

6. Herramientas

6.6. Marketing de proyectos

por **María José Quero Gervilla**

La planificación estratégica de marketing se enmarca en un ecosistema de relaciones en el que es importante mantener una conexión entre el desarrollo de un proyecto individual (con los requerimientos técnicos que vamos a desarrollar en este capítulo) y todos los actores que la organización necesita para conseguir un resultado adecuado a las expectativas de experiencia de su audiencia y de los actores que participan en el proceso que constituye el desarrollo de un proyecto cultural.

Introducción: planificación estratégica de proyectos culturales

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 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 ésta actúa están en continuo proceso de cambio, y es responsabilidad de la dirección de la entidad el no perder el pulso al ecosistema, en el cual la audiencia / cliente cultural desempeña un papel importante. Además, siempre tenemos que tener presente que esta audiencia se encuentra en continuo proceso de cambio, y sus valores culturales también: todos los mercados están en permanente cambio. Los ciclos de vida de los productos culturales cada vez son más cortos y es nuestra misión, por tanto, conocer la lógica del mercado para facilitar la mejor adaptación entre oferta y demanda, y esto pasa por plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué valora la audiencia cultural o el cliente cultural en nuestra oferta?
- ¿Qué factores los puede cambiar?
- ¿Qué prioridades guían a los clientes de servicios culturales?

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 (Figura 1):

Etapas:

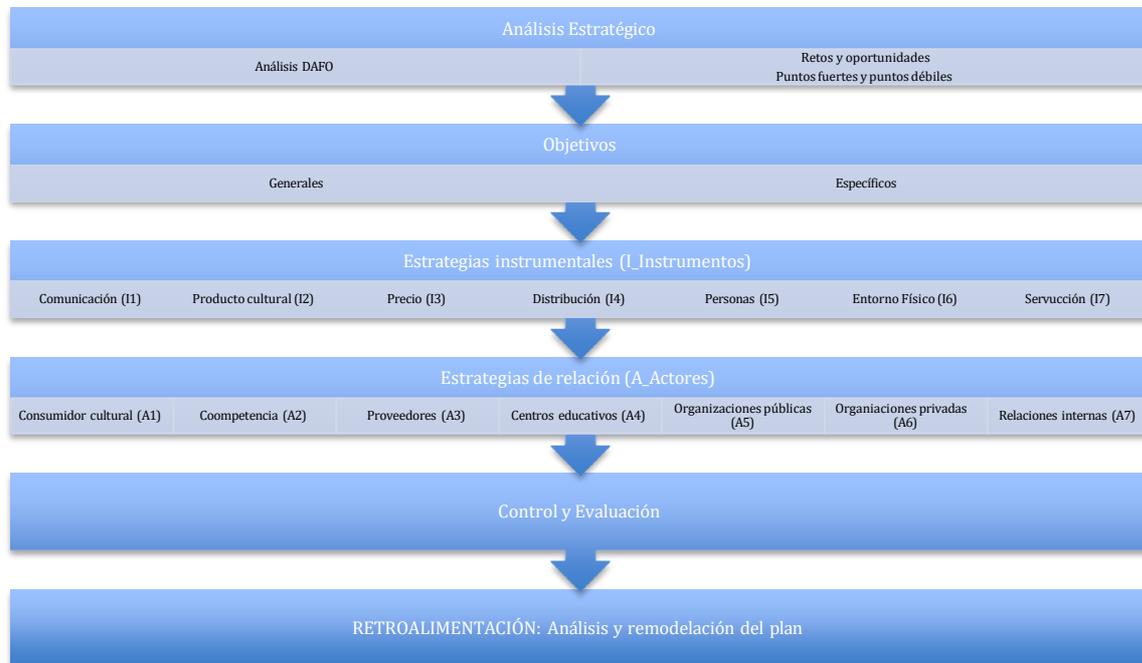
Etapas 1. Análisis estratégico / Diagnóstico: Consiste en realizar un análisis riguroso del entorno de la organización. En este sentido, es importante combinar el enfoque clásico de análisis DAFO para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, con otros como estudios de buenas prácticas y benchmarking, todo ello teniendo siempre en perspectiva la misión de la organización y sus objetivos generales y específicos.

Etapas 2. Establecimiento de objetivos: Consiste en determinar los objetivos generales y específicos de la organización para el periodo marcado (dependiendo de la organización, la temporalización 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. Esta fase la vamos a desarrollar en el apartado 2. Dos aspectos a tener en cuenta: han de ser cuantificables y asignados a una franja temporal específica.

Etapas 3. Implementación del plan de marketing: es el paso de la planificación a la acción, en el que se desarrollarán las acciones planificadas.

Etapas 4. Control. Consiste en medir las acciones desarrolladas y realizar los ajustes necesarios para la siguiente temporada. La Federación Andaluza de Municipios y Provincias (<http://www.famp.es/es/>) ha desarrollado una labor que puede servir como ejemplo para destacar el papel de la evaluación de proyectos en la gestión. Hay que tener en cuenta que cómo medir va a determinar el comportamiento de todos los actores del ecosistema cultural.

Figura 1. Planificación estratégica de marketing



1. Modelo de planificación de las estrategias de marketing en el sector cultural: 7+7

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

- Identificación de objetivos generales y específicos.
- Formulación de la estrategia de marketing.
- 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 que estamos trabajando en un ecosistema cultural en el que debemos integrar los intereses de todos los actores. Aunque en el presente material 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 cultural percibe es una única experiencia (experiencia de consumo, a la que haremos referencia más adelante) y esa ha de ser nuestra referencia. Para construir esa experiencia, tenemos que planificar dos grandes tipos de estrategias:

- Marketing cultural.
- Estrategias de grupo: que incluyen todos los actores con los que la entidad cultural mantiene o podría mantener algún tipo de vínculo en el desarrollo de su actividad de co-creación de valor en el ecosistema cultural.

Figura 2. Modelo 7 + 7 de planificación de las estrategias de marketing en el sector cultural



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

- **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. Sobre este instrumento hemos profundizado en el capítulo 5.2. del presente manual web.
- **El servicio cultural.** Es el conjunto de elementos materiales e inmateriales que resultan en un valor para el consumidor cultural y que permite satisfacer sus necesidades. El concepto de servicio sustituye al producto con el fin de dar a los elementos tangibles una dimensión de utilidad. Por ejemplo: la industria editorial trabaja con servicios de entretenimiento y se apoya en el libro (entre otros tantos elementos) para crear valor en el mercado cultural. Esta dimensión estratégica del marketing será tratada en el apartado 4 del presente capítulo.
- **Precio.** Es el esfuerzo que el consumidor ha de realizar para adquirir el producto y puede ser económico, físico, mental, etc.). Constituye un reto como abordar su fijación. El apartado 5 aborda cómo gestionar este peculiar instrumento en el entorno cultural.
- **La distribución:** hace referencia a cómo facilitar el servicio de acceso al producto cultural. El escenario online ha abierto múltiples formas de canalizar de manera colaborativa esta estrategia.
- **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 presenciales, en cuyo caso obtienen la denominación de personal de contacto, personal de primera línea o personal de marketing a tiempo parcial por considerar que son una parte inseparable del producto desde la perspectiva del cliente y responsables de generar los “momentos de la verdad”
- **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.

- **Los procesos.** Hace referencia a la importancia de planificar el proceso de producción del servicio (servucción): los activos con los que contamos y los resultados que obtenemos. El diseño del denominado plano del servicio (service blueprint) resulta muy útil para gestionar los recursos materiales y humanos con una adecuada orientación al consumidor cultural.

La gestión de las relaciones de grupo (actores del ecosistema) ha de entenderse desde una perspectiva flexible. Si entendemos que las organizaciones culturales son entidades que crean y reciben valor en el ecosistema cultural, la identificación de los actores habrá de realizarse de forma individualizada para cada organización bajo los siguientes interrogantes: ¿qué actores participan en el proceso de co-creación de valor de mi servicio cultural? ¿Qué valor entregan y esperan recibir en sus intercambios?

Desde una perspectiva general, aplicable a cualquier entidad cultural, identificamos siete relaciones con grupos de interés:

1. **Relaciones con el Actor-consumidor cultural (A1):** 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. En el apartado 5.6 del presente manual web, Jaume Colomer profundiza en el concepto de desarrollo de públicos culturales
2. **Relaciones con la competencia (A2):** ¿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 realizar un esfuerzo por analizar en detalle las organizaciones que operan en el sector y facilitar así la planificación de estrategias de cooperación, ya que, en última instancia, todos compartimos intereses comunes en lo que respecta a la evolución del ecosistema cultural.
3. **Relaciones con los proveedores (A4):** cualquier organización cuyos servicios resulten necesarios en el proceso de producción y distribución del producto cultural se integrará en este colectivo.
4. **Relaciones con los centros educativos (A5):** este colectivo reviste una especial relevancia desde el punto de vista del consumo presente y futuro. Son muchos los trabajos que ponen de manifiesto teórica y empíricamente esta conexión educación consumo (Quero, 2003). Ejemplos de buenas prácticas lo encontramos con la respuesta a la situación de pandemia del Teatro Cánovas (Málaga), que sale de su espacio físico para desarrollar el “teatro a domicilio” a través del Proyecto Thespsis (<https://www.juntadeandalucia.es/cultura/teatros/teatro-canovas/ciclo/proyecto-thespsis-del-aula-al-teatro-canovas>).
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 las más comunes siguen siendo el patrocinio y el mecenazgo. Más allá de la aportación de recursos que pueda suponer, la visión sistémica de la gestión de marketing pone de manifiesto la mayor solidez y capacidad de éxito de proyectos apoyados en un mayor número de actores. Más complejos, pero con mayor nivel de compromiso y mucho más sólidos. Es función del gestor de marketing conocer los recursos e intercambios de valor con cada uno de los agentes del ecosistema para maximizar el valor individual y colectivo.
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.

Resulta complicado encontrar una visión de ecosistema con datos concretos sobre todos los actores del ecosistema. Es, por tanto, necesario, que nosotros elaboremos nuestro propio sistema, albergando información sobre los actores que integran el ecosistema. De la audiencia y su desarrollo es del que podemos encontrar más información. Algunas fuentes de interés las hemos indicado en la sección de Documentos de este capítulo.

2. El Servicio Cultural: diseño de una experiencia de consumo

Como avanzamos en la introducción del capítulo, una visión de ecosistema del servicio cultural como el que ofrece la lógica de servicios parte de una premisa que supone un salto sustancial en la forma de entender una pregunta tan simple como ¿qué vendemos? Desde la perspectiva tradicional de marketing un conjunto de bienes y servicios que nos permitían satisfacer las demandas de los consumidores. Pero el desarrollo del mercado, y, especialmente el crecimiento del escenario online como una más, situado en la mano del consumidor cultural, ha obligado a redefinir muchos conceptos de marketing. Entre ellos, se rompe, también por romper una etapa, con el producto para hablar de “el Servicio”, en singular, y definido como “la utilización de recursos para el beneficio de la otra parte”. Esta perspectiva cambia la forma de diseñar los productos para pasar de gestionar instrumentos y colectivos a maximizar los recursos en el sistema y maximizar la co-creación de valor.

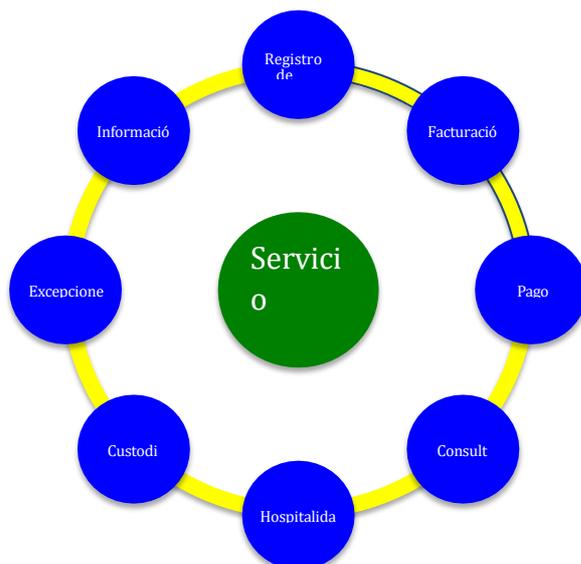
2.1 Diseño del servicio cultural

La planificación técnica de un servicio cultural requiere identificar e integrar con coherencia cada una de las partes que lo integran. Un primer paso consiste, por lo tanto, en identificar los ámbitos de decisión:

- Servicio básico. Hace referencia al núcleo 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. Los servicios culturales, con cierta frecuencia, se catalogan como “service-to-client” por considerar que se comienza por el diseño para, en una segunda fase, determinar a qué públicos puede interesarles. En el caso de tratar con esta tipología de servicio, el gestor ha de ser consciente de la importancia de realizar una adecuada estrategia de investigación para la identificación, captación y vinculación de públicos.
- Servicios periféricos: hace referencia a aquéllos bienes servicios que, de manera complementaria se entregan al cliente, incrementando así el valor del producto cultural. Múltiples beneficios, de distinta naturaleza, accesorios, estéticos, simbólicos) serán diseñados en este ámbito.
- Servicio global: es el resultado de la unión de los servicios básico y periféricos para configurar la experiencia global del servicio cultural. Desde la perspectiva del cliente, realmente es lo más importante, ya que esta aproximación es tan sólo una técnica de gestión, invisible a los ojos del cliente, que se limitará a valorar el resultado desde su experiencia.

Para construir una experiencia de servicio capaz de construir relaciones con las audiencias y con el resto de clientes de nuestro ecosistema, se hace imprescindible planificar con rigor el servicio básico y los servicios periféricos. La figura 4 utiliza la Flor de Lovelock (Wirtz y Lovelock, 2021) para facilitar este proceso.

Figura 4. Servicio global. Planificación de procesos.



Describimos brevemente las categorías que configuran el servicio global:

Información

El cliente necesita, para obtener el máximo valor de cualquier servicio cultural, disponer de toda la información relevante sus características y sobre los posibles procesos que se ha de aprender para el consumo. En el caso de los consumidores potenciales, este servicio complementario adquiere una mayor relevancia, ya que su nivel de desconocimiento es mayor y por lo tanto, las barreras psicológicas son proporcionalmente mayores. Entre los elementos de información más relevantes nos encontramos con: direcciones sobre localización del producto, horarios, precios, instrucciones de uso/consumo, advertencias, condiciones de venta, notificación de cambios, documentación, etc.

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 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.).

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.

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, en dispositivos móviles, aplicaciones, etc.

Consulta

En contraste con el servicio de información, que hace referencia a la difusión de información mecánica 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.

Hospitalidad: atmósfera amigable y cómoda

Las organizaciones culturales 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 servicios culturales, la

prestación del servicio se prolonga durante varias horas). 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, que Grönroos (2007) denomina “momento de la verdad” o “momento de la oportunidad. Esta es la razón por la que es un requisito indispensable que los empleados representen con exactitud su papel, en coherencia con las promesas previamente realizadas al cliente, con el fin de propiciar una atmósfera agradable.

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 consumo 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, parking, cuidado de animales de compañía, cuidado de niños, depósitos de seguridad, etc.

Excepciones

Las excepciones caen fuera de las rutinas ordinarias de la prestación de servicios. Una organización cultural que gestione con excelencia su relación con actores en general y su público en particular, 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 actor puede demandar un mayor grado de personalización en el trato.
- **Resolución de problemas.** Situaciones en las que se produce algún tipo de fallo en la entrega del servicio. El problema no es fallar, es no tener previsto que los fallos pueden suceder y tener planificada la canalización de éstos.
- **Tramitación de las quejas/sugerencias.** Esta actividad requiere del diseño previo de los procedimientos adecuados para su tramitación. Es importante ofrecer a los consumidores 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. Muy importante: las quejas son de gran ayuda: hay que facilitar que aparezcan y valorarlas como un esfuerzo que hace el cliente para mejorar nuestro sistema de servicio.
- **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.

2.2. Diseño de la marca en cultura

La marca es un activo de gran valor en una organización cultural. Su valor dependerá de nuestra capacidad para dotarlo de contenido y de confianza. Recordemos que la confianza (tal y como hemos reseñado en el capítulo de Marketing Cultural) es la clave para que el cliente y el resto de actores vuelva a confiar en nosotros: en nuestro criterio, en nuestra forma de hacer las cosas, en nuestra capacidad para responder a las excepciones. Se construye (y se destruye) entre todos. No es una tarea que corresponde a comunicación. La marca la construye cada persona que integra la organización cultural, con un mayor peso por parte del personal de primera línea (personal de marketing a tiempo parcial). Importante destacar que, de cara al cliente, esta persona es la organización cultural, es la marca y debe ser la mejor formada para resolver las necesidades que se le requieran. Además del contenido afectivo de la marca, es importante gestionar su forma, y para ello contamos con las correspondientes alternativas estratégicas.

Las múltiples decisiones que implica la gestión de un producto cultural van a proyectarse en última instancia sobre la marca. 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 logo, la marca son asociaciones, valores, experiencias, recuerdos, expectativas, etc., 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:

- Decisiones técnicas: los componentes.
- Decisiones estratégicas: alternativas de comercialización de la marca.
- Decisiones de gestión: la marca como activo.

a) Decisiones técnicas: componentes de la marca

La marca está compuesta por dos elementos: el nombre y el logo. El nombre es la parte de la marca que se pronuncia y el logo es el grafismo asociado a la marca. El logo 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 cuatro 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 logo y un nombre.



Marca tipo 3: La marca está compuesta por un nombre y un slogan



Marca tipo 4: La marca está compuesta por un nombre y un patrocinador



Las marcas tipo 1 y 2 son las más frecuentes. La marca con slogan, cuando se utiliza, se ha de buscar que el slogan corresponda a un valor que pretendemos que se mantenga como parte de la identidad de nuestra marca a largo plazo. No es de una campaña de comunicación, es un valor casi inamovible al menos a medio – largo plazo. Respecto a la marca tipo 4, es una alternativa muy útil para consolidar relaciones de patrocinio/mecenazgo (sponsoring), en el que ambas marcas ganan en el desarrollo de su actividad en el mercado cultural.

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 al contexto y públicos objetivo.

b.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 éstas 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.

b.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 «Star Wars», «Cruella» o «Luca». La productora de contenidos audiovisuales Cameo decide, por motivos estratégicos crear la marca Filmín (www.filmin.es)(que sigue creciendo imparable en el mercado, especialmente tras la pandemia) para dirigirse a un público de consumo online. En general, 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 éste 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».

b.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. Las 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.

b.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.

b.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 (www.eldeseo.es), 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 Calparsolo, Mónica Laguna o Isabel Coixet.

b.6. Estrategia de marca virtual: el nuevo territorio que ofrece la red constituye un reto importante para las marcas culturales que operan en los mercados tradicionales. En éste 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, logo e imagen) que en el mercado tradicional.
- Utilizar el mismo nombre e imagen, pero con la incorporación de adaptaciones al entorno, como la introducción del nombre «digital» o «virtual», frecuente en el entorno editorial.

En cualquiera de los casos, el entorno online, dependiendo de los contextos y públicos, ofrece la posibilidad de generar espacios interesantes para la co-creación de valor y la emergencia de nuevas ideas que nos permitan renovar nuestra oferta.

b.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 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.

b.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 logo 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. 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 (valores) positivos. Ejemplos de estas experiencias las encontramos con frecuencia en festivales y teatros como el Starlite Catalana Occidente 2022 o el Soho Caixabank (Por ejemplo, Soho Caixabank (<https://teatrodelsoho.com/>)).

c) Decisiones de gestión: la marca como activo y su conexión con la experiencia del cliente.

La gestión de marketing en una organización cultural gira en gran medida en torno a la gestión de una variable que resulta clave en la generación de experiencias positivas para el actor cliente y para el resto de actores en su ecosistema: el compromiso. Tal y como desarrollamos en el capítulo de Marketing Cultural y el de Estrategias para el desarrollo de públicos culturales, gran parte de nuestra estrategia en el diseño de un proyecto se materializa de cara al cliente en una marca con la que ha vivido o pretendemos que viva lo que actualmente se denomina la “experiencia del cliente” (Becker y Jaakkola, 2020) y que ocupa un lugar central en la estrategia de marketing de cualquier organización.

Nuestra labor es dar contenido a esa promesa comercial que es la marca, y para ello debemos descubrir los componentes que forman parte de ella, para ser conscientes de su gestión. No debemos olvidar que la co-creación de valor está determinada por el contexto (valor-en-contexto). A continuación aportamos una breve descripción de cada uno de ellos:

- La vinculación a la marca: se trata de un activo estratégico para la empresa que, si es gestionado y explotado con propiedad, tiene potencial para proporcionarle un enorme valor a la organización cultural. La intensidad de consumo, el sentimiento de pertenencia o las recomendaciones son síntomas de un elevado nivel de vinculación.

- 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. Sobre este proceso haremos referencia más detallada en el capítulo 5.2. del presente manual web, dedicado a la Comunicación Cultural.
- 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 consume 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 con la organización cultural (momentos de la verdad). 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 público y la organización.
- Otros activos: esta última categoría está formada por los beneficios económicos que reporta a la organización 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 los 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, permite conseguir identificarse con una marca, y le facilita el proceso de decisión de compra, aumentando su satisfacción y reduciendo los esfuerzos realizados en la compra. Estos beneficios generarán también 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.

Figura 5. Balanza de la gestión del compromiso.



3. Estrategias de precio

La política de precios constituye un factor controvertido en cultura. En aquellos productos 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 el Teatro Infanta Leonor (Jaén). 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 aparcamiento, etc.), canguro (si es que tiene niños pequeños), quizás 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 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 sólo en elementos objetivos como el precio o las prestaciones, también aparecen con una fortaleza cada vez mayor 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 importante en las relaciones con el consumidor. Los motivos de la importancia de este instrumento son los siguientes:

- El precio es una importante herramienta de comunicación: para el público, los precios tienen una naturaleza informativa, y resulta habitual que los clientes utilicen este factor como referencia para evaluar la calidad del producto que están considerando adquirir. De esta manera, cuando el precio de la entrada a un museo, teatro, sala de conciertos, etc. es elevado, o bien 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 efecto que esta política puede tener sobre el producto comercializado.
- El precio es el único instrumento de marketing que proporciona ingresos. Es importante, por lo tanto, tener presente en qué medida su diseño puede determinar ámbito financiero de la organización.
- 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 disminuciones de precios han de ser comunicadas adecuadamente a los consumidores. Por ejemplo, una reducción en precio del 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 tanto 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.
- 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 demuestra que disminuciones de precio no sirven para atraer nuevos públicos, lo que se consigue es 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. Las cuatro perspectivas se solapan pues no son incompatibles. El gestor ha de buscar aquel criterio que más se ajusta a su público y su contexto.

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 demanda y valor.

Decidir sobre el precio de un servicio cultural supone una reflexión inicial sobre qué es valor para mi organización cultural: ¿buscamos ofrecer como valor el precio más bajo? ¿Buscamos la máxima calidad ante todo? ¿Buscamos resultados? ¿Buscamos un equilibrio calidad-precio?

Figura 6. Estrategias de demanda para cada definición de valor.



Como podemos ver en la figura 6, la reflexión sobre dónde reside nuestro principal valor va a marcar el tipo de estrategias de demanda que se suelen utilizar: la proyección de valor basada en precio bajo, se corresponde con descuentos y precios impares, cuando se valoran resultados, se suele medir en tiempo o satisfacción global y suele ir acompañado de estrategias de precios en dos partes, precios cautivos o pago por resultados. En otras ocasiones el cliente busca excelencia a toda costa. En tal caso, los precios de prestigio son los más adecuados. Y cuando el valor

es relación calidad-precio, suelen emplearse estrategias de precios de descuento o segmentación (discriminación) en función de la pertenencia a un grupo.

c) Estrategias de precio de producto.

Esta alternativa estratégica consiste en establecer precios diferentes para productos diferentes. Por ejemplo, cobrar precios diferentes para un 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.

d) Estrategias de precios discriminados o indiscriminados.

d.1. 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 consumidores 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 comienzan a hacer compras de repetición.

d.2. 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 sólo uno o dos como eje de nuestra estrategia.

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 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, esta determinación ha de ser considerada para el gestor 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 estará 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.).

4. Estrategias de distribución

Las relaciones de distribución constituyen una fuente de creación de valor para el cliente, facilitando el acceso al producto. 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:

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

- Permiten un mayor control de la entrega del producto: podemos estar seguros de que el producto de entrega tal y como planificamos.
- 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 aun 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. Las ventajas del canal de distribución indirecto son básicamente tres:

- 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.

- Para el consumidor supone un servicio adicional, ya que le hace más fácil la compra, al ofrecerle más alternativas de venta.
- 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.

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 se ha de comportar, etc.).
- Es importante controlar el flujo de información en doble sentido: desde el cliente a la organización cultural y 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.

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, el desplazamiento del consumidor al espacio en el que se produce y entrega el servicio, por lo tanto, los distribuidores tan sólo 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.

Una última reflexión sobre la distribución que es importante realizar es la necesidad de involucrar públicos (actores) de nuestro sistema en este proceso. Desarrollar espacios que faciliten la interacción entre actores y la co-creación de valor, ya que los intermediarios no son meros canalizadores de una de nuestras funciones. Ellos también son el servicio y acaparan un proceso importante de la co-creación de valor y son fuente de potencial emergencia e innovación en nuestro ecosistema.

5. Personas, procesos y evidencias físicas

No podemos terminar la planificación de un proyecto sin tener en cuenta que el gestor cultural es un gestor de procesos, de interacciones entre personas y de los recursos físicos necesarios para dar cobertura al servicio.

Diseñar un servicio cultural requiere mucha más planificación que ningún otro recurso tangible. Su alto nivel de intangibilidad, la heterogeneidad de la entrega, la inseparabilidad que en ocasiones demanda la planificación de los escenarios de entrega y su alta caducidad, que nos impide ajustar con facilidad oferta y demanda, hace que el diseño servicio cultural cuente con un mayor número de dimensiones que, a la vez que lo hacen más complejo, también

facilita que los públicos se involucren y nos ayuden en el proceso del diseño. Proponemos en la tabla 1 los retos de las características del servicio cultural y las herramientas para la gestión.

Tabla 1. Consecuencias e implicaciones estratégicas de los servicios culturales

Cualidad	Consecuencias	Implicaciones estratégicas
Nivel de intangibilidad	Cuanto más elevado, el riesgo de compra percibido es mayor, y la dificultad de la comunicación también.	Podemos utilizar elementos materiales e inmateriales para “tangibilizar el servicio”. Por ejemplo, el personal de primera línea o una marca con un valor y personalidad sólidas son una estrategia que facilita la gestión de la intangibilidad.
Nivel de inseparabilidad	Cuanto más alto, más importantes son los escenarios: online, presencial, de comprador, etc.	Los recursos que gestionamos en el escenario serán clave para el consumo. Los espacios de consumo (virtuales o presenciales) el personal de contacto o las relaciones entre los públicos serán clave en la experiencia final de consumo.
Nivel de heterogeneidad	¿En qué medida necesitamos adaptar a nuestros públicos las distintas estrategias de marketing?	En general, los procesos muy fáciles y repetitivos admiten un alto nivel de industrialización (pago, facturación, recepción de pedidos, etc). Es importante facilitar la adaptación siempre y cuando el mercado lo valore.
Caducidad	Los servicios en los que hay una alta presencialidad y el usuario se desplaza a un espacio (sala, cine, teatro, etc.) para adquirir el servicio, cuentan con un alto nivel de caducidad.	Es importante reflexionar sobre cómo distribuir la demanda para llegar al mayor público posible y maximizar nuestro alcance. Horas del día, días de la semana, semanas del año: desestacionalizar es un reto que permite segmentar nuestra audiencia con criterios diferentes, intentando maximizar el uso del servicio cultural.

6. Para la reflexión

El diseño del servicio en cultura está muy vinculado a la experiencia del servicio (XS). Un buen diseño, a priori, mejora la calidad y la experiencia y, en última instancia genera que el denominado “viaje del cliente” de cómo resultados valores positivos ¿Cómo es posible desarrollar estrategias colaborativas a este nivel? ¿Quién tiene más dificultades en el diseño, las organizaciones públicas o las privadas? Reflexiona sobre los retos que se abren a este nivel en las organizaciones culturales.

El precio es una variable difícil de gestionar: la teoría se entiende, pero ¿Quién es capaz de concluir un precio? Algunas modalidades proponen “pay as you wish” (paga lo que quieras), “pago por resultados”, división del producto artístico en experiencias que se valoren de forma separada, etc.

¿Qué actores en el ecosistema pueden ayudar a fijar el precio?

7. Documentos

El Observatorio Cultural de 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>

The Audience Agency (2021): Creating an effective Audience Development Plan. Acceso web: <https://www.theaudienceagency.org/evidence/audiences>

Monografía. Los públicos de la cultura. Acceso web: <https://www.observatorioatalaya.es/los-publicos-de-la-cultura/>

European network of cultural Centres. <https://encc.eu/resources>

Bibliografía

BECKER, Larissa; JAANKOLA, Elina. «Customer experience: fundamental premises and implications for research» [en línea]. En: Journal of the Academy of Marketing Science, v. 48, 2020, p. 630-648.

Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/338555044_Customer_experience_fundamental_premises_and_implications_for_research

BERNSTEIN, Joanne S. Standing room only: marketing insights for engaging performing arts audiences. 2ª ed. New York: Palgrave Macmillan, [2014]. 408 p. ISBN 978-1137282934.

BYRNES, William J. Management and the arts. 5ª ed. New York: Focal Press, Taylor & Francis Group, 2015. 575 p. ISBN 9780415663298.

COLOMER, Jaume. La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica. Madrid: Fundación Autor, 2013. 205 p. ISBN 978-84-8048-848-8.

GUMMESSON, Evert. Total relationship marketing: rethinking marketing management. 2ª ed. Oxford: A Butterworth-Heinemann, 1999. 281 p. ISBN 978-0750644631

LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, Mª José. Manual de marketing y comunicación cultural [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 2011. (Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, n. 44).

Disponible en: www.observatorioatalaya.es

MELE, Cristina; POLESE, Francesco; GUMMESSON, Evert. «Once upon a time...technology: a fairy tale or a marketing story» [en línea]. En: Journal of Marketing Management, v. 35, 2019, p. 11-12.

Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0267257X.2019.1648722?scroll=top&needAccess=true>

QUERO GERVILLA, M^a José. 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.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. «Why 'service'?». En: Journal of the Academy of Marketing Science, v. 36, 2008, p. 25-38.

WIRTZ, Jochen; LOVELOCK, Christopher. Services marketing: people, technology, strategy. 7^a ed. World Scientific Publishing, 2021. ISBN 978-4659-00-4.