Compay Segundo, Marisa Monte, Maria Bethania, Chico Cesar, Djivan Gasparian, Susana Rinaldi, Gilberto Gil, Omara Portuondo, Lila Downs, Trilok Gurtu, Milton Nascimento, Femi Kuti, Adriana Varella, Jimmy Cliff, Sezen Aksu...

El festival tiene como sede principal el Auditorio Parque Torres, un escenario ubicado sobre una colina, desde la que se divisa el puerto de la ciudad portuaria y los impresionantes restos arqueológicos del teatro romano. Una atalaya privilegiada a orillas del Mediterráneo. El castillo árabe, hoy en día desdibujado por el paso de los siglos, es el espacio donde la música más actual encuentra su lugar. El importante legado militar está representado en nuestro festival con el Patio de Armas del Parque de Artillería. La plaza del Ayuntamiento sirve para ofrecer conciertos abiertos frente al impresionante Palacio Consistorial y al lado del puerto. Además, y para los conciertos más íntimos, el festival cuenta con el espacio de las ruinas de la Catedral Antigua, en su día la primera catedral de la Región, fechada en el siglo XII, y destruida en la Guerra Civil.

Como en años anteriores, las actividades paralelas del festival girarán en torno al país invitado, abarcando aspectos de su cultura como la fotografía, artes plásticas, cine y literatura, todo recogido en las programaciones La Mar de Arte, La Mar de Cine y La Mar de Letras.

La Mar de Músicas, organizada por la Concejalía de Cultura del Ayuntamiento de Cartagena, es, desde 1998, socio de pleno derecho en el *European Forum of Worldwide Music*, foro que agrupa a los principales festivales de Europa. Además cuenta con el patrocinio del Ministerio de Cultura, la embajada de Colombia, Consejería de Cultura Juventud y Deportes de la Región de Murcia, *La Verdad* y Fundación Cajamurcia. Además colaboran numerosas entidades públicas y privadas.

El público

La Mar de Músicas se dirige a un público no mayoritario, ya que los escenarios donde se desarrolla el festival tienen una capacidad muy limitada: 200, 700 o los conciertos de mayor capacidad, 1800 personas. Aunque el festival tiene una programación bastante ecléctica, la mayor parte de esta va enfocada a las músicas étnicas, que como es sabido no es una música comercial muy al

oído del público. Las actividades paralelas van dirigidas al público que además de atraído por la música, le interesa el arte, cine y literatura y con el paso de los años se ha dado el caso de que cada actividad tiene su público. Es verdad que muchas personas van a casi todas las actividades, pero muchos de ellos están interesados en la sección literaria y no en la musical, por poner un ejemplo.

La marca

El nombre

La Mar de Músicas fue llamada así por los directores del festival Paco Martín y José Luis Cegarra. Ellos crearon el nombre. Y con ellos quisieron transmitir lo que realmente es el festival, lleno de música en una ciudad de **Mar**, Cartagena, donde se acoge una programación amplia y ecléctica que quedaba muy bien recogida con «la mar...» expresión muy utilizada por la sociedad para hablar de grandes cantidades de algo.

El logotipo

El logotipo fue diseñado por Angel Mateo Charris. Es una brújula y en ella se ve una máscara africana sonriente con las coordenadas norte, sur, este y oeste... y algunos dibujos... Quiso destacar con el logotipo que el festival es un evento abierto a todo el mundo, que no hay límites, ni fronteras en La Mar de Músicas.

Diseño del cartel

Cada año el cartel es realizado por un Ceesepe, Miquel Barceló, Guillermo Pérez Villalta, Chema Madoz, Oscar Mariné, Ángel Mateo Charris, Dora Catarineu, Javier de Juan, Alberto García Alix o Joan Fontcuberta. Tienen total libertad creativa.

Preguntas para debatir

1. Identifique los niveles de beneficio del producto para Ariel, un consumidor joven, de 25 años, que decide, con su grupo de amigos (todos grandes aficionados y seguidores del Circo del Sol), asistir a un espectáculo de la compañía el sábado por la noche en Madrid. Tanto Ariel como sus amigos han asistido en múltiples ocasiones a espectáculos del Circo del Sol y están inscritos como «amigos» en su página web, donde suelen realizar un seguimiento de las actividades de la compañía.
2. Suponga que le nombran director del Festival Tanned Tin de Castellón. Realice el diseño del producto. Para ello, busque documentación en su página web <http://www.tannedtin.com> y en otras fuentes de información.
3. Seleccione un museo que conozca y, a ser posible, haya visitado recientemente y realice un esquema simplificado del sistema de servucción. Identifique, a partir de dicho esquema, al menos tres propuestas que, en su opinión, mejorarían las relaciones con el cliente.
4. Identifique y describa los elementos de la parte visible del sistema en la gestión de una sala de cine que conozca (identifique una concreta). ¿Cómo se relacionan entre sí los elementos?

5. En el mercado de la música grabada conviven las marcas de las grandes compañías (BMG Ariola, EMI, Sony Music, Universal Music, Virgin, Warner) con compañías de dimensiones muy pequeñas. Explique, desde el punto de vista de la estrategia de marketing, qué diferencias encontramos entre los dos tipos de marca.
6. Diseñe el triángulo del servicio para el producto cultural que ofrece el festival La Mar de Músicas y proponga al menos dos acciones para cada una de las relaciones-líneas de marketing que surgen de la relación entre los elementos del sistema.
7. Realice una valoración sobre la estrategia seguida por las secciones de cultura de determinadas organizaciones, en las que todos los productos han de mantener unas normas comunes (recogidas en su manual de identidad corporativa). ¿Qué efectos tiene para la marca? ¿Qué ventajas e inconvenientes supone? Ilustre sus argumentos con ejemplos.
8. ¿Qué opinas de la decisión de diseño del cartel del festival La Mar de Músicas, dando total libertad creativa a los artistas que colaboran en él?

NOTAS

1. GRONROOS, C. (2007) define la cultura de servicios como *«la cultura que valora el buen servicio y en la que dar un buen servicio, tanto a los clientes internos como a los clientes externos o últimos, se considera algo natural y una de las normas más importantes que deben cumplir todos»*.
2. El concepto de *cliente interno* es ampliamente tratado en la literatura de marketing de servicios y relacional y en términos generales, consiste en la aplicación de la relación cliente-proveedor al ámbito interno de las organizaciones.

CAPÍTULO 9

El proceso de la planificación de medios y la estrategia creativa en productos culturales

Objetivos de aprendizaje

1. Entender los elementos que componen el proceso de la planificación de medios, así como sus procesos y estructuras organizativas dentro del plan de marketing de las organizaciones.
2. Adquirir conocimientos sobre los procesos de planificación desarrollados en una agencia de publicidad.
3. Describir las metodologías y técnicas, así como el análisis de los sujetos y elementos de comunicación.
4. Especificar y comprender los orígenes de los estudios sobre creatividad así como definir y entender las corrientes de la investigación en creatividad.
5. Identificar los juegos y fórmulas de la creatividad para resolver problemas.
6. Utilizar las fórmulas creativas en el ámbito publicitario. Uso de sus técnicas en la resolución de problemas publicitarios.
7. Comprender los elementos que forman la estrategia creativa y el desarrollo de la misma.
8. Desarrollar y elaborar estrategias creativas adecuadas a los objetivos de la campaña.
9. Conocer las tendencias y formatos creativos publicitarios e identificar los mensajes creativos. Formación del criterio creativo para analizar y valorar mensajes.
10. Explorar las conexiones entre las nociones de ética y creatividad.

Casos prácticos iniciales: promoción de la nueva secuela de *Resident Evil: Ultratumba*, en el mercado español



Película dirigida por Paul W.S. Anderson, *Resident Evil: Ultratumba*, está protagonizada por Milla Jovovich. Se trata de una película de acción trepidante que sigue la línea de sus predecesoras, de temática apocalíptica y bélica, y que en esta ocasión cuenta con la novedad de que ha sido rodada en 3D. Es la cuarta entrega de la saga estrenada por primera vez en 2002 y basada en el videojuego del mismo nombre.

La campaña de lanzamiento de la nueva película de Sony Pictures Releasing de España, *Resident Evil: Ultratumba*, rodada íntegramente en 3D, ha sido ideada y desarrollada por la agencia **Bungalow25** e incluye una impactante acción especial de *street marketing*.

A comienzos del mes de septiembre del año 2010, en las principales calles de Madrid se colocaron cientos de brazos de zombis con una apariencia de lo más realista. Estos brazos, realizados en silicona, se emplazaron de forma estratégica en alcantarillas, puertas exteriores de ascensores y en autobuses, de tal manera que, al pasar frente a ellos, diera la impresión de que una horda de no-muertos intentaba escapar de su encierro. Las reacciones de los viandantes, como era de esperar, fueron inmediatas: verdaderos sustos se entremezclaron con risas nerviosas. Pero sobre todo, se consiguió generar curiosidad y expectación alrededor del estreno de la película. La campaña se completa con publicidad *on-line*, exterior (mupis, vallas, marquesinas...), prensa, promociones con *partners*, *merchandising*. Por unos días Sony Pictures Releasing España, de la mano de Bungalow25, sembró de terror las calles de Madrid.

www.puromarketing.com/.../

Infojobs presenta puestos vacantes

El portal de empleo Infojobs ha presentado los puestos vacantes que en esos momentos se ofrecen en la web y están esperando a su candidato ideal. De la mano de la agencia **Estrés**, Infojobs situó 400 sillas en diferentes puntos emblemáticos de la ciudad como La Castellana, Plaza de Castilla, Colón o el barrio de La Latina.

Para reforzar la acción de marketing también se ha habilitado el site www.puestosvacantes.com y se han repartido *flyers*, pósters y pegatinas. El objetivo: dar a conocer los más de 80.000 puestos de trabajo que hay disponibles hoy en InfoJobs, ofrecidos por más de 10.000 empresas. En septiembre de 2010 las ofertas de empleo registradas en InfoJobs aumentaron un 59% respecto al mes anterior.



Puede reflexionar en relación a:

- a) Comparación de las dos campañas desde el punto de vista de utilización de medios.
- b) Problemas que pueden haber causado el uso de medios de un coste relativamente alto.

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos, conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer el proceso de planificación de medios y estrategia creativa de productos culturales. Concretamente:

1. Capacidad para elaborar el análisis y la investigación de las audiencias en los distintos medios y soportes, así como la selección de los mismos, para la planificación de la difusión publicitaria y para la compra de espacios.
2. Destreza para establecer la planificación publicitaria, fijando objetivos, definiendo el público objetivo y planteando las estrategias en función de la información recogida sobre el anunciante.
3. Competencia para desarrollar la planificación de medios de acuerdo con el presupuesto asignado.
4. Disposición necesaria para ejercer las funciones que desarrolla el departamento de medios de una agencia y, en mayor medida, las denominadas centrales de medios.
5. Competencia para adaptar los objetivos publicitarios al *timing* establecido para la campaña, así como cumplir los plazos marcados.
6. Preparación para desarrollar las metodologías y técnicas de investigación de los agentes y entornos implicados en la comunicación.
7. Habilidad para utilizar las tecnologías y técnicas comunicativas en los distintos medios o sistemas mediáticos combinados e interactivos (multimedia) y para la creación en nuevos soportes.
8. Disposición para el trabajo en equipo a través de la comunicación oral y escrita.
9. Destreza para analizar la publicidad y extraer sus características creativas.
10. Suficiencia para expresarse de forma oral y escrita en la presentación de ideas creativas y trabajo en equipo.
11. Orientación para desarrollar las aptitudes y destrezas creativas básicas.
12. Capacidad para actuar en libertad con responsabilidad, asumiendo referentes éticos.

9.1. La función de los medios en la estrategia de marketing

Vivimos en una sociedad en la que predomina el exceso de comunicación, donde la masiva disponibilidad de productos, marcas, y el número de medios y plataformas se ha multiplicado y los consumidores atienden a los que les hablan específicamente. Los anunciantes se enfrentan a continuos retos para lanzar mensajes

consistentes a través de diferentes plataformas, lo que implica una alta integración de medios y hace que cada vez resulte más difícil llegar al consumidor. El objetivo fundamental de la planificación de medios es analizar y seleccionar de manera creativa y eficaz los distintos canales de comunicación por los cuales han de dirigirse los mensajes a los distintos públicos objetivos.

El comprender el poder de un concepto, la determinación de los distintos medios para transmitirlo, la fragmentación creciente de las audiencias –como resultado de la maduración de los mercados–, los costes crecientes, la competencia cada vez mayor y la complejidad en la compra y venta de medios, suelen resultar elementos claves para la obtención de resultados. Con la aparición de las nuevas tecnologías, hay más medios donde elegir con múltiples opciones, lo que hace más compleja la tarea. Dar respuestas a preguntas cómo: dónde deberíamos anunciar nuestras marcas?, ¿qué medios resultarán más adecuados?, ¿con qué frecuencia?, ¿en qué época del año?, requieren una investigación compleja, apoyada en programas de *software* complicados. Para entender e interpretar lo que significan los resultados obtenidos y poner en práctica el plan de medios es necesaria formación y creatividad.

El origen de la planificación de medios se sitúa en los Estados Unidos, donde ya a mediados del siglo XIX se compraban espacios en los periódicos para revenderlo después a los anunciantes. En aquella época las agencias de publicidad trabajaban como agentes de medios, es decir, la creatividad de los anuncios se consideraba un elemento secundario y se dedicaban básicamente a la contratación de espacios y tiempos publicitarios. Fue a finales del siglo XIX cuando las agencias contrataron la gestión de los espacios publicitarios de una serie de publicaciones asumiendo las funciones de compra y posteriormente de creatividad y producción de campañas.

Es en esa época cuando las agencias comienzan a evolucionar con la aparición de los primeros creativos, que se dedicaban a redactar el texto de los anuncios y aconsejaban sobre los mejores emplazamientos, además de preparar informes para los anunciantes. Como resultado de esta situación, la planificación de medios se consideró durante años un proceso sencillo y de relativa importancia. Así fue hasta la década de los sesenta al irrumpir con fuerza el medio televisivo, y esto trajo consigo un aumento evidente de las tarifas publicitarias. La gran proliferación de soportes y su importancia dentro de la sociedad han hecho que esta disciplina sea reconocida como de especial relevancia. La planificación de medios consiste en decidir cuáles son los mejores medios o contenidos específicos para insertar en ellos un determinado mensaje publicitario.

Sissors y Bumba (1996) han definido la planificación de medios de manera muy general al señalar que «consiste en una serie de decisiones que se toman con el objetivo de responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los mejores medios para dirigir anuncios a los compradores potenciales de mi marca o servicio?». Lobo y Carrero (1997) han propuesto una definición sencilla en la que sostienen que «la planificación de medios consiste en aplicar un presupuesto concreto, el presupuesto de medios, a una realidad también concreta que es el tiempo o el espacio que los medios destinan a la publicidad».

Partiendo de estas aportaciones podemos decir que la planificación de medios consiste en decidir, a partir de los datos provenientes de la investigación y de la experiencia acumulada, cuáles son los mejores medios o contenidos específicos para insertar en ellos un determinado mensaje publicitario y, posteriormente, invertir el presupuesto disponible en la compra de tiempo o espacio, para contribuir a los objetivos de marketing del anunciante.

Todo plan de marketing define la necesidad de mercado y objetivos y detalla las estrategias para alcanzar esas metas, estableciendo los pasos para combinar todos los elementos del marketing *mix*. La comunicación, y más concretamente la publicidad, es solo una de esas herramientas que pueden usar las organizaciones. Los objetivos de un plan de publicidad se desprenden del plan de marketing. Por tanto, la planificación de medios no es una disciplina aislada, sino que se encuentra integrada en el plan de marketing y debe de ser considerada en el contexto de su correlación con las demás variables. A título orientativo y con datos no reales ponemos un ejemplo con algunos objetivos de marketing y de medios.

El Oceanográfico de Valencia transforma una estación de metro en una tematización del mundo submarino



Nadar con tiburones, focas o pingüinos en el interior de una estación de metro solo está al alcance de la imaginación. Sin embargo, el **Oceanográfico de Valencia** ha realizado una tematización de la estación de metro de Xátiva, y en ella los viajeros se sumergen con la flora y fauna del mundo submarino. La acción ha necesitado de unas láminas viniladas arqueadas y retroiluminadas en la parte superior con el objetivo de trasladar el túnel del Oceanográfico al interior de la estación con el fin de

que los visitantes tengan la sensación de que el acuario forma parte de la ciudad. Para darle realismo se han recreado las profundidades marinas a través de distintos sonidos y en la parte exterior se han expuesto las actividades que se pueden realizar en el Oceanográfico como ser entrenador por un día, dormir con tiburones, visitar la zona técnica o conseguir el pasaporte animalia. Las agencias **MEC Mediterránea** y **Grupo Publicps** han trabajado conjuntamente para llevar a cabo esta acción.

www.elpublicista.es/frontend/.../noticia.php?id...id...

OBJETIVOS DE MARKETING

- Ayudar a alcanzar unos ingresos por ventas totales de 350 millones de euros en 2010, lo que representa un incremento del 10% sobre el último año.
- Alcanzar una presencia total de visitantes de 7.500.000 lo que representa un incremento esperado del 15%.
- Aumentar la notoriedad del Oceanográfico del 65 al 80% en los próximos 12 meses.
- Expandir el número de puntos en las estaciones de metro de Llíria, Bétera y Aeroport.
- Incrementar el número de pasajeros del metro en un 5%.

OBJETIVOS DE MEDIOS

- Dirigirse a familias numerosas con énfasis en los hijos en edad adolescentes.
- Concentrar el mayor peso de la publicidad en áreas cercanas a la estación de metro de Xátiva.
- Proporcionar un peso extra de inversión en los periodos vacacionales y luego mantener durante todo el año en periodos operativos del parque.
- Utilizar medios que refuercen el énfasis de la creatividad.
- Alcanzar la cobertura más amplia posible.
- Alcanzar la máxima frecuencia posible de la publicidad.



Figura 1. Alcance de las actividades de la planificación de medios en el plan de marketing de las organizaciones.

Las actividades previas a la planificación parten de la idea de que cualquier plan de medios se desarrolla a partir de un problema de marketing que ha de ser resuelto. Y para lograr comprender bien ese problema se han de dar tres actividades básicas (Surmanek, 1982):

1. Definir el problema de marketing.
2. Traducir los requerimientos de marketing a objetivos de medios con los que se pueda operar.
3. Definir una solución formulando una estrategia de medios.

En las dos primeras etapas es donde hay que hacer mayor esfuerzo investigador ya que se trata de obtener toda la información posible acerca del anunciante, el mercado, el producto o servicio, el público al que hay que dirigirse, la estrategia de marketing y la actividad publicitaria de la competencia.

Fases de la planificación de medios, según González Lobo y Carrero (1997)

FASE I: ANÁLISIS DE ANTECEDENTES

- a) Estudio del *briefing*.
- b) Análisis de la actividad publicitaria de la competencia.
- c) Análisis y conocimiento de la estrategia general de comunicación.

FASE II: DEFINICIÓN DE OBJETIVO

- a) Definición del público objetivo para medios (*target audience*).
- b) Definición de los objetivos a alcanzar con los medios.
- d) Distribución del presupuesto por medios.

FASE III: RECOMENDACIÓN DE MEDIOS

- a) Análisis del consumo de los medios por parte del público objetivo.
- b) Factores cuantitativos y cualitativos que aconsejan utilizar o rechazar unos u otros medios.
- c) Determinación de la intensidad necesaria para conseguir eficiencia y competitividad en cada medio.
- d) Distribución del presupuesto por medios

FASE IV: RECOMENDACIÓN DE PERIODOS DE ACTIVIDAD E INTENSIDADES Y PRESUPUESTO PARA CADA PERIODO

FASE V: SELECCIÓN Y RECOMENDACIÓN DE SOPORTES

- a) Obtención del *ranking* de soportes.
- b) Factores cuantitativos y cualitativos que aconsejan incluir o rechazar unos u otros.
- c) Creación de una o varias combinaciones de soportes y distribución de las inserciones.
- d) Evaluación de los resultados de cada alternativa, incluida su valoración económica.
- e) Elección de la alternativa más conveniente para conseguir los objetivos propuestos

FASE VI: ELABORACIÓN DEL CALENDARIO DE INSERCIÓNES Y DEL PRESUPUESTO

- a) Resumen gráfico de la campaña.
- b) Especificación del presupuesto total y desglosado por periodos y por medios.

FASE VII: RESUMEN DE RESULTADOS ESPERADOS (EVALUACIONES).

FASE VIII: RECOMENDACIONES PARA LA NEGOCIACIÓN Y COMPRA.

FASE IX: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN.

Para estos autores, la labor del planificador de medios consta de nueve fases. La investigación previa se integra una vez más en todo el proceso y constituye esa fase de información. Por una parte está el análisis de antecedentes y la definición de objetivos. Por otra, la investigación propia del planificador sobre el panorama publicitario para decidir su recomendación, y por último el proceso de compra y seguimiento del plan.

En definitiva la planificación de medios en la época actual no se basa solamente en responder a la pregunta de cuáles son los mejores medios para insertar una publicidad. En realidad, lo más importante es saber demostrar y dar pruebas al cliente de que se han tomado las decisiones óptimas. Es por ello por lo que el planificador de medios actual debe tener amplios conocimientos, ha de entender el marketing, estar familiarizado con la investigación, contar con cierta conciencia de la planificación estratégica y perspicacia para los medios. Y es que, en realidad, lo que hay que hacer es saber argumentar y demostrar que esa es la mejor alternativa para invertir el presupuesto del anunciante.

9.2. Definición de los objetivos de medios

La función primera y fundamental de una empresa es establecer los objetivos a alcanzar; una definición clara y precisa es esencial para conseguir los fines de la actividad de la empresa, y en su caso para lograr su supervivencia. La tarea de fijar objetivos consiste en dar una serie de pasos interdependientes y relacionados

entre sí. Un objetivo puede ser definido como *una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo establecido con una inversión de una determinada cantidad de recursos*. La definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación de medios y han de conocerse las características principales que tienen los objetivos. Podemos identificar las siguientes:

Explícitos: no ser definidos de forma vaga y que cada objetivo conlleve una acción determinada. Si se definen varios es muy importante establecer una jerarquía inicial. Es probable que no siempre sea posible alcanzar todos los objetivos, y el conocimiento de las prioridades facilitará la planificación de medios.

Concretos: son aquellos que hacen referencia a una variable medible, que fija el cambio deseado en esa variable y establece el tiempo previsto.

Alcanzables: los pequeños objetivos no mueven tanto a la gente como los grandes objetivos. Un objetivo inalcanzable puede provocar desánimo y cierta frustración. Los objetivos inalcanzables no proporcionan motivación y deben de ser proporcionales a los recursos invertidos.

Realistas: si bien es bueno plantearse grandes metas ya que provee una motivación especial a los objetivos, estos deben ser trazados en forma realista.

Periodo de tiempo: se dice que un objetivo deber ser un «sueño con fecha de vencimiento», la presión de tiempo contribuye a la autodisciplina y a la autoexigencia.

Fijados por todas las partes involucradas: cuando los objetivos resultan de un acuerdo negociado entre las partes, todas están comprometidas con ellas e intentarán llevarlos a cabo.

Los objetivos de medios traducen la estrategia de comunicación en metas que los medios han de lograr, por lo que su definición constituye el primer paso del proceso de planificación de medios. Un objetivo es una declaración de la tarea que se desea realizar. La estrategia es el medio recomendado para alcanzar el objetivo y las tácticas son las actividades específicas y detalladas que se requieren para implementar la estrategia. Generalmente, los objetivos de medios se integran dentro de los objetivos de publicidad de la campaña que, a su vez, están dentro de los objetivos de marketing.

Los objetivos de medios tienen dos componentes principales: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los primeros ayudan a evitar equívocos o indeterminación. En este caso, se trataría de formular objetivos sobre población objetivo, audiencia, coeficiente de utilidad de los soportes, cobertura, *rating*, puntos de *rating* bruto (*Gross Rating Point, GRP's*), impacto, coste por contacto y coste por mil (CPM) que definimos a continuación.

<p>POBLACIÓN OBJETIVO: conjunto de personas a las que va destinado un mensaje. Es una parte de la población total que puede tener contacto con el mensaje. Debe ser definida por el anunciante en cada campaña y está estrechamente relacionada con los objetivos de marketing.</p>	<p>RATING: es el porcentaje de personas u hogares que consumen un determinado soporte en relación con el total de personas que dispone del soporte.</p>
<p>AUDIENCIA: está formada por el conjunto de personas que consumen medios de comunicación. La audiencia útil está constituida por aquella parte de la audiencia que pertenece a la población objetivo. Se estructura en base a variables psicosociográficas.</p>	<p>PUNTOS DE RATING BRUTO (GROSS RATING POINT, GRP'S): son la suma de los diferentes porcentajes de personas a las que llega un determinado conjunto de soportes. Representan una medición de la exposición total que puede obtenerse con un presupuesto de un medio dado. A medida que se incrementa el número de GRP's, tanto mejor será el empleo del presupuesto. Su cálculo se realiza multiplicando la cobertura en porcentaje de cada soporte por el número de veces que se emite en anuncio.</p>
<p>COEFICIENTE DE UTILIDAD DE UN SOPORTE: expresa el peso medio que tiene cada tipo de personas perteneciente a la audiencia de un soporte determinado. Se obtiene multiplicando los resultados ponderados de cada característica de la audiencia.</p>	<p>IMPACTOS: es la suma de todas las exposiciones o contactos con un anuncio determinado. Representan una evaluación de la audiencia, sin tener en cuenta la repetición de los contactos entre las personas. Su cálculo se realiza multiplicando la cobertura bruta de cada soporte por el número de inserciones del anuncio.</p>
<p>COBERTURA: se define como el porcentaje de personas alcanzadas por un medio, o conjunto de ellos en relación con un universo definido. La cobertura neta de varios soportes viene determinada por el conjunto o porcentaje de personas distintas alcanzadas por todos los soportes. Es decir, la cobertura neta es igual a la cobertura menos las duplicaciones.</p>	<p>COSTE POR CONTACTO Y COSTE POR MIL (CPM): representa la inversión que hay que realizar para alcanzar a una persona u hogar a través de cualquier medio o soporte. Para su determinación se divide el precio del medio por la audiencia alcanzada.</p>

ALGUNOS OBJETIVOS DE MEDIOS CUANTIFICABLES

- Alcanzar al 90% del público objetivo con una tasa de repetición de 6,5 frecuencia media en el periodo de tiempo de tres meses.
- Conseguir un nivel intermedio de recordación en el 75% de nuestro público objetivo.
- Lograr 1.135 GRP's.
- Adquirir coste por mil de 0,0012 €.

Los objetivos cualitativos hacen referencia a conceptos más abstractos y difíciles de determinar, que, normalmente, se basan en valoraciones intangibles del propio planificador. Se refieren, concretamente, a aspectos como: situación o emplazamiento del mensaje, tamaño, imagen del soporte elegido, entorno donde se situará el anuncio, etc. Una vez concretados los objetivos de medios, es decir, los niveles óptimos que se desea conseguir, puede elaborarse la estrategia para alcanzarlos.

9.3. Desarrollo de una estrategia de medios

El arte de la estrategia

La espada y la mente

(Traducción de Hiroaki Sato, 1985)

Buscar el punto débil

Al tercer Shogun Lemitsu le gustaban los combates de espada. Una vez en que se dispuso ver a algunos de sus mejores espadachines exhibir sus habilidades, advirtió entre el público a un experto jinete llamado Suwa Bankuro, e impulsivamente le pidió participar. Bankuro respondió diciendo que lo haría complacido si podía contender a caballo, añadiendo que podía derrotar a cualquiera a caballo.



Lemitsu instó gustoso a los espadachines a pelear con Bankuro en el estilo que él prefería. Resultó que Bankuro tenía razón en su jactancia. Blandir una espada sobre un caballo bien adiestrado no era algo a lo que muchos espadachines estuvieran acostumbrados, y Bankuro derrotó fácilmente a todos los que se atrevieron a enfrentarlo a caballo. Algo exasperado, Lemitsu dijo a Munemori que hiciera la prueba. Aunque espectador en esta ocasión, Munemori obedeció al instante y montó a caballo. Cuando su caballo trotó hasta el de Bankuro, lo detuvo de súbito y golpeó la nariz del de Bankuro con su espada de madera. El caballo de Bankuro se encabritó; y mientras el afamado jinete intentaba recuperar el equilibrio, Munemori lo tiró del caballo.

Todos tenemos algo que nos da seguridad, algún terreno en donde nos sentimos bien, en el caso de Bankuro él sabía que encima del caballo era invencible por esa razón acepto el reto; Munemori estudio en dónde residía el poder de Bankuro y concluyó que el caballo era su base fuerte, si podría lograr que perdiera el control del mismo sería fácil vencerlo. Efectivamente al encabritar al caballo Bankuro perdió el control y fue vencido.

<http://elartedelaestrategia.blogspot.com/>

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto Hoy en día, la palabra estrategia se pronuncia con mucha más frecuencia de lo que se debería.

Según el diccionario, estrategia es un plan o serie de acciones, estructuradas, organizadas y orientadas a la consecución de un objetivo o meta predeterminada. La palabra estrategia se deriva del griego *estrategos* que significa jefes del ejército, ya que, por cierto, la más antigua acepción conocida de la palabra que nos ocupa, se refiere al conjunto de movimientos, acciones, simulaciones y distribución de recursos utilizados por un jefe militar para llevar a sus huestes hacia la victoria. Así pues, una estrategia presupone: un plan, una serie de acciones jerarquizadas y coordinadas, el acercamiento gradual al objetivo.

La estrategia de medios determina quién, cuándo, dónde y con qué frecuencia los receptores de los mensajes resultarán alcanzados utilizando varios tipos de medios. Su finalidad es, por lo tanto, alcanzar los objetivos eligiendo la mejor combinación de medios con los recursos disponibles. Una buena estrategia de medios provoca un recuerdo equivalente a una campaña de mucha mayor inversión haciendo que la frecuencia de exposición aparente sea mucho mayor a la frecuencia de emisión real. Se contempla desde un punto de vista analítico y creativo; las formas se refieren a la estrategia general de seleccionar y programar los medios para lograr los objetivos deseados. Asimismo, ofrece oportunidades para la creatividad, negociación y compra. En gran medida, las decisiones de selección de medios están influidas por factores de los que se adolece de control, tales como potencial de ventas, estrategias competitivas, disponibilidad de espacios, patrones de compra del oferente, etc.

La estrategia de medios es el producto de un trabajo riguroso y meticuloso, fundamentado en el conocimiento de la conducta del consumidor, las características de cada medio, así como la imaginación para valerse en forma particularmente dedicada a los medios no convencionales, conocidos como medios «*beyond the line*» es decir, medios no masivos y con un alto nivel de control, en cuanto a su alcance y direccionalidad.

Algunos factores entran en el desarrollo de una estrategia de medios para que resulte efectiva.

Factores a considerar dentro de la estrategia de medios

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Selección del <i>target</i> o público objetivo. Definición del público al que va dirigida la campaña y para el que se diseña la estrategia de comunicación. Su perfil deberá localizarse en las audiencias de los distintos medios. | 2. Fijación del presupuesto destinado a medios. Cifra real prevista destinada a la difusión de la campaña en función de los objetivos. Es aquella cantidad que está dispuesto a invertir el anunciante en los medios. | 3. Los responsables de medios deben conocer la estrategia creativa ya que de esta manera pueden orientar sus decisiones en función de elementos importantes del mensaje (color, tamaño, movimiento...). |
| 4. Estudio de la estacionalidad y calendario de inserciones conociendo exactamente cuál es la época del año más acertada. | 5. Determinación del ámbito geográfico. Hace referencia a la zona donde se concreta los esfuerzos publicitarios. | 6. Selección de medios. Determinar la intensidad con que se utilizará cada uno y distribuir el presupuesto entre todos ellos. Tomar en consideración diversos criterios de selección basados en la experiencia y en criterios cualitativos y cuantitativos. |

9.4. Conceptos generales de creatividad

Crear significa originar, concebir una idea a partir de la nada o producir algo partiendo de capacidades propias. Sin embargo, no hay una definición de creatividad con la que todo el mundo esté de acuerdo. Los investigadores de la materia, casi siempre del campo de la psicología, usualmente piensan que ser creativo significa provocar un suceso novedoso y apropiado:

- Creatividad: capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales.
- Creatividad: generar ideas u objetos novedosos y originales, valorados socialmente. Es considerada por algunos psicólogos como un aspecto de la inteligencia. El concepto de Guilford de «pensamiento divergente» es un ejemplo de creatividad.

- El consenso que existe sobre el concepto de creatividad es que es una capacidad propia del ser humano y que consiste en relacionar elementos diferentes entre sí para generar algo nuevo o novedoso. Hay un ingrediente fundamental de la creatividad que es la capacidad para pensar más allá de los convencionalismos, de pensar en forma atrevida.

La creatividad permite innovar, resolver problemas de forma hábil, rigurosa y original y favorece el cambio. Las personas creativas suelen tener un alto potencial intelectual, buena autoestima y motivación interna. La creatividad permite flexibilidad para adaptarse y modificar situaciones, comportamientos y objetos con el fin de mejorar. Asimismo fluidez, originalidad de ideas y elaboración de proyectos, es decir, dinamismo para hacer constantemente cosas nuevas. Los aspectos que influyen *en la creatividad son*: la capacidad artística, la inteligencia emocional, habilidades sociales y la atención dividida.

En psicología, se le atribuyen las siguientes cualidades: originalidad (considerar las cosas o relaciones bajo un nuevo ángulo), flexibilidad (utilizar de forma inusual pero razonable los objetos), sensibilidad (detectar problemas o relaciones hasta entonces ignoradas), fluidez (apartarse de los esquemas mentales rígidos) e inconformismo (desarrollar ideas razonables en contra de la corriente social). Muchas personas piensan que la creatividad brota en forma directa de la intuición humana. Se trata, sin embargo, de un proceso que puede aprenderse y usarse para generar ideas originales. Apuntamos algunas definiciones sobre la creatividad:

<p>Guilford (1950): «La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos creativos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamientos son considerados como creativos».</p>	<p>Stein (1956): la creatividad es «aquel proceso que produce una obra nueva que es aceptada como defendible o útil o satisfactoria por un grupo, en un determinado momento temporal».</p>
<p>Gordon (1961): el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así, tanto la formulación como la solución de problemas, como partes del proceso creativo».</p>	<p>James Webb Young (1972): la creatividad es la capacidad de crear ideas. Y una idea no es más que una asociación nueva de materiales viejos.</p>
<p>Taylor (1973): los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente, transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».</p>	<p>Abrahan Moles y Roland Caude (1977): la creatividad es una facultad de la inteligencia que consiste en reorganizar los elementos del campo de la percepción de una manera original y susceptible de dar lugar a operaciones dentro de cualquier campo fenomenológico.</p>
<p>Paul Matussek (1977): capacidad de descubrir relaciones entre experiencias antes no relacionadas, que se manifiestan en forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas y procesos nuevos.</p>	<p>Donald W. Mac Kinnon (1980): considera la originalidad como rasgo distintivo pero no suficiente, sino que además ha de servir para la solución efectiva de los problemas que se dan en la vida real. Considera que producir cosas nuevas está al alcance de cualquiera, pero que además solucionar problemas es exclusivo de las personas consideradas creativas.</p>
<p>Caridad Hernández (1999): la creatividad es el conjunto de aptitudes, vinculadas a la personalidad del ser humano, que le permiten, a partir de una información previa, y mediante una serie de procesos internos (cognitivos), en los cuales se transforma dicha información, la solución de problemas con originalidad y eficacia».</p>	<p>Joan Costa (2004): la designa como la facultad de introducir en el mundo ideas originales. Es el proceso por el que se provoca un nuevo objeto o una nueva idea. La creatividad es una aptitud de la inteligencia, de la imaginación en la que se incluye la capacidad de crear.</p>

La **publicidad** va cambiando con los años. Surgen nuevas modas, nuevas formas de comunicar. Y en el siglo XXI con Internet como pilar fundamental de comunicación, nuevas soluciones van surgiendo. El ejemplo trata de la «publicidad generada por el usuario». Como ya conocemos, Internet se ha convertido en una poderosísima herramienta. Gracias a los *blogs*, las redes sociales, las páginas web que cada vez cuesta menos alojar y mantener y un largo etcétera, cualquiera puede (si quiere, tiene ganas y se esfuerza un poco), comunicarse con prácticamente el mundo entero sin moverse de su casa. Esto ha provocado que, poco a poco, los contenidos sean generados cada vez más por los propios **usuarios**.

Pues ahora la publicidad ha visto una nueva forma de obtener ingresos. El planteamiento es el siguiente: hay millones de personas en el planeta que pueden tener ideas **geniales**. Alguna de esas ideas las podemos usar para nuestra publicidad. Pero... ¿cómo hacemos que esa persona quiera o se ponga a plantearse una campaña para nosotros? ¿Y si creamos un lugar donde colgamos *briefings* y la gente puede ofrecer sus propuestas, se eligen las mejores y se las compramos? Ese lugar existe. Se llama **UserFarm**. Se trata de la primera plataforma de **crowdsourcing** audiovisual de Europa. Ahí encontraréis múltiples concursos de vídeos, gráficos, sonidos, etc.

Durante el mes de septiembre de 2010 se desarrolló un concurso de la mano de **Getty Images** para crear un videoclip musical. Se puede utilizar el amplio repertorio de vídeos y música que ha añadido recientemente Getty a su catálogo. El premio está valorado en 2.500 €, consistentes en un Ipad y una suscripción de un año a *Thinkstock*, algo que a muchos **creativos** puede interesar sin lugar a dudas. Hay creaciones de lo más interesante. Pero como siempre cuelgan **ejemplos creativos**. A continuación un ejemplo que no ha sido creado por una agencia, ni una gran empresa de comunicación, sino por un **usuario** al que le gusta la creatividad. Y es que como siempre se ha comentado, la creatividad es la clave de un buen resultado.



Geniales **gráficas** para concienciar sobre el **cáncer de mama**. Teniendo en cuenta que el público al que se dirigen es **femenino**, han utilizado unos poderosos **insights** para recordarles que deben

realizarse pruebas periódicas para detectar el cáncer de mama. Así, recuerdan a las mujeres como en muchas ocasiones dan excesiva importancia y relevancia a aspectos como su **figura**, su pelo o el acné y, sin embargo, no dan la misma importancia a realizarse dichas pruebas. Una dirección de arte **mayúscula y una idea bien transmitida**.

Referencia: [/www.creativossinideas.com/](http://www.creativossinideas.com/)

El crecimiento exponencial de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y de los medios digitales, han llamado la atención de dos ramas de la ciencia que están llevando a cabo el estudio de la creatividad a nuevos horizontes: la neurociencia y la inteligencia artificial. Por lo que se refiere a la neurociencia, la tecnología de FMRI (*Functional Magnetic Resonance*) permite visualizar en forma digital los patrones cerebrales que se activan cuando los individuos son sometidos a distintas tareas cognitivas, entre ellas, la creatividad. Es así como podemos empezar a validar en forma empírica las distintas teorías psicológicas acerca de la creatividad, específicamente aquellas que detallan el proceso creativo. Algunas de las principales conclusiones a las que llega esta emergente rama del estudio de la creatividad a través de la neurociencia son:

- No existe lo de activar el hemisferio derecho (o el hemisferio creativo). Ya se ha demostrado que la creatividad, como todo proceso cognitivo/emocional complejo, es un proceso distribuido paralelamente que requiere de la intervención de varios circuitos cerebrales y en ambos hemisferios.
- Pareciera ser que los circuitos cerebrales que son capaces de producir ideas y conceptos altamente novedosos y originales son los mismos circuitos que producen ideas ordinarias o comunes. Esto implica que entrarían en juego mecanismos de evaluación internos y externos (sociales) a la hora de valorar una idea, concepto y/o producto.
- Durante el proceso creativo, existe una íntima relación entre la activación de los circuitos emocionales y circuitos cognitivos de tal forma que es casi imposible separarlos.
- Muchas teorías de creatividad hacen hincapié en el proceso de incubación, es decir, aquel proceso en donde dejamos intencionalmente de poner atención en el problema o desafío, pero, sin embargo, y en forma inconsciente, el cerebro sigue haciendo asociaciones libres y más aún, sin el filtro evaluador de los procesos conscientes. Este fenómeno ha sido observado usando tecnología de FMRI y cuando entramos en lo que los neurocientíficos denominan el «*rest state*» (estado de descanso), disminuye la actividad en los lóbulos frontales, responsables de los procesos ejecutivos conscientes, y se activan prácticamente todas las cortezas asociativas en el resto de los lóbulos.

Por lo que respecta a creatividad e inteligencia emocional, para la creatividad es necesaria la emotividad positiva, sentimientos tales como el optimismo, la confianza o la esperanza. En definitiva, un entorno emocionalmente positivo que permita expandir la mente para que la creatividad surja. Esto no significa que el momento en el que se produzca la creatividad no sea un momento difícil, pero son necesarios los sentimientos arriba indicados para que la mente pueda volar hacia nuevas ideas.

Las preguntas que todas las personas interesadas en el estudio de la creatividad se realizan generalmente son las siguientes: ¿es la creatividad un don de pocos, o somos todos capaces de desarrollarla?, ¿se nace o se aprende?, ¿con confianza, buenas dosis de optimismo y un poco de esperanza se puede ser creativo? Quizá la neurociencia y la inteligencia emocional puedan dar respuesta.

El origen del arte y de las manos en negativo

El desarrollo de nuestra capacidad artística ha sido uno de los grandes hitos en la evolución humana después del bipedismo, la tecnología, el fuego y el lenguaje. La creatividad artística es un atributo indispensable del ser humano, y desde que el *homo sapiens* inicio su progresión geográfica, el mundo se ha llenado de testimonios artísticos y de símbolos (elementos interrelacionados). Dentro de los elementos pictóricos, las **manos en negativo** son uno de los elementos artísticos más antiguos y más interesantes, por su técnica y por su significado. Las manos también se representan en positivo, pero en una proporción muy inferior.

Es muy difícil determinar el momento exacto en que los homínidos comienzan a desarrollar sus capacidades simbólicas relacionadas con el arte. Realmente nuestra especie no es la única que ha realizado plasmaciones artísticas, los *homo heidelbergensis* ya realizaron alguna representación escultórica femenina y los neandertales decoraban esqueletos humanos con pequeñas manchas de pigmentos. Pero es con el *homo sapiens* cuando se produce una generalización del arte. Este hecho no está relacionado con capacidades intelectuales o simbólicas, sino con la necesidad de desarrollar un sistema de comunicación.

Las primeras manos en negativo conocidas se representaron en las cuevas de Cosquer (Marsella) y Gargas (Pirineos de Ariège) hace, aproximadamente, 27.000 años. Los principales conjuntos de manos en negativo de la Península Ibérica se han realizado en fechas posteriores con el Magdalenense (17.000-13.000). Los principales yacimientos son la cueva del Castillo (Puente Viesgo), Altamira (Santillana del Mar) y Maltravieso (Cáceres). Si bien es cierto que el foco más importante de manos en negativo se ha desarrollado en la región franco-cantábrica, también hay importantes ejemplos en la Patagonia (Cueva de las manos), Italia, Australia, Borneo, Norte de África, Urales o la India. Los aerógrafos identificados en el registro arqueológico son muy escasos por los problemas de conservación que presentan, aunque hay un buen ejemplo en Altamira.



1. MACHACANDO EL OCRE

Machacamos la roca de ocre hasta conseguir convertirla en polvo y la disolvemos en agua (lo más sencillo) o grasa licuada.



2. EL AERÓGRAFO

Lo producimos con concha y dos tubos huecos que los hemos obtenido al cortar un junco seco con una lasca.



3. LA TÉCNICA

El ocre disuelto se dispone en la concha y lo proyectamos con los dos tubos. Un tubo en contacto con la pintura y con el otro soplamos.



4. ¡LA MANO QUIETA!

Pulverizamos la pintura entre quince y veinte centímetros de la pared. La mano debe permanecer pegada y quieta.

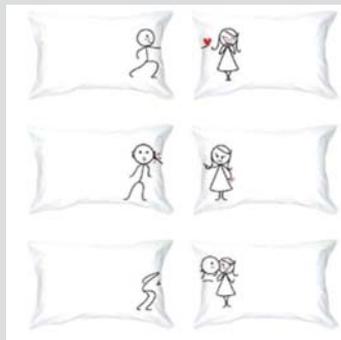


5. LOS ÚLTIMOS RETOQUES

Una vez plasmada la mano podemos repintar alguno de los dedos.

Fuente: <http://www.atapuerca.org/manos.pdf>

Creatividad y publicidad



Algunos anunciantes eligen una agencia de publicidad por su estilo creativo y su imagen conquistada con la creación de conceptos originales. La creatividad es muy importante para conseguir la misión básica de la publicidad como es informar, persuadir y recordar.



La publicidad informativa sirve para dar a conocer al mercado un nuevo producto, sugerir nuevos usos de un producto, informar de un cambio de precio, explicar cómo funciona el producto, describir los servicios disponibles, crear una imagen positiva de la organización, etc. La comunicación persuasiva se caracteriza principalmente por la clara orientación a producir efectos deseados en el receptor y a tratar de modificar su conducta. Su aplicación cada vez es más importante por el aumento de la competencia. Resulta útil para crear preferencia de marca, fomentar el cambio a la marca propia, modificar percepciones de los atributos de los productos, etc. En el caso de mercados maduros con gran conocimiento de marca, es importante la utilización de la publicidad de recuerdo. Ayuda a recordar a los clientes dónde comprar el producto, mantener el producto en la mente de los consumidores fuera de temporada, mantener un alto grado de conciencia del producto, etc.

Algunos de los elementos fundamentales previos a la generación de ideas creativas son las fuentes de información. Estas permiten la redacción del *briefing* creativo. Los profesionales de las agencias deben de tener claro aspectos relativos:

1. ANTECEDENTES / TENDENCIA MERCADO O SEGMENTO	5. ACTIVIDADES PUBLICITARIAS DE LAS MARCAS DE LA COMPETENCIA
2. BREVE DESCRIPCIÓN PRODUCTO / SERVICIO-MARCA	6. PÚBLICO OBJETIVO (cuántos y quiénes son, hábitos, conductas, actitudes, motivaciones, etc...)
3. ENUMERACIÓN DE VENTAJAS - VENTAJA COMPETITIVA	7. POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA/MARCA (actual y recomendado)
4. ACTIVIDADES PUBLICITARIAS / COMUNICACIÓN DE LA MARCA	8. PROMESA O BENEFICIO QUE OFRECE EL PRODUCTO ARGUMENTADAS

9. TONO DE LA COMUNICACIÓN (racional o emocional)	12. CREAR LOS MENSAJES (que actúe sobre el sistema de pensamientos, creencias, valoraciones y sensaciones del público al que se dirige la campaña en los siguientes medios: televisión, revistas, radio, exterior, nuevas tecnologías de la comunicación y de la información (TIC's))
10. EJE DE CAMPAÑA (definición del producto, basada en el beneficio o beneficios elegidos para componer el mensaje. Actúa como un soporte del posicionamiento buscado)	
11. CONCEPTO DE LA CAMPAÑA (indicar la línea creativa de la campaña, esto es, cómo se va a contar al público los beneficios del producto)	13. PRESUPUESTO (total y por medios)
	14. CALENDARIO ESTIMADO (poner épocas)

A título de ejemplo: *Briefing 2007*

De: C &C y GREENPEACE

A: Creación

Asunto: calentamiento global

1. Antecedentes

En los últimos tiempos el cambio climático ha dejado de ser tan solo una tema de debate científico para pasar a otros ámbitos públicos: el Protocolo de Kyoto o la película presentada por Al Gore *Earth in the Balance*. Por calentamiento global se entiende: *un aumento en el tiempo de la temperatura media de la atmósfera terrestre y de los océanos; generalmente implica actividad humana*. Pese a centrarnos habitualmente en la temperatura, el calentamiento global o cualquier cambio climático puede llevar consigo cambios en otras variables: las lluvias globales y sus patrones, la cobertura de nubes y todos los demás elementos del sistema atmosférico. Calentamiento global no es un sinónimo del efecto invernadero, sino que este es una consecuencia del calentamiento global.

2. Objetivos de comunicación

- Concienciar e informar al *target* definido sobre las implicaciones del cambio climático.
- Conseguir su movilización, de forma que apliquen medidas de acción en sus empresas; por ejemplo, desde en los procesos de producción hasta en el día a día de las oficinas.

3. Target

Empresarios y directivos de empresa, con capacidad para aplicar medidas internas en sus compañías.

4. Tono y personalidad

Tono no culpabilizante y movilizador, para conseguir que estas empresas vean una oportunidad en aplicar medidas.

Teniendo en cuenta que los firmantes son C&C y Greenpeace, debe quedar reflejado que se trata de dos colectivos serios e involucrados en trabajar para concienciar a la sociedad de los efectos del cambio climático.

5. Materiales a desarrollar

- Pieza gráfica para insertar en medios económicos, por ejemplo, *Actualidad Económica*, *Expansión*, páginas de negocios de los principales periódicos españoles,...
- Internet: desarrollar el concepto para la utilización de este medio.

6. Datos de interés sobre el calentamiento global

- Según un artículo publicado en enero de 2004, el calentamiento global podría exterminar a una cuarta parte de todas las especies de plantas y animales de la Tierra para el 2050... especies conocidas..., y generar otra cuarta parte de especies nuevas además de mejorar la productividad de algunos cultivos en latitudes altas y medias.
- Estudios realizados muestran que la década de los noventa fue la más caliente en los últimos mil años.
- En caso de que todo el hielo de la Antártida se fundiera, hipótesis absolutamente aberrante, el nivel del mar aumentaría aproximadamente 12 m; un aumento de solo 6 m bastaría para inundar Londres y Nueva York.
- El nivel del dióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera podría duplicarse en los próximos 30 ó 50 años.
- Los países más afectados son los más interesados en promover la reducción de emisión de los gases invernadero.
- En 1984 el tamaño del hueco en la capa de ozono sobre la Antártida era aproximadamente 7 millones de km², hoy es mayor de 29 millones de km² (cuatro veces mayor).
- Un científico de la NASA (Bill Krabill) informó de que la capa de hielo que circunda a Groenlandia disminuye cada año unos 51 km², lo cual produce un aumento en el nivel del mar a nivel mundial de 0,01 cm (falso: porque es hielo flotando en el agua, y de acuerdo al principio de Arquímedes, ni un solo mm aumentaría el nivel del mar).
- Indonesia es el país con mayor número de mamíferos y pájaros en peligro de extinción: 128 y 104 respectivamente.
- En Estados Unidos se recupera solo el 11% de los residuos sólidos producidos, y en Europa Occidental es del 30%.
- Brasil fue entre 1990 y 2000 el país en el que hubo mayor deforestación con 22.264 km².
- Cinco de los diez países que más deforestan se encuentran en el continente africano.

Anexo 1: El peligro del cambio climático:

El cambio climático es el mayor problema ambiental a nivel global. Supone un aumento de las temperaturas del planeta entre 1,4 y 5,8 °C que implican una gravedad extrema para la sostenibilidad de la vida en él.

Causas :

- Los gases invernadero, y principalmente el CO₂, están provocando el cambio del clima.
- La mayor parte del calentamiento observado durante los últimos cincuenta años es atribuible a actividades humanas, debido a la quema de cantidades cada vez mayores de combustibles fósiles y a la destrucción de los bosques y praderas, que de otro modo podrían absorber CO₂.
- Esta emisión de gases se debe al modelo energético actual, que está basado en los combustibles fósiles (que al ser transformados en energía emiten CO₂) y que no contempla criterios de ahorro y eficiencia.

Consecuencias:

- Catástrofes humanitarias.
- Aumento y expansión de enfermedades epidémicas.
- Extinción de plantas, animales y ecosistemas completos.
- Aumento del nivel del mar.
- Aumento en la frecuencia e intensidad de fenómenos meteorológicos extremos.
- Reducción de producción de alimentos.

Ejemplos:

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la OMM (Organización Mundial de Meteorología) cada año mueren 150.000 personas a consecuencia del cambio climático.

El año 2005 ha sido el más seco de los últimos sesenta años.

La degradación del suelo y la desertización afecta ya al 31% del territorio español y el 100% de Valencia, Murcia y Canarias pueden convertirse en desiertos.

La demanda de agua crece un 13% cada año mientras los recursos aprovechables disminuyen.

Para la segunda mitad de este siglo se prevé que uno de cada dos veranos sea tan calurosos o más que el del 2003.

Es posible que la malaria, segunda causa de muerte entre niños y niñas de 5 y 14 años, se expanda por el cambio climático, pudiendo afectar a 300 millones de personas en todo el mundo.

Entre 1994 y 2003 se han quemado en España 1.466.033 hectáreas de bosque, una superficie mayor que Cantabria y Asturias juntas.

El número de incendios de enero a junio de 2005 ha sido un 54% mayor que en el mismo periodo del año pasado.

Huracanes como el *Katrina*, *Rita* o *El Niño*, cada vez son más intensos y frecuentes.

Ya ha habido una extinción del 15 al 37% de las especies como consecuencia del cambio climático, y las superficies de los glaciares pirenaicos ha disminuido un 85%.

El trabajo creativo consiste, a partir de ese momento, en crear un mensaje que actúe sobre el sistema de pensamientos, creencias, valoraciones y sensaciones del público al que se dirige la campaña.

9.5. Técnicas para generar ideas

James Webb (1940) afirmaba que «una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos». Existe una serie de procedimientos que ayudan a resaltar el potencial creativo de las personas. Estas prácticas ayudan a resolver problemas con planteamiento de nuevas alternativas siendo con su logro una permanente causa de motivación. A continuación reseñamos algunas de ellas:

Análisis morfológico

Es una de las técnicas para generar gran cantidad de ideas en un corto periodo de tiempo y se desarrolló en los trabajos tecnológicos de la astrofísica y las investigaciones espaciales llevados a cabo en los años cuarenta, como resultado de los trabajos del astrónomo **Fritz Zwicky**. Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. Es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, pero también se distingue por su complejidad para realizarla. Es muy apropiada para:

- Nuevos productos o servicios o modificaciones a los que ya existen.
- Aplicaciones para nuevos materiales.
- Nuevos segmentos del mercado.
- Nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva.
- Nuevas técnicas promocionales para productos y servicios.
- Identificación de oportunidades para la localización de nuevas unidades empresariales.

Brainstorming o «lluvia de ideas»

Es la técnica para generar ideas más conocida. Fue desarrollada por **Alex Osborn** (especialista en creatividad y publicidad) en los años treinta y publicada en 1963 en el libro *Applied Imagination*. Es la base sobre la que se sostiene la mayoría del resto de las técnicas. El *Brainstorming*, también llamado «lluvia de ideas», es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas. El proceso pasa por las etapas de calentamiento y generación de ideas. Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando una serie de reglas.

«Mapas mentales»

Es una técnica creada por **Tony Buzan**, investigador en el campo de la inteligencia. La importancia de los «mapas mentales» radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

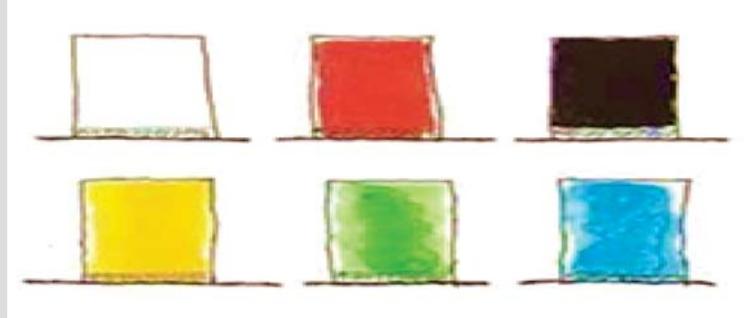
CPS

CPS son las siglas de **Creative Problem Solving**, un método para la solución creativa de problemas desarrollado inicialmente por **Alex Osborn** y después complementado por **Sidney Parnes**. Este método ofrece «un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo» con vistas al logro de resultados novedosos y útiles (*Isaksen*). Este proceso consta de seis etapas, las tres primeras comprenden la preparación, construcción o formulación del problema. Ello se realiza aclarando la percepción del problema, recabando información y reformulando el problema. Cuando el problema está enunciado, es el momento de empezar a producir ideas que conduzcan a su solución. Para llegar a las ideas hay dos fases, una primera, divergente, de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas; y otra, convergente, para seleccionar las ideas que nos parecen mejores. Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas para encontrar la solución al problema. Entonces, del análisis de las ideas se descubren soluciones. Es el momento de buscar recursos y también inconvenientes para llevarlas a la práctica.

Seis sombreros para pensar

Es una técnica creada por **Edward De Bono**. Una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar

el pensamiento lateral. El autor propone un método que permite pensar de manera más eficaz. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente. Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres: a) fomenta el pensamiento paralelo, b) fomenta el pensamiento en toda su amplitud y c) separa el ego del desempeño:



- **Sombrero blanco:** con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.
- **Sombrero rojo:** con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.
- **Sombrero negro:** haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.
- **Sombrero amarillo:** con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.
- **Sombrero verde:** este es el sombrero de la creatividad. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.
- **Sombrero azul:** es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

Analogías

Consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. **Gordon**, creador de la sinéctica (método creativo basado en el uso de las analogías), insistía en que «se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas». Por ejemplo, un problema empresarial lo intentamos resolver buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte colectivo...

Conexiones morfológicas forzadas

Es una propuesta de **Koberg** y **Bagnall** que en creatividad es la suma de los principios básicos de dos técnicas: el «*Listado de Atributos*» creado por **R. P. Crawford** y las «*Relaciones Forzadas*» de **Charles S. Whiting**. Es muy potente porque en una primera fase facilita que surjan ideas sobre aspectos que no habíamos tenido en cuenta y en la segunda provoca analogías muy inspiradoras.

El arte de preguntar

Alex Osborn afirmaba que «la pregunta es la más creativa de las conductas humanas». Osborn desarrolló una serie de preguntas para el *brainstorming* que puede ser aplicada en la exploración del problema. Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del problema. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio: ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué? ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué? ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué? ¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué? ¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde? ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo? ¿A quién? ¿De quién? ¿Más? ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo? ¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos? ¿Todos? ¿Cuánto? ¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué? ¿Importante? ¿Dónde? ¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil? ¿Cuántas veces?

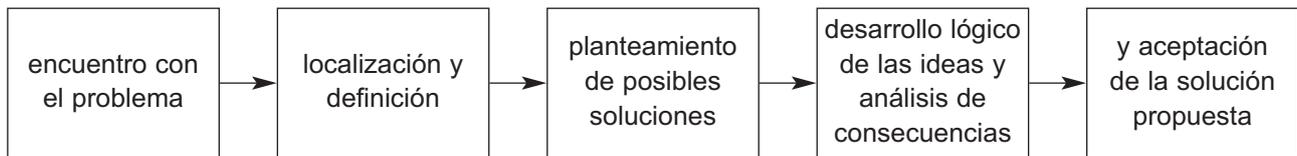
Técnica de Da Vinci

Las mentes despiertas permiten que la información entrante se organice en racimos, dando origen a nuevas perspectivas e ideas. Una buena forma de originar nuevos racimos es por medio de imágenes. Al principio, los humanos se comunicaban por medio de ellas. El alfabeto evolucionó partiendo de las diversas técnicas pictográficas; pero esto no significa que el pensamiento verbal sea más avanzado. Cuando busca ideas en sus dibujos, pasa usted a su inconsciente, que es de donde vino el dibujo.

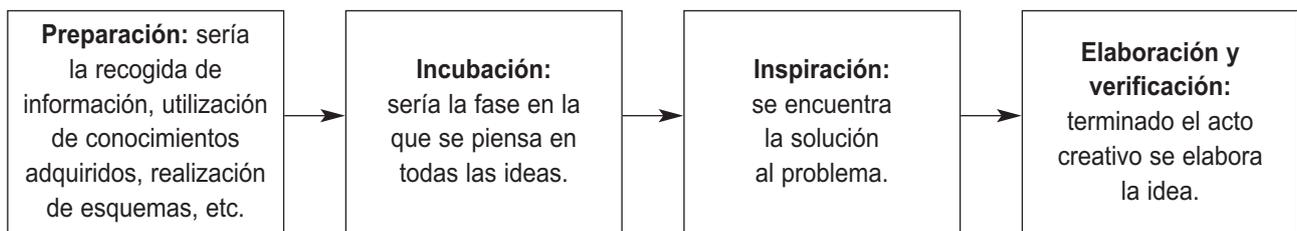
9.6. El proceso y el concepto creativo

Al tratarse de una actividad interna del sujeto y no existir consciencia de los mecanismos implicados, los investigadores han de basarse en análisis de protocolos efectuados a individuos con experiencias creativas. No resulta fácil el proceso creativo. No es un proceso lineal, se trata de un procedimiento interactivo. Es un volver al principio siempre y en el cual se producen una gran cantidad de procesos intermedios hasta llegar a la conclusión de que lo que se está desarrollando merece la pena. El proceso creativo en diseño se podría definir como un «proceso de análisis mental cuyo fin es la comunicación». Existen diversos modelos en el proceso creativo:

Los modelos clásicos: explican el proceso a través de etapas, mostrándolo como una sucesión ordenada de fases por las que va pasando el sujeto, descripción desde fuera a través de los distintos estadios por los que este transcurre. Dewey (1910), describe la actividad interna del sujeto para la resolución de un problema en las siguientes etapas:



Graham Wallas, en su libro *El arte del pensamiento* (1926), presentó uno de los primeros modelos en el proceso creativo. Distinguiría entre 4 etapas:



Modelo de creatividad Rossman (1931)

1. La observación de una necesidad o dificultad.
2. Análisis de la necesidad.
3. Un estudio de toda la información disponible.
4. Una formulación de todas las soluciones objetivo.
5. Un análisis crítico de estas soluciones para sus ventajas y desventajas.
6. El nacimiento de la nueva idea, la invención.
7. Experimentación para probar la solución más prometedora, y la selección y la perfección de la realización final.

Los modelos cognitivos tratan de explicar el proceso creativo desde dentro del sujeto, a través de los distintos mecanismos cognitivos que dan lugar a la actividad creativa.

Alex Osborn (1953) abrazó una teoría similar de equilibrio entre el análisis y la imaginación en su modelo de siete pasos para el pensamiento creativo.

Los siete pasos del modelo Osborn para el pensamiento creativo



1. Orientación: hacia arriba el problema.
2. Preparación: recopilación de datos pertinentes.
3. Análisis: degradación de los materiales pertinentes.
4. Ideación: acumulando las alternativas a través de las ideas.
5. Incubación: dejar para arriba, para invitar a la iluminación.
6. Síntesis: poner las piezas juntas.
7. Evaluación: juzgar las ideas resultantes.

En 1972, **Webb Young**, en *Técnicas de producción de ideas*, establece las siguientes etapas:

1. Recogida del material.
2. Elaboración en la mente.
3. Incubación en la mente.
4. Alumbramiento de la idea.
5. Configuración y desarrollo.

Si bien hay muchos modelos para el proceso del pensamiento creativo, no es difícil ver los temas recurrentes que se extienden a todos.

- El proceso creativo consiste en el análisis intencional, la generación de ideas imaginativas, y la evaluación crítica el proceso creativo total es un equilibrio de la imaginación y el análisis.
- Los modelos antiguos implican el resultado de las ideas fuera del control del creativo. Los modelos actuales lo hacen bajo el control directo del pensador.
- El proceso creativo total requiere una unidad de acción y la aplicación de las ideas. Tenemos que hacer más que simplemente imaginar cosas nuevas, debemos trabajar para que sean realidades concretas.

En conclusión, todas estas clasificaciones hablan de considerar la *creatividad como la resolución del problema y la necesidad de una formación intelectual para resolver problemas*.

Desde esta perspectiva, el producto creativo es resultado de un gran trabajo previo y posterior a la «iluminación», lo que ofrece una alternativa a las explicaciones basadas en las musas e inspiraciones divinas o mágicas. Esto se suele expresar con la frase: « La creatividad es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración» (atribuida a Thomas Alva Edison y a Johan Wolfgang von Goethe).

Campaña del movimiento 10:10



Como en el caso de la campaña del movimiento **10:10**, se recurre a la utilización de niños para hacer más impactante el mensaje. En este cartel, aparece una niña con una soga al cuello cuyos pies reposan en un casquete de hielo a punto de fundirse.

El eslogan de la exposición del cartel, celebrada en 2009 en Cannes, era «**Cambio climático, impacto humano, desafío creativo**». Se da la paradoja de que el objetivo de la muestra era enseñar anuncios representantes de una «comunicación responsable». Si esto se considera en círculos ecologistas «co-

municación responsable» no resulta extraño que nadie de **10:10** se diera cuenta de que su anuncio no era divertido sino más bien totalitario.

La organizadora de la exposición, la *Advirtising Community Together*, es una asociación radicada en Suiza que, según su web, trata de fomentar una comunicación «responsable» en materia de «sostenibilidad», «desarrollo sostenible» y «responsabilidad social». Entre sus iniciativas está, precisamente, la organización de muestras como la que ilustra este cartel de dudoso gusto.

El objetivo de la campaña 10:10, surgida en el Reino Unido, era convencer a los ciudadanos de que reduzcan en un 10% sus emisiones de CO2 a partir de este año para combatir así el llamado cambio climático. Pero fueron demasiado lejos con su arenga: en un anuncio de varios minutos publicado en su página web, quien se oponía a la iniciativa estallaba, literalmente, delante de sus compañeros.

Aparecían un total de tres escenas. En la primera, una profesora intentaba convencer a sus alumnos de las bondades de ahorrar energía. Unos pocos rechazaban participar en la iniciativa. «Sin presiones» –*No pressure*–, contestaba la maestra, que después apretaba un botón rojo que hacía estallar los cuerpos de los alumnos díscolos. El resto de episodios eran igualmente salvajes: en uno de ellos, un empresario aleccionaba a sus empleados y en otro, un entrenador de fútbol hacía lo propio con sus jugadores. En ambos casos, los escépticos terminaban pulverizados. En el final del corto, la propia dobladora también muere cuando rechaza colaborar con la campaña.

El anuncio se extendió rápidamente por la Red y suscitó las lógicas protestas de muchos ciudadanos por un contenido extremadamente violento y un mensaje que, aun disfrazado de humor negro, era meridianamente claro. Los responsables de la campaña decidieron sacar el vídeo de su página y pidieron disculpas a quien se pudiera haber sentido ofendido, aunque insistían en que su único objetivo era «hacer reír» y acaparar titulares. Lo segundo sí lo han conseguido.

www.libertaddigital.com/.../otro-ejemplo-de-publicidad-ecologista-una-nina-en-la-horca-contra-el-cambio-climatico-1276403812

En calzones por una buena causa



Un superviviente de cáncer de testículo acepta el reto de quedarse en casa 25 días en calzoncillos y dejarse ver por los internautas. Nos gusta destacar los proyectos con un fin solidario y si estos tienen una buena dosis de sentido del humor mejor que mejor. Tal es el caso de «**The Guy At Home In His Underwear**» («El hombre en casa en calzoncillos»), una iniciativa puesta en marcha por la marca de ropa interior **Stanfield's** con el fin de concienciar al público sobre el peligro de con-

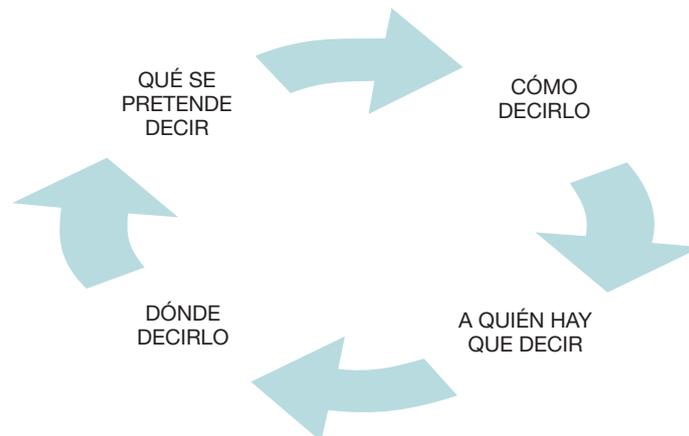
traer cáncer de testículo. Para ello **Mark**, un joven canadiense que ha sobrevivido a esta enfermedad, se ha propuesto quedarse **25 días en casa en calzoncillos** y dejarse ver por los internautas en tiempo real a través de una cámara. El reto es lograr **25.000 seguidores** para que Stanfield's done esa misma cantidad en dólares a la **Sociedad Canadiense contra el Cáncer**. Para seguir esta acción puedes acceder a la web guyathome.com o al perfil en **Facebook** de Mark.

Fuente: www.interactivadigital.com

9.6. El proceso creativo en publicidad

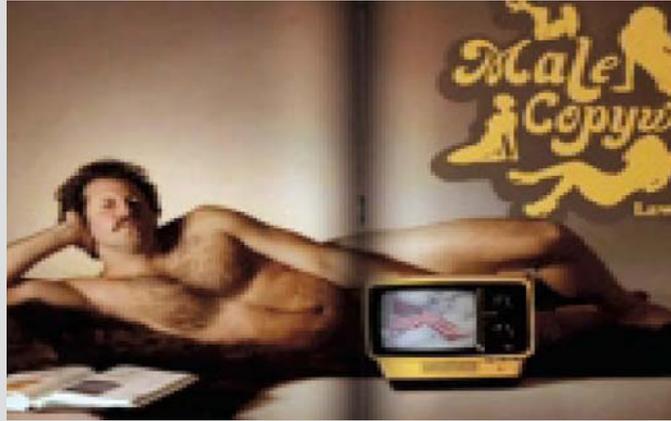
El origen de la creatividad era transformar la proposición de compra en una idea publicitaria. El problema, ahora, es saber cuál es el camino a seguir para llegar a una buena idea publicitaria. La proposición de compra es una decisión estratégica a la que se llega por medios de los puntos de venta más fuertes que ostenta el producto. No es la campaña en sí. La proposición de compra, para que pueda cumplir su cometido en el terreno de la creatividad, debe reunir estas condiciones:

- Ser una fuente de ideas para el mensaje publicitario.
- Ser lo suficientemente persuasivo como para que el destinatario crea en ella inmediatamente.
- Estar asociada a una marca determinada.
- Provocar el deseo de compra inmediato.
- Tener capacidad de recuerdo.



Crisis en publicidad

Tras **Art&Copy**, el documental dirigido por **Doug Pray** que analiza la evolución de la creatividad en la publicidad desde los años sesenta en Estados Unidos, nos encontramos con el lanzamiento de una película que vuelve a tratar los entresijos de la industria publicitaria. Se trata de **Lemonade Movie**, un film que pretende reflejar la actual **crisis** del sector y cómo ésta ha afectado a más de 70.000 profesionales que, tras perder su trabajo, se han visto forzados a desarrollar su creatividad en sus vidas privadas.



Fuente: ideacreativa.org/lemonade-otro-film-sobre-la-industria

La voz concepto es un término que proviene del latín: «*concipere*» que etimológicamente significa «lo concebido», lo pensado. Es una representación general, abstracta y mental de un fenómeno. En la actualidad, el concepto se entiende como un elemento mediador entre el signo lingüístico y el significado. En nuestro caso es un término utilizado en marketing unido al posicionamiento de una marca, que tiene que ver con la comunicación. Un buen concepto creativo ha de reunir características como:

1. Expresar con fuerza la promesa contenida en las instrucciones creativas, resaltando las peculiaridades existentes.
2. Lo ha de hacer de forma original, porque muchos productos ofrecen lo mismo (Joannis, «cuando todo el mundo dice lo mismo, dílo de otra manera»).
3. Debe llamar la atención al receptor y hacer que se fije en el mensaje, eligiéndolo frente a los de la competencia y los demás.
4. Ha de ser claro, sencillo, que transmita el mensaje sin lugar a dudas.
5. Ha de contribuir a fijar la marca en la mente del consumidor, con las características del producto asociadas a ella (la idea ha de estar asociada al anunciante ¡siempre!! la creatividad no está al servicio del creativo).
6. Debe implicar al receptor, hacerle partícipe, buscar su complicidad, que interactúe con el mensaje.

Arqueología en las calles

Estudiantes de DuocUC crean una campaña para promocionar la Universidad Arqueológica del Cairo



Los estudiantes de primer año de publicidad de DuocUC en Viña del Mar, Chile, han desarrollado una campaña cuya creatividad resulta muy alentadora para el futuro del mercado publicitario. Se trata de una acción de **street marketing** para promocionar los servicios de la **Universidad Arqueológica del Cairo**: una tumba parcialmente excavada en medio de la calle con el eslogan «Tu futuro está en descifrar el pasado».

Fuente: conceptobl.com

Caso práctico final: recursos

El ejemplo anuncia la nueva imagen que desde 2009 quiere dar La Lechera de Nestlé de sus productos lácteos. La campaña publicitaria quiere potenciar en el consumidor la idea de que sus recetas son tradicionales y que por ello poseen el sabor auténtico de antes. Para comunicarla han recurrido a una estética del siglo XVII y al pintor **Vermeer de Delf** y su cuadro de **La Lechera**, como imagen de fuerza de la campaña



Investiga sobre la obra de **Vermeer de Delf**. Busca más relaciones entre la obra de este pintor y la publicidad o el cine. Haz un pequeño trabajo.

<http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1041948028005/lechera-estrena-imagen-posicionamiento.1.html>



Fotogramas interesantes relacionados con algún artista para que investigue a qué obras de los mismos se refieren y si están captadas de alguna forma especial para hacer referencia al mismo tiempo al estilo artístico al que pertenecen. Haga un pequeño trabajo de comentario comparativo. En el trabajo introduce la imagen de la obra que sirve de inspiración. En definitiva, la publicidad puede ser otro camino para conectar nuestra vida cotidiana y el arte a poco que nos fijemos en los anuncios televisivos o de revistas.

Wonders homenajea a Julio Romero de Torres



La marca de calzado femenino reinterpreta en su nueva campaña los cuadros «La Chiquita Piconera» y «Diana»

Este año se cumplen 80 años de la muerte del pintor **Julio Romero de Torres** y la marca de calzado femenino **Wonders** ha querido rendir homenaje a la memoria del maestro cordobés. Para ello ha lanzado una campaña de comunicación basada en una interpretación contemporánea de dos de las obras más emblemáticas del pintor: **La Chiquita Piconera** y **Diana**. «Nos ha parecido interesante comprobar cómo el arquetipo de las mujeres de principio de siglo no está tan alejado del que manejamos en pleno siglo XXI», ha declarado Rubén Carbonell, responsable de marketing de Wonders.



Durante la sesión fotográfica, llevada a cabo en Bruselas, bajo la dirección del fotógrafo **Pascal Habousha**, se trabajó con una premisa muy clara: diluir las fronteras entre fotografía y pintura para crear un *remake* digno de los cuadros originales. Además, el trabajo de estilismo, composición e iluminación estuvo enfocado a capturar la esencia de la obra de Romero de Torres: imágenes de extraordinaria riqueza simbólica, en las que lo onírico, lo poético y lo extraño enmarcan la figura de una mujer fuerte, fascinante y bella.

Fuente: www.wonders.com/noticias

Resumen del capítulo

Todo plan de marketing define la necesidad del mercado y objetivos, y detalla las estrategias para alcanzar esas metas, estableciendo los pasos para combinar todos los elementos del marketing *mix*. La comunicación, y más concretamente la publicidad, es solo una de esas herramientas que pueden usar las organizaciones. Los objetivos de un plan de publicidad se desprenden del plan de marketing. Por tanto, la planificación de medios no es una disciplina aislada, sino que se encuentra integrada en el plan de marketing y debe de ser considerada en el contexto de su correlación con las demás variables.

Las actividades previas a la planificación parten de la idea de que cualquier plan de medios se desarrolla a partir de un problema de marketing que ha de ser resuelto.

La función primera y fundamental de una empresa es establecer los objetivos a alcanzar; una definición clara y precisa es esencial para conseguir los fines de la actividad de la empresa, y en su caso para lograr su supervivencia. La tarea de fijar objetivos consiste en dar una serie de pasos interdependientes y relacionados entre sí. Un objetivo puede ser definido como *una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo establecido con una inversión de una determinada cantidad de recursos*.

Una estrategia de medios presupone: un plan, una serie de acciones jerarquizadas y coordinadas, el acercamiento gradual al objetivo. La estrategia de medios determina quién, cuándo, dónde y con qué frecuencia los receptores de los mensajes resultarán alcanzados utilizando varios tipos de medios. Su finalidad es, por tanto, alcanzar los objetivos eligiendo la mejor combinación de medios con los recursos disponibles.

La creatividad permite innovar, resolver problemas de forma hábil, rigurosa y original y favorece el cambio. Las personas creativas suelen tener un alto potencial intelectual, buena autoestima y motivación interna. La creatividad permite flexibilidad para adaptarse y modificar situaciones, comportamientos y objetos con el fin

de mejorar. Asimismo fluidez, originalidad de ideas y elaboración de proyectos, es decir, dinamismo para hacer constantemente cosas nuevas. Los aspectos que influyen *en la creatividad son*: la capacidad artística, la inteligencia emocional, habilidades sociales y la atención dividida.

El producto creativo es resultado de un gran trabajo previo y posterior a la «iluminación», lo que ofrece una alternativa a las explicaciones basadas en las musas e inspiraciones divinas o mágicas. Esto, se suele expresar con la frase: «La creatividad es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración» (atribuida a Thomas Alva Edison y a Johan Wolfgang von Goethe).

Preguntas a debatir

1. Reflexione sobre los factores importantes que intervienen en la decisión de un plan de medios.
2. Señale los puntos básicos que ha de considerar un planificador de medios antes de comenzar a comprar los medios.
3. Recuerde las actividades básicas a la planificación de medios que parten de la idea de que cualquier plan de medios se desarrolla a partir de un problema de marketing que ha de ser resuelto.
4. Qué fuentes de investigación secundarias suelen utilizar los planificadores de medios.
5. Cómo se calculan los GRP's y el CPM.
6. Indique los elementos más importantes de un *briefing* para el departamento creativo de una agencia de comunicación.
7. Señale las etapas más significativas en el proceso creativo.
8. Ponga un caso práctico y recomiende la técnica creativa más adecuada para solucionarlo.
9. Seleccione una campaña de publicidad que haya merecido su atención, e indique la estrategia creativa, el concepto y la idea desarrollada.
10. Haga una selección de anuncios de marcas basadas en valores. Argumente su opinión.

CAPÍTULO 10

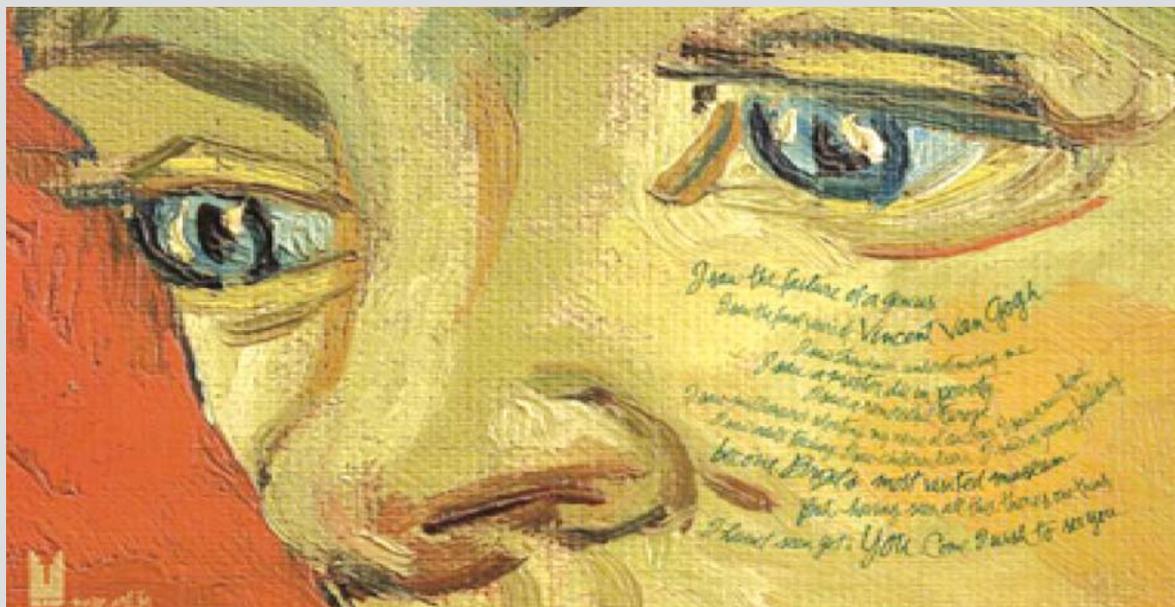
Comunicación estratégica de productos culturales

Objetivos de aprendizaje

1. Conocer los elementos clave de la comunicación.
2. Aprender el significado y la importancia de la estrategia de la comunicación.
3. Identificar las herramientas claves en la comunicación.
4. Una auditoría de marketing es un análisis de los objetivos, estrategias y actividades de marketing con el fin de identificar áreas de mejora.
5. Asimilar cuáles son los principios de las relaciones públicas y el *fundraising*.
6. Conocer las distintas tendencias del marketing y la comunicación interactivas.
7. Identificar las nuevas tecnologías de la comunicación e información y valorar su contribución al logro de objetivos de marketing y comunicación.
8. Sensibilizar respecto a la necesidad de comportamientos éticos en la comunicación estratégica.

Caso práctico inicial: la mirada del arte

«Ven. Quiero verte», nos dicen los ojos de los personajes retratados por grandes artistas en la nueva campaña del Museo de Arte de Sao Paulo.



«Yo vi a un genio fracasar. Vi el final de los días de Vincent Van Gogh. Vi a un maestro morir en la pobreza. Vi una Europa dolorida. Vi un millonario gritar mi nombre en subastas. Vi un nuevo hogar. Vi adultos enseñando y a niños aprendiendo. Vi un joven edificio convertirse en el más visitado de Brasil. Pero habiendo visto todo esto, hay algo que no he visto aún: a ti. Ven. Quiero verte».

Las grandes obras de arte deben conmover, transmitir un sentimiento, provocar una sensación... Si nos quedamos indiferentes ante la contemplación de una pieza artística el diálogo buscado por su creador fracasa estrepitosamente. Y como muchas veces necesitamos ayuda para captar la esencia del arte y la intención de sus creadores, la agencia **DDB Brasil** ha optado por facilitarnos la tarea expresando con palabras lo que la mirada de los personajes retratados en el Museo de Arte de Sao Paulo, creado en 1948 por el industrial y mecenas italo-brasileño Francisco Matarazzo Sobrinho (Ciccillo Matarazzo) y su esposa, la aristócrata paulista Yolanda Penteadó. El **Museo de Arte Moderno de São Paulo**, fue una de las primeras instituciones de producción artística moderna en el país. El resultado es realmente conmovedor y más que eficaz a la hora de dar vida a las obras de arte, que «en primera persona» nos cuentan su propia historia, desde el momento de su creación hasta su resguardo final en las salas del Museo.

«Vi a un fotógrafo antes de que la fotografía fuese inventada. Vi a Rembrandt. Vi sus trazos darme forma. Vi el comienzo de una nueva era. Vi el Barroco. Vi el Impresionismo. Vi el Realismo. Vi a Europa. Vi el mundo. Vi a Brasil. Vi a un museo florecer. Vi el sueño de un hombre convertirse en el museo más grande de Latinoamérica. Pero, habiendo visto todo esto, hay algo que no he visto aún: a ti. Ven. Quiero verte».



«Vi a una pintura convertirse en Impresionismo. Vi a Renoir pintarme. Vi al decepcionado banquero que me pidió. Vi su desprecio cuando me lanzó en una habitación polvorienta. Vi los años pasar. Vi finalmente a Europa reconocer mi valor. Vi a Brasil acogerme. Vi un nuevo hogar. Vi a ese mismo hogar convertirse en el museo más visitado del país. Pero habiendo visto todo esto, hay algo que no he visto aún: a ti. Ven. Quiero verte».

Agencia: DDB Brasil

Fuente: yonoveotele.wordpress.com

Después de leer el capítulo, con los conocimientos adquiridos conseguirá desarrollar las habilidades necesarias para conocer la comunicación estratégica de productos culturales. Concretamente:

1. Capacidad para el análisis crítico y de síntesis.
2. Utilización de herramientas informáticas aplicables a la investigación de mercados culturales.
3. De comunicación y de relación.
4. Diseño y gestión de proyectos de investigación en el ámbito cultural.
5. Trabajo en equipo.
6. Aplicar conocimientos teóricos, metodológicos y de técnicas de investigación de mercados.
7. Compromiso ético con el trabajo.

10.1. Desarrollo de un plan de comunicación

En una sociedad que ha multiplicado los canales y la capacidad de comunicación, es absolutamente necesario que la empresa cuide sus mensajes y sea consciente de que ha de tener una estrategia de comunicación que se aplique con rigor y coherencia. La comunicación es, además, un vehículo para la innovación y para la diferenciación, y la materia básica con la que se construyen las marcas.

La Comunicación es una de las políticas relacionada con cualquier actividad que se realice por parte de una organización empresarial o institución. Suele indicarse que «lo que no se comunica, no existe». Esta imprescindible necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de la institución, debe hacerse de forma metódica y sistemática y no puede dejarse a la intuición o imaginación de una persona no profesional en comunicación, ya que es su elemento clave para la gestión que le va a facilitar la consecución de objetivos previamente evaluados en un marco temporal. A través de una correcta planificación y tras un previo análisis de aquellas circunstancias del entorno que pudieran influir en el proceso, asumiendo su función estratégica, diseñar un plan de comunicación integral supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar el plan cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

La finalidad de tener un plan de comunicación es mejorar el posicionamiento y la imagen de la organización ante sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. El éxito es conseguir llegar a todos ellos de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado. Las organizaciones se ven obligadas cada día más a ser vistas, diferenciadas y reconocidas. Las empresas e instituciones se ven obligadas a gestionar bien la comunicación y la imagen. La imagen de empresa, el prestigio, el posicionamiento de una marca o de una organización son realidades que no están en ella misma, están en la mente de los demás: de los clientes, los distribuidores, la competencia, los proveedores, los propios trabajadores,... todos, de una manera u otra, reciben comunicaciones de la empresa y edifican una imagen positiva o negativa de la misma.

Finales de cine inesperados

Bassat Ogilvy realiza la campaña del **Subtravelling Festival 2009**, la primera muestra internacional de cortometrajes en el metro. La agencia de publicidad del Grupo Bassat Ogilvy, ha llevado a cabo la campaña integral del Subtravelling Festival 2009, muestra internacional de cortometrajes organizada por Transportes Metropolitanos de Barcelona (TMB) como parte de su proyecto de apoyo a la cultura.

La campaña parte de la idea de que en los cortometrajes los finales llegan antes que en los largometrajes con el objetivo de transmitir un mensaje relativo a la movilidad y rapidez del transporte público. Cine y publicidad se alían en una serie de anuncios y gráficas basados en grandes películas de la historia que acaban con finales inesperados: *Lo que el viento se llevó*, *El mago de Oz*, *Con la muerte en los talones*, *Barry Lyndon* y *La chaqueta metálica*.

Dentro de la misma campaña, se recreó en la estación Universitat un mini-cine desde el que se proyectaron las mejores creaciones de los géneros de animación y ficción y que sirvió, además, como escenario para las diversas actividades programadas. Asimismo, en el canal Metro se proyectaron los cinco anuncios desarrollados, con aplicaciones en prensa, exterior, un *microsite* y acciones de

Subtravelling
festival

1a Mostra
Internacional
de Curtmetratges
al Metro

El cine llarg no hi cap

VOTA a subtravellingfestival.tmb.cat
i guanya un viatge a Los Angeles

A Barcelona **TMB** és el que ens mou

www.tmb.cat

relaciones públicas. Esta campaña fue difundida desde el pasado mes de junio a través de la web del festival donde los usuarios pudieron ver proyectados los microcortos, votar su preferido y ganar un viaje a Los Ángeles para dos personas.

Referencia: [/www.grupobassatgilvy.es/html/es/bassat/subtravelling-festival](http://www.grupobassatgilvy.es/html/es/bassat/subtravelling-festival)

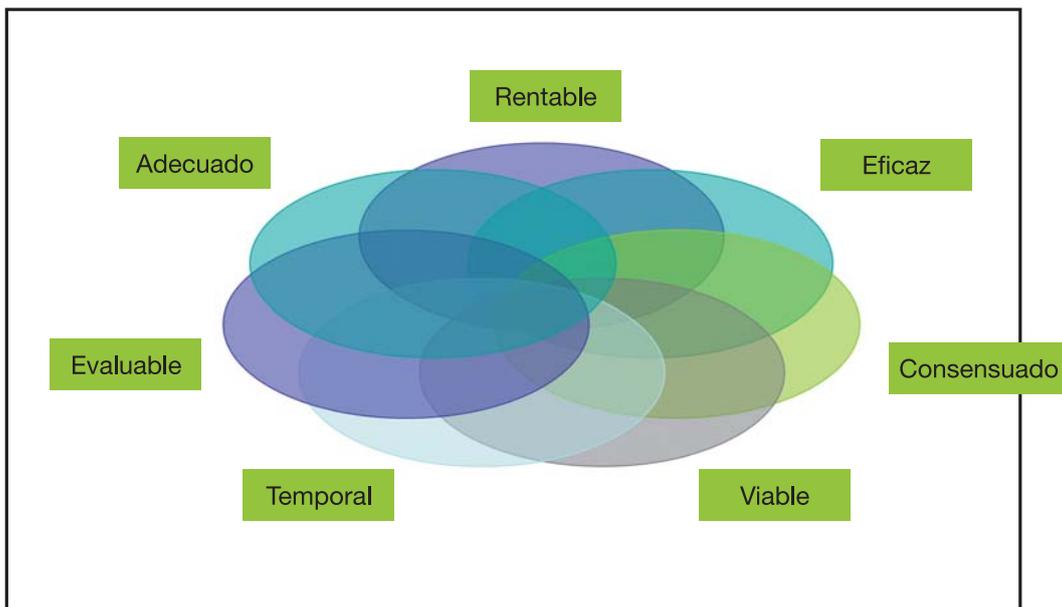
Todas las campañas de comunicación deberían lograr el impacto deseado por el emisor, de manera que deje una impresión inmediata y duradera en la mente del receptor. La fuerza de las imágenes y del texto en los casos «La Mirada al Arte» y «Fines inesperados» nos invita a concebir algo que no existía. Resultan claras evidencias de la necesidad de definir una buena estrategia de comunicación para conseguir los objetivos fijados. Las piezas creativas aparecen en torno a ella.

El plan de comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización. El Plan de Comunicación contiene las pautas de la estrategia de comunicación de una empresa u organización y debe diseñarse teniendo en cuenta las distintas problemáticas de acuerdo a su dimensión y características. Se trata de una herramienta de trabajo, contemplada para ser rentable y eficaz. A ser posible debe de ser aprobado por la mayor parte de los cuadros directivos de la empresa y conviene que a su vez cada uno de los directivos haya contrastado con sus colaboradores los aspectos del plan que les puede afectar.

A menudo se tiene la convicción de que el plan de comunicación es una herramienta de gestión compleja, sofisticada y necesariamente costosa para la empresa que decide adoptarla y resulta útil para cualquier organización sin importar el tamaño. Por el contrario, toda unidad de negocio tiene su estrategia de comunicación y, por tanto, el plan debe responder a unas pautas de actuación que toda empresa tiene establecidas. En muchas ocasiones la estrategia de comunicación se mantiene oculta y los directivos no son conscientes de cómo tienen por norma relacionarse interna y externamente con sus clientes, proveedores, empleados o con los medios de comunicación, los líderes de opinión, entidades, asociaciones, instituciones y la sociedad en su conjunto.

Fases del plan de comunicación	Contenido
ANTECEDENTES	Información aplicable y concreta de la empresa o institución
ANÁLISIS	Estudio DAFO.
OBJETIVOS	Qué se quiere conseguir con las actividades recomendadas. Han de ser cuantificables, medibles, realistas y alcanzables.
DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	Determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir los destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.
MENSAJE A TRANSMITIR	Es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.
ESTRATEGIA	El eje de la comunicación y el concepto y, por otro lado, en la codificación o forma del mensaje. Es decir lo que se quiere decir y la forma de decirlo o representarlo mediante imágenes u otros efectos. La elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.
ACCIONES	Se resume en las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.
CALENDARIO	Planificación en el tiempo de cada una de las acciones.
PRESUPUESTO	Cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación íntegra.
CONTROL Y SEGUIMIENTO	Medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

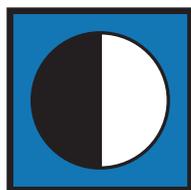
Para que un plan de comunicación funcione ha de cumplir las siguientes características:



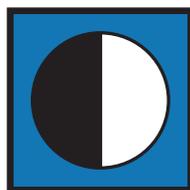
El plan estratégico de comunicación integral, recoge de forma global los puntos siguientes:



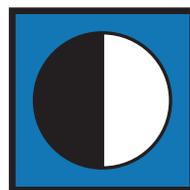
Noches Blancas Europa



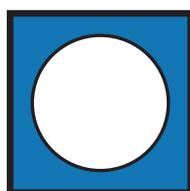
*Nuits Blanches
Europe
19 juni
Amsterdam (Nederland)*



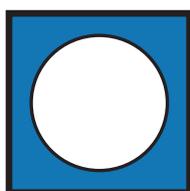
*Baltas Naktis
Eiropas
14 septembri
Riga (Latvija)*



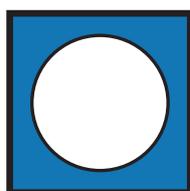
*Noches Blancas
Europa
11 septiembre
Madrid (España)*



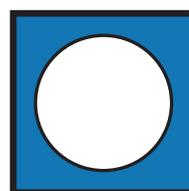
*Noptilor Albe
Europa
25 septembrie
Bucaresti (Romania)*



*Notti Bianche
Europa
25 settembru
La Valleta (Malta)*



*Nuits Blanches
Europe
2 octobre
Bruxelles (Belgique)*



*Nuits Blanches
Europe
2 octobre
Paris (France)*

La **Noche en Blanco** nace en París en el año 2002 como un proyecto para acercar la ciudad y la creación contemporánea a sus habitantes. Dada su buena acogida y el éxito de público, diversas ciudades europeas se sumaron a la iniciativa y así nació el programa **Noches Blancas Europa**. La red está compuesta en la actualidad por las siguientes capitales: París, Bruselas, Riga, Bucarest, La Valetta (Malta) y Madrid, a las que se ha sumado Ámsterdam en esta edición. Los objetivos comunes de todas las ciudades que organizan Noches Blancas son: gratuidad, vanguardia, ciudadanía y sostenibilidad. Además, se fomenta el intercambio de experiencias con el desarrollo de programas conjuntos y la internacionalización de artistas locales mediante el intercambio de propuestas.

Madrid comenzó a celebrar La Noche en Blanco en 2006 y ya es una referencia de éxito dentro de la red por su capacidad de comunión con el público desde la primera edición y por su consolidación y crecimiento en los años siguientes. El 11 de septiembre de 21 horas a 7 de la mañana del día siguiente, podemos descubrir un costado diferente de Madrid. La Noche en Blanco es uno de los grandes eventos de la ciudad. Este año la idea es invitar a los ciudadanos y turistas a experimentar la ciudad de una forma diferente, por eso el lema de esta edición es «¡Hagan juego!». Uno de los objetivos de este evento que se viene llevando a cabo hace ya cinco años, es atraer la participación ciudadana en eventos culturales.

Una de las principales atracciones fue un colectivo de artistas que transformaron algunas de las partes y calles más representativas de Madrid. Entre las disciplinas principales de la noche se cuentan: cine, artes visuales, artes escénicas, música y literatura. Sea cual sea tu ámbito artístico favorito encontrarás un evento a tu medida, sea una exposición, una representación teatral o un concierto. ¡Disfruta Madrid! Hay una gran variedad de propuestas artísticas de las instituciones y actores culturales de la ciudad, además disfrutarás de visitas extraordinarias a espacios insólitos. Todo el

tejido cultural de Madrid se une a La Noche en Blanco en 165 actividades y eventos que en algunos casos se alargan hasta las siete de la mañana. Diez horas para vivir la cultura madrileña en toda su dimensión. Algunos ejemplos los reseñamos a continuación:

La visita a la Real Academia Española (RAE), una institución que abrió, por primera vez, sus puertas a un público. Anima di Corda, una formación clásica integrada por tres violines y un chelo, interpretó obras de Merula, Haendel y Purcell para los visitantes, que recorrían distintas estancias del edificio como el Salón de Plenos o la biblioteca. En el Real Jardín Botánico, la Agencia EFE celebró su incursión con la exposición «Imágenes de un siglo en España: una mirada a la historia y la vida cotidiana». El jazz que llegaba desde CaixaForum, situado en la otra acera del Paseo de Recoletos, amenizó la espera del público interesado en conocer las cien joyas del archivo fotográfico de EFE. El Ateneo de Madrid programó dos sesiones del espectáculo *La vida es un juego, la vida es un baile*, una obra de teatro interactiva encabezada por la compañía *La Cacharrería* y el coro Lux Aeterna. Además, la oficina en España del Parlamento y la Comisión Europea celebró la velada con danza aérea, proyecciones audiovisuales y música en directo. En la fachada de la institución se presentó su espectáculo *Piedra libre* con la colaboración del violinista libanés Ara Malikian, quien tocó a más de treinta y cinco metros de altura en compañía de bailarines y juguetes gigantes autoiluminados.

Fuente:<http://www.espormadrid.es/>

10.2. Herramientas y medidas de control

Entre las herramientas y medidas de control de un plan de comunicación mencionamos las siguientes:

1. Para el análisis de la efectividad resulta aconsejable realizar una auditoria de comunicación que permita hacer un diagnóstico de la identidad visual que contenga: una recopilación amplia y análisis de la información sobre la empresa o institución, análisis preliminares del entorno del mercado, participación, etc., tendencias de la identidad corporativa desde una óptica del sistema de valores o identidad visual, el grado de conocimiento que el público tiene de la organización relacionado con otras empresas. Son herramientas útiles la investigación de mercados, test de accesibilidad a soportes, test de observación, análisis estadísticos, los sistemas de medición de medios de comunicación (audiencias, cobertura, impactos, número de contactos obtenidos, frecuencia media...).
2. Para la gestión de la comunicación existen las siguientes herramientas: estudio en profundidad de todos los aspectos del destinatario de la comunicación, análisis de la competencia tratando de identificar a sus competidores, capacidades, estrategias, etc., estudio del manual de identidad corporativa y el manual de marca para presentación de resultados financieros.
3. Las herramientas para la gestión de la responsabilidad social corporativa consisten más en programas diseñados a medida en función de la acción que se quiere poner en marcha. Los temas más comunes sobre los que versa la RSC son: plan de igualdad de oportunidades, plan de conciliación de la vida familiar y personal, programas de gestión medioambiental, acciones a personas, desfavorecidas, personas en situación de exclusión social... Importante conocer el nivel de participación y el análisis del impacto a nivel social y del nivel de reconocimiento.

4. Control y seguimiento: es necesario controlar y seguir cómo se van desarrollando las acciones y medir el impacto generado con el objetivo de poder tomar decisiones y acciones de mejora para la consecución de los objetivos.

10.3. Marketing *audit*

Una auditoría de marketing es un análisis de los objetivos, estrategias y actividades de marketing con el fin de identificar áreas de mejora. Analiza objetivamente su función en la empresa, tratando de proporcionar una mayor eficacia, eficiencia y calidad. De otra parte, ayuda a identificar sus fortalezas y debilidades de marketing para que puedan tomar buenas decisiones sobre dónde distribuir los recursos en el futuro. Sin este tipo de control es posible que no se sea consciente de los resultados que se están produciendo. El propósito de una auditoría de marketing no es censurar las actividades que se están llevando a cabo, sino determinar lo que se está haciendo, evaluarlo y hacer las recomendaciones pertinentes, señalando las áreas de mejora sobre las que actuar y para aumentar la rentabilidad de la empresa y:

- Conocer muy bien que es lo que se quiere mejorar.
- En qué ámbitos de las diferentes funciones y procesos se está actuando y que se puede mejorar.
- Factores que están impidiendo no alcanzar los resultados previstos.
- Averiguar qué está haciendo la competencia que nos impide ser más eficaces.
- Comprender qué piensan los clientes respecto a nuestras políticas.
- Saber en qué medida se están obteniendo resultados respecto al presupuesto asignado.
- etc.

Se denomina auditoría de marketing «al análisis del entorno del marketing de la organización, sus objetivos, estrategias, actividades, con el objeto de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acción que mejore los resultados del marketing».

Un sistema de auditoría es una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones del área de marketing, así como su adecuación al entorno y aunque no consigue resolver todos los problemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación, ya que se considera una herramienta estratégica fundamental que posibilita a las empresas estar preparadas ante cualquier circunstancia no previsible.

Obtener el máximo valor de los canales digitales que se están utilizando como los sitios web, *blogs*, uso del móvil, y programas de correo electrónico. Necesita, igualmente, una auditoría de marketing digital para entender cómo sus inversiones digitales están trabajando y lo que se necesita para acelerar el ROI. El uso de Internet para realizar transacciones comerciales y transmitir información está poniendo de manifiesto, cada vez más la necesidad de desarrollar sistemas de auditoría digital que garanticen la seguridad y la fiabilidad de la información obtenida a través de la web. Para ello, se identifican tres niveles de auditoría. En primer lugar, la fiabilidad del sistema y seguridad de las transacciones. A continuación, en un segundo nivel, la cer-

tificación del cumplimiento de códigos de prácticas y normativas específicas. El tercer nivel hace referencia a la certificación de la información contenida en el servidor web.

Para que el sistema de auditoría resulte efectivo debería cumplir con los siguientes requisitos:

- **Compreensivo:** de manera que cubra todos los aspectos.
- **Sistemático:** debe seguir una secuencia ordenada en cada una de las fases necesarias para realizar el diagnóstico que se ajuste a un sistema ordenado de sus elementos.
- **Independiente:** con la objetividad suficiente para mejor contribución a la empresa.
- **Periódico:** que tenga lugar cada cierto tiempo y nunca debe de ser considerado como un hecho aislado. De hecho son más eficaces cuando se comportan de forma regular.
- **Completo:** analizando cada una de las variables que tengan influencia en los resultados.

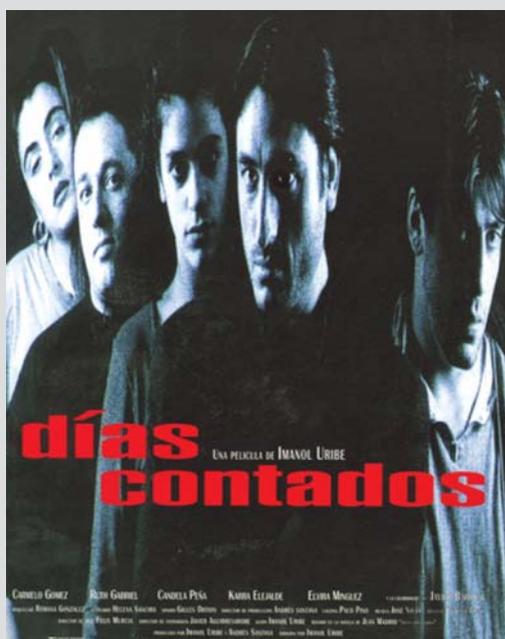
Es frecuente articular una auditoría de marketing en las siguientes etapas:

1. *Análisis del entorno, tanto interno como externo.* Constituye el primer paso. La obtención de información externa referida al macroentorno (económico, sociodemográfico y cultural, tecnológico, etc.) y microentorno (tendencias del mercado, comportamiento de los públicos, análisis de la competencia, proveedores, etc.) y la información interna (objetivos de marketing, sistemas de planificación y control de marketing, análisis de la rentabilidad, y de la eficiencia de las funciones departamentales, etc.), es esencial ya que proporciona una idea clara de cuál es la situación de la empresa, y que recursos dispone para utilizar todas las oportunidades que se le presentan en el mercado y superar las debilidades de su propia estructura.
2. *Análisis de las principales actividades de marketing.* Se trata de analizar cada variable para ver el grado de eficiencia que alcanza. En este punto destacamos el análisis de la oferta, los precios, la comunicación, el servicio de atención a clientes, etc.
3. *Análisis de la planificación de marketing de la empresa.* Se refiere al proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Consiste en analizar el plan de marketing con respecto al establecimiento de objetivos y, consecuentemente, la asignación de medios y recursos para la implementación de las soluciones oportunas, dentro de la política general de la empresa.

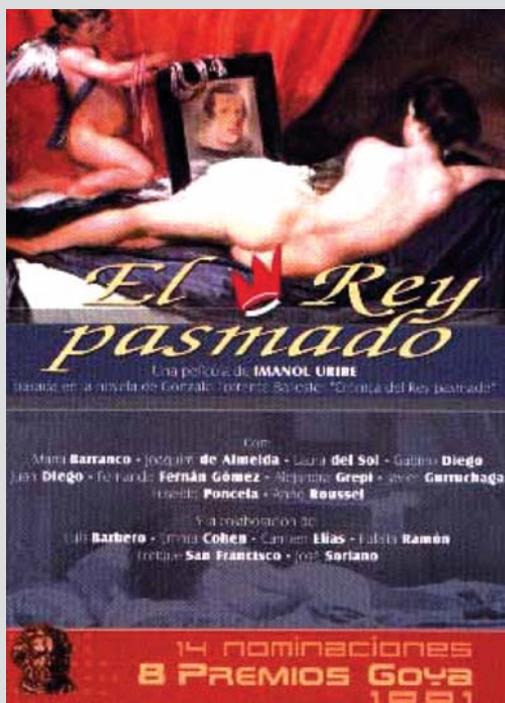
Últimamente se viene escuchando en el mercado, y en los diferentes medios de comunicación social, que el cine en España está en crisis. La cinematografía constituye una de las industrias más importante de bienes de consumo, de origen reciente y que generan mayor cantidad de economías externas, que inciden en una serie de actividades, desde las publicaciones gráficas hasta la industria de confección, abarcando buena parte de los bienes de consumo. El *film*, eje central de la industria cinematográfica, reviste la característica de ser un producto de consumo masivo. La cinematografía, como fenómeno económico, presenta dos peculiaridades: a) la demanda de filmes es una demanda dirigida, por lo tanto no libre; b) se trata de una industria ligada a la evolución de las condiciones técnicas e incluso sociales de este siglo XXI.

El cine español frente a la crisis

Imanol Uribe apuesta por aprovechar las nuevas tecnologías



El director de películas como *El rey pasmado* (1991), *Días contados* (1994), entre otras, así como de la adaptación del libro de Arturo Pérez Reverte *La carta esférica* (2007), considera que la industria del cine español debe adaptarse a los nuevos medios de difusión de contenidos. «*Está muy raro, muy raro, muy raro*», así definió la situación de la industria del cine en España durante la celebración del curso de verano de 2010 titulado «El cine como expresión artística. Iniciación a la dirección artística», celebrado en la ciudad de Aranda de Duero, dentro de la programación que la Universidad de Burgos desarrolla en esta localidad. Una de las personas que más conoce el funcionamiento de esta industria en España es Imanol Uribe quien afirma que se está cambiando la forma de ver el cine. Asimismo, reconoció que ya no se consume cine como antes, y que al introducir nuevas posibilidades como el móvil, el sector cinematográfico tiene que adaptarse a las nuevas circunstancias.



En este camino, la industria debe asumir que, además de cambiar el modo de consumir, se está modificando el modo de recaudar el dinero. Teniendo en cuenta que lo que se invierte en una película ya no se recupera por la vía considerada tradicional, derechos de emisión y salas de proyección, Uribe, reconoce que «*está cambiando todo radicalmente y hay que reinventarlo y organizarlo*», en referencia a las posibilidades que ofrece la red o los teléfonos móviles, que cada vez incorporan pantallas de mejor calidad para disfrutar de servicios ofrecidos por las televisiones. «*El cine como lo hemos estado viviendo dentro de la profesión hasta ahora va a cambiar, eso está claro*». En cuanto al futuro de las salas de cine apuntó: «*No creo que vayan a desaparecer en su totalidad pero quedarán para los gourmet del cine, para la gente que quiera ver una película, disfrutándola en una sala de proyección a oscuras con más gente*».

Fuente: <http://www.suite101.net/content/el-cine-espaol-frente-a-la-crisis-a473>

La crisis no son fenómenos aislados. Está dentro de la lógica del mercado, lo que afecta al comportamiento de las personas y al funcionamiento de las organizaciones. «Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es rutina, una lenta agonía. En la crisis es donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia...» (Einstein).

Ante esta realidad, se plantea la necesidad de realizar una auditoría de marketing como herramienta estratégica fundamental, para poder salir de las situaciones actuales. Se ha de tener en cuenta que cualquier crisis trae consigo oportunidades que deben aprovecharse. Para posicionarse con ciertas garantías de éxito resulta muy útil su puesta en marcha, ya que nos permitirá:

- Identificar los indicadores de resultados de marketing, midiendo la rentabilidad de sus acciones,
- Desarrollar estrategias de crecimiento rentable, analizando los componentes del concepto de contribución neta del marketing para disponer de una mejor visión de las estrategias disponibles para aumentar la rentabilidad de las organizaciones.
- La identificación de los públicos y creación de valor; los segmentos a los que pertenecen los clientes, con sus respectivos estilos de vida, se tornan fundamentales para identificar esas ventajas reales.

Una vez que todas las actividades de auditoría y evaluación han tenido lugar, los resultados se integran en un informe completo que dé respuesta a todas las preguntas planteadas. Resulta muy práctico hacerlo a manera de análisis DAFO, de tal forma que las indicaciones de mejora en la gestión de marketing se hagan por orden de importancia, indicándose el riesgo que se asume. Igualmente, deben de mencionarse los beneficios esperados, considerándose las fortalezas y oportunidades.

10.4. Marketing y comunicación interactiva

La evolución en marketing y comunicación *on-line* se está produciendo de una forma rápida y cambiante. Las TIC's, están permitiendo realizar una comunicación más eficiente, más personalizada y más sugerente, ayudando a construir marcas, generar ventas, permitiendo medir y optimizar la eficacia de las diferentes tácticas utilizadas. Un informe citado en *Marketing Directo* (25/09/2006), de *Response Media Agencia de Servicios Interactivos de Estados Unidos*, identifica las siguientes tendencias e indica cómo el profesional de marketing y de comunicación puede sacar provecho de ellas.

Mejoran los resultados del e-mail marketing El *e-mail* ha sido uno de los canales de comunicación *on-line* más rentables a la hora de contactar con clientes. Hoy en día, los resultados de esta herramienta mejoran gracias al empleo de nuevas estrategias: las campañas de *e-mail* de abandono del carrito de compras y de búsquedas.

RSS: un sistema realmente simple Los consumidores que se suscriben a *unfeed* RSS reciben en su lector RSS contenidos ultrasegmentados y elegidos por ellos mismos. Cada vez hay más personas que emplean este medio. Algunas redes de publicidad ofrecen inserciones publicitarias en RSS.

Aplicaciones de escritorio de marca e Instant Messenger	Son alternativas al <i>e-mail</i> y se están desarrollando como canales alternativos de marketing y ventas con gran eficacia. Los usuarios se descargan estas aplicaciones y reciben en ellas contenidos actualizados, tanto informativos como comerciales. Cuentan con un importante factor viral, por el que los usuarios se transmiten contenidos que les llaman la atención.
Comunicación móvil	Las estrategias de marketing a través del móvil forman parte del día a día en algunas empresas y ya se empieza a hablar del aparato móvil como canal de ventas. El elemento crucial para el desarrollo de este tipo de estrategias es el permiso de los usuarios. Por eso, las empresas buscan este permiso promoviéndolo en otros canales: web, <i>e-mails</i> e incluso la televisión.
Cambios en el mercado de medios <i>on-line</i>	Cada vez hay más modelos de precios basados en el rendimiento (coste por clic, coste por acción y coste por <i>lead</i>). Además, los programas de co-registro de calidad, los basados en coste por <i>lead</i> , los agregadores de compras y los programas de afiliación están desarrollándose cada vez más. Por otra parte, se están perfeccionando las métricas de rendimiento de las empresas de publicidad <i>on-line</i> , que incluyen las conversiones <i>view-through</i> , es decir, los datos de personas que han visto un anuncio <i>on-line</i> , aunque no hayan pinchado en él, y que terminan acudiendo al sitio promocionado para comprar.
Coordinación del marketing multicanal y análisis del marketing <i>mix</i>	Las empresas se están centrando en una visión totalizadora de la comunicación, integrada a través de los distintos canales.
Otras formas de usar la búsqueda y otras formas de búsqueda	El marketing empieza a usar los motores de búsqueda de formas novedosas. Una de ellas es el <i>pay-per-call</i> . También están proliferando en buscadores los modelos de precios basados en coste por adquisición y otros enfoques como el modelo de precio basado en el coste por llamada: una empresa puede anunciarse cuando un usuario pide información telefónica en un número de servicio del tipo 118. El anunciante paga solo cuando el servicio telefónico conecta directamente con su centro de llamadas.
Publicidad en comunidades	Las comunidades <i>on-line</i> son la última expresión del control del consumidor sobre los contenidos. El marketing está encontrando en los <i>chats</i> , <i>blogs</i> y espacios personales lugares en los que su publicidad, bien contextualizada, está siendo bien acogida. La naturaleza orgánica de estas comunidades es muy apropiada para potenciar el elemento viral de las campañas.
Televisión interactiva y <i>digital video recorders</i> (DVR)	La publicidad a través de los <i>set-top box</i> o de los videograbadores digitales (DVR) como TiVo se convierte en comunicación interactiva. Los medios de respuesta directa en televisión aún están en pañales y resultan caros para los resultados que ofrecen. Los grandes anunciantes serán probablemente los primeros en experimentar con estos medios.
Proliferación de la banda ancha, <i>Rich Media</i> y vídeo-publicidad	La generalización de la banda ancha permite el uso de formatos de más peso para la publicidad y empuja el desarrollo de los anuncios <i>on-line</i> en vídeo, <i>Rich Media</i> y otros formatos novedosos mientras aumenta la precisión de las métricas de eficacia y de la captura de datos de los usuarios.

Arranca Getxophoto 2010

Contrapunto desarrolla una campaña viral del festival de fotografía que ironiza sobre nuestros hábitos de ocio durante los fines de semana



Seguro que más de una vez has comentado en la oficina que no has hecho nada especial el fin de semana cuando la realidad es que has pasado dos días haciendo cosas inconfesables. Pues bien, la campaña viral desarrollada por **Contrapunto Barcelona** para la promoción del **Festival de Fotografía Getxophoto 2010** se basa, precisamente, en esta ironía. Bajo los títulos «Oficina» y «Vecinas» y con fotografías de los artistas del festival, los dos anuncios han sido producidos por **Albiñana Films** y realizados por **Emil Samper**. Ambos virales están siendo difundidos a través de las redes sociales más populares: *Facebook*, *Youtube* y *Vimeo*. En la primera la campaña está generando interactividad con los usuarios, pues cualquiera de ellos puede hacerse seguidor de la página: «Yo siempre digo que no he hecho nada en el fin de semana, pero en realidad...», y colgar sus propias fotos y vídeos.

Fuente: <http://www.controlpublicidad.com/control/noticias/quiero-estar-al-dia/proyectos/arranca-getxophoto-2010>

La industria cinematográfica ha recurrido a la publicidad y al marketing como herramientas indispensables para que cada una de sus nuevas producciones alcance un impacto social a través del cual generar la suficiente expectación para culminar sus objetivos comerciales. Las nuevas tendencias de los usuarios y consumidores han empujado a esta industria a seguir la estela de sus nuevos hábitos y recurrir a medios interactivos y sociales para llegar al gran público y las audiencias, sobre todo hasta los más jóvenes. Es aquí donde las nuevas tecnologías se convierten en el mayor aliado de una industria que no solo busca seducir a los espectadores generando expectación previamente a cada estreno, sino también la participación colectiva de los participantes y usuarios de este tipo de medios que interactúan a través de comentarios, opiniones y recomendaciones.

El mundo del cine se está sirviendo de Internet en tanto que actúa como herramienta de promoción masiva, todo sea por evitar la crisis que rodea al mundo del cine desde hace tiempo. Obviamente, lo importante es que el contenido sea bueno de verdad, por encima de cualquier campaña de marketing. El usuario que recomienda a sus contactos cercanos de confianza no se dejará influenciar por el marketing y expondrá su opinión sincera, que será positiva o negativa exclusivamente según la calidad del contenido.

Quizá el primer efecto que una campaña fuerte de marketing consiga atraer a espectadores al cine, pero la mediocridad de una película común puede acabar denotando la inversión gracias al mismo marketing viral elaborado por los propios usuarios. Veamos algunos ejemplos de casos en los que se han llenado salas de cine gracias a Internet o que se han quedado cortas por el efecto de la Red.



Origen. Caso de éxito. Película que se lanza en IMDb directamente al *top* de películas más votadas y clásicas de todos los tiempos, incluso estando en cartel. La trama de la película envuelve al espectador de tal forma que este no puede remediar acudir a foros y redes sociales a comentar todos y cada uno de los detalles de la película, por lo que se origina un *buzz* que hace que el público quiera ir masivamente a verla.



District 9. Película neozelandesa de ciencia ficción, que está ambientada en Johannesburgo en el 2010, casi 30 años después de la llegada de una nave alienígena a la ciudad sudafricana. Por su original guion, teniendo un presupuesto mínimo, fue un éxito mundial de enorme rentabilidad para sus productores gracias al boca oreja de quienes fueron a verla.



Paranormal Activity. Película con un presupuesto récord por su pequeña cuantía, apenas una decena de miles de dólares. Con un producto original, de lo mejor que se ha hecho en cine de terror en los últimos años. Parte de su éxito fue convencer a los dueños de los cines demostrando *vía on-line* que había legiones de personas que querían ver su película, así se han asegurado que su película se viera en todos los cines, demostrando un buen marketing *on-line* y *off-line*, pero que solo funciona porque la calidad del producto es alta por su originalidad.

«De aquí no pasas»

una iniciativa para que los adolescentes aprendan a proteger su privacidad en Internet

Con esta campaña queremos ayudar a concienciar del peligro de una mala utilización de las redes sociales y proporcionar herramientas para garantizar la privacidad de los adolescentes en Internet



En **Save the Children** creemos en el valor de Internet, y de hecho gran parte de nuestro trabajo no sería posible sin la maraña de acciones y relaciones gestionadas a través de la Red de redes. Sin embargo, somos conscientes también de algo muy importante: navegar por Internet sin ningún tipo de control sobre la privacidad puede derivar en casos de abuso y explotación sexual. Solo en 2009, el departamento de delitos informáticos de la Guardia Civil registró más de 350 delitos relacionados con la pornografía infantil en España. Durante ese año se detuvieron o imputaron a 215 personas.

La campaña ha sido realizada en colaboración con la agencia **Sr Burns** y con el apoyo del Ministerio de Sanidad y Política Social.

El problema del *grooming*

El recientemente modificado Código Penal penaliza el *grooming*, fenómeno que consiste en las conductas que un adulto desarrolla a través de Internet para ganarse la confianza de menores de edad con el fin de tener encuentros sexuales con ellos, bien en persona o a través de la Red. A lo largo del año 2009 y en lo que va de 2010, la Guardia Civil ha abierto unas 50 operaciones, una de ellas con hasta 120 víctimas, cuyo perfil suele ser el de chicas de entre 12 y 16 años.

«Estos datos son solo la punta del iceberg, dada la dificultad para detectar este tipo de prácticas, que en muchos casos no son denunciadas por las víctimas por miedo o vergüenza, lo cual las sitúa en mayor riesgo de seguir siendo acosadas», explicó Liliana Orjuela, Coordinadora de Incidencia Política.

Sin embargo, el riesgo se puede reducir si se hace un uso correcto de la Red. Con ese fin, y en colaboración con la agencia **Sr Burns**, estamos lanzando «De aquí no pasas», una iniciativa que pretende proporcionar herramientas a los adolescentes para que aprendan a proteger su privacidad en

Internet y evitar así que nadie pueda colarse en sus vidas sin su permiso. Para esta iniciativa contamos con el apoyo del Ministerio de Sanidad y Política Social.

«En general el control paterno se centra más en el tiempo que pasan en Internet los adolescentes que en el contenido, ya que hay un desencuentro generacional en torno al manejo de las nuevas tecnologías» añadió Orjuela. «Es importante que los adolescentes conozcan los riesgos y las herramientas para protegerse en Internet».

Si no lo haces en tu vida normal, ¿por qué lo haces en Internet? La situación es fácil de imaginar. Sales del colegio y te sube el bus de camino a casa; escoges a alguien al azar –alguien a quien no conoces absolutamente de nada– y le cuentas tu vida. Al individuo no parece interesarle lo más mínimo tu vida y huye despavorido en cuanto llega a su parada. Lo intentas de nuevo y eliges otro individuo, también al azar, al que le sueltas el mismo rollo. La situación es fácil de imaginar y sin embargo, nunca se te ocurriría reproducirla. Si no lo haces en la vida normal, ¿por qué lo haces en Internet?

Con este lema queremos ayudar a concienciar a los adolescentes de lo que supone no restringir la privacidad de sus datos e imágenes en Internet. Utilizando el recurso del humor se recrea de manera exagerada esta misma situación en la que no se tiene control sobre la información compartida en Internet.

Además del vídeo en el microsite www.deaquinopasas.org se puede acceder a información detallada sobre la configuración de privacidad de las principales redes sociales para personalizar la suya propia de un modo fácil y seguro. El microsite incluye las políticas de privacidad sobre *Facebook*, *Twitter*, *Tuenti*, *Flickr*, *Youtube* y *MySpace*, entre otras.

«El abuso sexual infantil en relación con las nuevas tecnologías es una problemática que exige medidas políticas específicas y efectivas. Además de perseguir estos delitos es necesario promover la identificación de las víctimas con el fin de ofrecerles la atención que requieren y detener este tipo de situaciones que vulneran los derechos de la infancia», añadió Orjuela.

Según Gaby Castellanos, CEO de Sr Burns, *«Desde Sr Burns, hemos querido implicarnos en este proyecto desde un principio. De un lado, porque la protección de los derechos de la infancia es algo que nos concierne a todos y, por otro, porque existen muchas sombras acerca de la privacidad en los entornos sociales y queremos demostrar a los menores, padres y educadores que no es peligroso relacionarse en estos espacios si se hace de forma segura».*

Fuente: http://www.savethechildren.es/det_notyprensa.php?id=242&seccion=Not&refMail=eNot

10.5. Relaciones públicas y fundraising

Los orígenes de las relaciones públicas, tienen lugar en las antiguas sociedades griegas donde los sofistas tenían una gran capacidad de comunicación para convencer con su oratoria y persuasión y en Roma, Julio César reclamaba el respaldo del público durante sus campañas bélicas. Sin embargo, donde se inicia el verdadero desarrollo de las relaciones públicas a nivel profesional y teórico es en Norteamérica, a finales de la época colonial. El proceso de las relaciones públicas, hasta llegar a la concepción actual, como profesión y como ciencia, ha pasado por diferentes periodos, y Castillo (2009, pp. 54-55) identifica las siguientes etapas en la evolución.

1900-1914	Durante este periodo la profesión estaba encontrando su propia identidad entre avances y retrocesos. Ivy Ledbetter Lee, es considerado como el padre de las relaciones públicas.
1914 -1918	Etapla marcada por la propaganda en la Primera Guerra Mundial y con la estrategia de comunicación que realizara el gobierno estadounidense para convencer a sus ciudadanos de la necesidad de participar en la Guerra.
1919- 1929	Después de la etapa anterior surge cierta aversión hacia las potencialidades de la comunicación; sin embargo, las relaciones públicas se empiezan a introducir como disciplina universitaria. En ese periodo, Edward Bernays publica el primer libro dedicado a las relaciones públicas; Bernays realiza un aporte importante y se comienza a trabajar con criterios científicos, que dan un carácter riguroso a la actividad.
1929- 1945	Durante este periodo se fortalece la actividad de las relaciones públicas, ya que se realizan esfuerzos de comunicación en el contexto de la crisis económica de 1929 y de la Segunda Guerra Mundial.
1945 hasta la actualidad	A partir de la década de los cincuenta las relaciones públicas se universalizan, especialmente en Occidente, y con una marcada influencia de Norteamérica.

Las relaciones públicas han nacido como una necesidad de la vida de relación para comunicarse. La comunicación es fundamental en la comunidad moderna porque hace nacer en ella la comprensión solidaria, la aceptación y el consentimiento. Es así como las relaciones públicas constituyen una actividad por medio de la cual, las empresas, las asociaciones y los individuos, y en igual forma los organismos gubernamentales buscan la comprensión y la colaboración de la comunidad a la que pertenecen. Téngase presente que la única forma de relacionarse los seres humanos entre sí, es a través de la comunicación y que, por tanto, no pueden existir buenas relaciones públicas si no existe comunicación.

La *International Public Relations Association* define las relaciones públicas como «una función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes». Son uno de los elementos más significativos en la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Para la *Public Relations Society of America* (PRSA), las relaciones públicas comprenden una serie de contribuciones sociales tales como: a) ayudar a la sociedad a alcanzar decisiones contribuyendo al entendimiento

mutuo entre grupos e instituciones y a conciliar los intereses privados y públicos; b) están al servicio de una gran variedad de instituciones en la sociedad, como negocios, corporaciones, agencias gubernamentales, asociaciones de voluntarios, fundaciones, hospitales, escuelas, universidades e instituciones religiosas.

Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos –internos y externos– afectos y entre los dos salgan beneficiados.

En esta disciplina se entiende por público a todo grupo social con un interés determinado, y a veces también con otros criterios de segmentación. Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en públicos internos (accionistas, directivos, empleados, etc.) y externos (todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forma parte del organigrama de la organización).

La creciente interdependencia de las organizaciones e instituciones ha dado lugar a un mundo donde existe una necesidad de coordinación y cooperación efectiva con su entorno. Cada vez es más importante establecer relaciones de comunicación, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, aminorando diferencias interculturales y promoviendo prácticas. El entorno está compuesto por todos los elementos externos a la organización que tienen algún grado de influencia en ella. Esos elementos son ambientes de información ya que los miembros interpretan los mensajes del exterior para obtener información acerca de las condiciones que le rodean. La información recibida ayuda a identificar nuevas dificultades a la hora de realizar las actividades previstas. El entorno es también una salida básica para los mensajes de los miembros de la organización. La ética ha de ser la base: «hacerlo bien y hacerlo conocer», resume en pocas palabras su objetivo básico.

Las relaciones públicas se presentan como una función directiva que debe planificarse en los máximos niveles organizativos. Es necesario que toda entidad se dote de herramientas y estrategias, y una de las más significativas y con mayor desarrollo social es el *fundraising*, que tiene como objetivo conseguir aportaciones monetarias de entidades y personas para desarrollar determinadas acciones encausadas, tales como la lucha contra la pobreza o alguna enfermedad. El *fundraising* es una acción planificada que parte de unos objetivos y que para conseguirlos se dispone de unas metas y unos instrumentos. Rosso (1993) establece las siguientes etapas:

INVESTIGACIÓN: examinar la causa, la carencia, la necesidad o el problema social que existe. Definir los objetivos y las finalidades que se pretenden alcanzar cuando finalice la campaña. Concretar y establecer las necesidades que caracterizan a esa situación, ya sea en términos materiales o inmateriales. Estudiar y evaluar al sector de la población al cual nos vamos a dirigir, ya sea personas individuales o jurídicas y en el contexto local, nacional o internacional. Eso permite conocer si va a ser posible contar con las aportaciones suficientes.

PREPARACIÓN: seleccionar, preparar e involucrar a las personas que van a participar en la campaña. En esta fase, es necesario disponer del suficiente número de personas interesadas en participar de manera voluntaria, debido a que no es posible destinar recursos monetarios para su contratación. De ahí que sea de gran ayuda contar con una red de voluntarios. Decidir a qué sectores, instituciones o personas nos vamos a dirigir de manera principal. Seleccionar la vía de captación de los fondos, ya sea directamente o a través de determinadas instancias, como pueden ser los me-

dios de comunicación. Preparar el plan de actuación, señalando las estrategias concretas y detalladas y estableciendo una modalidad y tipología de actuación.

APLICACIÓN: actividad de los voluntarios. Acceso a los medios de comunicación. Realización de actos, entrevistas y acciones para solicitar la aportación.

EVALUACIÓN: revisar la consecución de los objetivos establecidos inicialmente. Validar los instrumentos utilizados y su grado de éxito/fracaso. Establecer nuevas actuaciones para profundizar en la finalidad. Explicar socialmente, de manera global o personalizada, qué elementos o mejoras han producido las aportaciones. Uno de los aspectos esenciales del *fundraising* es el de exponer cómo y en qué se han destinando los fondos conseguidos, para que los donantes tengan justificación del destino de su aportación.

En el ámbito del *Fundraising* existen esencialmente cuatro tipos de programas básicos (Palencia-Lefler, 2000: 371-384):

1) Campaña anual dirigida a conseguir aportaciones anuales que permiten mantener los servicios a la organización. Asimismo, sirve como instrumento de sensibilización que coadyuva a que las aportaciones nuevas se añadan a las de otras campañas. Los objetivos son:

- Establecer una base de donantes que aseguren unas aportaciones mínimas.
- Motivar a nuevas aportaciones que se añadan a la base y que puedan pasar a formar parte de ella.
- Identificar a donantes a los que se pueda recurrir en situaciones imprevistas o en grandes campañas.
- Conseguir un mínimo tal de voluntarios que permitan contar con personal que colabora en la organización de las acciones.
- Validar la causa continuamente.

2) Grandes donativos, asociados a campañas dirigidas a solicitar donativos individualmente a partir de una selección previa de donantes anteriores. El elemento básico es la selección de las personas a las que se van a dirigir bajo los siguientes principios:

- Los mejores donantes son aquellos que han colaborado regularmente al demostrar su interés.
- Verificar que se cumplen tres elementos importantes como son: vínculo (contar con una relación entre persona –física o jurídica– y organización, en la que los dos se conocen), capacidad (disponer de la capacidad de ofrecer la ayuda, ya que no todos están en disposición de ayudar aunque lo deseen) e interés (en querer participar, es decir, que haya una propensión a favor de anteverir).

3) Macrocampaña como programa periódico, estructurado y con una adecuada organización y que tienen como objetivos:

- Aspira a una meta importante, de difícil consecución pero factible si se realiza adecuadamente.

- La necesidad de un estudio previo y la consecuente planificación que puede llegar a durar hasta tres años.
- Realizada en un periodo de tiempo intensivo y muy definido.
- Caracterizado por donativos importantes, impulsados por voluntarios y solicitudes realizadas de manera personal.
- Los donantes cualitativos son más importantes que los cuantitativos. La singularidad de esos donativos requieren una atención especial de la organización.
- Posibilidad de convertirse en la continuación de la campaña anual.

4) Donativos planificados que permiten al donante planificar su aportación según los ingresos actuales y la evolución de su patrimonio. Los beneficios se acumulan a favor de una organización hasta una fecha futura.

Es indudable que el *fundraising* es una estrategia de comunicación de las organizaciones que desarrolla, planifica y ejecuta acciones comunicativas entre unas organizaciones y sus públicos. Para realizar las estrategias disponen de las relaciones públicas, que los conecta con sus públicos y dispone de las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos.

Entre los principios básicos para la organización de eventos de captación de fondos figuran:

- 1. Elegir el evento más conveniente:** hacerlo de acuerdo a las necesidades financieras, disponibilidad de personal, recursos materiales y técnicos.
- 2. Saber perfectamente el objetivo del evento:** las personas dan para ayudar a otras personas. Es por lo que resulta importante explicar en qué y cómo. La recaudación ha de afectarse a un proyecto concreto. La cuestión es que, de cara al público y a los colaboradores directos en el evento, este sirva para dar a conocer el trabajo de la organización y motivar a colaborar con ella.
- 3. Establecer un presupuesto con objetivos muy claros:** el principal objetivo de un acto benéfico es recaudar el máximo dinero con el mínimo coste. Es esencial preparar un proyecto de presupuesto y establecer unos objetivos respecto a los beneficios antes de comprometer a la organización en la celebración del evento.
- 4. Adaptar el evento a la causa y al entorno:** un evento especial debe ser siempre adecuado a las prioridades y los intereses de la organización. Si el evento es responsabilidad de un grupo de voluntarios fracasará si no lo lleva adelante un grupo de voluntarios comprometidos. Se debe conocer muy bien el entorno local antes de decidir qué tipo de evento quiere realizarse.
- 5. Definir el público al que va dirigido:** para que el evento tenga el mayor éxito posible, hay que saber cuál es el público que tiene mayor probabilidad de asistir y qué tipo de oferta (música, comida, premios en las rifas...) le atrae.
- 6. Necesidad de formar un comité organizador:** uno de tus mayores problemas al organizar un evento consiste en distribuir las tareas entre el personal remunerado y/o voluntario. Conviene que elabores un organigrama que clarifique las responsabilidades de cada uno y las relaciones entre los miembros del equipo. También será necesaria una descripción de las funciones y del perfil de cada puesto, que detalle la misión encomendada, las funciones a desempeñar, las habilidades y conocimientos requeridos.

7. **Comunique con precisión el evento:** una falta de comunicación provoca una importante disminución de ingresos. Ha de llevar con máximo cuidado la cuenta de ingresos y gastos.
8. **Sea ético:** Hay que tener en cuenta el aspecto ético cuando se elige y planifica un evento. Este tiene que ser acorde con la misión y los valores de la organización. Deben respetarse también las normas sociales. Evita cualquier cosa que pueda interpretarse como sexista, racista o discriminatoria contra cualquier grupo de edad. También las que puedan resultar polémicas porque tienen muchos detractores, como pueden ser los espectáculos taurinos o los circos (por las condiciones de vida de los animales salvajes). Estudia la facilidad de acceso al local y piensa en los discapacitados físicos, así como en atender a requisitos dietéticos especiales (en los eventos que incluyan comida).

Vicente Ferrer inspira una ópera que se estrena en el Liceu de Barcelona



El Gran Teatre del Liceu de Barcelona estrenó ayer *L'home del paraigua*, una ópera inspirada en la vida y obra de **Vicente Ferrer**. Su autor, el compositor Joan Martínez Colás, la presenta como «un viaje a través de los sentidos». *L'home del paraigua*, que es como en Anantapur, India, se le conocía a Vicente Ferrer («un señor con cara de occidental, alto y delgado, cubierto por un inmenso paraguas negro»), es el título de esta ópera-collage que se estrenó el 11 de septiembre en el Gran Teatre del

Liceu y que sus responsables definen como «un viaje sensorial a través de la vida y obra del creador de la fundación privada de más impacto social que existe en la actualidad, la Fundación Vicente Ferrer». *L'home del paraigua*, una ópera con un coro de 90 personas –el Coro Barcelona Classic Academy–, con una orquesta de 50 músicos –la Filharmònica Centenari– y cinco solistas vocales. La producción, que firma Teresa Sánchez casi no tendrá decorados, aunque sí habrá una pantalla en la que se proyectarán imágenes inspiradas en la vida de Vicente Ferrer.

Estructurada en tres actos, el primero muestra la Barcelona de 1920 y los primeros años de vida del querido activista, en pleno ambiente previo a la Guerra Civil, continuando con la propia contienda, el exilio y su comienzo en los jesuitas hasta su primer viaje a la India. Después se abordan sus años en ese país, la creación de la Fundación, el desarrollo de su proyecto y, por último, el legado de la Fundación que lleva su nombre. Serán sus intérpretes la soprano Tatyana Bogdanchikova, que encarnará a la mujer del activista, Ana; y del tenor Josep Puy, uno de los tres encargados de dar vida a Ferrer, además del barítono Karl Svensson, el tenor Emili Gispert y la soprano Roser Ferrer.

El libreto es políglota: incluye catalán, castellano, inglés, indi y euskera. El espectáculo es obra casi en exclusiva de Martínez Colás, ya que además de la partitura y de la dirección musical es el responsable del libreto y el productor del montaje, cuyo presupuesto ronda los 120.000 euros. «Estoy arruinado pero soy muy feliz», comentó, afirmando además que considera un éxito el solo hecho de poder estrenar su ópera.

Fuente: ABC 21/07/2010

10.6. La Web 2.0, 3.0 y redes sociales

Vivimos en un mundo cada vez más globalizado y en el que contamos con diversos mecanismos que permiten salvar las barreras geográficas. El concepto de comunicación tal y como lo conocíamos ha cambiado y las redes sociales se han convertido en una herramienta de gran utilidad en ese nuevo concepto de relación entre las personas: una comunicación global. Se escriben 500.000 *tweets* diarios en español. A esto hay que añadir *Facebook* y el resto de medios sociales (*Youtube*, *LinkedIn*...), además de *blogs* y foros. Probablemente nadie sabe a ciencia cierta cuánta información producimos a diario, solo sabemos que decir «much» es quedarse corto, cortísimo

La expresión Web 2.0 fue utilizada por Tim O'Reilly en 2004 para mencionar una segunda generación en la historia de la Web fundamentada en comunidades de usuarios y una gama especial de servicios, como las redes sociales, los *blogs*, los *wikis* o las *folcsonomías*, que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información entre los usuarios. El término se refiere a la interacción del usuario con el contenido, siendo el usuario el generador principal de dicho contenido. Los criterios más destacados se refieren a:

- La web como plataforma abierta, que abarca todos los dispositivos conectados.
- Los usuarios tienen el control de los datos.
- Forma parte de la sociedad de la información y de la comunicación.

En este contexto, la Web 2.0 multiplica las posibilidades de aprender, al facilitar el acceso a todas las personas a través de múltiples dispositivos, permitiendo la participación activa de los usuarios, los cuales pueden compartir contenidos, experiencias y/o conocimientos y representa la evolución de las aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones web enfocadas en el usuario final. No se trata pues de una nueva tecnología, sino de una actitud de colaboración y participación de las personas para proporcionar mejores datos, nuevos servicios y aplicaciones *on-line*.

En la Web 1.0, algunas personas creaban páginas web para un determinado número de lectores que podían obtener información acudiendo a las fuentes: *Adobe.com* para temas de diseño gráfico, *Microsoft.com* para temas de Windows, etc... Con el tiempo, sin embargo, muchas personas comenzaron a escribir contenido además de leerlo. Esto tuvo efectos interesantes ya que no se disponía de suficiente tiempo para visitar todos los sitios con contenidos relevantes. A medida que la edición personal se popularizó y se convirtió en la corriente dominante, se hizo evidente que el paradigma Web 1.0 tenía que cambiar. La Web 2.0, significa una serie de conexiones de Internet donde los navegadores realmente pueden interactuar uno con el otro,

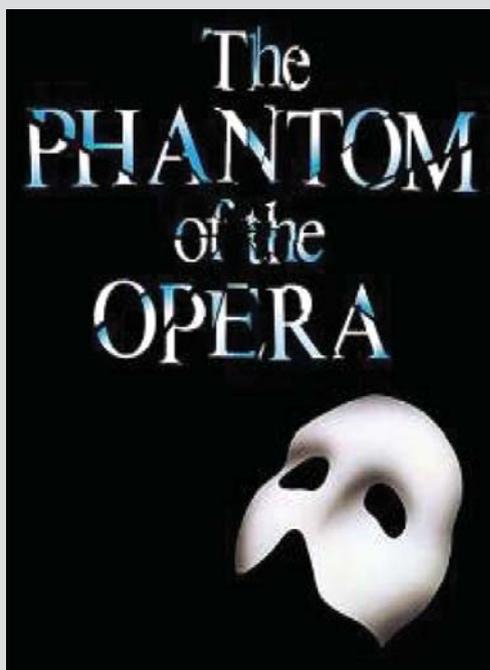
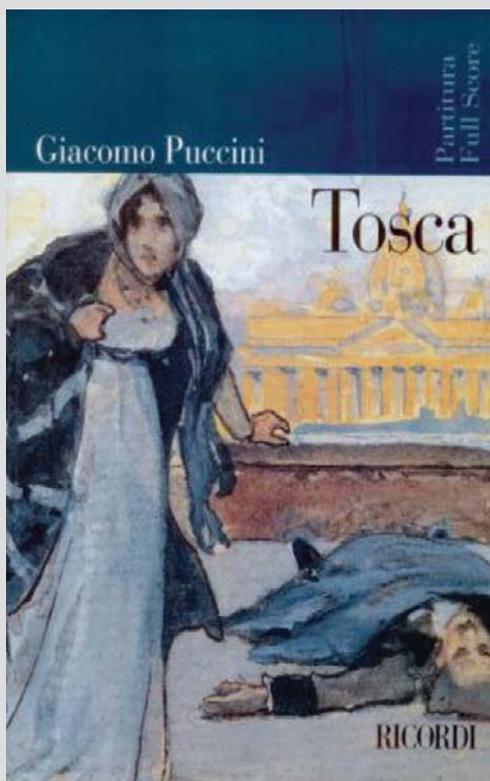
La operación Web 2.0, es una perspectiva de la web en la cual la información es desmenuzada en unidades de «microcontenidos» que pueden ser distribuidas a través de docenas de dominios. La web de documentos se ha transformado en la web de datos. La mejora en las *interfaces* de las páginas web hasta llegar a imitar, casi a la perfección, la experiencia de usuario de las aplicaciones clásicas que se ejecutan en un ordenador. Ya no se buscan las mismas viejas fuentes de información. Ahora se encuentran nuevos mecanismos de relación y comunicación utilizando las tecnologías de redes sociales, que permita el uso de estándares web para la creación de servicios distribuidos en Internet. El Web 2.0 no es una tecnología, sino es la actitud con la que debemos trabajar para desarrollar en Internet. El principal valor que ofrecen las aplicaciones Web 2.0 es la simplificación de la lectura y escritura *on-line*. y beneficiarse de la colaboración de personas ubicadas geográficamente en lugares distantes en la generación y publicación de contenido.

El término de Web 2.0 fue enunciado por Dale Dougherty de *O'Reilly Media* que lo empleó en una conferencia en el año 2004. O'Reilly, en su artículo «*What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*» (2005a), extrae los principios de la Web 2.0 que se deducen, de una forma u otra, de las historias de éxito de la Web 1.0 y de lo más interesante de las nuevas aplicaciones. Los siete principios (Cobo y Pardo, 2007) constitutivos de las aplicaciones Web 2.0 son los relacionados con:

<p>Las nuevas compañías ofrecen software gratuito, utilizando a la web como plataforma. Las herramientas Web 2.0 utilizan su servidor para almacenar la información, y el usuario conectado a la Red siempre tiene acceso a ella. La inspiración radica en una idea clave: el producto mejora con el uso y con el crecimiento de una comunidad que no cesa de subir contenidos (Cobo y Pardo, 2007).</p>	<p>contenidos dinámicos mediante <i>HTML</i>, estilos <i>CSS</i> y programación. Otra experiencia de usuario de mayor calado y popularidad son los <i>blogs</i>. La facilidad de creación, productividad, posibilidad de indexación y visibilidad en los buscadores justifican su éxito (Cobo y Pardo, 2007).</p>
<p>La gestión de la base de datos como competencia. El control sobre fuentes de datos únicos y difíciles de replicar que se enriquezcan a medida que más personas las utilicen (O'Reilly, 2005a). Este principio tiene una palabra clave: <i>Infoware</i> (<i>software</i> más datos). Lo más valioso de las aplicaciones Web 2.0 son los datos, ya que en muchos casos el <i>software</i> es un recurso abierto o de fácil implementación (Cobo y Pardo, 2007).</p>	<p>El fin del ciclo de actualizaciones de versiones del software. La confianza en los usuarios considerando las prácticas del desarrollo del <i>software</i> abierto (O'Reilly, 2005a) y nuevas funcionalidades basadas en las sugerencias y recomendaciones de los usuarios.</p>
<p>Aprovechar la inteligencia colectiva; la idea parte de la <i>World Wide Web</i> y del <i>Open Source</i>. Según Tapscott y Williams (2007, pág. 29), la nueva infraestructura de bajo costo para la colaboración (desde telefonía gratuita por Internet, hasta <i>software</i> libre o plataformas globales de externalización) permiten acceder a todos los mercados.</p>	<p>Modelos de programación ligera. Búsqueda de la simplicidad. <i>Interfaces</i> de usuario, modelos de desarrollo y de negocio ligeros que utilicen las herramientas de Internet, disponibles en la actualidad para aprovechar los recursos de la red y disponerlos de forma creativa (<i>mashups</i>) al servicio del usuario (O'Reilly, 2005a). Se pretende que el usuario pueda ver los contenidos en la plataforma que desee a través de la sindicación y no cuando el proveedor disponga en su plataforma propietaria (Cobo y Pardo, 2007).</p>
<p>Experiencias enriquecedoras del usuario; las clásicas herramientas para producir webs, como <i>Dreamweaver</i> y <i>Flash</i>, ofrecen la posibilidad de crear diseños complejos de</p>	<p>El software no limitado a un solo dispositivo. La utilización de los productos de la Web 2.0 no se limitan a las computadoras. Los teléfonos móviles de tercera generación (3G) empezaron a ocupar espacios hasta ahora solo reservado a aquellas (Cobo y Pardo, 2007).</p>

El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), de cuyas aulas han salido 47 premios Nobel, es considerado como una de las mejores universidades de ciencia e ingeniería del mundo. Ha convertido la Web 2.0 en una disciplina académica basada en el «*web science*». Se trata de un servicio en línea de información científica, suministrado por Thomson Reuters, integrado en ISI Web of Knowledge, WoK. Facilita el acceso a un conjunto de bases de datos en las que aparecen citas de artículos de revistas científicas, libros y otros tipos de material impreso que abarcan todos los campos del conocimiento académico. Los últimos avances tratan de obtener respuesta a cuestiones del tipo:

- Cómo se accede a la información y se evalúa su fiabilidad.
- En qué sentido se puede asegurar que se cumple con las normas legales y las reglas sociales establecidas.
- Cómo se conservará la Red con el paso del tiempo.



robots autónomos, el paisaje expresivo, nuevos *Hyperinstruments*, y los actores humanos, desdibuja el límite entre animado e inanimado. La ópera se estrenó en Montecarlo en el otoño de 2010.

Referencia: Massachusetts Institute of Technology (MIT Media Lab)

Caso: Ópera del Futuro

El problema de Basilea consiste en encontrar la suma exacta de los inversos de los cuadrados de los enteros positivos, esto es, la suma exacta de la serie infinita: ¿cómo composición musical, el rendimiento y la instrumentación puede llevar a formas innovadoras de expresión, el aprendizaje y la salud? El grupo **La Ópera del grupo Futuro** (también conocido como *Hyperinstruments*) explora conceptos y técnicas para ayudar a avanzar el futuro de la composición musical, el rendimiento, el aprendizaje y la expresión. A través del diseño de nuevas interfaces para los virtuosos profesionales y aficionados amantes de la música, el desarrollo de nuevas técnicas para la interpretación y cartografía gesto expresivo, y la aplicación de estas tecnologías a las composiciones y experiencias innovadoras, que buscan mejorar la música como un arte de *performance*, y desarrollar su poder transformador como contrapunto a nuestra vida cotidiana. El alcance de la investigación incluye el diseño de instrumentos musicales, los conceptos de espacios de actuación nueva gira interactiva e instalaciones permanentes, y «juguetes música». Va desde las extensiones de las formas tradicionales a las salidas radicales, como la Ópera Cerebro, Sinfonía de los juguetes y la muerte y las potencias.

LA MUERTE Y LAS POTENCIAS: REDEFINICIÓN DE LA ÓPERA

La muerte y las potencias es una ópera revolucionaria que trae una variedad de innovaciones tecnológicas, conceptuales y estéticas para el mundo teatral. Creado por el Profesor Tod Machover (compositor), Diane Paulus (director), y Alex McDowell (diseñador de producción), la ópera utiliza las técnicas del futuro para hacer frente a las preocupaciones humanas milenarias de la vida y legado. Las propiedades ecológicas únicas, incluyendo los

Las wikis

Las *wikis* son una de las herramientas de colaboración y participación de la Web 2.0 que permiten la generación y publicación de contenido fácilmente; este puede ser actualizado *on-line* por cualquier persona, miembro de un equipo de trabajo o una comunidad de aprendizaje, en cualquier momento, desde cualquier lugar con acceso a Internet, donde todos se encargan de la vigilancia y control del contenido publicado, favoreciendo de esta forma la autoría en equipo. Algunos principios fundamentales son significativos (Fountain, 2005):

1. Cualquier miembro de la comunidad virtual o grupo de trabajo puede crear o modificar el contenido *on-line*.
2. Las *wikis* utilizan marcas simplificadas de hipertexto, facilitando su edición y el vínculo entre las páginas internas y otras páginas web.
3. El contenido de una página *wiki* se coloca juntos con los títulos.
4. El contenido se desarrolla en colaboración con la participación de todos los miembros de la comunidad o grupo de trabajo, en menor tiempo y se mejora cada día con las aportaciones de todos.

Los blogs

El *blog* es la versión reducida del término «*web log*». Se trata de un sistema de edición digital destinado a la información que un usuario publica de forma fácil e instantánea en un sitio web. Normalmente, presentan contenidos en orden cronológico y tienen un carácter personal e informal, actualizándose periódicamente sin que requiera la intervención de profesionales informáticos.

Entre sus características más importantes señalamos las siguientes: cualquier persona puede publicar y además puede hablar de lo que quiera de la forma que quiera; la interactividad, ya que en muchas ocasiones los lectores pueden agregar comentarios a las anotaciones del autor del *weblog* y la rapidez, que permite, por ejemplo, comentar una noticia instantes después de que se produzca.

Por sus contenidos se asocia a los *blog* con diarios personales donde se publican las opiniones o informaciones de un autor o varios autores. Aunque en la actualidad existen diferentes *blogs*, personales, profesionales, de asociaciones profesionales, de congresos, etcétera, y cada día aparecen otros nuevos. Los tipos de *blog* por su contenido pueden ser; *blog* (textual + multimedia), *fotolog* (imagen + texto), *podcast* (audio) y *blog-videoblog* (vídeo).

El uso de los *blogs* se ha difundido rápidamente debido a su gratuidad, facilidad de registro y de instalación. Esta difusión ha permitido la aparición de nuevos términos, tales como *blogosfera*, *bloguero* (*blogger*) y *bloguear* (*blogging*).

Un *blog* está normalmente estructurado en dos partes: a) la referida a las informaciones publicadas por el autor de forma ordenada de manera que se vea primero los comentarios más actuales; b) suele aparecer una columna con los comentarios con diversas cuestiones entre las que suelen estar los titulares de los últimos comentarios, hipervínculos con otras páginas relacionadas, acceso a archivos, etc. Un *blog* tiene los siguientes elementos:

- La parte principal en la que le autor escribe el texto (entrada o *post*).
- Los comentarios de los visitantes, que representan todo el sistema de comunicación (comentarios de los visitantes).
- Publicación (temporalidad).
- Índice de entradas por tiempo, por temas o por palabras claves (clasificación).

Con la popularización de los *blogs* se impusieron una cantidad de términos nuevos. Entre ellos se encuentran:

<p>API (no se traduce). Acrónimo de interfaz de programación de aplicaciones (<i>Application Programming Interface</i>). Es un conjunto de métodos definidos por un sistema operativo o un programa para que los programadores puedan interactuar con él.</p>	<p>Etiqueta (<i>Tag</i>). Palabra clave. Constituyen el sistema secundario de clasificación de las entradas de un <i>blog</i>. Las categorías con el principal.</p>
<p>Basura (<i>Spam</i>). Entradas masivas, no solicitadas, de mensajes (en un correo) o comentarios (en un <i>blog</i>).</p>	<p>HTML (no se traduce). Lenguaje de etiquetas para hipertexto, el que se utiliza para escribir las páginas web. Acrónimo de <i>Hipertext Markage Language</i>.</p>
<p>Bloggging. <i>Bloguear</i>, hacer, mantener o participar en un <i>blog</i>.</p>	<p>Ping (no se traduce). Aviso, notificación de la actualización de un <i>blog</i>. Acrónimo de <i>Packet Internet Grouper</i>.</p>
<p>Blogroll (no se traduce). Es una lista de enlaces de otros <i>blogs</i> que suele aparecer en la barra lateral.</p>	<p>RSS (no se traduce). Sistema de distribución de contenidos que al ser suscrito alerta de las novedades. Literalmente «vindicación realmente simple», acrónimo de <i>Really Simple Syndication</i>.</p>
<p>Categoría (<i>Category</i>). Las categorías son el sistema principal de clasificación de las entradas de un <i>blog</i>, mientras que las etiquetas serían un sistema secundario. Sirven para facilitar la navegación, suelen aparecer en la parte superior de la barra lateral.</p>	<p>Sindicación (<i>Syndication</i>). Es una red en la que varios sitios se asocian para compartir contenido y aplicaciones.</p>
<p>Enlace (<i>Link</i>). Vinculo, hiperenlace.</p>	<p>Tags. Etiquetas o palabras clave, se usan para clasificar los mensajes.</p>
<p>Enlace permanente (<i>Permalink</i>). Es el enlace directo a una entrada permanente. Es una «URL» fija que es generada por el sistema de <i>blog</i> y que se aplica a cada entrada.</p>	<p>Trackback (no se traduce). Se trata de un acuse de recibo que permite conocer qué enlaces apuntan hacia un determinado <i>post</i>; de ese modo avisa a otro <i>weblog</i> que está citando una de sus entradas.</p>

Sistemas de publicidad

Coste por Click (CPC). Cada vez que un usuario hace clic en la publicidad se realiza un cobro fijo al anunciante.

Cost per Thousand (CPM). Por cada mil impresiones que tenga la publicidad en perfiles de usuarios, aunque no sea pulsada, se realiza un cobro al anunciante. Los precios a cobrar pueden ser fijados de dos maneras:

- a) **El anunciante fija el precio.** Mientras más alto sea el precio que se fije, la probabilidad de que su publicidad sea desplegada en los perfiles aumenta.
 - b) **La red fija un precio.** La probabilidad de que la publicidad sea mostrada en cierto perfil se define a través de algoritmos que comparan la relevancia de la publicidad con el contenido del documento en donde se mostrará utilizando un algoritmo equitativo para los clientes de la Red.
-

Compra de espacios fijos. Bajo este sistema clásico la empresa interesada en hacer publicidad compra un espacio en el perfil o página principal designado por la red durante cierto tiempo.

Publicidad gratuita / creación de perfiles. La empresa interesada crea un perfil en la Red como un usuario más. Algunas redes tienen entre sus ofertas perfiles especiales destinados a empresas, con determinadas características y algunas diferencias con los perfiles de usuarios.

Consideraciones legales

Existe un principio general en publicidad y que AUTOCONTROL (Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial), nos recuerda en sus resoluciones: «La publicidad debe ser honesta y veraz». Según un Informe de la Agencia Española de Protección de Datos del año 2002 respecto al sector de Internet, se determinó que: «Cuando se haya previsto que los datos sean utilizados de forma que los usuarios puedan ser segmentados, a partir de la información personal y comercial que consta en los ficheros, se informará claramente de esta circunstancia al usuario en el momento de recabar sus datos». Asimismo se le concederá la facultad de oponerse a esta modalidad, indicándole el procedimiento que deberá de seguir en el caso que decida hacer uso de ella. La Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, es la norma básica que regula todos los aspectos relativos a la publicidad, en cualquier tipo de medio.

Web 3.0

En general, se asocia el término al de Web semántica acuñado por Tim Berners-Lee, quien inventó la Web a principios de los 90. No existe total consenso acerca de lo que significa la Web 3.0. El aumento de la interactividad y de la movilidad son dos factores que muchos señalan como decisivos en esta nueva etapa de la Web. Se llama así, a lo que muchos ven como una extensión de los mundos virtuales, similar a la famosa *Second Life* o *There.com* y se cree que en el futuro será una gran alternativa al mundo real, donde se podrán hacer búsquedas por similitud de imágenes, música y vídeos, con solo mostrar al buscador el medio de referencia.

Según Eric Schmidt, CEO de Google, la Web 3.0 son *aplicaciones conjuntas, de poco tamaño, que puedan correr en cualquier componente ya sea móvil o un PC, aplicaciones rápidas y muy configurables y lo más importante de todo es que serán distribuidas por marketing viral, como son las redes sociales (digg, menéame, stumble upon, etc) o los correos.*

La Web ha cambiado profundamente la forma en la que nos comunicamos. La comunicación prácticamente con todo el mundo en cualquier momento y a bajo coste es posible hoy en día, ya que tenemos acceso a mi-

llones de recursos, independientemente de nuestra situación geográfica e idioma. Sin embargo, al mismo tiempo, se han originado algunos problemas como son: la sobrecarga de la información y la heterogeneidad de fuentes de información. La Web semántica ayuda a resolverlos permitiendo a los usuarios delegar tareas en *software*.

Gracias a la semántica, el *software* es capaz de procesar su contenido, razonar con este, combinarlo y realizar deducciones lógicas para resolver problemas cotidianos automáticamente, ya que se encuentra dotada de mayor significado, en la que cualquier usuario en Internet podrá encontrar respuestas a preguntas de forma más rápida. Al dotar a la Web de más significado y, por lo tanto, de más semántica, se pueden obtener soluciones a problemas habituales en la búsqueda de información gracias a la utilización de una infraestructura común, mediante la cual, es posible compartir, procesar y transferir información de forma sencilla. Esta Web extendida y basada en el significado, se apoya en lenguajes universales, que resuelven los problemas ocasionados por una Web carente de semántica en la que, en ocasiones, el acceso a la información se convierte en una tarea difícil y frustrante. Evidentemente, todo ello va a significar un gran cambio en las formas y los medios de emitir los anunciantes sus mensajes a las distintas audiencias.

Redes sociales

Una red social se define como un servicio basado en Internet que permite a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, además de ver y recorrer su lista de las conexiones y de las hechas por otros dentro del sistema.

El número de usuarios de este tipo de redes sociales ha aumentado considerablemente en los últimos años. Existe una amplia variedad de redes sociales que se diferencian por su temática, funcionalidad, estética, etc., pero el concepto es el mismo: poner a disposición del usuario una herramienta que le permita comunicarse con otros usuarios.

El origen de las redes sociales se remonta a 1995, cuando Randy Conrads crea *classmates.com* con el objetivo de que los usuarios pudieran recuperar o mantener el contacto con antiguos compañeros del colegio, el instituto, la universidad, etc. El primer sitio reconocido como red social se funda en 1997, *SixDegrees.com*, un servicio que permitía crear un perfil en la web, agrupar a los contactos directos e intercambiar mensajes con ellos.

Las redes sociales se basan en la Teoría de los Seis Grados de Separación, propuesta inicialmente por Frigyes Karinthy (1929). El concepto está basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, y solo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera.

Actualmente, las redes sociales gozan de una gran popularidad en Internet. Cabe destacar que, según los datos proporcionados por Alexa (empresa proveedora de información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web), de los 500 sitios web más visitados a nivel mundial entre los 50 primeros puestos hay 7 redes sociales. *Myspace*, que ocupa el sexto lugar y *Facebook* el octavo. En el mundo, de forma estimada, hay más de 1.500 millones de internautas, y dos de cada tres son miembros de alguna red social y más del 10% del tiempo de navegación lo dedican a visitar redes sociales.

En la actualidad se contabilizan cerca de mil millones de usuarios en el mundo y el tiempo medio de navegación mensual es de unas seis horas. El 62% de los internautas que residen en el continente asiático pertenecen a una red social, y representan al 35% de los usuarios del mundo. En Europa son el 56% de los usuarios de Internet los que participan en una red social y representan el 30% de los registros a nivel mun-

Cronología de las redes sociales más notorias con características de sitios de redes sociales

Año	Red social	Características
1995	classmates.com	Las personas pueden mantener contactos con amigos.
1997	SixDegrees.com	Este sitio permitía a los usuarios crear perfiles, lista de amigos y amigos de sus amigos.
1999	Live Journal	Ofrece servicios de <i>blogs</i> en línea.
2001	Ryze.com	Primera red social especializada de carácter profesional.
2002	Friendster y Fotolog	Permite que los usuarios de la red se relacionen según sus aficiones.
2003	LinkedIn	Red social que tiene como finalidad promover contactos empresariales.
	My Space	Ofrece perfiles para músicos.
2004	Flickr	Red social que gira en torno al servicio de compartir fotografías.
	Facebook	Red, inicialmente de carácter privado, creada para la Universidad de Harvard. Las salas de cine de Estados Unidos proyectan <i>The Social Network</i> , la película sobre el nacimiento de <i>Facebook</i> que gira en torno a la figura de su fundador, Mark Zuckerberg.
2005	Yahoo 360°	Red que cuenta con servicio de correo, calendario, fotos, eventos, <i>blog</i> y música.
2006	Tuenti y Twitter	Comparten noticias.
2008	Facebook	Lanza su versión en francés, alemán y español para impulsar su expansión fuera de Estados Unidos, ya que sus usuarios se concentran en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña.

Fuente: www.enquarentena.posterous.com/cronologia-de-las-redes-sociales

dial. El 75% de los internautas españoles participan en redes sociales, lo que lo sitúa como el primer país europeo en nivel de acceso a las redes sociales.

Entre las aplicaciones que se ofrecen a los usuarios de las redes sociales, se encuentran las siguientes:

« Wall » (Muro)	Un espacio en cada perfil para que los contactos del usuario dejen mensajes.
« Pokes » (Toque)	Permite que un usuario contacte a otro, recibiendo éste una notificación.
« Photos » (Fotos):	Aplicación que permite subir una cantidad ilimitada de fotografías, pudiendo crear álbumes con distintos niveles de privacidad.
« Status » (Estado)	Permite informar a los contactos de las actividades que un usuario está realizando.
« Gifts » (Regalos)	Permite enviar un regalo virtual a un contacto.
« Marketplace »	Permite publicar avisos clasificados relevantes a la «red» a la que está unido el usuario.
Función compartir:	Favorece el envío de <i>links</i> a los contactos de un usuario, insertando una opción debajo del contenido que permita compartirlo con los contactos que se establezcan en la red social.

Regulación legal del Web 2.0. Acciones de marketing y redes sociales

Para navegar por las distintas redes sociales se ha de estar protegido contra posibles ataques de códigos maliciosos, por lo que es necesario instalar un equipo de seguridad y mantenerlo actualizado, no compartir información confidencial, ni dar más información que la necesaria en los perfiles y, sobre todo, denunciar los delitos si se observa alguna conducta inapropiada o delictiva. La 30 Conferencia Internacional de Autoridades de Protección de Datos) Privacidad de Estrasburgo otorga una serie de recomendaciones para usuarios y proveedores. Las más importantes son:

- Los proveedores de servicios de redes sociales *deberán informar de forma transparente y abierta*, a sus usuarios sobre el tratamiento de sus datos de carácter personal proporcionándose de información fácil e inteligible sobre las posibles consecuencias de publicar datos de carácter personal, así como acerca de los riesgos de seguridad y el posible acceso por parte de terceros. Dicha información también deberá incluir asesoramiento sobre la manera en que los usuarios deben gestionar la información privada de otras personas incluidas en sus perfiles.
- *Control de usuarios*. Los proveedores deberán seguir mejorando el control de los usuarios sobre la utilización que hacen los miembros de la comunidad de los datos contenidos en los perfiles. Deberán permitir una restricción en la visibilidad completa de los perfiles, así como de los datos contenidos en los mismos y en las funciones de búsqueda de las comunidades.
- *Seguridad*. Los proveedores deberán continuar mejorando la seguridad de sus sistemas de información y proteger a los usuarios de accesos fraudulentos a sus perfiles, utilizando para ello las mejores prácticas reconocidas en la planificación, desarrollo y ejecución de sus aplicaciones, y certificaciones independientes.
- *Eliminación de perfiles de usuario*. Los proveedores también deberán permitir que los usuarios cancelen su pertenencia a una red, eliminen su perfil y todo contenido o información que hayan publicado en la red social de una manera sencilla.
- *Uso del servicio bajo seudónimo*. Los proveedores deberán permitir la creación y utilización de perfiles seudónimos de forma opcional, y fomentar el uso de dicha opción.
- *Acceso a terceros*. Los proveedores deberán tomar medidas eficaces para impedir las descargas en masa de datos de perfil por parte de terceros.
- *Indexabilidad por buscadores de perfiles de usuario*. Los proveedores deberán garantizar que los datos de usuarios solo pueden explotarse en buscadores externos cuando un usuario haya dado su consentimiento explícito, previo e informado a tal efecto. La no indexabilidad de los perfiles por parte de motores de búsqueda debería ser una opción por defecto.

Por su interés señalamos a continuación algunos resultados presentados por el informe anual *Horizon* donde se describe el trabajo continuo del proyecto *Horizon* del *New Media Consortium*, un proyecto de investigación cualitativa iniciado en el año 2002 que identifica y describe las tecnologías emergentes que probablemente tendrán un fuerte impacto en la docencia, el aprendizaje o la investigación creativa en facultades y campus universitarios en los próximos cinco años. El informe *Horizon 2010* es el séptimo informe anual de esta serie y ha sido elaborado como parte de la colaboración continuada entre el *New Media Consortium* (NMC) y la *EDUCAUSE Learning Initiative* (ELI), un programa de *EDUCAUSE*.

Tendencias significativas

El informe *Horizon Edición 2010* (<http://www.nmc.org/pdf/2010-Horizon-Report-es.pdf>), ha identificado las siguientes tendencias como impulsoras clave de las implantaciones de tecnología para el periodo que va del 2010 al 2015:

- *Las personas esperan poder trabajar, aprender y estudiar cuando quieran y desde donde quieran.* La vida en un mundo cada vez más agitado en el que los estudiantes tienen que equilibrar las exigencias del hogar, el trabajo, los estudios y la familia presenta un conjunto de retos logísticos a los cuales tienen que enfrentarse los estudiantes de hoy, cada vez más móviles. Un método más rápido a menudo se percibe como un método mejor, y por eso las personas quieren acceso fácil e inmediato no solamente a la información que hay en la Red, sino también a las redes sociales que les pueden ayudar a interpretar y maximizar el valor.
- *Las tecnologías que utilizamos cada vez más están basadas en nubes, y nuestras nociones de ayuda de la TI están descentralizadas.* La aceptación y la adopción continua de aplicaciones y servicios basados en nubes cambia no solamente las maneras como configuramos y utilizamos el *software* y el almacenamiento de ficheros, sino incluso la manera como conceptualizamos estas funciones. Dónde almacenamos nuestro trabajo no es importante; lo que importa es que la información sea accesible desde cualquier sitio y con el dispositivo que decidamos utilizar. Global y masivamente, nos vamos acostumbrando a un modelo de *software* basado en navegadores que es independiente del dispositivo que utilizamos.
- *El trabajo de los estudiantes se hace en colaboración cada vez más, y existe más colaboración entre departamentos en todo el campus.* Cada vez más tanto los estudiantes como sus profesores ven que los retos a los que se enfrenta el mundo son multidisciplinarios y que la necesidad de colaboración es importante. En los últimos años, la aparición de un conjunto de herramientas nuevas, y a menudo gratuitas, ha facilitado más la colaboración que en cualquier otro momento de la historia.

Las nuevas tecnologías tienen repercusiones en el trabajo y en la educación. Las instituciones académicas afrontan una revolución para adaptarse al «*mobile learning*». Para el próximo curso universitario en EE. UU., algunas universidades estadounidenses van a comenzar a regalar iPhones e iPod *touch* a sus nuevos estudiantes. Con ello, se consigue dotar a los estudiantes de un terminal permanentemente conectado a Internet, con el que pueden interactuar con la universidad de diversas formas: correos *push* instantáneos sobre clases canceladas, retrasadas o incluso el menú de la cafetería, uso de la geolocalización (*previo permiso del estudiante, por supuesto*) para distintas actividades, sondeos instantáneos entre los estudiantes. La mayoría de los estudiantes universitarios ya cuentan con un portátil, pero no todos los usan habitualmente: a pesar de que hoy en día son muy ligeros, siguen siendo dispositivos grandes a los que muchos no les gusta llevar de un lado a otro, al contrario que con un terminal de bolsillo. De otro lado, las bibliotecas universitarias, se están adaptando a un nuevo modelo de enseñanza definido por el Espacio Superior de Enseñanza Europeo, donde la cultura digital, la generalización de cursos para los distintos cuerpos docentes dirigidos no solamente a la formación en nuevas tecnologías, sino también en la utilización de un nuevo modelo pedagógico basado en las TIC en un nuevo sistema educativo es básico, y han de adaptar sus servicios a las nuevas plataformas de enseñanza, al refuerzo de los cuerpos docentes en la elaboración de productos multimedia y al diseño de una política de alfabetización de información.

La irrupción del fenómeno *iPhone* supone una revolución en el modo en que las personas interactúan con sus teléfonos móviles y en la forma en que se relacionan con su entorno social. El acceso a información en cualquier lugar y en todo momento, la comunicación a través de redes sociales —especialmente *Twitter* y *Facebook*—, la producción de vídeos y audio y la descarga de juegos es un cambio cultural que no resulta

ajeno al ámbito académico. Aunque todavía se encuentra en una fase experimental, cada vez son más las universidades y escuelas de negocios que introducen la metodología *mobile learning* esto es, formación a través de *smartphones*, *smartbooks*, tabletas digitales, *netbooks*, *PDA*, etc... en sus planes de estudios. Soportes como el iPad de Apple, la llegada de *Play Book* de *Blackberry*, y la consolidación del sistema operativo para móviles de Google, *Android* confirman la tendencia hacia una sociedad hiperconectada.

Estados Unidos y Canadá son los mercados más avanzados en formación móvil, seguidos de los países escandinavos y Reino Unido. Entre otros centros, las universidades de Stanford, Yale, Berkeley, Seton Hill, Católica Abilene, Oxford y el MIT, en Estados Unidos; la Universidad Técnica de Delft en Holanda y la Universidad de Manchester en Reino Unido hace tiempo que están apostando firmemente por este tipo de disposición.

En España, sin embargo, el *m-learning* se encuentra todavía en una etapa incipiente. Un estudio de la consultora Tea-Cegos, significa que actualmente sólo un 3% de los profesionales ha recibido formación a través del móvil en su organización. Algunas universidades y escuelas de negocios han comenzado a poner en marcha diferentes proyectos basados en dispositivos móviles. En el ámbito universitario, la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA) es el primer centro *on-line* en implementar un programa en pruebas para estudiar la carrera a través de un *iPad* que se entrega a los alumnos.

Caso final: *Facebook* carcelario



Most Recently Added Prisoner ***These inmates are seeking friends***

¿Qué siente un reo cuando está a punto de morir ejecutado? ¿Cómo se afronta toda una vida entre rejas? La respuesta está en **WriteAPrisoner.com**, una especie de *Facebook* carcelario donde los presos reciben cartas de ciudadanos anónimos que, a veces, dan pie a una amistad... o a algo más. En la actualidad 2,3 millones de estadounidenses están en prisión, es decir, más de uno de cada 100 adultos, según un reciente estudio del Pew Center. Es una cifra que se ha incrementado un 300% desde 1980 y que representa la mayor tasa actual de encarcelamiento mundial. Desde el año 2000, el portal WriteAPrisoner.com se encarga de ayudar a los encarcelados, a miles de ellos, a recibir cartas del mundo exterior. Para ello publican en la web sus perfiles personales, fotografías e información de contacto. El objetivo fundamental: ayudarles a sobrellevar la extrema soledad.

Robert Garza, un joven latino de Texas, presenta así su situación: «Estoy en el corredor de la muerte desde diciembre de 2003. Confinado en una celda de 2,4 por 3,6 metros. Me permiten salir de

ella dos horas al día, cinco días a la semana. No tengo contacto físico con nadie y la comunicación con mis compañeros es limitada. Si quieres ser mi amigo, por favor, escríbeme». Una simple búsqueda en la web revela la existencia de más de 5.600 perfiles. De ellos, 1.971 son blancos, 1.937 son afroamericanos, 1.062 son hispanos y 43 asiáticos. También hay nativos americanos y una clasificación multirracial. Sólo el 8,4% de los perfiles registrados corresponden a mujeres.

Entre los usuarios hay cerca de 800 condenados a cadena perpetua y más de 100 que esperan su turno para ser ejecutados, entre ellos, tres mujeres. La foto de perfil de Kerry Lyn Dalton, una rubia californiana de 45 años, podría pasar perfectamente por la de cualquier mujer de mediana edad en *Facebook*. Risueña, sonrisa inmaculada y ganas de vivir. Excepto que, como admite en su perfil, está en el corredor de la muerte desde 1992 acusada de asesinato y atraco a mano armada. «Estoy segura de que eso puede asustar a algunos», reconoce. Dalton sostiene que ella no fue culpable y que la metieron en la cárcel sin que las autoridades dieran con el cuerpo, sin que la asociaran a la escena del crimen o existiera un arma inquisidora.

Cualquiera puede tener acceso a la web y ponerse en contacto con los presos, ya sea a través de carta o correo electrónico. Los creadores aseguran que, además de familia y amigos de los reos, existen jueces, militares, abogados e incluso miembros de grupos religiosos que deciden participar activamente. Existe la posibilidad de incluir una fotografía propia al ponerse en contacto con los reos, a quienes les llega la correspondencia dos veces al mes. Los encargados posteriormente la imprimen y la adjuntan junto al texto enviado. Una vez contactado al preso, se debe incluir una dirección real para mantener la correspondencia personal y no a través de la web, entre cuyas reglas está la de no enviar más de cinco correos electrónicos por mes y evitar un lenguaje inapropiado, ya que el contenido de las misivas es evaluado por el personal. «Entendemos que la naturaleza de esta página web puede resultar extraña para algunos», sostienen los creadores del portal. «No olvidamos que la gente va a la cárcel como forma de castigo por los crímenes que han cometido. Dicho eso, también los mandan allí para corregirse y rehabilitarse», añaden

Fuente: (Efe / Los Ángeles).(www.elmundo.es/elmundo/2010/10/02/navegante/1286031395.html)

Resumen del capítulo

En una sociedad que ha multiplicado los canales y la capacidad de comunicación, es absolutamente necesario que la empresa cuide sus mensajes y sea consciente de que ha de tener una estrategia de comunicación que se aplique con rigor y coherencia. La finalidad de tener un plan de comunicación es mejorar el posicionamiento y la imagen de la organización ante sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. El éxito es conseguir llegar a todos ellos de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado. Las organizaciones se ven obligadas cada día más a ser vistas, diferenciadas y reconocidas. Las empresas e instituciones se ven obligadas a gestionar bien la comunicación y la imagen.

El conocimiento de las herramientas y medidas de control de un plan de comunicación es la clave para el éxito de su cometido. La realización de una auditoría utilizando las diversas técnicas permite hacer un diagnóstico de la situación. Deberá estar incluida la gestión de la RSC

Un sistema de auditoría es una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones del área de marketing, así como su adecuación al entorno y aunque no consigue resolver todos los pro-

blemas, sí proporciona una sólida base informativa y de actuación, ya que se considera una herramienta estratégica fundamental que posibilita a las empresas estar preparadas ante cualquier circunstancia no previsible.

La evolución en marketing y comunicación *on-line* se están produciendo de una forma rápida y cambiante. Las TIC's, están permitiendo realizar una comunicación más eficiente, más personalizada y más sugerente, ayudado a construir marcas, generar ventas y permite medir y optimizar la eficacia de las diferentes tácticas utilizadas. La identificación de las tendencias permite adelantarse a la competencia.

Las relaciones públicas se presentan como una función directiva que debe planificarse en los máximos niveles organizativos. Es necesario que toda entidad se dote de herramientas y estrategias, y una de las más significativas y con mayor desarrollo social es el *fundraising*, que tiene como objetivo conseguir aportaciones monetarias de entidades y personas para desarrollar determinadas acciones encausadas, tales como la lucha contra la pobreza o alguna enfermedad. El *fundraising* es una acción planificada que parte de unos objetivos y que para conseguirlos se dispone de unas metas y unos instrumentos.

Por último, la Web 2.0, Web 3.0 y las redes sociales como un servicio basado en Internet que permite a los individuos, de una parte, construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema delimitado, articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión, y ver y recorrer su lista de las conexiones y de las hechas por otros dentro del sistema y a los anunciantes, de otra, utilizar sus recursos para conseguir que sus mensajes sean más eficaces.

Preguntas para debatir

1. Identifique los factores de éxito de la campaña «Ven. Quiero verte» nos dicen los ojos de los personajes retratados por grandes artistas en la nueva campaña del Museo de Arte de Sao Paulo.
2. La campaña «Finales de cine inesperados» parte de la idea de que en los cortometrajes los finales llegan antes que en los largometrajes con el objetivo de transmitir un mensaje relativo a la movilidad y rapidez del transporte público. Argumente su opinión.
3. Que medidas, con carácter de urgencia, recomendaría para paliar en gran medida el problema del *grooming*.
4. Siguiendo la idea del caso «Noches Blancas», diseñe una campaña de relaciones públicas para una acción en una ciudad que le resulte interesante.
5. Indique posibles estrategias y sus correspondientes tácticas utilizando las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, que podrían aportar soluciones a la crisis del cine español.
6. Visite sitios relacionados con las denominadas causas sociales y diseñe una campaña de *fundraising* para la que estime más oportuna.
7. Reflexione sobre la ética que se pone a prueba en el uso de las redes sociales en el caso «facebook carcelario».
8. Realice una búsqueda de buenas prácticas en la gestión del marketing y de la comunicación de empresas e instituciones.

PARTE IV

**Cultura empresarial
a través de ejemplos**

La Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA) quiere ser un catalizador de todas las ideas emergentes en el ámbito de la cultura de nuestra comunidad. Asimismo, tiene la vocación de convertirse en un servicio –vivo y dinámico– de asesoramiento en aquellos campos que afectan a nuestro oficio: artes, patrimonio, eventos, legislación laboral, información y formación, etc.

El emplazamiento simbólico de GECA en Andalucía pasa, sin duda, por la materialidad de un lugar físico, concreto, al que se pueda acudir, una puerta a la que llamar, un espacio de acceso a la intercomunicación de los gestores y gestoras culturales que ponemos en valor el hecho cultural a lo largo de todo nuestro territorio autonómico. Para eso contamos con un Foro anual en el primer trimestre de cada año, la revista de GECA con una periodicidad semestral, ser la promotora del I Máster en Gestión Cultural realizado en Andalucía, cursos específicos, nuestra página web (www.gecaandalucia.org), y la sede, que acoge el Centro de Documentación en Gestión Cultural.

Este cuerpo complejo, frágil y difuso, de gestores y gestoras culturales cobra un sentido especial cuando conectamos nuestra tarea cotidiana con valores universales en que poder enmarcar nuestra acción. En La Agenda 21 de la Cultura podemos leer: «La cultura es el fruto de una construcción colectiva, que se desarrolla desde los inicios de la aventura humana en la tierra. La cultura esta co-firmada por todas las civilizaciones y por toda la población, y es consustancial a la existencia humana. La cultura adopta formatos distintos, que siempre responden a modelos dinámicos de relación entre sociedades y territorios». Es hora, entonces, de abrirnos y organizarnos, de entrar en el juego incesante del desarrollo humano en este mundo del que formamos parte y en el que debemos aportar nuestra perspectiva.

Los fines de la Asociación son:

- La definición del ámbito profesional de los Gestores Culturales.
- La investigación y análisis de todo lo referente al acceso y al ejercicio de la profesión.
- El estudio, búsqueda y ejecución de cuantas propuestas vayan encaminadas a mejorar tanto la formación como la cualificación de sus miembros y su consideración profesional.
- Elaborar propuestas para mejorar la articulación entre los sectores institucionales, profesionales, creativos y sociales que intervienen en el hecho cultural.
- El fomento de la cultura como parte esencial del desarrollo local, como fuente de empleo y garantía de bienestar social.
- La atención de manera especial a los conceptos de identidad cultural y territorio.
- Todos aquellos fines que ética y profesionalmente redunden en el beneficio de sus asociados.

D. Rafael Morales Astola

Presidente de la Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales (FEAGC)

Presidente de la Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (GECA)

1. Defina su filosofía de marketing aplicado a la industria cultural.

Quizá lo primero que habría que comprobar es si en el entorno de las industrias culturales se conoce la verdadera dimensión y definición del marketing. Se tiende a entender este como la «promoción» o «publicidad» de un producto o servicio, cuando realmente esta es solo una parte o fase del marketing (la distribución, el precio o el propio producto son otras de estas partes). A grandes rasgos, entendemos que el marketing es una herramienta con la que la creación (industria cultural y creativa se utilizan con frecuencia como sinónimos) varía su enfoque desde una perspectiva artística hacia una perspectiva de mercado. Es decir, el marketing condicionaría la creación de un proyecto, ya que implica una visión dirigida al mercado. Es una de las claves de la industria cultural, que bien puede realizar su proyecto desde una visión «purista» y al margen del mercado, o bien puede utilizar los conocimientos que se tenga de este para condicionar el proyecto final de forma determinante. Según el subsector cultural de que se trate, puede prevalecer bien la visión «purista» de la obra de arte (frecuente en las artes escénicas), bien la visión mercantilista de dicha obra (frecuente en el cine), o bien la convergencia entre ambos valores. El marketing ha evolucionado como una pieza más del dispositivo cultural y actualmente existen reflexiones que lo sitúan no tanto como una herramienta, sino y sobre todo como un contexto y una metodología que contribuye a imbricar al hecho cultural en un cruce de relaciones con todos los ámbitos que constituyen la sociedad: educación, mercado, instituciones, audiencias, medios de comunicación, etc. Es lo que se ha denominado marketing relacional.

2. ¿Puede indicar, por favor, alguna decisión de marketing por la que han obtenido éxitos notables y otra que no haya respondido a sus expectativas? Valore lo sucedido en ambos casos.

GECA tiene dos intereses muy específicos: el reconocimiento profesional de los gestores culturales y el establecimiento de espacios de formación continua. Nuestras acciones van dirigidas a instituciones y a colectivos muy concretos y no a audiencias en general. Entendemos que nuestro conocimiento del perfil de los socios y socias y de las instituciones y centros de trabajo donde ejercemos nuestra profesión nos dan la información suficiente para planificar acciones que redunden en una conexión constante con el sector de la cultura. Nuestra cercanía con nuestros asociados a través de una unidad administrativa basada en una comunicación constante, las publicaciones virtuales del boletín GECA y del boletín de Difusión de Actividades de Socios, la web gecaandalucia.org, las publicaciones en papel como la revista de GECA y la colección «Pensar la Gestión Cultural en Andalucía», la creación de textos oficiales que den cuenta de nuestros planteamientos en los diversos aspectos que concurren en la gestión cultural, el servicio de asesoramiento personalizado a nuestros socios y socias y la organización de eventos de interés del sector, nos posicionan en ese marco de relaciones fundamentales para que GECA, además de tener voz propia, sea una voz compartida, institucionalizada y reconocible como tal.

3. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que usted considera que se enfrenta en la actualidad el marketing cultural?

Sin lugar a dudas, la falta de recursos y la búsqueda de un lenguaje propio, en términos mercadotécnicos. Es decir, existen subsectores de la industria cultural que no pueden trabajar su marketing como cualquier

otra industria. Primero, porque en general estos subsectores no cuentan con los recursos suficientes como para realizar trabajos de marketing a gran escala. Segundo, porque su dinamismo hace que los procesos (tendencias de públicos, tendencias de consumo, etc.) sean tan vertiginosos que los estudios de mercado y otras herramientas de análisis retrasen decisiones que han de tomarse con rapidez y que pueden marcar el éxito o el fracaso. Tercero, porque la falta de recursos no significa el abandono del marketing, sino la búsqueda de herramientas propias y de proximidad que logren una clara eficacia (contacto directo con el consumidor, marketing de guerrilla, segmentación exhaustiva, uso de nuevas tecnologías y redes sociales...). Cuarto, porque el lenguaje de las industrias culturales es de por sí creativo y artístico, por lo que el ingenio y la curiosidad ha de marcar el trabajo de marketing, ya que se da por hecho que nuestro cliente es exigente y sensible. Quinto, porque los trabajadores de la industria cultural cuentan, en muchos casos, con enormes capacidades potenciales respecto al marketing que no están siendo aprovechadas, bien por desconocimiento y falta de formación, bien por prejuicios ante el «miedo a la contaminación» del mercado. Conclusión: el impacto del marketing de las industrias culturales ha de ser mucho más eficaz en cuanto a la relación inversión/retorno.

4. *¿Cómo determinan el segmento de mercado que más se acomoda a su producto y cómo planifican las relaciones con sus clientes? Comente alguna experiencia de éxito en este ámbito de la gestión.*

Los servicios de GECA van dirigidos fundamentalmente a sus socios y socias y se realizan en virtud de los fines e intereses que la legitiman. Si bien es cierto que el servicio *on-line* de asesoramiento personalizado a socios y socias nos permite recabar una información esencial sobre sus necesidades y demandas, lo cual nos sirve de forma determinante para tomar decisiones sobre los eventos que organizamos. El «segmento de mercado» para GECA está definido en los propios estatutos: profesionales de la gestión cultural o personas que han cursado determinados estudios en gestión cultural y que consideramos válidos para ingresar en nuestra organización.

5. *¿Cómo entienden el concepto de competencia y qué tipo de relaciones mantienen con ella?*

Nuestra organización no tiene ánimo de lucro. Por lo que la competencia se transforma directamente en cooperación con otras organizaciones de intereses idénticos o de similar rango tanto a nivel estatal como internacional.

6. *¿En qué medida consideran importante la aplicación de las distintas técnicas de comunicación?*

Actualmente nos encontramos en una situación enormemente complicada. En los últimos años, sobre todo en la última década, se han ido incorporando herramientas y técnicas a los procesos de comunicación en un continuo sumando, sin prácticamente eliminar ninguna de las prácticas anteriores. Esto genera problemas de capacidad, pero también de frustración e incluso de ansiedad. Hoy en día es prácticamente imposible saber dónde está el «caballo ganador», pero es imposible apostar por todas las técnicas y herramientas disponibles para no perder ninguna oportunidad. Nosotros apostamos por una gestión coherente de la comunicación, en la que esta tenga el valor adecuado, es decir, que se sitúe en la raíz misma de la estructura productiva (a ser posible, incorporada a la misión global de esta, en sus consejos de administración o dirección, en las decisiones fundamentales, etc.), sin perder de vista que la inversión en comunicación también ha de limitarse, pues sus posibilidades son ilimitadas. Creemos que hay que distribuir los esfuerzos de una manera razonable, acudiendo a un número de técnicas coherente con la envergadura de la estructura organizativa o el proyecto, pero siempre atendiendo al menos a: procedimientos tradicionales respecto a prensa (dosieres, notas, convocatorias, ruedas de prensa...), nuevas tecnologías generalistas (página web, *blogs*, redes sociales), nuevas tecnologías aplicadas al marketing directo (bases de datos de públicos, de clientes, redes sociales especializadas, etc.), comunicación directa con clientes (servicios posventa, fidelización, etc.).

7. *¿Qué importancia tiene el patrocinio y mecenazgo en su empresa y en qué medida le ayudan a mejorar la relación con sus clientes?*

GECA desempeña un papel primordial: servir de interlocución entre el sector y las instituciones públicas y privadas de la cultura. El patrocinio es para nosotros un elemento esencial en dos sentidos: uno, económico, que hace posible que con recursos limitados seamos capaces como tercer sector de realizar eventos que de otra manera serían costosísimos; otro, institucional, que hace posible consolidar una metodología de trabajo que consiste en aceptar la participación de la sociedad civil organizada en los procesos que llevan a la toma final de decisiones, lógicamente, en el ámbito de los poderes públicos. Por ello tenemos firmado un Protocolo de Colaboración con la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía y convenios con entidades locales y con empresas privadas de servicios.

8. *¿Cuál es su opinión respecto a la necesidad de disponer de un gabinete de comunicación?*

Es fundamental y estamos estudiando fórmulas para, de igual modo que hemos consolidado la figura de la unidad administrativa de GECA, exista la unidad de comunicación. Es fácil para el tercer sector llegar a la conclusión de que es necesario. Lo difícil es hallar recursos para llevarlo a cabo. De momento, hemos iniciado una campaña denominada «Soci@, haz otr@ soci@», con objeto de garantizar, con los recursos propios que proporcionan las cuotas, la consolidación definitiva de la unidad administrativa y que podamos empezar a crear la unidad de comunicación.

9. *¿Cómo crean ustedes nuevos espacios para la experimentación, la innovación y el espíritu de su empresa en el sector cultural?*

GECA no cesa de inventar mecanismos para llegar a los socios y socias, incorporar a nuevos miembros, establecer sistemas nuevos de comunicación y de participación. Desde nuestro criterio, consideramos dos cosas: una, la importancia determinante de los poderes públicos en relación a la cultura, que viene consagrada no solo en la Constitución Española, sino además en los numerosos documentos de la Unión Europea y de la UNESCO; otra, la importancia que progresivamente va adquiriendo la gestión mixta (sector público, sector privado y tercer sector) de la cultura, no ya solo por necesidad de la crisis, sino y sobre todo por una voluntad de poner en valor toda la creatividad que se ha desarrollado en la últimas décadas en el sector. Una creatividad que solo es comprensible desde la fortaleza que han demostrado los sectores: público y privado y tercer sector.

10. *En qué medida la disponibilidad de las TIC'S les ayudan a incrementar el acceso de los usuarios a los servicios en sus actividades culturales.*

Estamos en un momento de frontera, que necesita una gestión de frontera, que sepa moverse a un lado y a otro de los cambios y de lo que aún perdura. Las nuevas tecnologías, el mundo virtual, la Web 2.0 son primordiales, pero todo ello precisa del componente presencial. Las organizaciones han de adaptar su discurso, su funcionamiento, su mentalidad a todo lo que el horizonte neotecnológico ofrece. La sociedad del conocimiento a la que aspiramos se nutre de los contenidos que transitan gracias a las nuevas tecnologías.

11. *Desde el punto de vista de la responsabilidad social ¿cuál es la misión de su empresa?*

Los gestores culturales somos profesionales que operamos en un ámbito tan delicado como el de los bienes culturales, lo que exige la combinación de tres elementos: economía, ética y estética. La calidad y proporcionalidad de esta combinación determinará el éxito de los proyectos culturales no solo en términos de éxito económico, sino también en términos de éxito social y artístico. GECA tiene en cuenta esta tesitura en la que siempre nos vamos a mover como profesionales de la gestión cultural. En la cultura se construyen mundos

personales y colectivos, se proyectan aspiraciones y esperanzas, se interroga sobre lo establecido para promover una sociedad mejor, más libre, más crítica, más participativa. GECA trabaja en este contexto y lo hace además en provecho del hecho cultural en la comunidad autónoma andaluza, en sus provincias y en sus municipios.

12. *¿El hecho de que su institución o empresa trabaje en base a «materiales» y contenidos culturales le genera algún tipo de diferencias frente a otras organizaciones de otros sectores más tradicionales de la economía?*

De algún modo, ya lo hemos reflejado en la pregunta número 3. En el sector de la cultura, tenemos menos recursos, público más exigente y necesidad de comunicar con nuevas fórmulas. Además, a esto habría que añadir que prácticamente todos los hechos culturales son hechos comunicativos. Prácticamente toda la producción cultural se basa en una búsqueda de comunicación entre creación (e incluso gestión) y un público final. Esto quiere decir que la industria cultural trabaja constantemente con mensajes comunicativos, artísticos, estéticos, éticos, pero sobre todo comunicativos. Hay que saber gestionar estos mensajes y trasladarlos al marketing de forma natural y fluida, pero eficaz. A priori, esto puede suponer un inconveniente o complejidad añadida, pero en realidad se trata de una ventaja: el valor añadido a los proyectos culturales es intrínseco, solo se trata de resaltarlo o incluso de saber utilizar esos valores desde la perspectiva no del arte sino de la comunicación, lo cual es una traducción mucho más sencilla que, por ejemplo, aquellas industrias que han de generar de forma mucho más artificial los valores añadidos para sus productos.



www.bubok.es

Bubok es un servicio/plataforma/espacio sencillo, potente y eficaz de auto-publicación *on-line* que permite a cualquiera convertirse en su propio editor y publicar sus libros sin costes, sin límites. Bubok, como aliado del autor, ofrece tanto a escritores como editores todas las herramientas y servicios necesarios para publicar y vender sus obras en formato electrónico o papel, con tiradas desde un solo ejemplar.

Desde novelas, libros de recetas a libros técnicos, todo persona que tenga algo que contar podrá vender sus obras en formato papel o electrónico y sin tiradas mínimas.

Con Bubok

Tú Eliges – Tu tienes el control absoluto de todo el proceso editorial para que definas todos los aspectos de tu libro, desde el formato, el diseño, el precio y la promoción.

Tú Ganas – Aparte de tener la satisfacción de poder publicar tu ideas fácilmente, tu siempre sales ganando ya que, en Bubok, el autor recibe el 80% de los beneficios de los libros vendidos.

Tú Cuentas – En Bubok no hay autores mejores o peores que reciban trato diferente dependiendo en su «potencial.» Todo autor es importante y lo esencial es que si tienes algo que contar, lo puedas hacer sin que nadie limite tu posibilidades.

Bubok...tus ideas, tus libros a tú manera...¡Publica sin Límites!

D. Ángel María Herrera Burguillo

Director de Bubok

1. Defina su filosofía de marketing aplicado a la industria cultural.

En el ámbito cultural el marketing debe estar ligado a unos valores: más allá del objetivo de mercado ha de tenerse en cuenta la razón por la que uno ha decidido apostar por un modelo de negocio dentro del ámbito cultural y no de otro sector. Y casi siempre que hacemos esta reflexión encontramos un compromiso con la difusión y protección de la cultura, aunque obviamente la forma de hacerlo depende del caso. En el caso de Bubok, nuestro compromiso era dar a cualquier persona la oportunidad de hacer realidad su sueño de publicar un libro. Ofrecer a los autores un canal para publicar: abrir la industria editorial. Todas nuestras acciones de marketing están ligadas a esta profunda convicción.

2. ¿Puede indicar, por favor, alguna decisión de marketing por la que han obtenido éxitos notables y otra que no haya respondido a sus expectativas? Valore lo sucedido en ambos casos.

No hablaría de acciones, si no de actitudes. Realmente hay dos actitudes sumamente positivas: la primera ha sido nuestra apuesta por convertirnos en un sitio de referencia también para lectores y dar a nuestro proyecto una legitimidad avalada por el apoyo de organizaciones de incuestionable prestigio. Para ello hemos llegado a acuerdos con organizaciones y entidades como la Biblioteca Nacional, el Ministerio de Justicia o la Academia de la Llingua Asturiana, que venden sus libros a través de nuestra plataforma gracias al modelo de impresión bajo demanda. A través de estos acuerdos también hemos querido contribuir a la protección del patrimonio cultural y a su difusión al hacer accesibles a cualquier persona estas publicaciones con un solo clic. Como comentaba antes, sin un necesario compromiso no tiene sentido invertir en el sector cultural. En cuanto a negativos, no señalaría ninguna acción, más bien la falta de algunas de ellas sobre todo cuando comenzamos nuestra actividad por falta de recursos. En un principio nos resultaba difícil estar en citas y puntos de encuentro importantes para nuestros autores, aunque en el último año hemos procurado participar activamente en distintos eventos culturales y en las presentaciones de nuestros escritores. Por último, algo que hemos promovido con mucho acierto han sido los concursos: para los autores es inspirador participar en certámenes de literatura que les animen a poner a prueba su imaginación.

3. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que usted considera que se enfrenta en la actualidad el marketing cultural?

El principal reto es encontrar el necesario equilibrio entre los objetivos fructos del compromiso y los objetivos financieros, ya que todo negocio exige un balance favorable. Debe encontrarse la manera de responder a las expectativas de los usuarios brindándoles un servicio riguroso y de calidad, apoyar y difundir la creación de contenidos (en el caso de Bubok) y a la vez obtener un resultado que permita la continuación del proyecto, lo cual es necesario para todos. Una empresa orientada a otro tipo de producto generalmente se enfoca en llegar al público que le interesa y ofrecerle las novedades. En el caso del ámbito cultural esto es más complejo, como comentaba antes. Obviamente también quieres captar usuarios, pero tienes que ser especialmente cuidadoso a la hora de definir tu filosofía empresarial y tener coherencia en cada acción.

4. *¿Cómo determinan el segmento de mercado que más se acomoda a su producto y cómo planifican las relaciones con sus clientes? Comente alguna experiencia de éxito en este ámbito de la gestión.*

Nosotros tenemos dos usuarios principales:

- a) Los autores: pueden ser aquellas personas que quieren cumplir el sueño de publicar un libro, escritores experimentados que confían en este modelo para un título determinado, profesionales que montan en nuestra plataforma su «tienda *on-line*» o expertos en temas minoritarios que no encuentran cabida en el mercado tradicional dado que se dedican a una materia minoritaria. También tenemos un usuario que publica un libro en modo privado para crear algo personal, pero son minoría.
- b) Los lectores: usuarios que buscan contenido de todo tipo y que encuentran en nuestra plataforma contenidos no disponibles en la librería de un centro comercial o en una gran tienda. Tenemos gran variedad de géneros y títulos y estás donde estás puede adquirirlos. La mayoría de los autores publican en formato impreso y digital (pueden hacerlo sólo en uno de ellos, pero suelen elegir la convivencia entre ambos formatos), por lo que nuestros lectores pueden adquirir los títulos en el formato que prefieran. Además, pensando en llegar a más lectores hemos llegado a acuerdos con organizaciones que publican sus libros en nuestra página web.

5. *¿Cómo entienden el concepto de competencia y qué tipo de relaciones mantienen con ella?*

A nosotros más que de competencia nos gusta hablar de opciones. En España existen otras empresas de autopublicación, pero su forma de trabajar es muy diferente a la nuestra. Nosotros no hemos querido ser una plataforma, intentamos ir más allá y ser para nuestros autores y lectores un punto de encuentro para amantes de la literatura y contenidos en general. Tenemos una comunidad de usuarios realmente activa y con mucha iniciativa y somos muy activos en medios sociales. Mantenemos un diálogo constante con nuestros usuarios: les escuchamos y tomamos en cuenta sus opiniones para valorarlas y seguir trabajando. Nuestro objetivo es que Bubok sea un espacio a la medida de sus expectativas, como mínimo. Por otro lado, a través de nuestros acuerdos con organizaciones, empresas, entidades, organismos públicos... pretendemos declarar un compromiso con la cultura y el sector de los contenidos digitales, que potenciamos con nuestra presencia en ferias del sector editorial y con la organización de eventos, como la feria del libro digital. En cuanto al modelo tradicional creo que es muy distinto, supone un ámbito más reducido en el que se trabaja de otra forma.

6. *¿En qué medida consideran importante la aplicación de las distintas técnicas de comunicación?*

La comunicación es esencial, y especialmente en cualquier empresa que desarrolle su actividad en el ámbito de Internet. Hemos de ser conscientes de que comunicar no es imponer nuestra información. Las redes sociales han cambiado las reglas del juego: la comunicación es bidireccional, tú das información al usuario pero él también se expresa y no duda en manifestar públicamente su opinión. Para nosotros esto nunca ha supuesto un problema o algo a lo que temer. Muy al contrario: nos permite conocer de primera mano las inquietudes de las personas que escriben, que leen o que se interesan por Bubok por algún motivo e incorporar las propuestas que nos parecen más interesantes a nuestro modelo de negocio. Obviamente no puedes hacer todo lo que todos los usuarios piden, pero dialogar con ellos te proporciona una información realmente valiosa para adaptar tu producto a sus expectativas. Puedes adelantarte y prever cuáles serán sus requerimientos o saber si un producto o servicio funciona o no poco después de su lanzamiento, lo que te permite enfocarte en las acciones más positivas y evita que desgastes energía en algo que no va a resultar. En cuanto a los medios tradicionales, aunque la relación cambia ligeramente, la interactividad es una tendencia. Casi todos tienen su versión *on-line* y organizan encuentros digitales por lo que los lectores, espectadores y oyentes también tienen una capacidad de expresión mayor.

7. *¿Qué importancia tiene el patrocinio y mecenazgo en su empresa y en qué medida le ayudan a mejorar la relación con sus clientes?*

Creo que el patrocinio, más allá de la visibilidad que proporciona, responde al compromiso de proteger y difundir la cultura. Patrocinar un premio determinado, contribuir a la organización de un concurso o colaborar con una iniciativa particular está ligado a los valores de una compañía y resulta fundamental tener este tipo de acciones en cuenta en determinados momentos.

8. *¿Cuál es su opinión respecto a la necesidad de disponer de un gabinete de comunicación?*

La comunicación ha sido una de las principales claves del éxito de Bubok. La relación con los medios tradicionales, la actividad en las nuevas redes sociales y la organización de eventos o participación en algunos determinados exige un conocimiento de las distintas herramientas, de los distintos canales y de los distintos lenguajes para saber que estamos transmitiendo de manera eficaz los mensajes que queremos transmitir. Que los medios sepan que existe una persona o equipo que pueden asumir esa labor con profesionalidad y rigurosidad siempre es ventajoso. Pero además, un equipo profesional realiza una labor proactiva con medios que siempre repercute en una notable visibilidad. Por último, no debemos olvidar que la importancia de contar con profesionales de este ámbito no estriba solo en el gran número de contactos que tengan o el manejo que hagan de las herramientas sociales, ni siquiera en el número de impactos en prensa que consigan. La clave está en que cualquier persona de la empresa al relacionarse públicamente mantenga un discurso y sepa cómo transmitir esos valores de los que necesariamente ha de ser partícipe para formar parte de nuestra compañía, pero que quizá no sabe expresar o transmitir. Contar con un profesional que te ayude a relacionarte y comunicar tu trabajo en un entorno como el cultural es crucial. No se trata solo de tener visibilidad, sino de saber dónde está la gente interesada en tu proyecto y de tener siempre presentes los valores que marcan la actividad de tu compañía.

9. *¿Cómo crean ustedes nuevos espacios para la experimentación, la innovación y el espíritu de su empresa en el sector cultural?*

Intentamos dar voz a todos los miembros del equipo para que mantengan y propongan proyectos y actividades. Desde que hemos aparecido, hace dos años y medio, hemos trabajado para romper los muros y prejuicios que existían en relación a la autopublicación. A través de concursos, también hemos animado a creadores de dentro y fuera de nuestra web a encontrar nuevos canales de expresión (por ejemplo, organizamos un concurso de literatura multimedia y con el certamen de relatos hiperbreves de Movistar). Ahora tenemos previsto introducir mejoras en nuestra web dirigidas a fomentar la creación de contenidos más innovadores. Pero eso aún está en desarrollo.

10. *En qué medida la disponibilidad de las TIC'S les ayudan a incrementar el acceso de los usuarios a los servicios en sus actividades culturales.*

Para nosotros la importancia de las nuevas tecnologías es absoluta: somos un ejemplo de proyecto tecnológico cultural. Nos hemos beneficiado de la tecnología para abrir y democratizar la industria editorial. Gracias a nuestro modelo de negocio cualquier persona puede publicar en formato digital y/o impreso y puede poner su libro a la venta en Internet sin ningún coste mediante el modelo de impresión bajo demanda: los ejemplares se imprimen cuando se venden. Incorporar nuevas funcionalidades es muy importante para nosotros y todas las mejoras de servicios en nuestra web exigen mejoras tecnológicas. De hecho, ahora mismo estamos mejorando la plataforma y esperamos ofrecer muy pronto novedades y nuevas formas de expresión para los autores.

11. *Desde el punto de vista de la responsabilidad social ¿cuál es la misión de su empresa?*

Está íntimamente ligada a nuestro compromiso cultural: hacer uso de las nuevas tecnologías para proteger y difundir la cultura y llevar a cabo iniciativas que propicien la creación de contenido digital. En nuestros acuerdos con instituciones públicas, por ejemplo, ponemos los libros a precio de coste y tanto las organizaciones como nosotros renunciamos al margen de beneficio. Además, siempre que podemos colaboramos con algunos proyectos solidarios, renunciando también en ese caso a nuestro margen de beneficio (el 20% del beneficio).

12. *¿El hecho de que su institución o empresa trabaje en base a «materiales» y contenidos culturales le genera algún tipo de diferencias frente a otras organizaciones de otros sectores más tradicionales de la economía?*

Principalmente plantea dificultades ligadas a la necesidad de hacer de la iniciativa un proyecto rentable y a la vez el compromiso de llevar a cabo acciones que repercutan a la protección de la cultura y puedan no resultar rentables. Lo cierto es que hay diversas áreas de actividad que resultan particularmente atractivas en el mundo de los negocios a la hora de crear una nueva empresa, pero es obvio que la cultura no se encuentra entre ellas; no parece un entorno propio de los ejecutivos de éxito, sino más bien de idealistas alejados del estereotipo de hombre de negocios que se apoyan en subvenciones y ayudas públicas para cumplir con una misión que nunca termina de ser rentable. Sin embargo, existen empresas que constituyen claros ejemplos de que se puede desarrollar un proyecto por y para el fomento cultural con un espíritu emprendedor: este es el caso de Bubok. Nosotros hemos trabajado y trabajamos para demostrar que es posible crear un empresa sólida, con proyección de crecimiento y capaz de adquirir prestigio como iniciativa cultural y como modelo de negocio.

El Museo Picasso Málaga fue inaugurado el 27 de octubre de 2003, cincuenta años después del primer contacto mantenido entre Pablo Picasso y Juan Temboury Álvarez, Delegado Provincial de Bellas Artes de la ciudad de Málaga.

Tras la excelente acogida en Málaga de dos exposiciones sobre Picasso en la década de los noventa, se retomaron los trámites para la creación de un Museo que albergase una amplia muestra de la obra de Picasso. Es por ello que en el año 1997 se constituyó la Fundación Museo Picasso de Málaga, firmándose un acuerdo con la Junta de Andalucía de cesión de obras de la colección privada de la nuera del artista, Christine Ruiz-Picasso y su hijo Bernard, con una donación de más de 155 obras.

El pasado mes de Diciembre, tras seis años desde la apertura del Museo, se constituyó la nueva Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernard Ruiz Picasso, fruto de la fusión de la Fundación Museo Picasso de Málaga y la Fundación Paul, Christine y Bernard Ruiz-Picasso. Tras ella, se incorporaron 78 nuevas piezas a la Colección Permanente del MPM alcanzando una cifra total de 233 obras que muestran al completo toda la trayectoria artística del pintor.

En la actualidad, el MPM se ha consolidado no solo como el Museo más visitado de Andalucía, con más de 2,3 millones de visitantes, sino como un impulsor económico, social y cultural de la ciudad de Málaga.

La colección permanente del MPM se complementa con exposiciones temporales, se han realizado diecinueve hasta la fecha, que junto con la programación de actividades culturales conforman la amplia gama cultural que ofrece el MPM.

D. José Manuel Gómez-Zorrilla Sanjuán

*Director del Departamento Comercial
Museo Picasso Málaga*

1. Defina su filosofía de marketing aplicado a la industria cultural.

El marketing se resume en: planificación, ejecución, control y seguimiento y vuelta a planificar...este proceso continuo y vivo proporcionará una visión actual y de futuro necesario para marcar las directrices con el mínimo error y las máximas garantías de éxito. En la industria cultural actual, es factor clave saber mantener el equilibrio entre resultados económicos y la visión cultural de la entidad. Esta equidad será elemento diferenciador y facilitará la integración de las políticas activas de marketing en toda la organización, pues nunca puede considerarse el marketing de forma aislada, ya que el éxito dependerá de la implicación total de las áreas funcionales y estratégicas de la institución, entidad o empresa.

2. ¿Puede indicar, por favor, alguna decisión de marketing por la que han obtenido éxitos notables y otra que no haya respondido a sus expectativas? Valore lo sucedido en ambos casos.

Dentro del plan de marketing MPM 2010 marcamos como línea estratégica el relanzamiento de la UEN de Eventos en el MPM. Para ello, entre las diferentes estrategias *below the line* planificadas, se realizó una acción de marketing directo, consistente en una carta personalizada firmada por la dirección del Museo donde se presentaba la institución, junto con un cuidadoso catálogo de «Espacios Exclusivos» y dos invitaciones para conocer el Museo durante el año 2010. La base de datos fue de 10.400 contactos personales de carácter directivo, más de 7.100 empresas diferentes: grandes corporaciones, pymes y agencias de eventos y OPC'S; de todo el territorio nacional (segmentando el peso geográficamente).

La acción se cerró el pasado 31 de octubre de 2010 con una redención de más del 4%, más de 160 solicitudes de realización de eventos privados y un incremento del 14% en la facturación total del año 2010.

3. ¿Cuáles son los retos más significativos a los que usted considera que se enfrenta en la actualidad el marketing cultural?

En un entorno como en el que actualmente nos encontramos, cambiante e impredecible a todos los niveles: económico, político, tecnológico, de relaciones interpersonales, cambios en la actitud/modelo de compra/consumo del consumidor, globalización e internacionalización de los mercados....podemos afirmar que nos enfrentamos a un cambio de época o una época de cambio. Además, la velocidad de los cambios es cada vez mayor, lo que dificulta la toma de decisiones presentes y futuras. Pensar, por ejemplo, que en menos de veinte años el cambio de modelo ha sido radical (la evolución sufrida en el uso y diseño de los ordenadores, aparición de Internet, redes sociales, cambio en la telefonía móvil, modelo social...), todo ello nos hace plantearnos los siguientes retos dentro del marketing cultural sino queremos quedarnos fuera del terreno de juego:

- Se hace imprescindible la realización de planes estratégicos a largo plazo, posicionando a la entidad cultural en la parte intangible del consumidor, para garantizar la vida de la marca en el futuro.

- Se hace totalmente necesario, manteniendo la línea de coherencia con el punto anterior, la realización de planes de marketing operativos, para el corto plazo, que garantice la consecución de los objetivos marcados.
- Es prioritario mantener el equilibrio en la institución/empresa entre el modelo «*business*» y el modelo cultural, pues son complementarios y dependen uno del otro.
- No hay que olvidar anteponerse a los cambios futuros, lo que supone dejar de ser predecibles, analizando constantemente el entorno, el mercado, los clientes...para ir creando estrategias que adapten nuestro producto/servicio al consumidor final.
- Siempre hay que realizar búsquedas de nuevas formas de comunicación con el cliente/visitante, cada vez más tendentes a una personalización del diálogo empresa/consumidor (entendiendo el término consumidor en el sentido más amplio de la palabra, ya que puede tratarse desde una tribu ubicada en cualquier red social, hasta un colectivo o grupo de presión, o un comprador individual).

4. *¿Cómo determinan el segmento de mercado que más se acomoda a su producto y cómo planifican las relaciones con sus clientes? Comente alguna experiencia de éxito en este ámbito de la gestión.*

Una variable fundamental dentro del marketing operativo es el análisis del público objetivo, entendido desde dos perspectivas, el cliente externo: el visitante que pasa por el Museo Picasso Málaga y el no visitante; y el cliente interno: canal intermediario, proveedores, empleados...

Pero ¿cómo analizamos a nuestro cliente externo: el visitante?, con dos estudios heterogéneos pero complementarios:

- Análisis del visitante al MPM: se realizan encuestas mensuales, lo que se traduce en datos reales mes a mes. En esta encuesta se segmentan los visitantes (edad, sexo, procedencia, nivel de estudios...), se analiza su proceso y decisión de compra, el nivel de satisfacción, hábitos...proporcionando información en tiempo real que se aplica en el corto plazo.
- Análisis del no visitante, se segmenta a los no visitantes, lo que denominaríamos público potencial (edad, sexo, procedencia, nivel de estudios...) y se analiza los motivos de la no visita al Museo y el grado de conocimiento y penetración de la marca MPM a nivel provincial.

Todos estos datos proporcionan información detallada y permiten definir perfiles tipo de visitante, realizar acciones específicas para microsegmentos (por ejemplo turistas extranjeros, británicos residentes en la Costa del Sol, en los municipios de...), enfocar acciones para segmentos más amplios (cruceista que desembarca en Málaga) o realizar campañas de imagen a todo el espectro de visitantes.

En cuanto a las relaciones con el cliente interno, destacaría al «canal intermediario MPM», es decir, aquellas empresas intermediarias y prescriptoras, entre el consumidor final y el Museo. Con ellos se establece una relación comercial más estrecha y de negocio, donde predomina la atención personalizada, las propuestas de contenido detalladas por sector, políticas de fidelización activas, incentivos, seguimiento de clientes...

5. *¿Cómo entienden el concepto de competencia y qué tipo de relaciones mantienen con ella?*

En el Museo Picasso Málaga entendemos que en el mundo cultural existen y cohabitan multitud de alternativas para que el visitante/cliente pueda cubrir sus necesidades de ocio, cultura, tiempo libre... por tanto, en infinidad de ocasiones la decisión final por parte del visitante se encuentra en la «capacidad de su bolsillo» y no en su motivación de lo que desea visitar.

El MPM con su proyección internacional de marca: Pablo Picasso, genera sinergias positivas para otras entidades culturales, de ocio y de tiempo libre en la ciudad de Málaga, aportando valor al entorno, no solo económico sino cultural, social, promocional...

Por supuesto que el MPM realiza su actividad en el mercado, según las afirmaciones comentadas anteriormente, lo que no significa que anualmente se realicen análisis de competidores por unidades estratégicas de negocio, y matrices de posicionamiento de mercado, más orientado al enfoque del consumidor y la satisfacción que a la propia competencia.

Para finalizar, podemos afirmar que en este contexto las relaciones del Museo Picasso Málaga con el resto de agentes activos a día de hoy son abiertas y de colaboración.

6. *¿En qué medida consideran importante la aplicación de las distintas técnicas de comunicación?*

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado, siendo un elemento diferenciador y generador de valor. Es imprescindible en una entidad/empresa cultural realizar las siguientes técnicas/medios comunicacionales:

- Publicidad.
- Relaciones Públicas y campañas de comunicación.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Promoción.
- *Merchandising*.
- Marketing directo.
- Internet.
- Comunicación comercial.

Todos ellos a través de diferentes canales como puede ser escritos, audiovisuales, digitales, internet, dispositivos móviles, soportes en papel, con diferentes tecnologías *Wifi*, *Bluetooth*... y con distintos soportes: mupis, cartelería, tríptico, *e-mailing*, *newsletter*, valla, catálogo, plasmas, PDA, *iPhone*....

7. *¿Qué importancia tiene el patrocinio y mecenazgo en su empresa y en qué medida le ayudan a mejorar la relación con sus clientes?*

El Museo Picasso Málaga cuenta con un Consejo de Protectores creado para vertebrar el apoyo social y económico en torno al Museo, y favorecer la integración alrededor del mismo del mayor número posible de personas, instituciones y empresas que colaboren en su financiación.

Dentro de este Consejo de Protectores destaca la presencia de RTVA, Unicaja y la Junta de Andalucía.

Aparte, existe otro nivel de patrocinio que son los socios protectores, en este caso compuesto por:

- Diputación Provincial de Málaga.

- Fundación AENA.
- Grupo Joly.
- Novasoft.
- San Miguel, Fábricas de Cerveza y Malta S.A.
- Vocento S.A.

Dentro de los diferentes niveles y aportaciones se articulan las diferentes contraprestaciones establecidas entre el Museo y estas entidades.

Para el próximo año 2011 se va a trabajar en la mejora de este programa pues es de carácter estratégico dentro de la organización.

8. *¿Cuál es su opinión respecto a la necesidad de disponer de un gabinete de comunicación?*

El gabinete de comunicación es fundamental dentro de cualquier empresa de cualquier sector, pero adquiere un cariz especial en empresas/entidades cuyo fin es la difusión cultural. El gabinete de comunicación y/o prensa cumple una función primordial en la estructura funcional de cualquier entidad, al ser responsable de la acción de relaciones públicas, la comunicación interna y la relación con los medios de comunicación. Esto incluye: ruedas de prensa, notas, comunicados, *publicity*, *clipping* de prensa, actos institucionales, entrevistas...

Por tanto, es generador de información útil y de valor en todos los canales *about* y *below the line* (medios convencionales, y no convencionales: Internet, redes sociales...) y mantiene viva la presencia de la entidad en la sociedad en sus diferentes niveles (local, regional, nacional e internacional).

También se constituye como pieza clave en la difusión y promoción de la entidad, ya que contribuye al resto de acciones emprendidas, desde el plan de medios anual hasta las acciones más comerciales.

9. *¿Cómo crean ustedes nuevos espacios para la experimentación, la innovación y el espíritu de su empresa en el sector cultural?*

La experimentación, innovación y el espíritu de empresa se plasma en cada exposición temporal organizada por el Museo, en donde se reinventan los espacios, se fabrican nuevas formas y materiales, se crean otras estructuras y soportes «ad hoc», se utilizan recursos visuales diferentes como proyecciones (películas, cortos, diapositivas...), se generan audiovisuales propios y se montan espacios educativos y pedagógicos que hacen reflexionar al visitante.

Destacaría, por ejemplo, la exposición *Bill Viola: obras figurativas* (del 15 de junio al 5 de septiembre del 2010); en el que una de las salas temporales de la planta baja (un espacio nítido, de luz blanca y líneas puristas) quedó totalmente modificado, creando un nuevo espacio expositivo, con distinta tonalidad (gris crema), casi sin iluminación (en semi penumbra), en el que el visitante accedía por un pasillo fusco y girando a la izquierda accedían a un espacio cuadrangular con tres zonas representadas con grandes pantallas de plasma en las que se reproducía la obra de Bill Viola. Como complemento a la exposición, en una zona de transición del Museo, previa a la exposición, se situaron unas pequeñas pantallas tipo TFT, como punto informativo, con un audiovisual creado por el Museo para esta exposición donde el visitante podía sentarse, ver, oír y leer, contextualizando la obra y el autor.

Otro destacado ejemplo ha sido la exposición *Los Juguetes de las Vanguardias* (del 4 de octubre 2010 al 30 de enero 2011) en la cual se ha recreado una zona educativa con una gran mesa de juegos y pequeños taburetes, rodeados de muebles escolares diseñados por artistas de las vanguardias, donde el visitante puede sentarse y jugar con Tangram, dibujar en un libro de visita improvisando, superponer láminas con diferentes objetos creando un cuadro o disfrutar de la película *El Circo de Calder* sentado en un taburete con forma de elefante de diferentes colores.

10. *En qué medida la disponibilidad de las TIC'S les ayudan a incrementar el acceso de los usuarios a los servicios en sus actividades culturales.*

A día de hoy se está trabajando en potenciar los canales alternativos y el uso de la TIC'S para acercar los contenidos del Museo a visitantes y potenciales usuarios. En este entorno multimedia, cambiante y en rápida evolución, las TIC'S se convierten en herramienta principal, en canal de conducción de contenidos bidireccionales, de la entidad al cliente y del cliente a la entidad, pero también de la propia organización a sus empleados y de los empleados a la propia organización.

Las TIC'S, por lo tanto, deben generar valor a las actividades operacionales y de gestión, permitiendo obtener ventajas competitivas, sacándole beneficio al mercado y centrándose en lo verdaderamente importante: la misión de la empresa.

Algunas iniciativas del Museo Picasso Málaga en este sentido son: *website* MPM (www.museopicasso.malaga.org) que permite al usuario desde la compra de entradas *on-line* hasta las consultas al catálogo de la colección y fondos con un alto nivel de detalle (actualmente estamos desarrollando una nueva plataforma web más próxima a la Web 2.0); también es posible la retirada de entradas/*tickets* en los cajeros automáticos de Unicaja; existe un proyecto de presentación de entradas en las taquillas a través de terminales móviles; se realizó un concurso a través de redes sociales, explotación de plataformas digitales para comunicar diversos contenidos multimedia, implementación de programas de gestión que facilitan por ejemplo el servicio al cliente...

11. *Desde el punto de vista de la responsabilidad social ¿cuál es la misión de su empresa?*

La Fundación Museo Picasso Málaga. Legado Paul, Christine y Bernard Ruiz-Picasso tiene como finalidad que la obra de Pablo Picasso sea conservada, exhibida, estudiada y difundida. De este modo se concibe el Museo Picasso Málaga como núcleo de proyección e impulso cultural y social, al que los ciudadanos acudan, no solo para el disfrute del patrimonio, sino también para ser partícipes de actividades didácticas y beneficiarios de servicios culturales.

12. *¿El hecho de que su institución o empresa trabaje en base a «materiales» y contenidos culturales le genera algún tipo de diferencias frente a otras organizaciones de otros sectores más tradicionales de la economía?*

En la medida que las herramientas y técnicas de marketing utilizadas son análogas en todos los sectores, el principal sesgo o dificultad consiste en saber moldearlas para las peculiaridades del sector cultural y personalizarlas para la entidad o institución en la que se desarrollarán.

Una diferencia fundamental dentro del contexto político-legal con las empresas tradicionales es que al ser entidades culturales, cuya forma jurídica es la fundación/asociación, el fin último de la entidad no será la búsqueda continua de beneficios, sino que operarán otros factores igualmente importantes como son la difusión del patrimonio cultural, la promoción de la obra del artista, así como de su persona, la puesta en marcha de políticas sociales...

Ni que decir tiene que las empresas tradicionales suelen estar basadas en modelos productivos dependientes de los niveles de demanda del mercado, por tanto fluctúan en función de la oferta y demanda promovida por el consumidor final. En la industria cultural no existe esta dependencia del «mercado/producto» con el nivel de consumo del cliente.

Un análisis más interesante es centrar el enfoque en el producto/servicio; aquí la principal diferencia radica en que las entidades/empresas culturales trabajan con obras artísticas, con arte, por tanto no se refiere solo a la parte material sino que es igualmente importante la parte conceptual, al brindar la posibilidad de contemplar, disfrutar, deleitarse y entender de obra, bajo una visión más intelectual concebida por el artista, generación o época en la que vivió. Se trata de que el visitante se lleve incorporado un valor añadido.

Estamos hablando de crear y vender experiencias en todos los sentidos.

El Palacio de Festivales de Cantabria es un emblemático teatro de la ciudad de Santander, en Cantabria (España) y situado frente a la bahía de Santander.

El Palacio de Festivales es, por sus amplias instalaciones e infraestructura técnica, un lugar idóneo para la celebración de congresos, juntas y convenciones de cualquier tipo.

Con una vocación multidisciplinar, este centro cultural ofrece una programación artística continuada durante todo el año, atrayendo personalidades relevantes de la escena, tanto nacional como internacional.

El Palacio de Festivales se ha convertido en símbolo arquitectónico y cultural del Santander del siglo XXI. Desde 1952 se utilizó la Plaza Porticada para acoger el Festival Internacional de Santander (FIS), pero era una medida provisional. No es hasta el año 1990 cuando el Palacio de Festivales, obra de Sáenz de Oiza es concluido y desde entonces acoge cada verano el Festival Internacional. Además, a lo largo del año, toda clase de espectáculos artísticos tienen cabida en el Palacio de Festivales.

Juan Calzada Aspiunza

Director del Palacio de Festivales de Cantabria

1. *Defina su filosofía de marketing aplicado a la industria cultural.*

Planteamos nuestra filosofía de marketing con el cliente como centro de toda actividad y con el concepto de «ciudadano». Somos un servicio público.

2. *¿Puede indicar, por favor, alguna decisión de marketing por la que han obtenido éxitos notables y otra que no haya respondido a sus expectativas? Valore lo sucedido en ambos casos.*

Hemos acertado en bastantes acciones de acercamiento y fidelización del público que ya «consume» cultura (tarjeta amigos del Palacio, relación con abonados, comunicación SMS en grupo, etc.). También en las propuestas especializadas para público joven. No lo hemos tenido en «ofertas» (descuentos especiales); cuando algo no funciona, creo que es un error.

3. *¿Cuáles son los retos más significativos a los que usted considera que se enfrenta en la actualidad el marketing cultural?*

- La gestión de públicos (continuar en ello e innovar).
- La participación de los propios creadores (actores, directores, músicos) en la captación de público.
- Mayor implicación del público en la programación.

4. *¿Cómo determinan el segmento de mercado que más se acomoda a su producto y cómo planifican las relaciones con sus clientes? Comente alguna experiencia de éxito en este ámbito de la gestión.*

Aunque hemos trabajado con un estudio de mercado sobre hábitos de consumo cultural llevado a cabo por la Universidad de Cantabria, con el Palacio como objetivo, los grupos con los que elaboramos nuestras campañas se dividen fundamentalmente por un lado según la edad (niños, jóvenes y adultos), por otro según su nivel de fidelidad (abonados generales, de ciclo y amigos del palacio), y, por último intentamos crear una base de datos más específica por el tipo de espectáculos al que asisten, cuando es muy especializada (Festival CuVa, All That Jazz, etc.). Aquí el gran inconveniente es la entidad financiera con la que hacemos el *ticketing* y la confidencialidad de datos.

5. *¿Cómo entienden el concepto de competencia y qué tipo de relaciones mantienen con ella?*

Somos contrarios al sentido «competencia» en un espacio público, entendido como «competidor» al que arrebatamos mercado. Nuestra idea es ser complementarios de las demás programaciones de la ciudad y región, y en ese sentido potenciales compañeros de viaje con objetivos comunes, tanto en la programación, como en la gestión de públicos. Entendemos como algo muy positivo la existencia de mayor oferta en nuestro entorno.

6. *¿En qué medida consideran importante la aplicación de las distintas técnicas de comunicación?*

Imprescindible en el siglo XXI.

7. *¿Qué importancia tiene el patrocinio y mecenazgo en su empresa y en qué medida le ayudan a mejorar la relación con sus clientes?*

Es realmente poco significativo aun. Lo contrario, sería un milagro en el entorno actual, con una Ley de Mecenazgo absolutamente cicatera con la cultura y las periferias. Sin embargo, se demuestra que la relación con los patrocinadores no solo tiene el beneficio directo de las aportaciones, sino que tanto los «logos» de calidad en tu programación, como las acciones directas con patrocinadores (còctel, encuentros, entradas a grupos no habituales, etc.) son un vehículo muy interesante en la relación con los clientes. Nosotros tenemos experiencias que lo avalan.

8. *¿Cuál es su opinión respecto a la necesidad de disponer de un gabinete de comunicación?*

En nuestro caso tenemos un departamento de imagen y comunicación con una Jefa de Prensa, que es periodista y externalización del desarrollo de la imagen y comunicación por concurso. Es imprescindible.

9. *¿Cómo crean ustedes nuevos espacios para la experimentación, la innovación y el espíritu de su empresa en el sector cultural?*

Tenemos varios caminos. El más importante es nuestra Escuela de Teatro, con mucha actividad desde niños a adultos. Es un verdadero departamento de I+D+I. Asimismo, somos coproductores de muchas de las compañías de teatro de nuestro entorno con lo que favorecemos sus nuevos proyectos, y por último en programación hemos creado un «off» en la Sala Bonifaz, donde se desarrollan varios proyectos con la nueva creación (Hecho en Cantabria, Martes del Bonifaz, etc.)

10. *En qué medida la disponibilidad de las TIC'S les ayudan a incrementar el acceso de los usuarios a los servicios en sus actividades culturales.*

Si decía que las técnicas de comunicación en el siglo XXI son imprescindibles para nuestro trabajo, ahora es obvio afirmar que dicha comunicación es obsoleta si actualmente no usamos las TIC'S de última generación. Estamos en Internet en la venta de entradas, usamos los grupos de contacto SMS, tenemos web, estamos en Facebook, en Twitter, usamos Myspace y Youtube y queremos avanzar.

11. *Desde el punto de vista de la responsabilidad social ¿cuál es la misión de su empresa?*

Nuestra misión es ofrecer al ciudadano de nuestro entorno, el abanico más amplio y de mayor calidad de la oferta en artes escénicas, como un servicio público y cultural, optimizando los recursos que se nos asignan. Sería fantástico si además conseguimos una mayor participación ciudadana en el hecho cultural en general.

12. *¿El hecho de que su institución o empresa trabaje en base a «materiales» y contenidos culturales le genera algún tipo de diferencias frente a otras organizaciones de otros sectores más tradicionales de la economía?*

Por supuesto que sí y lo voy a explicar para que no se confunda con viejos «tics» del sector al que a veces le cuesta aplicar técnicas empresariales modernas. No voy por ahí. La principal diferencia radica en cambiar el objetivo de beneficio/rentabilidad económica, por el de servicio público cultural/rentabilidad social. Por lo demás, debemos utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para optimizar nuestra gestión. Por supuesto el marketing y muchos más. La clave es usar dichas herramientas con el fin que nos proponemos: mejorar al ciudadano.

Bibliografía general

- AAKER, D. A. y MYERS, J. G. (1975): *Management de la Publicidad*. Hispano Europea, Buenos Aires.
- AAKER, D.A. (1996): *Bulding Strong Brands, USA: The Free Press*.
- ALASTRUEY, R. (2009): *Empleo 2.0*. Editorial UOC, Barcelona.
- ALONSO COTO, M. (2008): *El Plan de Marketing Digital*. T. Prentice Hall.
- ALONSO RIVAS, J. (2004): *Comportamiento del consumidor*. 5.ª ed. ESIC, Madrid.
- ALONSO RIVAS, J., FERNÁNDEZ, A., GARCÍA, I., MARTÍNEZ, E., RIVERO, L., RUIZ, S. y SOLÉ, M. L. (1999): *Comportamiento del consumidor*. 2.ª ed. ESIC, Madrid.
- ÁLVAREZ, J.C. (2007): *Reputación. Construyendo valor a partir de la imagen corporativa*. Barcelona.
- AMARIGLIO, J., CHILDERS, J. W. y CULLENBERG, S. E. (2009): *Sublime Economy*. Routledge, Nueva York.
- ANDERSON, P. (2007): *What is Web 2.0.? Ideas, Technologies and implications for education*. JISC.
- ANDREU, R., RICART, J. y VALOR, J. (1991): *Estrategia y Sistemas de Información*. McGraw Hill, Madrid.
- ANGELES, J. (1996): *Creatividad publicitaria*. EUNSA, Navarra.
- ARELLANO CUEVA, R., MOLERO AYALA, V. y RIVERA, C. (2006): *Conducta del consumidor*. ESIC Editorial.
- ARJONILLA DOMÍNGUEZ, S. y MEDINA GARRIDO, J. (1998): *La Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid.
- ARONOWITZ, S., MARTINSONS, B. y MENSER, M. (comp.) (1998): *Tecnociencia y cibercultura. La interrelación entre cultura, tecnología y ciencia*. Paidós, Barcelona.
- ARTS COUNCIL OF ENGLAND (2007): *Call it a Tenner: the role of pricing in the arts*. Arts council of England, London.
- ARROYO, I. (2006): *La profesión de crear. Creatividad e investigación publicitarias*. Ediciones del Laberinto.
- ARTS COUNCIL OF ENGLAND (2008): *Arts Audiences: Insight*. The Colurhouse, London.
- ARTS COUNCIL OF GREAT BRITAIN (1991): *Omnibus arts Survey, conducted by Research Surveys of Great Britain*. Arts Council of Great Britain, London.
- ASSAEL, H. (1999): *Comportamiento del consumidor*. 6.ª ed. Internacional Thomson Editores, México.
- BAÑOS, M. (2001): *Creatividad y publicidad*. Laberinto, Madrid.
- BARRON, F. (1976): *Personalidad creadora y proceso creativo*. Marova, Madrid.
- BASSAT, L. (1998): *El libro rojo de la publicidad*. Espasa-Calpe, Madrid.
- BAUMOL, W. J. y BOWEN, W. J. (1968): *Performing Arts: The Economic Dilema*. Cambridge, Mass: MIT Pess, pp. 162-165.
- BELK, R. W. y ANDREASEN, A. R. (1980): «De Gustibus Non Est Disputandum: A Study of the Potential for Broadening the Appeal of performing Arts». *Advances in Consumer Research*, VII, pp. 109-113.

- BERRIO, J. (1983): *Teoría social de la persuasión*. Mitre, Barcelona.
- BIAGI, S. (1999): *Impactos de los medios: una introducción a los medios masivos de comunicación*. Internacional Thomson, México.
- BIGNÉ, J. E. (2000): *Temas de investigación de medios publicitarios*. ESIC, Madrid.
- BLATTBERG, R. C. y BRODERICK, C. J. (1991): «Marketing of Arts Museums». En FELDSTEIN, M.: *The Economics of Arts Museums*. Ed. The University of Chicago Press, pp. 327-346.
- BONET, L. (2001): «Dos fases indisociables de la gestión cultural: planificar y evaluar». *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. N.º 5.
- BRANDENBURGUER, A. M. y NALEBUFF, B. J. (1996): *Coopetition*. Harper Collins.
- BRERGADAA, M. y NYECK, S. (1995): «Quel Marketing pour les Activités Artistiques: Une Analyse Qualitative Comparée des Motivations des Consommateurs et Producteurs de Théâtre». *Recherche et Applications en Marketing*, n.º 10 (4), pp. 27-45.
- BROCHAND, B. y LENDREVIE, J. (1989): *Le publicitor*. Dalloz, Paris.
- BROWN, S. W. y BITNER, M. J. (2006): «Mandating a Services Revolution for Marketing». En LUSH, R. F. y VARGO, S. L. (eds.), *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. M.E. Sharpe, New York.
- BRUNER, RICK E., HARDEN, LELAND, HEYMAN, B. (2001): *Netresult 2: Ganancias en la web*. Ed. Prentice Hall.
- BRUNOLD, J., MERZ, H. y WAGNER, J. (2002): *Comunidades Virtuales*. Ed. Deusto.
- BYRNES, W. J. (2003): *Management and the Arts*. Focal Press, USA.
- BURGOS, E. y CORTS, M. (2009): *Iniciate en el marketing 2.0., los social media como herramientas de fidelización de clientes*. Netbiblo, S.L., A Coruña.
- BURGOS, D. y DE LEÓN, L. (2001): *Comercio electrónico, publicidad y marketing en Internet*. McGraw-Hill.
- BUSTAMANTE, E. (Coor.) (2002): *Comunicación y Cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Gedisa, Barcelona.
- BUSTAMANTE, E., FRANQUET, R., GARCÍA LEYMA, T., LÓPEZ, X. y PEREIRA, X. (2008): *Alternativas en los medios de comunicación digitales. Televisión, radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia*. Gedisa, Barcelona.
- CALLEJO, J. (2001): *Investigar las audiencias*. Paidós, Barcelona.
- CALVO S. y REINARES, P. (2001): *Comunicación en Internet: estrategias de marketing y comunicación interactivas*. Paraninfo.
- (2001): *Comunicación en Internet. Estrategias de marketing y comunicación interactivas*. Paraninfo, Madrid.
- CANTOS, M. y GONZÁLEZ, A. J. (2007): «Usos, hábitos y demandas culturales de los profesores e investigadores universitarios andaluces». Observatorio cultural del Proyecto Atalaya. Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz. <http://www.uca.es/uca/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/ usos>.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel, Barcelona.

- CASTELLÓ MARTÍNEZ, A. (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales Online*. Universidad Iberoamericana, México.
- CASTELLS, M. (1999): *La era de la información. Vol II. El poder de la identidad*. Siglo XXI Editores, México,
- CASTILLO, A. (2006): *Estudio sobre la comunicación digital en las organizaciones*. Instituto Tecnológico, Monterrey, México.
- (2008): *La Comunicación empresarial en Internet*. Universidad Complutense, Madrid.
- (2009): *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- (2010): *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- CERVERA, A. L. (2005): *Comunicación Total*. ESIC Editorial, Madrid.
- CHERBO, M. J., STEWART, R. A. y WYSZOMIRSKI, M. J. (2008): *Understanding the Arts and Creative sector in the United States*. Rutgers University Press, Rutgers.
- CHONG, D. (2002): *Arts Management*. Routledge, Great Britain.
- COHEN, D. (2000): *Sistemas de información*. Ed. McGraw Hill, México D.F.
- COLBERT, F. (2001): *Marketing Culture and the Arts*. 2.^a ed. Presses HEC, Montréal.
- COLBERT, F. y CUADRADO, M. (2003): *Marketing de las artes y de la cultura*. Ariel, Madrid.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992): «Inside the Consumer Mind: Consumer Attitudes to the Arts». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 299-311.
- CUADRADO, M. (1998): «Los beneficios buscados como criterio de segmentación en el sector de las artes escénicas». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º 2, pp. 31-43.
- CUADRADO, M. (2000): «Consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos». *Distribución y Consumo*, n.º 51 (abril-mayo), pp. 118-125.
- CUADRADO, M. y BERENQUER, G. (2002): *El consumo de servicios culturales*. Ed. ESIC, Madrid.
- DAVIS, G. A. y SCOTT, J. A. (1980): *Estrategias para la creatividad*. Paidós, Buenos Aires.
- DE BONO, E. (1974): *El pensamiento lateral*. Programa Editorial, Barcelona.
- DE LA RICA, E. (2000): *Marketing en Internet y e-business*. Ed. Anaya Multimedia.
- DE SALAS, M.^a I. (1999): *La comunicación publicitaria interactiva en Internet*. Fundación San Pablo CEU.
- DELCLAUX, I. y SEOANE, J. (1982): *Psicología cognitiva y procesamiento de la información*. Pirámide, Madrid.
- DERY, M. (1998): *Velocidad de escape. La cibercultura en el final de siglo*. Siruela, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA, J. (1994): *Investigación en Marketing*. Editorial Cívitas, Madrid
- DÍEZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Planificación publicitaria*. Pirámide, Madrid.
- (1999): *Planificación publicitaria*. Pirámide, Madrid.

- DÍEZ DE CASTRO, E., MARTÍN ARMARIO, E. y SÁNCHEZ FRANCO, M. J. (2002): *Comunicaciones de Marketing. Planificación y Control*. Pirámide, Madrid.
- DOLGIN, A. (2010): *The Economics of Symbolic Exchange*. Springer, Berlin.
- DOUGLAS, T. (1996): *Guía completa de la publicidad*. Blume, Madrid.
- DRU, J. M. (1997): *Disrupción*. Eresma & Celeste, Madrid.
- DUBOIS, B. y ROVIRA CELMA, A. (1998): *Comportamiento del consumidor. Comprendiendo al consumidor*. Prentice Hall, Madrid.
- EGUIZÁBAL, R. y CARO, A. (1996): *Medición, investigación e información de la Publicidad*. Madrid,
- ENGEL, J. F., KOLLAT, D. T. y BLACKWELL, R. D. (1978): *Consumer Behavior*. Dryden.
- ENGEL, J. F., KOLLAT, D. T. y MINIARD, P. W. (1980): *Consumer Behavior*. Dryden.
- ESTEBAN TALAYA, A. et al. (2008): *Principios de Marketing*. 3.ª ed. ESIC.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, M. (2006): *Investigación de mercados, enfoques, sistemas, información, procesos y proyectos*. Editorial Trillas, s.a. de c.v., México, D.F.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2000): *Investigación de mercados: obtención de información*. Cívitas, Madrid.
- FISK, R., GROVE, S. y JOHN, J. (2008): *Interactive Services Marketing*. 3.ª ed. Houghton Mifflin Company, USA.
- FLEMING, P. (2000): *Hablemos de marketing interactivo: reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. ESIC Editorial.
- FULLERTON, G. (2005): «How commitment both enables and undermines marketing relationships». *European Journal of Marketing*, 11/12, vol. 39, pp. 1372-1388.
- GARBARINO, E. y JONHSON, M. S. (1999): «The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), pp. 70-87.
- (1999a): «The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 63 (abril), pp. 70-87.
- (1999b): «Consumer Goals in the Arts: Effects on Attribute Weighting, Overall Satisfaction, Product Usage and Related Purchases», Working paper, University of Miami, Coral Gables, Florida. Citado por JOHNSON, M. S. y GARBARINO, E. (2001): «Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6 (1), pp. 61-77.
- GARMENDIA AGUIRRE, F. (2007): *El nuevo sistema de información de marketing*. ESIC Editorial, Madrid.
- GONZÁLEZ LOBO y CARRERO LÓPEZ, (1999): *Manual de Planificación de Medios*. 2.ª ed. ESIC, Madrid.
- GORDON, W. J. J. (1963): *Sinéctica. El desarrollo de la capacidad creadora*. Herrero Hnos., México.
- GONZÁLEZ, A. J. (2006): *Chiclana 1630. Proceso de Evaluación Institucional de la Política de Juventud de Chipiona*, Universidad de Cádiz y Ayuntamiento de Chipiona, Cádiz.
- (2006): *Itinerario 21. Proceso de Evaluación Institucional de la Política Cultural de Algeciras: 1978-2003*. Universidad de Cádiz y Ayuntamiento de Algeciras, Cádiz.

- GRANDE ESTEBAN, I. (2006): *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. ESIC Editorial.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos, Madrid.
- (2007): *Service Management and Marketing*. 3.ª ed. John Wiley and Sons, Ltd.
- GRUNING, J. y HUNT, T. (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*. Gestión, Barcelona.
- GUAZMAYÁN RUIZ, C. (2004): *Internet y la investigación científica: el uso de los medios y las nuevas tecnologías en la educación*. 1.ª ed. Magisterio, Bogotá.
- GUILFORD, J. P. (1977): *La naturaleza de la inteligencia humana*. Piados, Buenos Aires.
- GUMMESSON, E. (2006): «Many to Many marketing as Grand Theory: A Nordic school Contribution». En F. LUSH y S.L. VARGO: *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. ME Sharpe, New York.
- (2008): *Total Relationship Marketing*. Oxford, Elsevier Ltd.
- (2009): *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- GUMMESSON, E., LUSCH, R. F. y VARGO, S. L. (2010): «Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations». *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, n.º 1, pp. 8-22.
- HANDLER, M. (2008): *Digital storytelling. A creator's guide to interactive entertainment*. Oxford.
- HAWKINS, D. I., BEST, R. J. y CONEY, K. (1994): *Comportamiento del consumidor. Repercusiones en la estrategia de marketing*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- HERNÁNDEZ, C. (1995): *Dimensión actual y tendencias de la creatividad publicitaria*. Edipo, Madrid.
- (1999): *Manual de creatividad publicitaria*. Síntesis, Madrid.
- HIRSCHMAN, E. C. (1983): «Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept». *Journal of Marketing*, vol. 47 (verano), pp. 45-55.
- HODGSON, P. (1992): «Is the Growing Popularity of Opera in Britain Just Another Nineties Media Myth?. Market Research Provides the Answer». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 405-417.
- HORKHEIMER, M. y ADORNO, T. (1979): *La industria cultural*. En Autores varios: *Industria cultural y sociedad de masas*. Monte Ávila, Editores, Caracas.
- HOWARD J. A. (1993): *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Díaz de Santos, Madrid.
- HOWARD, J. (1989): *Consumer Behavior in Marketing Strategy*. Prentice Hall, New Jersey.
- HOWARD, J. A. y SHETH, J. N. (1969): *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley, New York.
- HOYER, W. D. y MACINNIS, D. J. (2001): *Consumer Behavior*. Houghton Mifflin, Boston.
- HUTTER, M. y THROSBY (2008): *Beyond Price: Value in Culture, Economics and the Arts*. Cambridge University Press, Cambridge.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (2007): *La internacionalización de las industrias culturales españolas*. ICEX, Madrid.

- JOANNIS, H. (1996): *La creación publicitaria desde la estrategia de marketing*. Deusto, Bilbao.
- KLEPPNER'S, O. (1986): *Publicidad*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2008): *Principios de Marketing*. 12.^a ed. Pearson-Prentice Hall.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. y WONG, V. (2000): *Introducción al Marketing*. 2.^a ed. europea. Edit. Prentice Hall.
- KOTLER, P. y SCHEFF, J. (1997): *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*. Harvard Business School Press, Boston.
- LAMBIN J. J. (1995): *Marketing Estratégico*. 3.^a ed. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- LAMBKIN, M., FOXALL, G., VAN RAAIJ, F. y HEILBRUNN, B. (1998): *European perspectives in consumer behavior*. Prentice Hall, London.
- LAVILLA RASO, M. (1999): *La actividad publicitaria en Internet: cómo los anunciantes utilizan la red para satisfacer sus objetivos de marketing y comunicación* Ra-ma. Ed. Microinformática.
- LEAHEY, T. H. y HARRIS, R. J. (1998): *Aprendizaje y cognición*. Prentice Hall, Madrid.
- LEIDEN, B. y HYMAN, M. R. (2004): «Antecedents and Consequences of Trust in Service Provider: The Case of Primary Care Physicians». *Journal of Business Research*, n.º 57, septiembre, pp. 990-999.
- LEÓN, J. L. y OLABARRÍA, E. (1991): *Conducta del Consumidor y Marketing*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- LILIEN, G., KOTLER, P. y MOORTHY, K. S. (1992): *Marketing Models*. Prentice Hall, New Jersey.
- LÓPEZ GARCÍA, et al. (2006): *Sistemas digitales de información*. Pearson Prentice Hall, Madrid.
- LORENTE, J. (1988): *Casi todo lo que sé de publicidad*. Folio, Barcelona.
- (2009): *Piensa, es gratis. 84 ideas brillantes para potenciar el talento*. Planeta, Barcelona.
- LOVELOCK, C. H. y WIRTZ, J. (2010): *Services Marketing*. 7.^a ed. Prentice Hall.
- LUQUE MARTÍNEZ, T. (1997): *Investigación de Márketing*. Ariel, Barcelona.
- LUSH, F. y VARGO, S. L. (2006): *The Service - Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions, New York: ME Sharpe*. Madrid. 1993.
- MANITO, F. (2008): *Planificación estratégica de la cultura en España*. Fundación Autor. Ediciones Autor. Madrid.
- MARÍN DE LA IGLESIA, J. L. (2010): *Web 2.0, una descripción muy sencilla de los cambios que estamos viviendo*. Netbiblo S.L., España.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*. Ariel Economía, Barcelona.
- MARTÍN DE ANTONIO, R. (2000): *Internet como medio publicitario*. Universidad Europea-CEES.
- MARTÍN-BARBERO, J. (1991): *De los medios a las mediaciones*. 2.^a ed. Parte I. Ed. Gustavo Gilli, S.A., México.
- MARTÍN-BARBERO, J. y OCHOA GAUTIER, A. M. (2001): *Políticas de multiculturalidad y desubicaciones de lo popular*. Ed. Daniel Mato.

- MARTÍN-BARBERO, J. y OCHOA GAUTIER, A. M. (2001): *Globalización, cultura y transformaciones sociales*. Ed. Consejo, Buenos Aires.
- MARTÍNEZ RAMOS, E. (1992): *El uso de los medios de comunicación en marketing y publicidad*. Akal, Madrid.
- MARTÍNEZ, S. y SOLANO, E. (2010): *Blogs, bloggers, blogósfera. Una revisión multidisciplinaria*. Editorial Club Universitario, San Vicente, Alicante.
- MATTELART, A. (1997): *La mundialización de la comunicación*. Ed. Paidós, Barcelona.
- MAYAUX, F. (1987): «Le Marketing au Service de la Culture». *Revue Française de Marketing*, n.º 133, pp. 37-47.
- McCART (1992): «Research at the South Bank centre». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 361-373.
- MÉNDIZ A. (2001): *Nuevas formas publicitarias: patrocinio, product placement, publicidad en Internet*. Universidad de Málaga.
- MERCADO, S. (2002): *Relaciones Públicas Aplicadas. Un camino hacia la productividad*. Thomson-Learning, México.
- MIQUEL, S., BIGNÉ et al. (1997): *Investigación de Mercados*. McGrawHill, Madrid.
- MOLINÉ, M. (1988): *La comunicación activa*. Deusto, Bilbao.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G. y DESHPANDE (1992): «Relationships Between Provides and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations». *Journal of Marketing Research*, n.º 29 (agosto), pp. 314-328.
- MÚGICA, J. M. y RUIZ DE MAYA, S. (1997): *El comportamiento del consumidor*. Ariel Economía, Barcelona.
- MURRAY, J. (1999): *Hamlet en la holocubierta. El futuro de la narrativa en el ciberespacio*. Paidós Multimedia, Barcelona.
- NATIONAL ENDOWMENTS FOR THE ARTS (1997): Citado por KOTLER, P. y SCHEFF, J.: *Standing Room Only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, pp. 41. Harvard Business School Press, Boston.
- NICOSIA, F. M. (1968): *La decisión del consumidor y sus implicaciones en el marketing*. Ed. Ariel.
- NIELSEN, J. y TAHIR, M. (2002): *Usabilidad de páginas de inicio: análisis de 50 sitios web*. Ed. Alhambra-Longman.
- NORMANN, R. (2000): *Service Management. Strategy and Leadership in Service Bussiness*. Ed. John Winley and Sons, England.
- OGILVY, D. (1984): *Ogilvy y publicidad*. Folio, Barcelona.
- O'REILLY, T. (2004): *What Is Web 2.0*. O Reilly Media.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1997): *La comunicación publicitaria*. Pirámide, Madrid.
- OSBORN, A. F. (1997): *Imaginación aplicada*. Velflex, Madrid.
- OSUNA ACEDO, S. y BUSÓN BUESA, C. (2008): *Convergencia de medios: la integración tecnológica en la era digital*. Icaria Editorial, Barcelona.
- PEACOCK, A. y RIZZO, I. (2008): *The Heritage Game*. Oxford University Press, Oxford.
- PÉREZ-LATRE, F. J. (2000): *Planificación y gestión de medios publicitarios*. Ariel, Barcelona.

- PÉREZ DEL CAMPO, E. (2002): *La comunicación fuera de los medios*. ESIC, Madrid.
- PÉREZ RUIZ, M. A. (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Síntesis, Madrid.
- PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M. (2006): *Planificación de medios de comunicación de masas*. McGraw Hill, Madrid.
- PETERSON, R. A. (1980): «Marketing Analysis, Segmentation and Targeting in the Performing ARTS». En MOKWA, M. P., DAWSON, W. M. y PRIEVE, E. A.: *Marketing the Arts*, pp. 182-200. Ed. Praeger, Nueva York.
- QUERO, M. J. (2007): «Relationship Marketing and Services Marketing: Two Convergent Perspectives for Value Creation in the Cultural Sector. Empirical Evidence on Performing Arts Consumers in Spain». *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 4, n.º ½, pp. 101-115.
- QUERO, M. J. (2003): *Marketing Cultural. El Enfoque de marketing Relacional en las Entidades Escénicas*. La Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, Madrid.
- QUERO, M. J. y VENTURA, R. (2009): «The Role of Stakeholders in the Management of Cultural Organisations: The Case of Performing arts Organisations in Spain». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 8, pp. 17-35.
- (2011): «El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España». *Cuadernos de Gestión de la Universidad del País Vasco*, en prensa.
- QUINTANILLA, I. (2002): *Psicología del consumidor*. Prentice Hall, Madrid.
- RAMÍREZ, T. (1995). *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- REEVES, R. (1997): *La realidad en la publicidad*. Delvico Bates, Barcelona.
- REYNOLDS, T. J. y OLSON, J. C. (2001): *Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- RICKARDS, T. (1977): *La Creatividad*. Deusto, Bilbao.
- RIEL, C. B. M. VAN (1997): *Comunicación corporativa*. Prentice-Hall, Madrid.
- RIES, A. y TROUT, J. (1991): *Las 22 Leyes inmutables del Marketing*. McGraw-Hill, Madrid.
- (1991): *Posicionamiento*. McGraw-Hill, Madrid.
- RIVERA CAMINO, J., ARELLANO CUEVA, R. y MOLERO AYALA, V. M. (2000): *Conducta del consumidor. Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. ESIC, Madrid.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. (2006): *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC, Barcelona.
- RODRÍGUEZ ARDURA, I. et al. (2007): *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC, Barcelona.
- RODRÍGUEZ, I. (2006): *Principios y Estrategias de Marketing*. Editorial UOC, Barcelona.
- ROJAS ORDUÑA, O. (2007): *Web 2.0, Manual*. ESIC Editorial, Madrid.
- ROMÁN, R. (2009): *Del 1.0 al 2.0 Claves para entender al nuevo marketing*. Creative Commons, Gestión 2000, España.

- ROS, V. (2008): *e-branding. Posiciona tu marca en la red*. Ed. Netbiblo.
- ROSELLÓ, D. (2008): *Gestión Cultural: estudios de casos*. Ed. Ariel, Barcelona.
- RUIZ DE MAYA, S. y GRANDE ESTEBAN, I. (2006): *Comportamiento de compra del consumidor: 29 casos reales*. ESIC, Madrid.
- RUSSELL, L. (2007): «Relationship drivers of customer commitment». *Journal of Marketing Theory and practice*, vol. 15, n.º 4, pp. 315-333.
- SÁNCHEZ, M. J. (1999): *Eficacia publicitaria: teoría y práctica*. McGraw Hill, Madrid.
- SANTESMASES, M. (2004): *Marketing Conceptos y Estrategias*. 5.ª ed revisada. Ediciones.
- SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1974): *La Planificación de Medios en el contexto de la actividad publicitaria*. ESIC, Madrid.
- SCHEFF, J. (2007): *Arts Marketing Insights. The Dynamics of Building and retaining Performing Arts audiences*. Wiley, San Francisco.
- SCHIFFMAN, L. G. y KANUK, L. L. (2001): *Comportamiento del consumidor*. 7.ª ed. Prentice Hall, México.
- SEITEL, F. (2002): *Teoría y Práctica de las relaciones públicas*. 8.ª ed. Prentice-Hall, Madrid.
- SHETH, J. N., MITTAL, B. y NEWMAN, B. I. (1999): *Customer Behavior: Consumer Behavior and beyond*. The Dryden Press, Orlando.
- SHOSTACK, G. L. (1984): «Designing services that deliver». *Harvard Business Review*, January-February, vol. 62, pp. 133-9.
- SLYWOTZKY, A. J. (1996): *Value Migration*, p. 1. Harvard Business School Press, Boston.
- SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (2000): *Informe SGAE sobre hábitos de consumo cultural*. Datautor, Madrid.
- SOLER, P. (1997): *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Gestión 2000, Barcelona.
- SOLOMON, M. R., BAMOSSY, G. y ASKEGAARD, S. (1999): *Consumer Behavior: a European perspective*. Prentice Hall, New Jersey.
- STANTON W. J. FUTREL (1988): *Fundamentos de marketing*. Editorial Mc Graw Hill.
- STEINBERG, M., MIAOULIS, G. y LLOYD, D. (1982): «Benefit Segmentation Strategies for the Performing Arts». American Marketing Association, Educators Conference, A.M.A., Chicago, pp. 289-294. Citado por COLBERT (1993): *Le Marketing des Arts et de la Culture*. Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- STERNBERG, R. J. y LOUBART, T. I. (1997): *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*. Paidós, Barcelona.
- STRANG, R. A. y GUTMAN, J. (1980): «Promotion Policy Making in the arts: A conceptual Framework». En MOKWA, M. P., DAWSON, W. M. y PRIEVE, E. A.: *Marketing the Arts*, pp. 225-239. Ed. Praeger, Nueva York.
- SURMANEK (1965): *Una guía fácil y rápida para la Planificación de Medios*. ERESMA, Madrid.
- THROSBY, D. (2010): *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge University Press, Cambridge.

- TOMSEN, MAI-LAN (2000): *Contenidos web. Estrategias para comercio electrónico y creación de contenidos*. Ed. Alhambra-Longman.
- ROSELLÓ, D. (2007): *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Ed. Ariel, Barcelona.
- TRESPALACIOS, J. A., VÁZQUEZ, R. y BELLO, L. (2005): *Investigación de mercados*. Ed. Civitas.
- VARGO, S. L. y LUSH, R. F. (2006): «Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be». En LUSH, R. F. y VARGO S. L. (eds.): *Toward a Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. M.E. Sharpe, New York.
- VEEN, J. (2001): *Arte y ciencia del diseño web*. Editorial Alhambra-Longman.
- VICENTE, J. (1999): *Publicidad y comunicación en Internet*. Anaya Multimedia.
- VOSS, G. B. y VOSS, G. V. (2000): «Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment». *Journal of Marketing*, vol. 64 (enero), pp. 67-83.
- WALSHE, P. (1992): «Probing the Potential or Seriously Taking the Arts Less Seriously». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), pp. 437-452.
- Webb, D. M. (2004): *Running Theatres. Best Practices for Leaders and Managers*. Allworth Press, New York.
- WEBER, M. (1997): *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión en Español. Santafé de Bogotá, D.C.
- WELLS, W. D. y PRENSKY, D. (1996): *Consumer Behavior*. Wiley, New York.
- WILCOX, D. L., AUTT, P. H., AGEE, W. K. y CAMERON, G. T. (2001): *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson Educación (Addison Wesley), Madrid.
- ZALTMAN, G. y WALLENDORF, M. (1983): *Consumer Behavior*. Wiley, Nueva York.
- ZEITHAML, V., BITNER, M. J. y GREMLER, D. (2008): *Services Marketing*. Irwin Professional Publications, USA.

