

4. Estrategias

4.7 Marketing cultural

Por María José Quero

La gestión de marketing en las organizaciones culturales sigue evolucionando hacia una posición estratégica central, que impone la necesidad de trabajar de forma colaborativa tanto a nivel interno como externo con el fin de involucrar al espectro de actores que necesita en su proceso de creación de valor con el fin de co- crear la versión más moderna de las organizaciones culturales: la organización comprometida, capaz de crear contextos de continua comunicación con todos sus actores (proveedores, consumidores culturales, grupos de interés, etc.), apoyándose en la creación de canales de co-creación de valor continuo que ofrecen las nuevas tecnologías y el desarrollo de ecosistemas culturales.

1 Introducción: concepto de marketing adaptado a nuevos contextos

Para entender y aproximarnos adecuadamente a la gestión de marketing en las organizaciones culturales es necesario entender que la organización cultural desempeña su actividad en un entramado de redes de relaciones que resulta imprescindible tener en cuenta en la planificación por dos motivos fundamentales: son parte inseparable de nuestro proceso de creación de valor y además dependemos de ellos para evolucionar e innovar. Ya no existe un producto cultural para un mercado cultural: todo está en movimiento y debemos encontrar la fórmula que más beneficios genera para todos. En este contexto, vemos que la perspectiva de gestión de marketing que propone la Lógica Dominante de los Servicios (Vargo y Lusch, 2017) es una aproximación para la integración de los nuevos conceptos de gestión que impone una nueva realidad en la que conviven muchos escenarios diferentes (presencial, virtual, híbridos) con recursos diferentes cuyo valor tenemos que intentar maximizar para el beneficio del sistema o ecosistema.

La figura 1 recoge el proceso narrativo de esta Lógica de Servicios, que integra la visión de marketing en las organizaciones desde una perspectiva más acorde a la realidad que nos ofrece el contexto cultural actual: abierto, interconectado y colaborativo. Byrnes (2015) destaca la necesidad de desarrollar una aproximación de sistemas al sector cultural y utiliza el término de “pensar en sistemas o systemthinking” para recoger esta idea. Los modelos de gestión que nacen de este contexto presentan una visión de la gestión diferente, y los que ya estaban, tienen que aprender a adaptarse. No supone una ruptura con las estructuras previas de marketing. Seguimos necesitando un plan, un modelo y unas estrategias de marketing (que hemos abordado en el capítulo 7.5. Marketing de proyectos culturales, del presente manual web), pero la visión de marketing de la organización necesariamente tiene que ser remodelada y las estrategias ampliadas para dar cabida a otros contextos y otros actores que no existían antes.

Figura 1. La narrativa y el proceso de la visión de marketing desde la lógica dominante del servicio

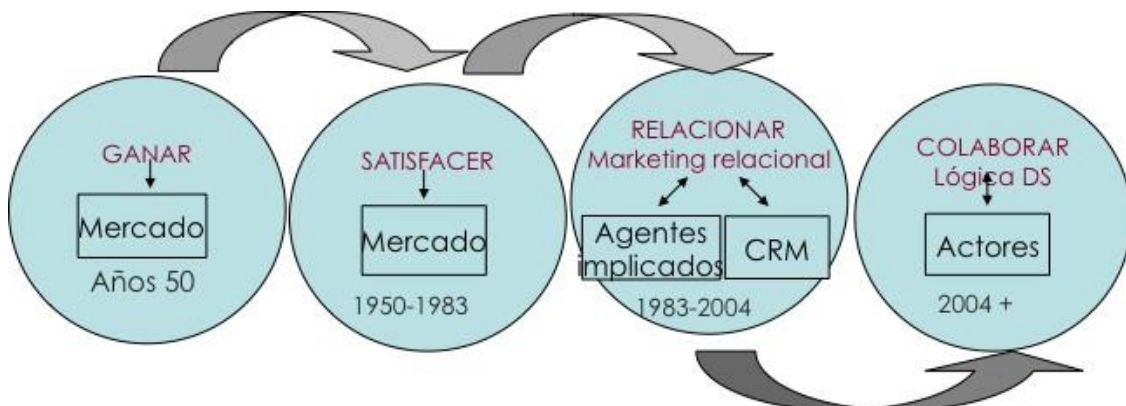


Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia la narrativa de marketing que nos ofrece esta perspectiva del servicio cultural, vemos cómo se ha registrado un cambio radical en la visión de marketing cultural: desde el resultado (el producto) hacia los procesos (co-creación del servicio) y por lo tanto desde la producción hacia la co-creación del servicio.

La lógica de servicios (en adelante, LDS) constituye un paso hacia delante en la evolución de la perspectiva de marketing relacional. En la Figura 2 podemos observar la evolución que ha venido en gran medida de la mano de los mismos que desarrollaron las teorías de marketing relacional, como un paso natural más hacia un contexto social y económico más abierto e interconectado, que demanda organizaciones más abiertas e interconectadas, que fomenten unas reglas de funcionamiento del sistema, innovación y equilibrio desde los actores que lo conforman.

Figura 2. Evolución del concepto de marketing.



Fuente: Elaboración propia



Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya



Colaborar con actores de nuestro entorno se traduce en ser capaz de planificar el proceso que constituye operar en el sector cultural desde la perspectiva que ofrece la co-creación de valor. Este cambio de perspectiva supone un salto radical en la conceptualización del marketing, que registra un salto de 180 grados, pasando del modelo centrado en el producto y las estrategias (lógica de bienes) al servicio, entendiendo que todas las organizaciones que operan en el sector cultural ofrecen un servicio en cuyo proceso podemos utilizar recursos tangibles (un libro, un escenario, una butaca, etc.) o intangibles (la marca, atención personal, etc.).

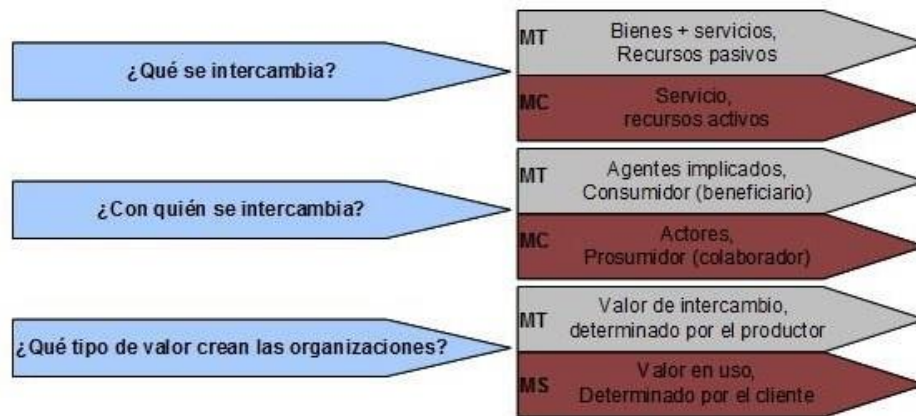
Una primera reflexión para las organizaciones culturales antes de enfrentarse a la planificación de marketing está en conocer en qué fase se encuentran. En el actual panorama de la oferta cultural en España podríamos poner ejemplos de cada una de las fases/ conceptos de marketing. Nuestro primer objetivo será entender dónde estamos y dónde pretendemos llegar. La más antigua perspectiva de marketing buscaba “ganar”; en una segunda evolución se buscaba “satisfacer”; después se vio la necesidad de planificar las relaciones con agentes implicados en el proceso; y la perspectiva más moderna pretende “colaborar” para co-crear valor con los actores involucrados. En la gestión de organizaciones culturales buscaremos alcanzar esta perspectiva más moderna de marketing colaborativo, fundamentalmente por tres motivos:

- El producto intercambiado demanda en muchas ocasiones la participación del consumidor cultural/audiencia, que con su colaboración puede facilitar o hacer más compleja la entrega.
- Las organizaciones operan habitualmente con agentes implicados de muy distinta naturaleza (organizaciones públicas, privadas, centros educativos, etc.) y continuamente han de realizar el esfuerzo de implicar a grupos de agentes en un proyecto en el que todos han de encontrar un beneficio. En última instancia, se busca que el sistema en su conjunto crezca, para el beneficio de todos.
- En el consumo de productos culturales es habitual que surjan interdependencias entre las demandas (es decir, que los públicos que consumen música en vivo tienen altas probabilidades de consumir artes escénicas o visitar un museo), lo que ha de utilizarse estratégicamente para la creación de demandas genéricas (competencia).

1. ¿Estamos enfocando la gestión de marketing desde una lógica de bienes o de servicio?

El primer paso en el diseño de la estrategia de marketing consiste en conocer en qué fase de la evolución nos encontramos y si es conveniente o no cambiar. Una de las grandes utilidades que nos ofrece la ciencia de marketing es obligarnos a reflexionar en qué fase del proceso nos encontramos y a cuál queremos llegar. La figura 3 sintetiza la esencia de este cambio, a la vez que nos sirve para realizar una primera aproximación al diseño de nuestra estrategia.

Figura 3. Marketing relacional (MT) versus marketing colaborativo (MC).



Fuente: Elaboración propia.

• **¿Qué se intercambia?**

¿Qué estamos ofreciendo con nuestro proyecto/empresa/organización cultural? Se rompe con el concepto de producto para sustituirlo por el de “servicio”, en singular, que Vargo y Lusch (2008, p. 26) definen como “la aplicación de competencias especializadas (recursos activos, conocimiento y habilidades) a través de actos, procesos y actuaciones para el beneficio de otra entidad o de la propia entidad”. Desde esta perspectiva, bienes y servicios no son diferentes formas de producto. Los bienes son vehículos transmisores de servicio (conocimientos, habilidades de una organización). El servicio es el denominador común del proceso de intercambio; siempre se intercambia servicio. Los bienes, cuando aparecen, son elementos que ayudan al proceso de provisión del servicio. La editorial Bubok (www.bubok.com) son ejemplos de adaptación del concepto moderno de producto o servicio cultural. Este nuevo concepto acuñado supone una nueva manera de entender los recursos. Los recursos son elementos activos, de tal manera que la creación de valor tiene lugar cuando un recurso potencial se transforma en beneficio para algún actor del ecosistema. La perspectiva tradicional de valor que se proyecta sobre un bien (materias primas) es un concepto antiguo: el valor de los recursos (tangibles o intangibles) reside en su potencial para crear valor para otros actores económicos. El conocimiento y los recursos humanos representan categorías especialmente importantes dentro de los recursos activos de la empresa. No importa si lo que utilizamos para acercarnos a nuestro público es o no tangible, si es un libro, un viaje o una visita a un monumento, lo que importa es cómo combinamos todos nuestros recursos para conseguir alcanzar las expectativas de los públicos con los que trabajamos.

• **¿Con quién se intercambia?**

Hasta ahora el cliente se situaba en el centro de todas las decisiones de la organización, y la irrupción del marketing colaborativo lo desplaza para colocar en su lugar “el equilibrio del sistema” (Balanced Centricity). La teoría del “marketing de muchos a muchos” (Gummesson, 2008) viene a sustituir el tradicional “marketing uno a uno” y conecta perfectamente con la llegada al marketing colaborativo, en el que todos los agentes de interés (ahora denominados actores) aportan y reciben beneficios en las interacciones. Si el enfoque de marketing relacional abogaba por la diferenciación entre diversas fórmulas de relación (B2B, B2C, etc.), el marketing colaborativo entiende que todos los actores que operan en un mercado son susceptibles de crear y recibir valor: clientes, otros clientes, organizaciones públicas y privadas, etc. Desde esta perspectiva, se entiende que las organizaciones, más allá de buscar optimizar las ventas y/o beneficios y sus actividades, deben buscar el equilibrio de un sistema en el que todos ganen,

ya que sólo así se mantendrá a largo plazo. Por supuesto, esta perspectiva cobra especial sentido en la medida en que existen las nuevas tecnologías e Internet.

En esta línea es importante apreciar que el concepto de “relación” ha adquirido un significado diferente desde la aparición de internet y las redes virtuales. De hecho, se considera que el marketing colaborativo es especialmente útil en un mundo altamente conectado, en el que todos los actores se relacionan con medios que permiten un nivel de comunicación y de colaboración que facilitan que las decisiones de marketing, ahora más que nunca, se sitúen a nivel de dirección, que ha de ser el que guíe la colaboración de los agentes para conseguir el máximo beneficio para todos.

En este contexto también cabe plantearse ¿en qué posición se sitúa el cliente? Desde la perspectiva tradicional de marketing, el cliente es un elemento pasivo, al que hay que conocer para poder satisfacer sus necesidades. El cambio es sustancialmente diferente cuando aplicamos la lógica colaborativa: el cliente pasa a ser un recurso activo: es co- creador del servicio, participa en el consumo, crea valor para sí mismo y para la empresa. Es, por lo tanto, un recurso más que hay que incorporar a la gestión. Por supuesto es muy importante, pero más importante que él es la consecución de un equilibrio entre todos los agentes con los que colabora la organización.

Un ejemplo de confluencia de intereses es el fenómeno crowdfunding. Películas como El cosmonauta (2013, primera película financiada por crowdfunding en España) es el resultado de la colaboración de miles de personas que, con diversos tipos de fórmulas apoyaron un proyecto. Plataformas como Goteo (www.goteo.org), Verkami (www.verkami.com) o Lanzanos (www.lanzanos.com) en España permiten compartir múltiples formas de co-creación de valor: aportación de ideas, dinero, difusión, etc. A nivel mundial, Patreon (www.patreon.com) también está desarrollando un modelo de gestión diferente, en el que el equilibrio entre actores y la co-creación de valor explican en gran medida su éxito, que con la crisis del Covid-19 le llevó a registrar los mejores valores de su historia (Swords, 2020; Quero et al, 2020).

- **¿Qué tipo de valor crean las organizaciones?**

La incorporación del cliente y de los agentes como co-productores altera el concepto de valor, entendiendo que el valor es únicamente determinado por el beneficiario. Este cambio ya había sido apuntado por Normann (2001, p.99) cuando argumentaba que “el cliente es un creador de valor más que un destructor de valor”. Esta misma perspectiva es la que adopta la lógica de servicios marketing colaborativo para concluir que la oferta ya no es el resultado de un proceso de manufactura o de la lógica de una cadena de valor, es un input que se incorpora a un proceso de creación de valor. Desde este punto de vista, el cliente desempeña un papel activo, responsable de parte de proceso de creación de valor que pasa a denominarse “valor en uso”. Su colaboración es clave: al comprar una entrada, dar una opinión, recomendar, etc. Los clientes participan activamente (y en diversos grados) en el proceso de creación de valor. Es imprescindible reflexionar sobre el tipo de valor que damos y recibimos de nuestros públicos y segmentar atendiendo a este criterio, que constituye un factor fundamental en el diseño de relaciones con el consumidor cultural.

2. El ecosistema cultural: planificación de las relaciones

La gestión de una organización cultural supone gestionar un ecosistema de relaciones. Si bien la perspectiva de marketing relacional nos proponía identificar estas relaciones (como hacemos en el capítulo 7.5. Marketing de proyectos culturales, del presente manual web), un avance sobre esta perspectiva nos lleva a identificar la interrelación entre actores, las normas (instituciones) que explican o regulan su funcionamiento, así como el proceso a través del cual se alcanza la co-creación de valor; y para ello, establece tres niveles de relaciones entre actores a los que se añade un cuarto nivel integrado por

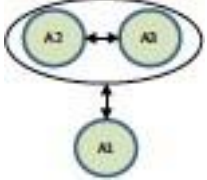
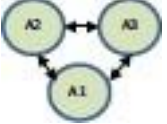
las instituciones o reglas de funcionamiento entre actores. La figura 4 recoge el ecosistema cultural, en el que identificamos los cuatro niveles de acción:

- Nivel Micro o Micro-contexto: A este nivel hay un intercambio directo de servicio por servicio. Esta es la tríada tradicional a la que hacen referencia autores de marketing relacional como Gummesson (2008). A este nivel tiene lugar un intercambio de servicio por servicio (Vargo y Chandler, 2011). Sería el intercambio del proveedor de servicios con su público de manera directa, bidireccional, que tradicionalmente ha sido el núcleo de la mayor parte de las estrategias de marketing.
- Nivel Medio o Contexto Intermedio: En este nivel se incorpora un tercer actor, de tal manera que el intercambio de servicio pasa a ser indirecto y, además del servicio directo recibido, surge la interacción entre el cliente, el proveedor y un intermediario, que puede conectar a los consumidores culturales de un mismo proveedor. La interacción entre estos tres agentes resulta clave en la configuración del ecosistema. Idealmente, buscaremos una tríada colaborativa (Sitaloppi y Vargo, 2017) del tipo de la que dibujamos en el gráfico, que permite la conexión y el intercambio de recursos de manera continua entre los actores del sistema, maximizando el intercambio de recursos por parte de todos los actores. Pero es importante conocer el rol que desempeña nuestra organización cultural a ese respecto: ¿Somos sólo intermediarios?

¿Supervisamos la relación cliente-proveedor de servicio? ¿O somos una tríada de coalición o colaborativa? La tabla 1 aporta información gráfica ilustrativa de las relaciones entre actores en las que se describen las alternativas colaborativas del mercado cultural.

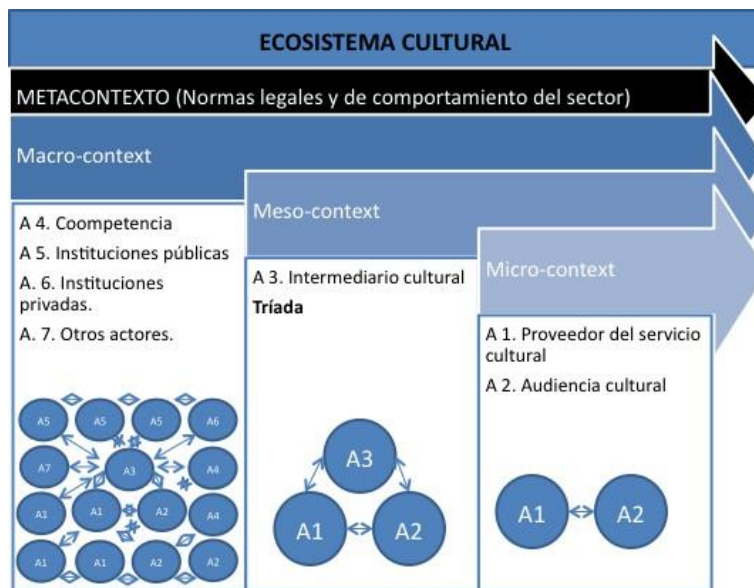
Tabla 1. Tipos de tríadas en el contexto intermedio del ecosistema cultural.

Tipo de tríada	Gráfico	Descripción
Bróker		<p>En el sector del arte esta estructura se ha utilizado durante muchos años y se sigue utilizando. Especialmente para la compra-venta de productos de alto valor se busca una estructura que otorgue seguridad a ambas partes (comprador y vendedor). Las innovaciones se producen fundamentalmente en el ámbito de la tecnología pero, en esencia, el proceso es el mismo. Ambas partes se encuentran satisfechas, ya que el contexto demanda que el intercambio tenga lugar siguiendo los protocolos tradicionales de intercambio, que otorga confianza al sistema.</p>

Mediadora		En este caso la organización cultural se encarga de supervisar cómo se desarrolla la relación entre proveedor de servicio cultural y el cliente, pero no se sitúa en el mismo plano ni intercambia información al mismo nivel.
De coalición		Esta estrategia se diferencia de la tríada mediadora en que la comunicación entre los tres actores es simultánea, lo que facilita más tipos de co-creación de valor que incrementa el vínculo de compromiso entre el demandante (A2) y el proveedor (A1).

- Nivel macro o Macro-contexto: el servicio cultural amplía su red para integrar todos los servicios directos e indirectos generados en la red (Vargo y Lusch, 2017). Muchos actores con muchos intereses diferentes co-crean valor con el fin de lograr sacar a delante su proyecto cultural. En este contexto resulta necesario desarrollar estrategias desde dentro hacia fuera y desde afuera hacia adentro del sistema y las normas de funcionamiento y de comportamiento por parte de los actores que faciliten la innovación y la emergencia de soluciones que auto- regulen la evolución del sistema. Para ello, es importante apoyarse en actores comprometidos, capaces de aportar valor al sistema, tal y como desarrollaremos en este capítulo y en el apartado 7.5. Marketing de proyectos culturales, del presente manual Web.
- Meta-contexto: Los tres niveles del ecosistema no están unidos. Son niveles relativos de interacción que cambian y evolucionan con el paso del tiempo (Chandler y Vargo, 2011). Los tres niveles descritos anteriormente son la fuente de identificación y generación de las normas de funcionamiento del sector (instituciones) y generando interacciones y cambios en todas las direcciones: desde el nivel micro al meta-contexto y desde el entramado de relaciones del nivel meta al nivel micro. El sector de la música nos puede servir para ejemplificar el papel de la lógica institucional y su efecto en el ecosistema. En el momento en el que se produce la digitalización de la música, la regulación formal no respondía a la demanda del sistema y al comportamiento del mercado. Los consumidores comienzan a adoptar la “descarga” como la forma de consumo más cómoda y mejor adaptada a sus necesidades. Este es un ejemplo de institución o norma de funcionamiento del mercado que es capaz de explicar mucho mejor su comportamiento que las normas legales. Es importante planificar el contexto en el que operan nuestras organizaciones, dónde está el proceso de creación de valor y conocer qué es valor para nuestro ecosistema, ya que este gap puede suponer un problema importante si lo que pretendemos es construir un sistema capaz de facilitar contextos en los que se facilite la emergencia de nuevas ideas, de innovación y de auto-renovación del sistema por parte de los propios actores que lo integran.

Figura 4. Ecosistema de las organizaciones culturales



El ecosistema de las organizaciones culturales representa una contribución importante a la gestión de marketing cultural, aportando los siguientes beneficios:

- Se adopta la perspectiva de recursos activos, en las que la organización se verá en la necesidad de planificar los actores que conforman su red, los recursos que cada uno tiene y el intercambio que esperamos realizar con cada uno de ellos.
- Será importante diseñar estrategias de compromiso o vinculación con los diferentes actores. En qué fase de la creación del servicio pueden aportar más valor.
- El ecosistema tiene un propósito claro y es su función para el beneficio de todos sus integrantes. El consumidor cultural deja de ser el núcleo de todas las decisiones para compartir su espacio con el equilibrio de un sistema mucho más complejo.
- Se conceptualiza el ecosistema como una red compleja, en continuo proceso de auto-organización. Esta característica es crucial para que las propuestas de cambio y auto-ajuste del sistema surja a propuesta de sus propios integrantes.

La gestión de la organización cultural como un ecosistema supone una mejora en la visión del modelo de gestión relacional. A los grupos de interés identificados en las estrategias de grupo (stakeholders) les aporta una perspectiva de trabajo en red y la responsabilidad del gestor de marketing está en buscar el equilibrio del sistema consiguiendo el mayor compromiso de todos los actores. En este contexto, el compromiso emerge como una variable clave para conseguir dinamizar el ecosistema. Obviamente, el consumidor cultural es el actor más analizado y la estrategia para obtener su máximo rendimiento en el sistema es a través del compromiso.

3. Gestión de actores co-creadores de valor

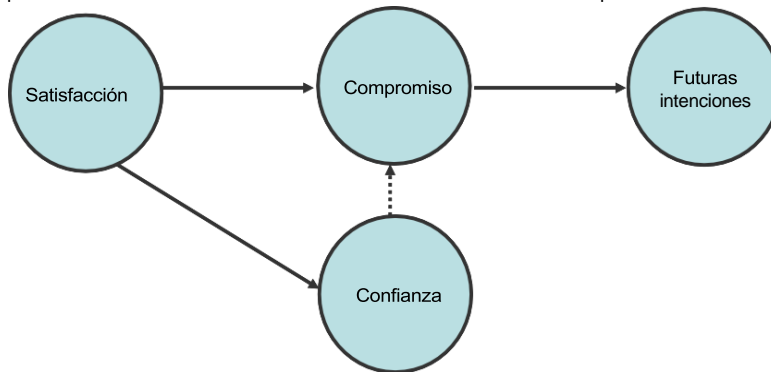
Si hay un factor que ha ido creciendo en importancia en la gestión es el compromiso. El compromiso de la organización cultural con todos los actores en general y con su consumidor en particular ha remodelado la perspectiva del marketing en las organizaciones, haciendo responsable al gestor en su labor de co-creación de valor con sus públicos. Nace así el concepto de "desarrollo de la audiencia" que se posiciona a nivel estratégico muy lejos de la "creación de audiencia", que otorgaba a los medios de comunicación

de masas un valor que no representan para una labor de relación, de co-creación que es competencia del gestor de marketing cultural.

El gestor de marketing es responsable de conocer a sus públicos (ver capítulo de estrategias de para el desarrollo de públicos culturales de este manual) y realizar un diseño a medida de las demandas de los públicos. La visión de gestión desde la perspectiva de ecosistemas y co-creación de valor incorpora una perspectiva de gestión con un incremento del nivel de colaboración basado en la co-creación de valor, aumento del compromiso y genera espacio para que sea el propio sistema el que genere ideas para la evolución y renovación, y que no sea el gestor el responsable de tomar decisiones con la incertidumbre que suponen las decisiones unidireccionales.

El modelo del Compromiso como variable mediadora de las futuras intenciones de compra (Quero y Ventura, 2011) equilibra la balanza entre la importancia de realizar una buena planificación técnica de un proyecto cultural (que abordamos en el capítulo 7.5. Marketing de proyectos culturales del presente manual web), que obviamente es una condición sine qua non para que un proyecto funcione (y se mide como satisfacción y confianza en la organización cultural) y el compromiso, variable colaborativa y relacional, en la que la co-creación de valor ofrece muchas posibilidades de acción.

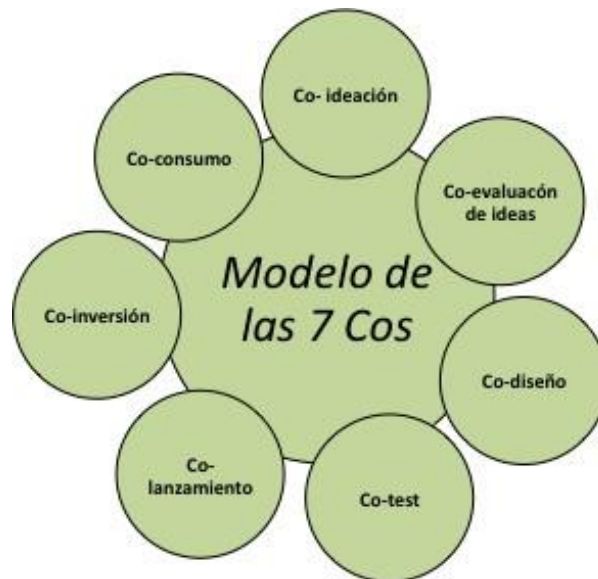
Figura 5. El compromiso como variable mediadora en las futuras intenciones de compra.



Fuente: Quero y Ventura (2011)

Las estrategias de co-creación se pueden desarrollar en díadas, tríadas o en conjunto del ecosistema, dependiendo del reto al que se pretenda dar respuesta. El “Modelo de las 7 Cos” (Quero, Ventura y Kelleher, 2017; Kumar (2015), Russo-Spena y Mele, 2012) nos permite integrar y conectar actores estratégicamente.

Figura 6. El Modelo de las 7 Cos.



Fuente: Elaboración propia.

Definimos brevemente cada forma de co-creación de valor:

Co-ideación: La co-generación de ideas para obtener voces externas e internas directas en la organización cultural. La intención es abrir la fase de generación de ideas a una red externa de actores que incluya, no sólo a los consumidores culturales actuales, sino también a los intermediarios, proveedores, profesionales, etc., que participan activamente en la formación, modelación y generación de ideas.

Co-evaluación de ideas: se busca en este caso involucrar a los actores en el proceso y suele tomar la forma práctica de comentarios y votaciones sobre las alternativas.

Co-diseño: esta fórmula aúna una amplia variedad de prácticas basadas en el compromiso de muchos actores vinculados por un contexto e intereses comunes: cubrir la distancia que separa las ideas o necesidades y la posibilidad de encontrar una solución.

Co-test: La evaluación de un producto cultural (nuevo o ya operando en el mercado) se fortalecerá en la medida en que los diferentes actores evalúen las diferentes estrategias diseñadas en el proyecto cultural. Por supuesto los consumidores (potenciales y actuales) pero también los intermediarios, organizaciones involucradas en el proceso. Todos pueden generar distintos tipos de feedback.

Co-lanzamiento: el lanzamiento de un producto requiere del trabajo de todos los actores en el ecosistema para que salga adelante. Los medios de comunicación están al servicio de los actores, que co-crean contenidos cada vez más flexibles y menos controlados.

Co-inversión: la participación económica en proyectos culturales tiene un significado que supera el estricto valor financiero para conseguir una vinculación y compromiso por parte de los actores. El fuerte crecimiento de las fórmulas de crowdfunding en el sector cultural, así como en muchos otros ámbitos de la economía ha llevado a su consideración como un instrumento para desarrollar la audiencia, construir comunidades, desarrollo de estrategias internas, comunicación marketing (De Voldere y Zego, 2017).

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

Co-consumo: el diseño del papel activo del consumidor en el proceso global del consumo queda patente en el diseño del servicio. Este proceso hace que el gestor de marketing sea responsable de formar al cliente para maximizar el valor que este puede obtener del proceso para todas las partes involucradas en la red.

Las estrategias de co-creación de valor nos permitirán canalizar los recursos compartidos por todos los actores del ecosistema, logrando incrementar la densidad de recursos (por ejemplo, ideas, intercambios, innovación) y, en última instancia, solidificando la figura de actor-colaborado. La participación activa de los actores en el diseño del proceso genera múltiples beneficios a todos los niveles del ecosistema (micro, medio, macro), generando múltiples beneficios para todos los actores:

- La audiencia cultural registra mayores niveles de satisfacción, incrementando en nivel de comunicación en su entorno y sirviendo de prescriptores en entornos muy influyentes.
- Aumenta la intensidad de consumo de servicios culturales directos e indirectos.
- El gestor cultural comparte sus funciones tradicionales de marketing, involucrando a los actores en un sistema del que se sienten partícipes.

4. Plasticidad y capacidad de cambio del mercado cultural

La crisis que ha supuesto la gestión del Covid-19 nos abre un contexto de transformación para crecer. Desde la gestión, Cherborough (2011, 2020), gurú de la innovación abierta, propone aprovechar esta oportunidad para insertar un cambio en la organización que resultará muy útil aún superada la situación de crisis. Desde esta perspectiva nace la idea de que los mercados no son un valor dado que tenemos que investigar. La plasticidad del mercado es un concepto relativamente reciente que está tomando una presencia cada vez mayor, para romper con la idea de que el mercado es algo que tenemos que conocer y adaptarnos a él para considerar que el mercado es moldeable y podemos darle forma entre todos los actores (Mele et al, 2015). Este concepto de maleabilidad del mercado requiere conocer dos aspectos del mercado cultural en el que nos encontremos desarrollando nuestra actividad (Nenonen y Storbacka, 2020):

- La capacidad de cambio (tomar forma)
- La capacidad de retener (mantener la forma)

En esta línea, Baker et al (2019) ejemplifica en el caso del Circo del Sol una ruptura de la conceptualización del mercado que podemos llevarnos, en un ejercicio de creatividad absolutamente imprescindible para la gestión actual de audiencias culturales, a cualquier contexto cultural. El perfil profesional del gestor cultural y su intrínseca naturaleza multidisciplinar, lo hace especialmente hábil para ser capaz de crear estas nuevas estructuras de gestión. Esto no afecta a la parte técnica de marketing (tal y como abordamos en apartado 7.5. del presente manual), seguimos planificando y diseñando estrategias, pero incorporando en ellas una visión más colaborativa entre los actores del ecosistema cultural. No cabe duda de que, si el mercado siempre ha sido cambiante, este proceso se está acentuando a una velocidad de vértigo y el rol del gestor de marketing cambia para ser un integrador de recursos de los diferentes actores con los que cocrea valor. En ocasiones seremos líderes del cambio y en ocasiones potenciadores o seguidores. La tabla 2 recoge algunos ejemplos de posibles cambios para inducir evoluciones o innovaciones en los mercados.

Tabla 2. Ejemplos de categorías, factores y elementos para moldear el mercado.

Categoría	Factor	Elementos de mercado que se pueden moldear	Ejemplo práctico
Proceso de intercambio	Servicio cultural	¿Cómo agregar servicios? Perspectiva de valor del cliente, no del gestor de marketing. Derechos de autor: restricción vs accesibilidad La lógica del precio	Facilitar el co-diseño del servicio por parte del cliente: hacia dónde debemos crecer. A veces la innovación abierta pone el foco de interés y rentabilidad en una parte diferente del servicio.
	Precio		Evolución del concepto: en lugar de “por persona”, “por experiencia”, “por resultado” ¿Quién sabe ajustar mejor el precio? Importante el concepto de “valor en contexto”.
	Métodos de conexión	Involucrar más actores en el proceso Espacios de conexión entre proveedores del servicio cultural y consumidores finales	El context Covid-19 ha servicio para potenciar este tipo de relaciones que ahora suponen un recurso activo para las organizaciones culturales.
Red de actores	Red de proveedores	Número de participantes en la red Tipo de participantes en la red	Diversificación. ¿Es conveniente aumentar el número de proveedores? Generar relaciones e interacciones entre los participantes facilitando espacios de co-creación.

	Características de la audiencia cultural	<p>Nuevos colectivos de audiencia</p> <p>Cambios en las competencias de la audiencia</p> <p>Infraestructura de redes</p>	<p>Búsqueda de segmentos compatibles.</p> <p>Podemos explorar hasta dónde llega la co-creación de valor de la audiencia: comunicación, fijación de precio, distribución.</p> <p>Infraestructura que de soporte a la generación de procesos con los públicos, que facilite la interacción y el intercambio de valor entre actores.</p> <p>Las infraestructuras de redes</p>
Transmisores de normas o procedimientos (instituciones)	Normas y protocolos	<p>Terminología</p> <p>Cambio de roles: la audiencia comunica y los medios se hacen eco.</p> <p>Normas sociales</p>	<p>Cualquier cambio de paradigma requiere un cambio de terminología. De no ser así, parecerá que seguimos haciendo lo mismo.</p> <p>Los roles en comunicación cuentan con unas líneas borrosas en las que cualquier actor genera comunicación y los medios de comunicación de masas conectan y canalizan recursos.</p> <p>Los cambios en los hábitos de consumo: tipo de contenidos, horarios, contextos, etc. Todos están en un proceso continuo de cuestionamiento y reinención. Y son objeto de cambio, no vienen dados.</p>

Aunque en anteriores versiones del presente manual ya apuntábamos la idea de que el volumen del mercado no es algo fijo, sino que con una acción colaborativa de los agentes del mercado podríamos influenciarlo, la perspectiva más moderna de marketing incorpora de una manera más abierta a todos los actores de un escenario cada vez más abierto y colaborativo.

Esta visión de marketing que hemos denominado lógica de servicios o marketing colaborativo constituye un paso necesario hacia el desarrollo de modelos coherentes con la realidad en la que las organizaciones culturales desarrollan su actividad. No es cuestión de gestionar bien la comunicación en redes; es un diseño más complejo del ecosistema cultural, en el que la colaboración con los actores no es una cuestión de altruismo sino una obligación para un gestor que ha de ser competente para gestionar un proceso de co-creación de valor que ya no responde a la tradicional cadena de distribución que se estudiaba en los libros de marketing, sino a una red de actores que integran e intercambian recursos. En esos intercambios está el camino para que el sistema auto-genera la innovación y el desarrollo de nuevos productos culturales y nuevas políticas de marketing.

5. Para la reflexión

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:

- La crisis del COVID-19 ha supuesto una oportunidad para muchos modelos de negocio. A la vez que la ruptura con la presencialidad se ha hecho inviable algunos modelos de negocio, otros han encontrado un contexto para el crecimiento: ¿qué tienen en común los negocios que han crecido en lo que respecta a la gestión de marketing? ¿Y los que han caído?
- Gestionar una red supera el concepto tradicional de centrar la gestión en los públicos para incorporar la idea de colaboración. Recientemente se han redefinido varios conceptos de marketing para sustituir al cliente como núcleo del sistema por el equilibrio del sistema. Este cambio estratégico recibe el nombre de “Balanced Centricity”. Comenta cómo diseñar estrategias desde esta perspectiva en un sector específico: artes escénicas, museo, audiovisual.
- Plasticidad del mercado. Analiza cómo desarrollar estrategias que faciliten la innovación abierta y la evolución en los mercados ¿Crees que los mercados son plásticos, moldeables, como dicen las nuevas teorías de gestión? Ejemplifique casos a favor o en contra de esta perspectiva.

6. Documentos

Byrnes, W.J. (2015), *Management and the Arts*, 5th Edition. Material web. <https://managementandthearts.com/5e/>

European Union (2015), “Crowdfunding: mapping EU markets and events study”, available at: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/crowdfunding-study-30092015_en.pdf (acceso 20 de septiembre 2021).

European Creative Hubs Network. <http://creativehubs.net/>

Anuarios SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. <http://www.anuariosgae.com/home.html>

Arts Council of England Evaluation of Cultural Destinations Fund (part 2) https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Cultural%20Destinations%20Phase%202_Case%20Study%20Report.pdf (acceso 22 de septiembre 2021).

7. Bibliografía

Baker, J.J., Storbacka, K. and Brodie, R.J. (2019): Marketshaping, changingmarkets: institucional work as marketshapping, *Marketing Theory*, pp. 301-328.

Byrnes, W.J. (2015): *Management and thearts*, Taylor & Francis, Abington, UK.

De Voldere, I. y Zego, K. (2017): Crowdfunding: Reshapingthecrowd'sengagement 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): Crowdfundingnetworks: Structure, dynamics and critical capabilities, *Industrial Marketing Management*, In press.

Mele, C., Pels, J. Y Storbacka, K. (2015): "A holisticmarketconceptualization", *Journal ofthe Academy of Marketing Science*, Vol. 43, pp. 100-114.

Neonen, S. Y Storbacka, K. (2020): Don't adapt, shape! Use the crisis to shape your minimum viable system and the widermarket, *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, pp. 265-271.

Quero, M.J. y Ventura, R. (2015): The role of Balanced Centricity in the Spanish creative industries adopting a crowdfunding organizational model, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25 No. 2, pp. 122-139.

Quero, M.J. y Ventura, R. (2019): Value proposition as a freame work for value co-creation in crowdfunding ecosystems, *Marketing Theory*, Vol. 19 No.1, pp. 47-63.

Quero, M.J., Díaz-Méndez y Gummesson, E. (2020): Balanced centricity and triads: strategie storeach ecosystem equilibrium in thearts sector, *Journal of Buesiness& Industrial Management*, No. 35 Vol.3, pp. 447-456.

Quero, M.J., Ventura, R. y Kelleher, C. (2017): Value-in-context in crowdfunding ecosystems: how context frames value co-creation, *Service Business*, Vol- 11, pp. 405- 425.

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

Swords, J. (2020): Interpretation and intermediation of crowd-patronageplatforms, *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.