

4. Estrategias

4.3 La comunicación cultural

por María José Quero Gervilla

La comunicación estratégica en las organizaciones culturales se enfrenta a un reto importante. El contexto de economía abierta que ha facilitado Internet no sólo ha innovado en la incorporación de nuevas herramientas de comunicación, sino que ha generado nuevos modelos de comportamiento, lo que supone una oportunidad muy interesante para las organizaciones culturales. En este capítulo hablaremos de la innovación en el uso de las herramientas, enmarcadas en una nueva lógica que subyace a los nuevos modelos de gestión cultural.

1. Introducción

La historia reciente de la comunicación cultural ha dado un giro de 180 grados para ofrecer al gestor cultural una nueva visión de la comunicación con su entorno y con los actores que integran su ecosistema. Entre ellos, los consumidores, que lejos de ser la diana de nuestras acciones son co-creadores de valor en un sistema en el que el gestor cultural es director de orquesta, que ha de ser capaz de generar espacios y contextos para que se maximice el intercambio de información, recursos y se facilite la emergencia de ideas nuevas y la innovación. No es tarea fácil, pero permite al gestor compartir su responsabilidad en la toma de decisiones con más actores en beneficio del ecosistema (y de todos los involucrados en él). Todos ganan si el resultado es bueno.

Tal y como describimos en el capítulo de Marketing Cultural del presente manual, la estructura del mercado ha cambiado de tal manera que las organizaciones que no sean capaces de exponerse al alcance de los públicos que pueden estar interesadas en ellas, se perderán en el mar de información que inunda la oferta informativa al consumidor cultural. Desarrollar una adecuada estrategia de comunicación no es complejo, pero requiere un conocimiento en profundidad de los actores del ecosistema (entre ellos, los públicos) y su comportamiento en consumo de medios, además de una rigurosa planificación.

Si el entorno en el que operan las organizaciones culturales es cambiante, igualmente variable es el papel de la comunicación en las organizaciones. Si bien siempre han sido considerados de gran importancia, perspectivas ya desactualizadas de esta herramienta de marketing la equiparaban al uso de sus instrumentos: la publicidad, la promoción, la venta personal, etc. La evolución del marketing y la comunicación en las organizaciones reposicionan este instrumento para dotarlo de una localización transversal cuyas funciones estarán en contacto con diversos niveles de la organización cultural, afectando a personas y a productos. En este apartado del manual pretendemos conocer cómo se gestiona hoy y cómo se perfila la comunicación del futuro más cercano, de una economía abierta, de manera que podamos aportar una visión útil y práctica.

Para empezar, es interesante romper con tres creencias sobre la comunicación en cultura:

1. La comunicación no es el final del diseño del servicio cultural. La perspectiva que vincula la comunicación con la fase final de un proyecto o un producto cultural (la comercialización y venta) no tiene sentido desde la perspectiva moderna de la gestión de la comunicación y el marketing en las organizaciones. Desde esta perspectiva, en ocasiones se ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en acciones con escasos resultados presentes y nulos resultados futuros. Muy por el contrario, la comunicación es una herramienta clave en la gestión de las relaciones entre los actores del ecosistema

y forma parte de todas las fases y decisiones de marketing, desde el diseño del servicio cultural, hasta que éste llega al público.

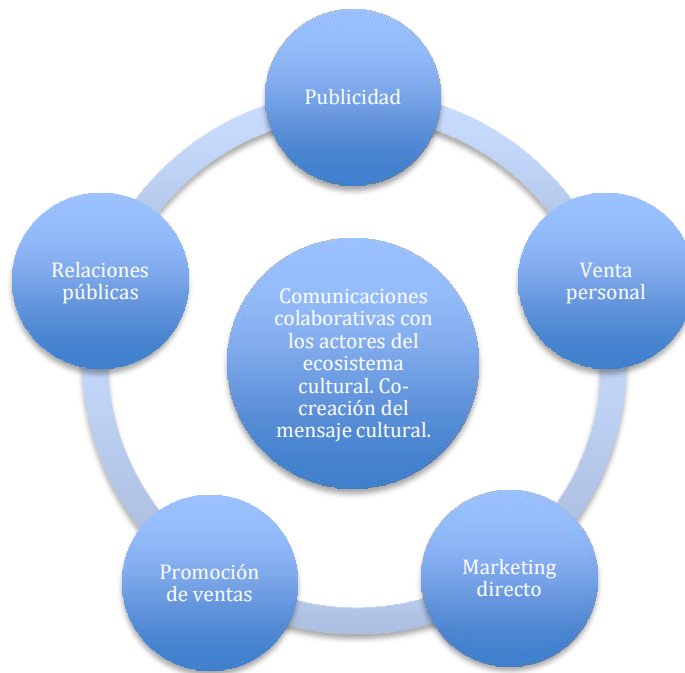
2. La gestión de la comunicación no se limita a la gestión de sus instrumentos. Aunque los instrumentos de comunicación (publicidad, relaciones públicas, etc.) y su planificación son un ámbito de decisión importante en la gestión de las comunicaciones en una organización cultural, no son los únicos que comunican información al público y al resto de agentes implicados. Todas las decisiones de la organización, entre ellas el resto de instrumentos de marketing, transmiten contenidos a los receptores: el precio, la distribución, la marca, etc. Para conseguir una comunicación coherente, es necesario integrar todos los instrumentos en una misma visión y misión estratégica de la organización.
3. Los objetivos de comunicación no siempre son objetivos de ventas, las ventas son el resultado a medio o largo plazo de una adecuada gestión integrada de los instrumentos de comunicación. En la gestión de la comunicación en muchos casos podemos trabajar exclusivamente sobre las relaciones con un colectivo, nuestra imagen en el mercado, informar sobre cambios, alcanzar a públicos de interés estratégico y/o social, etc. Partiendo de estas premisas, es fácil entender que la comunicación desempeña un papel fundamental en las organizaciones culturales, ya que, para adaptarse de manera continuada al dinámico y cambiante entorno en el que actúan, se requiere establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia organización (como los empleados) y otros muchos externos a ella (como clientes, distribuidores, proveedores, etc.).

De una adecuada comunicación se derivan activos como una imagen de marca coherente que, aunque intangibles, tienen un gran valor estratégico. De hecho, la comunicación es una gran ayuda para las organizaciones culturales, para mostrar lo que son y lo que pretenden, y contribuye a construir tanto la imagen de marca corporativa como la de los servicios culturales, facilitando la aceptación por parte de los públicos, a través de la generación de actitudes positivas y comportamientos favorables hacia la organización y sus servicios.

De esta perspectiva, resulta necesario gestionar la comunicación de las organizaciones culturales desde una visión única, que denominamos comunicación integrada. Este concepto se debe a que los múltiples canales y herramientas de comunicación pueden generar problemas en marketing, ya que los públicos no distinguen entre las diferentes fuentes de los mensajes, y los convierten en parte de un mensaje global acerca de una organización o proyecto cultural. De esta forma, muchas veces no se logra integrar todas las comunicaciones de marketing: los medios masivos ofrecen un mensaje, en las promociones el mensaje es diferente y la web de la organización no responde a la misma línea. El motivo de esta frecuente situación es que en ocasiones las comunicaciones están gestionadas por departamentos o personas diferentes, y no todos conocen (o no existe) un plan único de gestión de los vínculos de nuestra organización con los actores que integran el ecosistema cultural.

Si hay conflictos entre las comunicaciones, el resultado puede ser una imagen confusa de la organización. Por eso, actualmente se utiliza el concepto de comunicación integrada, que como vemos en la figura 1, unifica y coordina todos los instrumentos de comunicación y el resto de instrumentos de marketing para conseguir un mensaje claro y convincente de la organización y las marcas de sus productos culturales.

Figura 1. Comunicación integrada de la comunicación de marketing en las organizaciones.



Para conseguir esta comunicación integrada es necesario analizar todas las opciones de relación con los públicos con el fin de conseguir el mismo mensaje en todos los contactos, la misma apariencia, el mismo estilo, la misma imagen, etc. Un ejemplo de este tipo de esfuerzo es El Circo del Sol, que con más de cinco mil empleados gestiona su marca única con múltiples espectáculos que operan en países de todo el mundo y mantiene una misma imagen, coherente y clara en todos ellos. Recientes estudios sobre comunicación y marketing demuestran que la coherencia en las comunicaciones de las organizaciones es una característica común en los casos de éxito.

Debemos supervisar que esta coherencia se mantenga en los contextos en los que los distintos actores de nuestro ecosistema realizan colaborativamente esta labor de comunicación con nosotros. En los nuevos formatos comunicativos que ofrece el marketing directo, y en el contexto Internet, la comunicación ya no es unidireccional y el nivel de control sobre la marca cambia para enfrentarse a un contexto mucho más

colaborativo en el que el arte de la comunicación reside en maximizar el valor de la comunicación para todos. Si todos ganan, el ecosistema también gana.

2. Los objetivos de la comunicación

Desde una perspectiva general, la comunicación de marketing cultural desempeña hasta cinco funciones distintas en las organizaciones:

- *Informar* a los públicos de cambios, novedades o cualquier otro tipo de contenido de su interés.
- *Persuadir* a sus destinatarios del interés de mantener relaciones con la organización cultural, por sus valores, imagen, etc.
- *Recordar* a sus receptores la oferta de valor de la organización y, de haberse producido intercambio, las experiencias producidas, con el fin de estrechar vínculos, generando un intercambio de valor mutuo.

- *Cohesionar* las relaciones entre actores y organización en general, y público- organización en particular.
- *Co-crear* información y facilitar espacios para la emergencia de nuevas ideas que faciliten la renovación de nuestro modelo de conexión con el ecosistema (y nuestro mercado, como actor especialmente destacado).

Para el desempeño de estas funciones, las organizaciones establecerán objetivos de comunicación más concretos, entre los que cabe destacar la imagen, identidad, posicionamiento y notoriedad:

- *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.
- *El reconocimiento* del nombre o notoriedad de marca es la capacidad potencial que tiene el público 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:
 1. *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.
 2. *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.
 3. *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.

Todas nuestras acciones de comunicación tendrán como resultado una modificación de estos aspectos (tanto si la planificamos adecuadamente como si no lo hacemos), con cada acción de la organización estamos comunicándonos con los públicos, por lo que es importante saber medir y ser conscientes de los efectos de todas nuestras acciones en términos de imagen, posicionamiento, identidad y notoriedad.

La primera reflexión a la que nos enfrentamos en comunicación es dar respuesta a dos cuestiones:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Dónde queremos llegar?

Y las respuestas han de formularse en términos de relación con los públicos y resto de actores: imagen, posicionamiento, identidad y/o notoriedad que pretendemos alcanzar con cada uno de ellos. Para conseguirlo haremos uso de los instrumentos de comunicación que, planificados y gestionados desde la perspectiva de una comunicación integrada, conforman el mix de comunicación o mezcla de comunicación.

3. El diseño de la mezcla de comunicación

Para alcanzar sus objetivos de comunicación, el responsable de marketing tiene distintos instrumentos (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo). La comunicación integrada conlleva que la organización cultural combine las herramientas de comunicación para conseguir un resultado coherente y coordinado. Presentamos brevemente cada instrumento y posteriormente profundizamos en cada uno de ellos, pero antes hemos de diferenciar o agrupar los instrumentos por el nivel de personalización que admiten sus comunicaciones. Así distinguimos entre instrumentos personales e impersonales, aunque, como iremos matizando, no hay un distanciamiento tan claro entre ellos e Internet ha redimensionado cada uno de ellos.

Vamos a introducir el concepto y las ventajas e inconvenientes más generales de cada uno de ellos:

- **La publicidad:** se caracteriza por realizar un tipo de comunicación impersonal y remunerada, haciendo uso de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo y con un emisor identificado. Entre las ventajas de la publicidad se encuentra su capacidad de alcanzar a grandes masas de consumidores, en un espacio de tiempo corto y con un bajo coste por impacto. Entre sus desventajas está el bajo nivel de personalización, que impide la adaptación del mensaje a los públicos objetivos, la unidireccionalidad de la información (que impide obtener un feedback de los receptores) y además, en términos absolutos (no en coste por impacto) el coste puede ser elevado e inaccesible para organizaciones de un tamaño medio-bajo.
- **La promoción de ventas:** son un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a diversos actores (intermediarios, audiencias, visitantes, etc.) que, mediante incentivos de diversa naturaleza (materiales, económicos, lúdicos, etc.) tratan de estimular la demanda, normalmente a corto plazo, aunque en los últimos años muchas organizaciones han encontrado en algunos formatos como tarjetas de fidelidad y similares una vía para conectar con sus usuarios/consumidores y mantener una relación a medio y largo plazo. Entre las ventajas más destacables de este instrumento se encuentra su capacidad para estimular las compras, especialmente en públicos más sensibles al precio.
- **Relaciones públicas.** El rasgo más característico de este instrumento de comunicación es que no trabaja sobre mensajes de producto o propuestas de compra a los clientes, sino que sus acciones están dirigidas a conseguir, mantener o recuperar la aceptación, compromiso y confianza en la organización por parte de públicos muy diversos, con la sociedad en general. Entre sus principales ventajas se encuentra la capacidad para aportar valor a la imagen y a la marca de la organización o el proyecto cultural y entre sus desventajas está que en sus acciones no hay propuestas directas a los clientes en lo que respecta al producto, no estimulando las ventas del producto a corto plazo. Sus acciones comunicativas son más sutiles y los resultados se obtendrán en el medio y largo plazo.
- **Marketing directo.** Las características del marketing directo son las siguientes: el mensaje llega a una persona específica, es inmediato y personalizado, adaptándose para que resulte atractivo para cada consumidor y es interactivo, tratando de promover el diálogo con el cliente. Por sus peculiares características, este instrumento podría situarse en una posición intermedia, entre los instrumentos personales e impersonales, ya que su capacidad de alcance es menor que el de los instrumentos impersonales (desventaja) pero mucho mayor que la venta personal. La principal ventaja de este instrumento es su capacidad para establecer relaciones directas con los clientes y es una importante fuente para la planificación y desarrollo de relaciones duraderas con nuestros usuarios.

- **La venta personal.** Este instrumento es probablemente uno de los factores clave de cualquier organización cultural e independientemente de la categoría o denominación que se le otorgue en el ámbito interno, este papel lo desempeña cualquier persona que tenga relación con agentes externos a la organización cultural, ya sea el director o la persona o personas que gestionan la información y relaciones con los distintos agentes con los que la organización tiene relación (en taquillas, con los intermediarios, asistentes a ferias y circuitos culturales, etc.). Todos ellos están en posesión del instrumento de mayor valor comunicativo. Entre sus ventajas está su flexibilidad (capacidad de adaptación del mensaje a los públicos), capacidad de selección de los públicos y capacidad para cerrar acuerdos / ventas. Entre sus desventajas se encuentra su incapacidad para llegar a un gran volumen de personas en un tiempo reducido. Además, las personas que desempeñen este papel es importante que cuenten con una adecuada cualificación, ya que en sus manos está la imagen de la empresa.

La creciente incorporación de públicos al consumo de información a través de Internet (AIMC, 2021) ha dotado a todos los instrumentos de comunicación de una capacidad de interacción sin precedentes. Si bien, tradicionalmente la clasificación entre instrumentos de comunicación distinguía entre personales (venta personal y marketing directo) e impersonales (publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas), ya hay que ir incorporando muchos matices, como el nivel de interacción entre los receptores de la información, la capacidad de información producida por los actores en general (y los públicos en particular), y el rol pasivo o activo de los receptores. La tabla 1 recoge esta relación.

Tabla 1. Los instrumentos de comunicación en su contexto

	Un emisor, pocos receptores	Un emisor, muchos receptores	Muchos emisores, muchos receptores
Comunicación interactiva y personalizada	Venta personal	Marketing directo Publicidad	Publicidad en red -Internet (Comunicaciones híbridas) Todos los actores del ecosistema co-crean información
Rol pasivo, impersonal	RRPP	RRPP Promoción de ventas	

4. Criterios para seleccionar los instrumentos

En la breve introducción realizada sobre los instrumentos de comunicación hemos podido apreciar que todos presentan ventajas e inconvenientes, lo que nos indica que la gran labor del experto en comunicación está en seleccionar la combinación de instrumentos más apropiada para el tipo de comunicación que ha de realizar, la búsqueda de interacción o colaboratividad que se pretenda en los públicos.

Son seis los factores que debemos tener presentes en este sentido:

- *Recursos disponibles*: la capacidad de inversión es el primer paso que nos va a permitir conocer la restricción presupuestaria ante la que nos encontramos y, en consecuencia, a qué tipo de instrumentos tenemos acceso.
- *El tipo de servicio/proyecto/comunicación cultural*: en general, para productos o proyectos ya conocidos, la necesidad de información es menor y se requieren menos instrumentos personales. Igualmente, productos de mayor envergadura, complejidad o desconocimiento demandarán una carga mayor de instrumentos de carácter personal.
- *Características del público / audiencia objetivo*: en este sentido tenemos que valorar dos conceptos:
 - *El tamaño*: cuanto más amplio sea el colectivo receptor de la información, mayor será el uso de instrumentos personales y, para un tamaño reducido, podremos incorporar más instrumentos personales.
 - *La dispersión*: en la medida en que el público objetivo esté más concentrado, será más fácil su acceso a través de medios personales, mientras que la dispersión dirige la comunicación hacia el uso de instrumentos impersonales.
- *La estrategia de comunicación*. Una cuestión básica en la estrategia de comunicación reside en conocer si tenemos intención de dirigirnos directamente a nuestros públicos finales (audiencia, consumidores), en cuyo caso se denomina estrategia tipo pull, o bien si nuestra intención es utilizar agentes intermedios para hacer llegar la comunicación al público final (podrían ser organizaciones educativas, financieras, comercios, etc.), en cuyo caso se denomina estrategia tipo push. La naturaleza de la comunicación es muy diferente en uno y otro caso, mientras que en el primero predominarán los instrumentos impersonales, en el segundo predominarán las comunicaciones personales.
- *Etapa del proceso de compra*. Cuando planificamos la comunicación debemos partir del conocimiento de las fases por las que pasa el cliente-público antes de tomar una decisión con respecto a nuestra oferta (comprar o no comprar). Este largo proceso lo podemos reducir a tres grandes fases:
 1. Unión.
 2. Asistencia/compra/desplazamiento al lugar de adquisición o a la página web.
 3. Desunión.

En términos generales, en la primera y última fase predominarán los instrumentos impersonales: para informar y persuadir, en el primer caso, y recordar en el último. Sin embargo, en la fase de compra es fácil que se produzca un contacto con el público / audiencia. Este contacto es especialmente importante cuando tratamos con servicios culturales, y se denomina “momento de la verdad” por el peso que va a tener en la experiencia del cliente y en su confirmación o desconfirmación de sus expectativas.

5. Los instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación son un factor en continua evolución. Por este motivo, es más interesante aprender la filosofía que subyace a los procesos que las formas o denominaciones de las formas que adoptan, que irán evolucionando con el tiempo. De cada instrumento valoraremos sus aspectos positivos y negativos para conseguir desarrollar una de las habilidades más importantes que debe tener un buen planificador de comunicación, que es tener una mentalidad lo suficientemente abierta y experta como para ver más allá de sus preferencias personales por los diferentes medios y seleccionar los que mejor encajan en el plan de comunicación y los objetivos de una campaña de comunicación determinada.

Cada instrumento y cada medio tiene ventajas e inconvenientes, y en manos del gestor cultural está detectar las posibilidades que ofrecen y explotarlos, compensando con las ventajas de un medio las deficiencias de otros. Entre los parámetros que debemos valorar en la evaluación de los medios de comunicación se encuentran: la flexibilidad, capacidad de segmentación, coste por impacto, permanencia del mensaje, alcance socioeconómico, capacidad de selección del público objetivo, interactividad, etc.

La publicidad

La publicidad y los medios mantienen una fuerte relación de dependencia y beneficio mutuo. Para la publicidad el medio es clave para conseguir sus objetivos de persuasión y acercamiento al público. Por su parte, el medio necesita a la publicidad ya que los ingresos que genera son un activo importante para las organizaciones. En este apartado vamos a realizar un breve recorrido por las formas comunicativas más representativas. Comenzamos presentando tres conceptos que es importante distinguir:

- Medio publicitario: canal por el cual discurre la comunicación entre un anunciante y su público. Por ejemplo: televisión, prensa escrita, radio, etc.
- Soportes publicitarios de un determinado medio o canal: son el vehículo específico utilizado para la comunicación. Por ejemplo, Telecinco, El País, Onda Cero, etc.
- Las formas publicitarias: son las modalidades que puede adoptar la publicidad en un determinado medio. Por ejemplo, las vallas publicitarias son una forma de publicidad exterior.

Para la exposición de las ventajas e inconvenientes que presenta cada medio, hemos considerado que es un tipo de información que se puede comprender mejor a través de una tabla única, en la que podemos observar simultáneamente todos los instrumentos y sus puntos fuertes y débiles.

Tabla 2. Características de los medios publicitarios

Medio	Características positivas	Rasgos negativos
Prensa diaria	Actualmente de escaso alcance en papel, su público on online es mayor. Alta cobertura. Alta credibilidad.	Escasa permanencia del mensaje. Alcance socioeconómico limitado.
Televisión	Alto alcance para mercados masivos y alta calidad de transmisión del mensaje.	Coste elevado en términos absolutos, bajo si se mide en coste por impacto.
Radio	Alta selectividad geográfica y demográfica. Alta credibilidad. Consumo masivo.	Falta de apoyo visual, exposición efímera y baja permanencia del mensaje
Publicidad exterior	Bajo coste, alta selectividad geográfica y demográfica.	Baja selectividad de audiencias y localización limitada
Revistas	Alta selectividad geográfica, demográfica, y socioeconómica.	Audiencia limitada y coste por impacto

	Gran calidad de reproducción, larga vida y múltiples lectores del mismo ejemplar. Alta credibilidad y prestigio.	elevado.
Internet	Alto crecimiento en consumo en todas las edades. Alta flexibilidad, alta selectividad, bajo coste, impacto inmediato, permite la interactividad multimedia.	La concentración de la audiencia y el control del mensaje son menores.
Cine	Muy efectivo. Alta seguridad de visionado del mensaje por parte de los receptores. Alta calidad.	Alcance limitado a un perfil socio económico y demográfico muy concretos

En la figura 2 podemos ver la penetración en el mercado de cada uno de los medios según la segunda ola de 2021 de la AIMC. Destaca la alta penetración en el mercado del consumo de Internet incluso en edades que, con anterioridad a la pandemia no aparecían (o aparecían con una representación muy escasa).

Figura 2. Consumo de medios 2021.



Además de conocer las ventajas e inconvenientes que presentan los medios desde una perspectiva general, es interesante conocer las diferentes formas publicitarias de cada uno de los medios y observar cómo cada una de ellas presenta, dentro de sus características generales, distintos niveles de flexibilidad, capacidad de segmentación del mercado, etc. Estos son los parámetros que tenemos que estudiar antes de elegir formas y soportes publicitarios. De todos, ha sido el medio Internet el que más innovaciones ha introducido, especialmente en el formato de marketing directo, revolucionando las comunicaciones directas para facilitar la comunicación simultánea de muchos actores del mismo ecosistema en un mismo espacio.

La promoción de ventas

Las herramientas que podemos utilizar para cumplir los objetivos de la promoción de ventas pueden ser muchas y muy variadas, todo depende de la capacidad de imaginación del gestor para lograr generar incentivos lo suficientemente atractivos como atraer al público objetivo. Algunas de las más habituales son: las muestras (accesos a partes de obras literarias o de teatro, eventos, etc., haciendo uso de las nuevas tecnologías), cupones de descuento regalos, etc. Es importante no entender la promoción de ventas como una disminución del precio,

sino como parte de la visión de comunicación integrada que transmite ideas y valores a los públicos. En los últimos años, esta herramienta ha adoptado distintos formatos:

- Tarjeta de fidelidad.
- Club de amigos.
- Foro de seguidores, etc.

Estos formatos, que en el pasado tan sólo contenían una vinculación basada en una disminución de precio, están siendo utilizados como vínculo de unión con la marca, dando un contenido más emocional y de más valor a este formato.

Las relaciones públicas

Las relaciones públicas son especialmente interesantes en el ámbito de la gestión cultural y, probablemente, ha sido una de las asignaturas pendientes de la cultura. Pero las cosas han cambiado mucho y en los últimos años existe un creciente interés por este instrumento, tanto por parte de los gestores culturales como la empresa privada y el sector público, que han encontrado en las organizaciones culturales un excelente aliado para comunicar. La visión de la gestión de marketing cultural como un ecosistema en el que se ha de buscar la implicación de públicos para crecer y, lo que es más importante, para aportarle solidez, hace de esta herramienta un eje estratégico muy importante.

Entre los instrumentos de las relaciones públicas se encuentran los siguientes:

- Relaciones con los medios de comunicación: redacción de artículos y contenidos sobre la organización o el sector, notas de prensa, dossier de prensa, conferencia y ruedas de prensa, creación de eventos, etc. En este contexto, se denomina Publicity la difusión gratuita por la prensa de contenidos o informaciones previamente planificadas sobre la organización cultural. En los últimos años ha crecido la inversión en este formato, dado que las relaciones públicas que generan publicity han demostrado tener un alto nivel de efectividad (Grewal y Levy, 2018).
- Patrocinio y mecenazgo: son actividades de relaciones públicas que consisten en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales, con el fin de provocar una imagen favorable en los públicos a los que se dirige. Son conceptos que suelen confundirse, de hecho, ambos adquieren una misma denominación en el ámbito anglosajón (sponsoring). Es en los países latinos en los que se vincula más el patrocinio con el ámbito comercial y lucrativo y el mecenazgo con el apoyo a proyectos sociales o culturales, pero en la práctica es difícil (y poco útil) diferenciar la línea que separa a uno del otro, ya que el objetivo de comunicación es prácticamente el mismo.
- Relaciones con inversores.
- Obtención de apoyos, financieros o voluntarios, para organizaciones sin ánimo de lucro.
- Relaciones con la comunidad en la que desempeñamos nuestras funciones. Eventos, talleres, actividades de acercamiento.
- Relaciones públicas internas (con los trabajadores de la organización cultural o el proyecto cultural): publicaciones, cartas, comunicación online, manual del empleado, sistemas de sugerencias, vídeos internos, etc.

Todos estos instrumentos comparten un requisito: la necesidad de planificación a largo plazo. Las relaciones requieren trabajo, hay que cultivarlas y conocerlas para obtener el máximo rendimiento de cada una de ellas. La Asociación Española de Fundraising (<https://www.aefundraising.org/>) produce información de interés sobre algunos de estos temas, especialmente sobre la captación de fondos y buenas prácticas que nos pueden ofrecer ideas interesantes para nuestro proyecto u organización.

La venta personal

El contacto personal reviste una especial importancia en las organizaciones culturales en las que el público y el resto de actores (colectivos) con los que la organización mantiene contacto. Partiendo de esta perspectiva, sobre este instrumento debemos destacar que en una organización cultural se considerará “personal de venta” a todo aquel que mantenga contacto con los públicos de la organización. Cada uno de ellos está comunicando, está aportando información, y por tanto han de ser conocedores de nuestro plan de comunicación. Desde la perspectiva del diseño del servicio esta figura (que se denomina personal de primera línea, personal de contacto o personal de marketing a tiempo parcial) son la marca para el cliente/usuario del servicio y son responsables de crear los denominados “momentos de la verdad”. Esta denominación hace referencia al momento en que se produce un contacto directo y personal entre la organización cultural y el cliente. Su denominación se deriva de la importancia otorgada a la persona que entrega el servicio en la evaluación de la experiencia y calidad recibidos.

El marketing directo

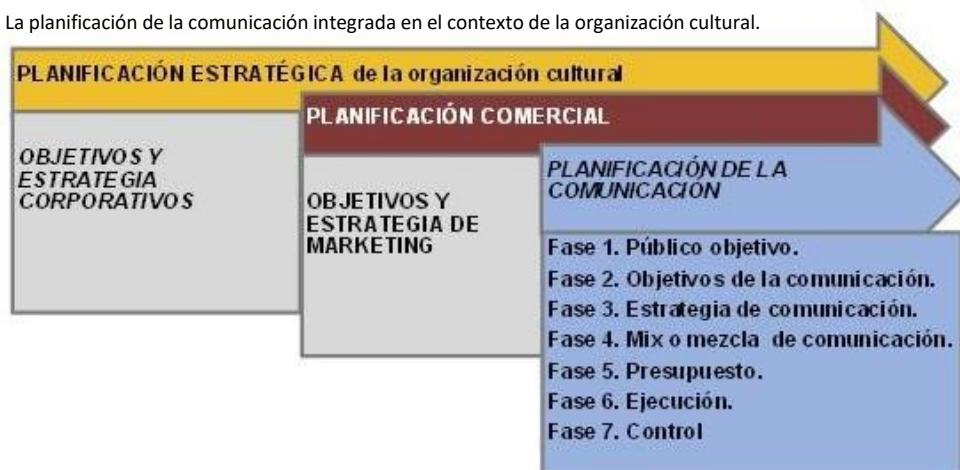
El marketing directo ha evolucionado a pasos agigantados en los últimos años, al ritmo que le han permitido las nuevas tecnologías. Si hace algunos años la principal instrumentalización de esta herramienta era el teléfono, la generalización del uso del correo electrónico y los terminales móviles han incrementado el uso de los contactos directos con los clientes hasta la creación de una forma específica de comunicación que se denomina marketing móvil, cuyo uso está creciendo notablemente. Empresas como Google, Facebook, Amazon o Netflix han construido gran parte de su estrategia de negocio sobre la base del marketing directo, que le permite articular una relación directa con el mercado.

El auge del marketing directo responde a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías para capturar datos sobre clientes y almacenarlos y gestionarlos adecuadamente a través de técnicas de minería de datos y big data. Los responsables de marketing pueden así monitorizar a los clientes y enriquecer la información con datos procedentes de tarjetas de pago, compras previas en la página de nuestra organización cultural, tarjetas de amistad/fidelidad, etc. Con esto se pretende comprender mejor las decisiones de compra y ser capaces de ofrecer soluciones más complejas y adaptadas a las demandas.

El principal valor del marketing directo como estrategia de comunicación es su capacidad para crear relaciones. Pero para extraer su máxima utilidad es clave:

- La base de datos de la que partimos. Su calidad en la gestión de la información, que nos permita una adecuada selección de consumidores es fundamental. Con este trabajo estamos intentando crear valor para el cliente, seleccionando por él en un contexto de saturación de información aquello que consideramos que será de su interés.
- La personalización de la comunicación, que facilita el diálogo y la co-creación de valor.
- Que el canal de respuesta sea fácil, fluido y facilite la interacción.

Figura 3. La planificación de la comunicación integrada en el contexto de la organización cultural.



6. Planificar la comunicación integrada de marketing

El diseño de la estrategia de comunicación requiere rigurosidad en su planificación. Antes de llegar a la fase de planificación de la comunicación, debemos saber que esta planificación es parte de la planificación comercial y de la planificación estratégica de la organización, por tanto, debemos partir del conocimiento de los objetivos y estrategia corporativos, que a su vez determinarán los objetivos y estrategias de marketing, entre los que se encuentra la comunicación. En función de cuáles sean estos objetivos, se decidirá, a continuación, el modo en que se alcanza a la audiencia, para lo cual se diseñará la estrategia de comunicación y se elegirá la combinación de instrumentos de los que se va a servir. Asimismo, deberá determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las iniciativas de comunicación y se establecerán los mecanismos para controlar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Como hemos podido ver en apartados anteriores, cada instrumento juega un papel diferente en función de los múltiples factores que caracterizan las distintas comunicaciones de las empresas, y por ello, necesitamos planificar las comunicaciones de la organización cultural, enmarcando adecuadamente así el mix de comunicación o la mezcla de comunicación. Podemos estructurar el proceso en siete fases, que han de ser coherentes con los objetivos y estrategias corporativos y de marketing.

- Fase 1. Identificación del público objetivo. Cuanto más concreta sea la información a este respecto, mucho mejor: quiénes son, dónde se localizan, edades, lugar de trabajo, hábitos, estilos de vida, etc. Una mayor concreción en este sentido nos permitirá ir perfilando con mayor acierto nuestras acciones. Además, todos los colectivos no requieren el mismo esfuerzo de comunicación, de manera que será importante determinar la importancia que reviste cada colectivo (por nivel de consumo, asistencia o cualquier otro criterio que consideremos del interés de nuestra organización). La creación de una base de datos con información actualizada será la base de una buena selección de públicos y comunicaciones. Asimismo, la creación de espacios de colaboración para la co-creación de valor nos facilitará la obtención de información y la colaboratividad de los destinatarios de nuestras acciones.
- Fase 2. Fijación de los objetivos de la comunicación. En el apartado 2 ya abordamos los objetivos generales de comunicación de las organizaciones culturales, en el plan de comunicación es necesario especificar dichos objetivos. Cuanto más concretos, mucho mejor. Es el punto de partida de la estrategia de comunicación, y si sólo contamos con especificaciones muy vagas, nos será muy complicado tomar decisiones en fases posteriores.
- Fase 3. Diseño de la estrategia de comunicación. Una vez determinado el/los públicos, y los correspondientes objetivos, hay múltiples formas de alcanzarlos. Ya avanzamos en el análisis de los criterios a tener en cuenta en la selección de instrumentos de comunicación (apartado 4) que será determinante optar por una estrategia tipo push o pull, o una mezcla de ambas, ya que condicionarán el tipo de instrumentos que vamos a utilizar.
- Fase 4. Planificación de instrumentos y medios (mezcla de comunicación). El arte de la planificación de la comunicación está en ser capaz de alcanzar una combinación de instrumentos y medios de comunicación que optimicen la eficiencia publicitaria. En el análisis realizado de los instrumentos y medios de comunicación hemos visto cómo todos presentan ventajas e inconvenientes que debemos saber combinar adecuadamente para conseguir nuestros objetivos de comunicación con la menor inversión. Como ya abordamos anteriormente, estará determinado por el tipo de producto, el tipo de mercado, etc.
- Fase 5. Determinación del presupuesto. El presupuesto ha de ser el resultado (y no el origen) de las acciones de comunicación. Es decir, nuestros objetivos de comunicación han de determinar las dimensiones que presenta nuestro presupuesto. En ocasiones, las organizaciones fijan el presupuesto en función de las ventas o, sencillamente, según la dotación presupuestaria. Aunque contemos con restricciones en este sentido, es importante conocer lo que necesitaríamos para conseguir nuestros objetivos, ya que es posible que podamos recurrir a fórmulas de financiación alternativas, si los objetivos lo requieren.

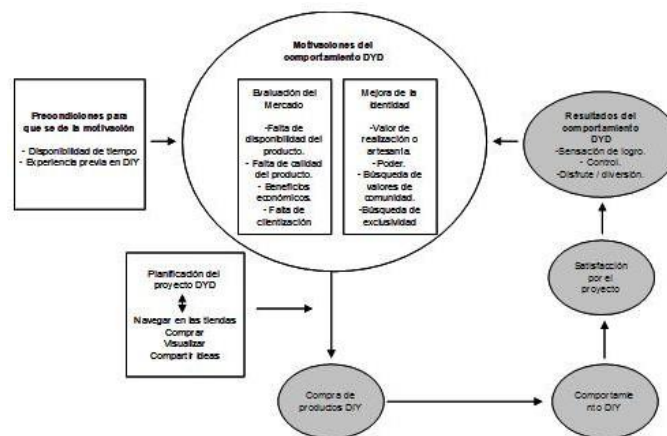
- Fase 6. Ejecución. En esta etapa se pone en marcha todo lo diseñado en el proceso de planificación, y para ello se han de organizar y coordinar los medios humanos y materiales necesarios.
- Fase 7. Control. Las organizaciones culturales han de evaluar con regularidad el rendimiento que estamos obteniendo con la inversión en comunicación, para poder evaluar nuestra estrategia y realizar cambios en caso de no obtener los resultados esperados. Para determinar qué medir en esta fase, partiremos de los objetivos de comunicación establecidos, analizaremos en qué medida se han conseguido o no, motivos de los fallos producidos y propuesta de solución. Entre los factores que suelen medirse con más frecuencia se encuentran los siguientes:
 - Efectos de la comunicación: que hace referencia a si las herramientas, medios y soportes seleccionados están comunicando de forma adecuada el mensaje publicitario.
 - Efectos de la comunicación sobre ventas y beneficios

7. Marketing Digital y nuevos “prosumidores”

Tal y como se describe en el capítulo de Marketing Cultural, Internet y las nuevas tecnologías no solo han revolucionado los medios de comunicación, sino que también han revolucionado la forma en que las organizaciones culturales se comunican con su entorno y los actores que lo integran (entre ellos, el usuario o consumidor cultural). La comunicación ha dejado de ser en un número creciente de públicos una demanda de información unidireccional para convertirse en una relación a muchas bandas, un marketing de muchos a muchos (“many to many marketing”, término creado por Evert Gummesson) que describe un nuevo contexto colaborativo y una forma diferente de crear valor. En este contexto, nace el marketing digital con una batería de herramientas que nos ayudan a captar la información del entorno y transformarla en decisiones que tienen un significado de creación de valor para los consumidores culturales.

La colaboratividad empieza a imponerse en un contexto en el que el consumidor encuentra un mayor valor en diseñar a su medida el servicio cultural. Así, el modelo desarrollado por Wolf y McQuinny (2011), que incorpora la figura de consumidor “do-it-yourself” (DIY), pone de manifiesto una demanda creciente de espacios de co-creación de valor por parte de los clientes que ha seguido creciendo en un contexto en el que el marketing digital ofrece técnicas en continuo proceso de mejora que ofrecen experiencias en las que el consumidor registra una mayor satisfacción en aquellos servicios en los que se hace responsable de la construcción de parte (o la totalidad) del diseño del servicio cultural.

Figura 4. El consumidor Do-it-Yourself (DIY).



Fuente: adaptadote Wolf y Mcquinny, 2011, pp.155

La reciente pandemia ha acelerado este proceso, y ha registrado un éxito creciente en modelos de negocio más colaborativos, como es el caso de Patreon (Sword 2020 y Quero, Díaz-Méndez y Gummesson, 2020) que desarrollan contextos para intercambio de recursos adaptados a nuevas demandas colaborativas.

Estas herramientas, que han venido para permanecer, añaden un gran valor en su integración con los servicios culturales con presencialidad. La esencia en la diferencia de gestionar la comunicación no está necesariamente en la utilización de técnicas digitales o Internet, sino en saber integrar estos recursos para dar satisfacción a una demanda creciente de co-creación de valor por parte del consumidor cultural. Los clientes potenciales que pueden llegar a nuestra organización cultural a través de nuestra Web o plataforma virtual han de ser gestionados con el fin de maximizar su conversión en público vinculado a nuestra marca. Rodríguez-Ardura (2017, 2018) denomina este proceso como embudo de conversión.

En la Figura 5 observamos el proceso, que resulta útil para lograr arrojar luz sobre las diferentes etapas que experimentan los clientes en línea que contactan voluntariamente con la organización cultural, e identificar oportunidades de captación y conversión en cada etapa. A medida que se avanza en el embudo, aumenta la disposición de algunos consumidores a establecer vínculos sólidos con la marca cultural que representa nuestra organización. En ese proceso, de forma natural, abandonarán los espacios en línea desarrollados aquéllos perfiles que no tienen interés en continuar el proceso.

Figura 5. Embudo de conversión

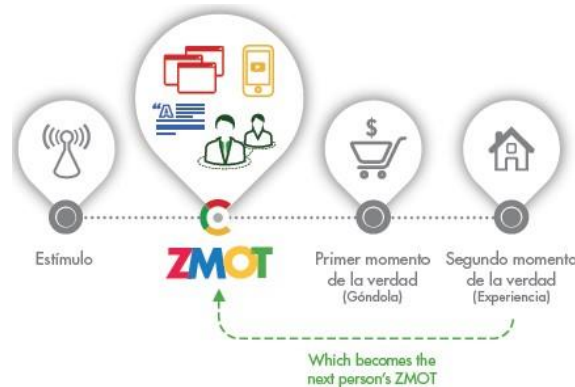


Fuente: Adaptado de Rodríguez-Ardura (2018, pp.511)

Cuestiones para reflexionar

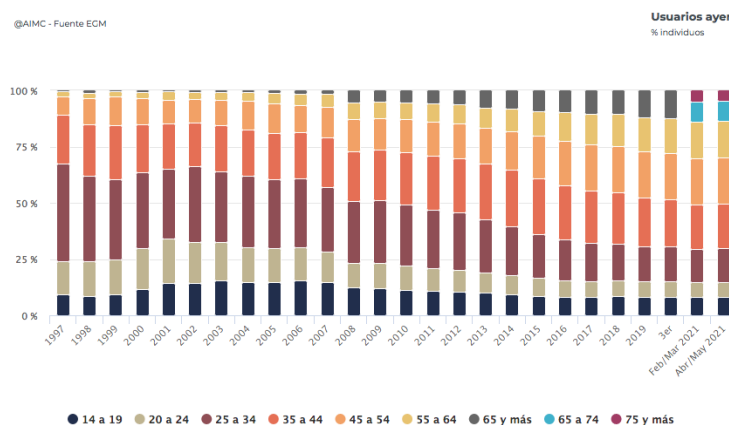
El presente capítulo presenta varios conceptos que actualmente están suponiendo una revolución en la gestión de marketing en lo que respecta a la gestión del mercado. Concretamente, hay tres investigaciones sobre las que cabe la pena reflexionar:

- El concepto “Momento Cero de la Verdad” ha alterado la forma de estrategia del consumidor. Lecinski, directivo de Google publica en 2011 ZMOT, introduciendo el concepto “Momento Cero de la verdad”, que se ha introducido en el ámbito de la gestión. Reflexiona la posición de tu organización cultural en la gestión del momento cero de la verdad.



Fuente: Lecinski, 2011. Pp.17

- La reciente crisis del COVID 19 ha alterado (en ocasiones acelerado) cambios en comunicación que ya eran una tendencia. Internet ofrece un contexto que, para bien y para mal, acelera las relaciones y cambia la forma de organizar la información. ¿Qué beneficios nos puede ofrecer esta forma de comunicación?
- El precio es una variable con gran influencia comunicativa en el consumocultural. Es frecuente que surjan contextos en los que, ante una disminución del precio, también disminuye el consumo. También nos encontramos casos como el Circo del Sol, que continúa subiendo precios y su audiencia sigue aumentando. Estos comportamientos sólo lo explica la ciencia de marketing: reflexiona por qué sucede y el rol de la comunicación en este contexto.
- Según la última ola de la AIMC 2021 sobre el perfil por edades de los consumidores de Internet, las edades más avanzadas también se han incorporado muy recientemente al consumo a través de Internet (tal y como podemos observar en el gráfico). Esto nos da mucho que pensar sobre todas las oportunidades que nos ofrece la comunicación interactiva.



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Documentos

- Ministerio de Cultura y Deporte. <https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/portada.html>
- El Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya (<https://www.observatorioatalaya.es/>) produce información de gran interés sobre gestión cultural. Para el estudio de la demanda es interesante conocer sus estudios, entre los que se encuentra la publicación “las prácticas culturales de los estudiantes de las universidades públicas andaluzas. Edición 2020. Acceso: <https://extension.uca.es/wp-content/uploads/2021/07/Libro-Practicas-Culturales-julio-2021-con-portada-definitiva.pdf>
- Anuarios SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. <http://www.anuariossgae.com/home.html>
- El British Council of England cuenta con múltiples publicaciones sobre gestión y comunicación cultural en economías creativas. Muy útil para buscar ideas y experiencias de gestión en comunidades culturales Sitio Web disponible en <https://creativeconomy.britishcouncil.org/>
- Asociación para la investigación de los Medios de Comunicación (<https://www.aimc.es/>) ofrece información actualizada sobre comunicación. Además de consumo de medios de comunicación en general (ya está disponible la última ola 2021), recientemente ha realizado un estudio dedicado a los hábitos de lectura (<https://www.aimc.es/blog/la-lectura-libro-digital-crece-aunque-los-internautas-siguen-prefiriendo-formato-papel/>).
- IAB Spain. <https://iabspain.es/> Produce información actualizada sobre consumo de medios.
- Agenda (<https://agendacom.com/>)
- Artshub (<https://www.artshub.com.au/>)
- Lecinski, J. (2011): “ZMOT, Ganando el momento cero de la verdad”, https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf. Google.

Bibliografía

- Byrnes, W.J. (2015): Management and the arts, Taylor & Francis, Abington, UK.
- Colbert, F. y Cuadrado, M. (2014): Marketing de las Artes y la Cultura, Ariel, Barcelona.
- De Voldere, I. y Zego, K. (2017): Crowdfunding: Reshaping the crowd’s engagement in culture, European Union. Acceso al documento: <https://europa.eu/capacity4dev/crowdfunding/documents/new-report-crowdfunding-reshaping-crowds-engagement-culture>
- Fehrer, J.A., Neonen, S. (2019), Crowdfunding networks: Structure, dynamics and critical capabilities, Industrial Marketing Management, In press.
- Grewal, D. y Levy, M. (2028): Marketing (6ª edición). McGrawHill Education, Nueva York.
- Leal, A. y Quero, M.J. (2011): Manual de marketing y comunicación cultural [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2011. 334 p. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 44). Disponible en: www.observatorioatalaya.es
- Price, B. And Jaffe, D. (2015): Your customer roles! Delivering the Me2B experiences that today’s customers demand, Jossey-Bass (Wiley), San Francisco.

Quero, M.J. (2003): Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas. Madrid: Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública, 2003. 262 p. ISBN 978-84-607-9732-6.

Rodríguez-Ardura, I. (2017): Marketing Digital y Comercio Electrónico, Ediciones Pirámide.

Rodríguez-Ardura, I.; Maraver-Tarifa, G.; Jiménez-Zarco, A.; Martínez-Arguelles, M.J. y Ammentller, G. (2018): Principios y Estrategias de Marketing (Volumen 2), Editorial UOC, Barcelona.

Russo-Spena, T., Mele, C., and Nuutinen, M. (Eds.) (2017): Innovating in practice: Perspectives and experiences. Springer, Switzerland.

Scheff Bernstein, J. (2007): "Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences", Philip Kotler (prol.). Jossey-Bass, San Francisco. Swords, J. (2020): "Interpretation and intermediation of crowd-patronage platforms", Information, Communication & Society, Vol. 3 No. 4, pp. 523-538.

Tronvoll, B. (2017), The actor: The key determinator in service ecosystems, Systems, Vol. 5 No. 2, pp. 1 – 14.

Vargo, S.L. y Akaka, M.A. (2012), Value co-creation and service systems (RE)Formation: a service ecosystem view, Service Science, Vol. 4 No. 3, pp. 207-217.