

# CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS

mícro

BALNEARIO CENTROS

FITNESS  
CONTACT

OPP FINE JOFF

KFC

M PICK

SATU

## CONOCE A TU PÚBLICO

VALOR ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DE DATOS  
PARA EL DESARROLLO DE AUDIENCIAS EN TEATROS,  
AUDITORIOS Y OTROS ESPACIOS CULTURALES



NÚMERO 1 AÑO 2010

ASIMETRICA

www.asimetrica.org

## EDITORIAL

# CONECTAMOS VALOR, IDEAS Y EXPERIENCIA AL SERVICIO DE LA CULTURA

Te damos la bienvenida a CONECTANDO AUDIENCIAS, la primera revista digital especializada en gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias. Un proyecto editorial que nace con ASIMETRICA, una consultora radicada en Madrid que lidera y conecta a una red internacional de expertos y especialistas en la relación entre la cultura y el mercado.

Lanzamos CONECTANDO AUDIENCIAS con la voluntad de difundir y compartir las ideas, el conocimiento y la experiencia adquirida por ASIMETRICA y por sus colaboradores sobre temas de interés común para las organizaciones artísticas, responsables de las políticas culturales y financiadores de la cultura.

Queremos que CONECTANDO AUDIENCIAS refleje los valores que mueven el nacimiento de ASIMETRICA. Buscaremos contenidos de calidad, enfocados con independencia y rigor, desde múltiples ángulos, y que profundicen en la relación entre las organizaciones e instituciones culturales y el entorno. Buscaremos tu participación en la revista, ofreciéndote la oportunidad de compartir por este medio tus experiencias, casos de estudio y artículos de opinión o de investigación.

En esta relación con el entorno, intentaremos atraer la visión y las reflexiones de especialistas de toda la geografía española y también de fuera de España para mejorar nuestra comprensión sobre temas escogidos por su relevancia e impacto estratégico en las organizaciones e instituciones culturales.

Una buena muestra de esta aspiración es este primer número de la revista digital que presentamos con mucho gusto: "Conoce a tu público", un tema escogido por la importancia que tiene para las organizaciones e instituciones culturales conocer a su audiencia. ¿Por qué es importante? ¿Cuál es el impacto real y práctico, desde el punto de vista estratégico y también operativo, de conocer a tu público? ¿Qué áreas están implicadas y cuál es su punto de vista sobre este tema? ¿Qué podemos aprender?

Queríamos ver los múltiples impactos que suponen situar o no a la audiencia en el corazón de las organizaciones culturales, y abordamos la importancia de conocer al público desde las perspectivas del marketing, la experiencia del usuario, las políticas culturales, el ticketing, la investigación y el desarrollo de la lealtad de la audiencia en las organizaciones culturales.

Un fantástico grupo de profesionales nos ha regalado su tiempo, reflexión y dedicación escribiendo estos artículos de gran valor práctico e inspirador, o cediéndonos la traducción de alguno de sus artículos publicados fuera de España.

Queremos agradecer muy especialmente a estas personas que nos han brindado su talento: Roger Tomlinson, Rubén Gutiérrez, David Duncan, Katy Raines y David Brownlee. Gracias por vuestra generosidad e inspiración.

Finalmente, agradecer el esfuerzo e ilusión de todo el equipo de consultores de ASIMETRICA y de la multitud de colaboradores y amigos que han permitido que este sueño se haga realidad.

Recuerda que este es un proyecto participativo. Puedes compartir tus opiniones, comentarios y observaciones sobre los artículos publicados a través del blog de ASIMETRICA entrando en [www.asimetrica.org/blog](http://www.asimetrica.org/blog).

También puedes compartir tus experiencias y reflexiones solicitando participar como articulista en CONECTANDO AUDIENCIAS. Contáctanos a través de nuestra página web [www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org) y te diremos cómo hacerlo.

Esperemos que disfrutes como nosotros hemos disfrutado haciendo este primer número de CONECTANDO AUDIENCIAS.

**Raúl Ramos y Robert Muro,**  
Socios Directores de ASIMETRICA

# SUMARIO

**ANÓNIMA O PERSONAL:  
¿CÓMO QUIERES QUE  
SEA TU RELACIÓN CON  
LAS PERSONAS?**

**Roger Tomlinson**

4



**DESARROLLO  
DE AUDIENCIAS:  
FINES Y MEDIOS**

**Rubén Gutiérrez  
del Castillo**

7



**CONFÍA EN LA  
EXPERIENCIA**  
**David Duncan**

10



**CUANDO LA  
SITUACIÓN SE VUELVE  
DURA, LOS DUROS  
HACEN LAS  
MATEMÁTICAS**

**Katy Raines**

12



**EQUILIBRANDO LAS  
NECESIDADES DE LOS  
ARTISTAS Y DE LA  
AUDIENCIA**

**David Brownlee**

17



# ANÓNIMA O PERSONAL: ¿CÓMO QUIERES QUE SEA TU RELACIÓN CON LAS PERSONAS?



**Roger Tomlinson** es uno de los consultores líderes en las artes y trabaja en el Reino Unido, Europa, Australia, Nueva Zelanda y EE.UU. Recientemente, lidera trabajos y desarrollos para organizaciones culturales en portales de ticketing integrados y en el despliegue de nuevas tecnologías para e-marketing y para las mejoras en la gestión de las relaciones con los usuarios (CRM).

Tomlinson nos explica en su artículo la importancia de integrar la inteligencia de los datos extraídos del ticketing con las políticas de marketing y comunicación en las organizaciones culturales. Conocer a tu audiencia a través del CRM generado por el ticketing, te permite establecer relaciones personales, en vez de dirigirte a ellos de forma anónima. Es aquí, donde, según Roger, reside el “corazón palpitante” de muchas organizaciones, acercando a artistas y audiencia y manteniendo esa relación en el largo plazo.

Varios estudios realizados en distintos países muestran una y otra vez que las artes ofrecen experiencias de inmenso valor para las personas, creando momentos memorables en sus vidas, estimulando sus emociones y fomentando experiencias sociales, cuyo impacto permanece en las personas y en su bienestar más allá del momento de la representación. Para mucha gente, estas experiencias son intensas e importantes, ya que tienen lugar fuera de sus casas y son compartidas con los amigos y los seres queridos.

Estas personas son individuos, cada uno con sus circunstancias personales y características únicas, que viven su vida como quieren vivirla. Para muchos, asistir a actividades culturales y artísticas es una de las cosas que les define, que expresa quiénes son y lo que valoran.

Habrás oído hablar a muchos artistas y productores sobre la importancia de

compenetrarse con la audiencia, y de cómo ésta es co-creadora de la magia de la representación en directo o de tal o cual aproximación personal a la obra. La audiencia está en el corazón de las artes.

Entonces, ¿cómo es posible que en muchas organizaciones culturales y artísticas no sepan quiénes son estas personas? En inglés, a esta gente se le llama vulgarmente “traseros” en las butacas. Aparentemente, estas personas no son ese público valioso, sino que están “despersonalizadas” y permanecen anónimas. Extraño menosprecio: la asistencia de estas personas es necesaria y económicamente valiosa. El arte las necesita.

Por todas partes escucharás cada vez a más gestores culturales hablar sobre “CRM”, refiriéndose a la “gestión de las relaciones con los clientes” y a veces como “marketing de las relaciones con los clientes”. ¿Por qué? Porque cada vez es más importante



relacionarse directamente con nuestra audiencia, identificando quiénes son y estableciendo una comunicación directa con ellos. La difícil situación económica actual supone un problema a la hora de atraer nuevas audiencias a las artes. Por ello, será una gran ventaja si puedes contactarlos directamente y de manera personal.

Irónicamente, en la práctica es Internet y el impacto de las Web lo que más está influenciando este cambio. Irónico porque aquí nos encontramos con un medio que funciona como autoservicio para el usuario, sin diálogo ni interacción para la mayoría del comercio electrónico, y aún así, nos está acercando a la audiencia: sabemos lo que han comprado (a qué precio, con qué descuentos por formar parte de un grupo determinado) y tenemos la dirección de la tarjeta de crédito y la del correo electrónico obtenida mediante la confirmación de su compra; sabemos desde dónde han llegado a nuestra Web, qué visitaron y dónde *clícaron*; si rellenaron un perfil de preferencias personales y si se suscribieron al boletín digital, sabemos incluso más de ellos. De repente, es posible comunicarnos con ellos de manera mucho más informada, hecha a medida, personalizada. Algunas personas llaman a esto “emisión personalizada” (narrow casting).

Esto evidencia el contraste de la situación en la que los usuarios y sus datos de contacto no son conocidos por las organizaciones, debido a que llegamos al mercado a través de la “radiodifusión” masiva. En esencia esta es la metodología de anunciar “qué obra hay en cartel”, de publicitar los eventos distribuyendo pósters y folletos, contratando espacio publicitario en los medios y, generalmente, intentando comunicarse con cada persona del público a través de un solo mensaje y un único tono de voz.

Por supuesto que los publicistas son muy audaces escogiendo sus publicaciones y elaborando los planes de medios de tal forma que su mensaje llegue a la gente “apropiada”, pero esto es, en esencia, fuego a discreción.



## // PARA MUCHOS. ASISTIR A ACTIVIDADES CULTURALES Y ARTÍSTICAS ES UNA DE LAS COSAS QUE LES DEFINE. QUE EXPRESA QUIÉNES SON Y LO QUE VALORAN //

Si crees que la mitad de la población acude a las actividades artísticas, entonces la mayoría de las veces la mitad de tu publicidad estará desperdiciada. Incluso sabiendo que es probable que tu público vea tu mensaje. Hay que darse cuenta de qué parte de ellos serán público habitual, mientras que otros serán público esporádico, por lo que necesitarán mensajes diferentes.

Algunos estudios dicen que esta aproximación atrae a tantos usuarios como a los que deja fuera. El mayor reto es persuadir a la gente para que acuda, especialmente cuando no entiendan inmediatamente lo que les ofreces. Fundamentalmente, en estos tiempos, la comunicación masiva es una forma cara de alcanzar a tu público objetivo. Es el marketing más indirecto.

Imagina la diferencia cuando sabes quiénes son tu público. Puedes comprobar a qué han asistido en el pasado e identificar lo que han visto y cuándo asistieron por última vez. Puedes agruparlos según el tipo de espectáculo que vieron y no simplemente por el tipo de evento, sino también por la experiencia emocional,



los valores, las características de su disfrute. Como a menudo puedes contactar con ellos a través del correo electrónico, puedes llegar a ellos con muy poco gasto. Esto implica que, en lugar de generar una campaña para imprimir o anunciar, puedes producir fácilmente mensajes diferenciados para llegar a distintos mercados objetivos. Esto es marketing directo del bueno.



Esto genera además otros beneficios específicos. Al establecer el contacto personalmente puedes dirigir a la gente a la compra de entradas por canales que te permitan conservar los datos de los usuarios para futuras acciones de marketing. Este paso es clave, como argumenta David Duncan, para establecer la “experiencia del usuario” porque la forma en la que sirves y vendes a la gente es una parte clave en crear satisfacción en el usuario, así como para desarrollar y poner en valor la marca de tu organización, la imagen, la personalidad.

## // LA DIFÍCIL SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL SUPONE UN PROBLEMA A LA HORA DE ATRAER NUEVAS AUDIENCIAS A LAS ARTES //

Es saludable comparar las experiencias de las organizaciones que no venden tickets o no cobran la entrada, en su mayoría museos y galerías de muchos países. No saben quiénes son sus visitantes para relacionarse con ellos directamente. Por ello, encargan encuestas para conocer algunos detalles básicos: dónde viven, qué edad tienen, con quién vinieron, cómo se enteraron de lo que había en cartel. En ocasiones incluso, encuestan a todo el público a fin de conocer y entender la diferencia entre aquellos que habían oído hablar de la organización entre los que han venido y aquellos que no han oído hablar de la organización y no vienen. Pero esto son “muestras” –a menudo una muy pequeña proporción de los visitantes e inevitablemente reducida a aquellos dispuestos a responder a las preguntas de los encuestadores o a rellenar un cuestionario. Y si indagamos en las respuestas, estarás entonces mirando a

una sub-muestra incluso más pequeña, donde los datos son poco fiables y potencialmente engañosos.

Así que, si vendes tickets y cobras una entrada, ¿por qué no hacerlo a través de los canales que te permiten capturar el “universo” de los datos de tus usuarios y saber quiénes son? Es mucho mejor saber sobre todo el mundo que simplemente sobre una muestra de tus visitantes.

Lo que sí te encuentras en algunas organizaciones artísticas es que como venden abonos de temporada o tienen esquemas de socios o “amigos de”, y en ocasiones envíos de Programas de temporada o boletines de pago, la organización conoce a algunos de sus visitantes, generalmente a los más leales y frecuentes. Esto puede tener un efecto reafirmante para la organización. Excepto por el hecho de que el análisis del universo de datos provenientes de la venta de entradas nos muestra que es también muy engañoso.

En muchos países, la historia completa de ticketing de las organizaciones ha sido analizada desde su base de datos de los usuarios. Esto nos ha enseñado que los visitantes fijos (alrededor de un 15%) compran más de la mitad de tus tickets al año. Claramente, estos visitantes son muy valiosos y estables. Pero esto significa que el 85% de las personas recogidas en nuestra base de datos son responsables de comprar la otra mitad de los tickets vendidos: éstos asisten poco frecuentemente, una vez al año o menos. Pero también hay muchos de éstos que de hecho serían usuarios muy valiosos... si pudiéramos hacerles volver.

Aquí es donde el ticketing se combina con el marketing para dirigir el “CRM”. Creo que éste es el “corazón palpitante” de muchas organizaciones, lo que bombea la sangre que permite juntar a los artistas con el público. A partir de aquí, puedes interpretar y entender a tu público, y, en vez de tratarlos de manera anónima, puedes trabar amistad con ellos, generar relaciones y un trato más personal. ¿Y no es así como nos gustaría ser tratados a todos? //

# DESARROLLO DE AUDIENCIAS: FINES Y MEDIOS



**Rubén Gutiérrez del Castillo**, Coordinador de Estudios de la Fundación Autor, ha dirigido estudios como el Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales y los Informes de Hábitos y Prácticas Culturales en España; participó en la primera edición del estudio sobre Políticas Culturales en España para el Consejo de Europa y, en la actualidad, dirige estudios sobre el desarrollo de audiencias en las artes escénicas en diferentes Comunidades Autónomas de España.

En este artículo, Rubén Gutiérrez analiza el desarrollo de audiencias desde el contexto de las políticas culturales en España de demanda y oferta cultural. Agrupa los objetivos del desarrollo de audiencias en tres áreas: fidelización, ampliación y diversificación, poniendo de manifiesto las oportunidades y limitaciones de las herramientas que nos permiten mejorar nuestra relación con el público si antes no se han fijado bien estos objetivos.

**E**n las tres últimas décadas, los principales esfuerzos realizados desde las distintas administraciones públicas en el sector de las artes escénicas se han centrado en las condiciones de la oferta. Las políticas públicas se han orientado, en su mayor parte, hacia el desarrollo e incentivo de la creación, la producción, las infraestructuras. Se trata de políticas de oferta que se encuentran sobradamente justificadas y que han cubierto necesidades.

Sin embargo, y pese a los fuertes avances conseguidos en materia de democratización de acceso a la cultura por una parte cada vez mayor de la sociedad, todavía es patente una gran distancia entre una parte considerable de la ciudadanía y el hecho escénico. Elementos como la formación de hábitos, las relaciones entre el hecho escénico y la sociedad y el posicionamiento de las artes escénicas en un entorno dominado por lo audiovisual y lo virtual ponen de manifiesto que una política de demanda trasciende a simples movimientos de los precios a la baja de las entradas a espectáculos escénicos. El coste en el

que incurre el individuo para disfrutar de un espectáculo es mucho mayor que el simple precio de la entrada, e incluye desde condiciones objetivas de facilidad de acceso y comunicación hasta el coste en el que ha incurrido para desarrollar el gusto que le permita obtener satisfacción del hecho escénico.

En otras palabras, cuando comenzamos la segunda década del siglo XXI, en un entorno de crisis generalizada, constatamos con cierta angustia que a lo largo de los últimos lustros, lustros caracterizados por un crecimiento económico elevado, la participación de la sociedad española en las artes escénicas aún sigue restringida a determinadas élites (élites bien distintas a las de hace treinta años, unas élites omnívoras sin jerarquías en sus hábitos culturales de tal modo que destrozan los resultados obtenidos por Pierre Bourdieu para la sociedad francesa de los años 60, pero élites al fin y al cabo con un elevado capital cultural). Para demostrar tal afirmación, mostremos tan sólo los datos más relevantes. En 1990, un 13,5% de los ciudadanos/as había acudido al menos una vez al año a un espectáculo teatral. En 2007, tras años



de crecimiento interrumpido únicamente por la crisis de 1993, el porcentaje era del 19,1%. En otras disciplinas de las artes escénicas, los porcentajes de participación son mucho más bajos. Es el caso de la música clásica (un 6,4% de asistencia en 1990 y un 8,4% en 2007), la danza (que sí ha experimentado un crecimiento importante, pero para estancarse en porcentajes muy bajos –se pasó del 1,5% en 1990 a un 5,1% en 2007-) o la ópera (1,2% de participación en 1990 y un 2,7% en 2007). Hemos de recordar que todas estas disciplinas artísticas basan su financiación en distinta medida pero siempre en un grado muy elevado en los recursos públicos, por lo que debe ser su devolución al conjunto de la sociedad uno de sus primeros objetivos.

Es precisamente en este contexto en el que la necesidad de políticas de demanda que impulsen definitivamente

la democratización del acceso a determinadas expresiones culturales, principalmente a aquellas sostenidas con dinero público, se hace explícita. Es precisamente en este contexto cuando recurrimos a aquel conjunto de praxis, reflexiones, análisis y recomendaciones que poco a poco hemos quedado en llamar desarrollo de audiencias. Debemos recordar aquí que el desarrollo de audiencias se plantea tres objetivos, objetivos no excluyentes, complementarios, pero objetivos bien distintos entre sí. El primero es la fidelización, conseguir que el público que ya participa al menos con su asistencia incremente tanto su frecuencia de asistencia como su grado de implicación. El segundo es la ampliación del público, que consiste en conseguir que más personas con el mismo perfil de los que ya acuden, participen en las artes (o que aquellas personas que participan, pero en otros espacios, lo hagan en el nuestro). El tercer objetivo es el de la diversificación del público, es decir, conseguir que diferentes colectivos y segmentos de la sociedad que no participan en las artes (bien porque tienen interés pero una serie de barreras obstaculizan su participación

**// EL COSTE EN EL QUE INCURRE EL INDIVIDUO PARA DISFRUTAR DE UN ESPECTÁCULO ES MUCHO MAYOR QUE EL PRECIO DE LA ENTRADA //**



o bien porque, directamente, no tienen interés alguno. Es aquí cuando debemos recordar que el interés presenta una correlación muy alta con el capital cultural adquirido).

Pues bien, todo el conjunto de prácticas comprendidas en la CRMs (Customers Relationship Management), el análisis de bases de datos, estrategias de marketing orientadas al cliente (al que ya es público) han resultado en los últimos años, principalmente en el entorno anglosajón, de vital importancia para mantener y consolidar al público activo, incrementando cuantitativa y cualitativamente su participación en las artes. Estaríamos entonces cumpliendo el primer objetivo (fidelización) y, en cierta medida, el segundo (ampliación). Sin embargo, difícilmente podríamos con estas técnicas cumplir el tercero de los objetivos, la diversificación de públicos, objetivo que debería ser una prioridad para aquellos agentes que realizan su actividad en el entorno de lo público o fuera del mercado. Prioridad en cualquier caso que debería ser exigida a las administraciones públicas y a todos aquellos responsables políticos que contemplen, en sus programas de gobierno, un apoyo público a las artes.

Es para el cumplimiento de este tercer objetivo cuando encontramos que una serie de herramientas, más tradicionales, quizás menos sexys y, definitivamente, menos cool, tienen mucho que aportar. Es, para este objetivo, para el que los estudios sociológicos de hábitos de consumo cultural, tanto en su dimensión cuantitativa (macroencuestas y su posterior tratamiento estadístico y económico) como en la cualitativa (grupos de discusión, entrevistas en profundidad, historia de vida, etc., que también pueden desarrollarse en Internet –diarios, foros, videoblogs, etc.) suponen ayudas fundamentales, permitiendo el diseño de las estrategias adecuadas para conseguir ampliar la participación social en las artes. Estas herramientas nos permiten conocer cuál es el perfil de aquellas personas que ya participan y cuál es el de aquellas que no, cuáles son las principales motivaciones y los principales obstáculos, cuáles son los discursos existentes, los estereotipos, los prejuicios, los lugares

comunes. Sobre estos resultados, los políticos podrán tomar decisiones estableciendo prioridades en función de su proyecto, los gestores y responsables de espacios podrán encontrar su lugar en una estrategia más amplia y desarrollar acciones y programas que permitan sumar resultados y, finalmente, los responsables de marketing podrán trabajar, orientando campañas y acciones segmentadas que resulten eficaces.

En otras palabras, tengamos claro cuáles son nuestros objetivos y, en función de los mismos, elijamos los medios oportunos. Pensemos además que los tres objetivos del desarrollo de audiencias no son excluyentes entre sí, todo lo contrario, pero sí son distintos, y dependerá de las prioridades (marcadas por el proyecto

## // EL DESARROLLO DE AUDIENCIAS SE PLANTEA TRES OBJETIVOS: LA FIDELIZACIÓN, LA AMPLIACIÓN Y LA DIVERSIFICACIÓN DEL PÚBLICO //

político, el estético o por el mercado) que se contemplen varios simultáneamente. En cualquier caso, lo que resulta obvio es que de poco nos servirá, más que para dilapidar los escasos presupuestos públicos, los fondos sociales en caso de organizaciones sin ánimo de lucro o el cada vez más incierto beneficio, contratar y realizar una serie de acciones que no respondan a los objetivos de nuestra organización. //





## CONFÍA EN LA EXPERIENCIA



**David Duncan** es Director de Experiencia del Cliente en el Barbican Centre de Londres desde el 2006. En este tiempo, ha diseñado e implementado el programa “Experiencia del Barbican” y actualmente supervisa su desarrollo dentro de la organización. Lideró al departamento de venta de entradas hacia la mejoría de la experiencia del cliente, consiguiendo aumentar los beneficios de la organización, además de ganar el premio de la London Tourist Board y el Premio de Servicio al Cliente a nivel nacional. David ha sido pionero en el uso de técnicas de *yield management* (gestión de la rentabilidad) en el sector cultural, una iniciativa que ha aumentado considerablemente los ingresos del centro, y con frecuencia es invitado a dar conferencias sobre éste tema en toda Europa.

David nos ofrece en este artículo algunas claves para comprender la importancia de la Experiencia del Usuario en las organizaciones culturales y el impacto que tiene un enfoque que sitúa al usuario en el centro de la estrategia, reportando beneficios en varias capas de la organización.

### ¿Qué es la Experiencia del Usuario?

La experiencia del usuario es el resultado de la interacción entre una organización y el cliente que utiliza sus servicios.

Es fruto de la mezcla de tres aspectos: la representación física de las organizaciones, los sentidos estimulados y las emociones evocadas.

Los usuarios evalúan intuitivamente sus expectativas en cada uno de

éstos aspectos a lo largo de todos los momentos de contacto.

Una experiencia del usuario “excelente” implica

- Una fuente de ventaja competitiva a largo plazo
- Superar constantemente las expectativas físicas y emotivas de los Usuarios
- Una diferenciación centrada en estimular emociones planificadas

- Un liderazgo que sea inspirador, una cultura organizativa fuerte y gente con empatía que es feliz y se sienta satisfecha
- Diseñar “de fuera hacia dentro” en vez de “de dentro hacia fuera”
- Generar ingresos y la posibilidad de reducir costes significativamente
- Una personificación de la marca

### **Dando vida a la marca**

Ofrecer una Experiencia del Usuario de referencia asegurará que los valores de la marca se respiren en cada parte de la organización. Para hacer esto posible es esencial que el programa dedicado a mejorar la “experiencia del usuario” esté diseñado con el objetivo de asegurar que los valores de la marca son relevantes, reconocidos y entendidos por cada miembro del equipo; y de que se aplican a cada uno de los procesos, proyectos y partes de la organización de una manera fluida y natural. Una verdadera y completa personificación de la marca.

### **¿Por qué es importante la Experiencia del Usuario?**

- Las expectativas del público están incrementándose en todos los campos de la vida pública y comercial. Hoy, la Experiencia del Usuario es un elemento diferenciador clave
- Las opciones dirigidas por el usuario configurarán progresivamente las políticas corporativas y de las instituciones públicas
- Mejora la imagen corporativa y su aceptación por el público
- Mejora los niveles de respuesta por parte del usuario e incrementa la confianza, la credibilidad y la capacidad de reafirmación, tanto con los nuevos usuarios, como con los habituales
- Incrementa la fidelización (retention) y la lealtad del usuario
- Incrementa los ingresos
- Mejora la moral del equipo y su implicación, mejorando la eficiencia y subiendo los estándares internos de trabajo

### **¿Cómo se vincula la estrategia de Experiencia del Usuario a nuestra estrategia de marketing?**

- Auténtica personificación de los valores de la marca
- Las técnicas y metodologías de la gestión de las relaciones con los clientes (CRM. Customer Relationships

Management) captará lo que sabemos sobre los usuarios –historial de ventas, requerimientos de servicios, peticiones, etc.


- La Gestión y Puesta a Disposición de la Experiencia del Usuario (CEM. Customer Experience Management) requiere respuesta a los encuentros entre la organización y los usuarios. En otras palabras CEM incide en cómo el usuario piensa y siente tu marca y su organización, mientras que el CRM se centra en lo que tu organización sabrá y aprenderá sobre los usuarios y su comportamiento
- Como consecuencia, el CEM lidera y predice futuras acciones y el CRM trata sobre los resultados en sí mismos
- CEM y CRM pueden vincularse como causa y efecto. Si conseguimos una experiencia del usuario “excelente” será más fácil tener éxito gestionando las relaciones con los clientes, así como la lealtad, la satisfacción y el nivel de fidelización que eso conlleva.

### **Experiencia del Usuario/Servicio al Cliente**

El servicio de atención al cliente juega una parte crucial a la hora de ofrecer una Experiencia del Usuario excepcional. Sin embargo, la experiencia debe cubrir cada uno de los aspectos de la operación, explorar el impacto y la influencia que todos los miembros del equipo pueden tener sobre esa experiencia y asegurar que todos los aspectos son vistos desde una posición que sitúa al usuario en el centro de su acción.

En última instancia, desarrollar los tres pilares de la experiencia del usuario: la confianza, la credibilidad y la capacidad para reafirmarse con tus usuarios es clave para asegurar el desarrollo de un programa exitoso de experiencia del usuario.

### **Unas palabras finales**

“La experiencia del usuario es un componente crítico en la obtención de una ventaja competitiva – genera resultados de negocio en cada aspecto de la organización, desde la satisfacción, la fidelización y los ingresos, hasta el beneficio a largo plazo y la valoración de la organización.” 



# CUANDO LA SITUACIÓN SE VUELVE DURA, LOS DUROS HACEN LAS MATEMÁTICAS



**Katy Raines**, Socio, Indigo-Ltd., ha estado los últimos doce años desempeñando funciones de dirección de marketing en teatros y auditorios regionales. Su puesto más reciente fue el de Directora de Marketing y Desarrollo del Theatre Royal Newcastle-upon-Tyne.

Katy Raines diseña un análisis accesible y certero de por qué conseguir lealtad de la audiencia es una máxima para cualquier organización artística. Nos explica cómo pequeñas mejoras en los niveles de frecuencia, valor monetario y retención de la audiencia de un periodo a otro pueden marcar la diferencia entre las organizaciones culturales que sobrevivan y las que no. Termina con seis valiosísimos consejos prácticos para los gestores culturales y responsables de marketing.

**E**n mi artículo 'The leaky bucket', 2005, argumenté por qué las organizaciones culturales deberían reenfoque su actividad de marketing a retener y captar usuarios. Las ventajas de hacerlo, discutidas ampliamente en aquel documento eran, en resumen:

- Un uso más efectivo de los recursos de marketing (dinero y tiempo)
- Incremento de los ingresos provenientes de la base de clientes (tanto de venta de entradas como en donaciones)
- Una base de clientes más leal e implicada que harán de portavoces por ti, y posiblemente estarán dispuestas a tomar más riesgos desde el punto de vista artístico.

En el clima económico en el que nos movemos hoy, y salvo que todos decidamos "bajar el nivel de complejidad" de nuestra programación por debajo de lo reconocible, los factores mencionados pueden marcar la diferencia entre las organizaciones artísticas que sobrevivan y las que no. En los próximos años, los responsables de marketing estaremos

bajo presión para justificar cada céntimo que gastamos en relación a la recuperación de lo invertido. Y una aproximación basada en la lealtad de los clientes, o en CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes) te ayudará a conseguirlo.

Para muchas organizaciones, la percepción del tiempo y el esfuerzo que cambiar su enfoque de marketing comporta resulta, increíblemente, un salto demasiado grande para realizar. Las preocupaciones principales parecen ser:

- ¿Cómo constatamos lo bien que lo estamos haciendo actualmente y calculamos cuáles son los niveles actuales de lealtad de nuestra audiencia?
- ¿Cómo constatamos el impacto financiero que este enfoque puede tener, y, por tanto, poder justificar el argumento del cambio planteado en la manera que hacemos las cosas?
- ¿Cómo y por dónde empezamos? Todo parece tan "grande"





### Constatar la lealtad de la audiencia

La lealtad es algo difícil de medir, pero he desarrollado un sistema como parte de mi "Medidor de la salud de la lealtad" ('Audience Loyalty Healthcheck™'), que nos da una visión con cuatro dimensiones de la lealtad de los usuarios, manifestada por su comportamiento:

- Nivel de Retención del usuario (Customer retention) –p.e. Qué porcentaje de usuarios retenemos de un periodo al siguiente (usualmente un año)
- Nivel de Frecuencia del usuario (Customer Frequency) –Con cuánta frecuencia alguien te visita o interacciona con tu organización en un periodo de tiempo determinado (usualmente un año)
- Duración de la vida del usuario (Customer Lifetime) –Durante cuánto tiempo en total un usuario ha estado relacionado con la organización, aunque haya sido de forma discontinua
- Valor del usuario (Customer Value) –Cuánto gastan tus usuarios en ti/o donan recursos durante un determinado periodo de tiempo (usualmente un año)

Las cifras más frecuentes que te puedes encontrar para un teatro en el Reino Unido podrían parecerse a esto, y pueden calcularse de los datos de taquilla:

Es importante destacar que estas cifras son medias para todos los usuarios pero increíblemente útiles como indicadores que rastrear de año a año, así como para contrastarlos con los de organizaciones similares.

Habiendo completado mi programa de Healthcheck con más de 40 organizaciones, resulta interesante comprobar cómo hay cifras muy parecidas (y ligeramente preocupantes) que pueden aplicarse a casi cada organización que examino:

- Sólo alrededor de ¼ de tus usuarios de este año volverán el año siguiente
- Como mínimo, ½ de tus usuarios que vienen por primera vez (first time attenders) no volverán nunca

### Nivel de retención del usuario

Media: 27.91%

### Duración de la vida de usuario

Media: 4.8 meses

**LEALTAD DE LA AUDIENCIA**

### Valor del usuario

Media: (3 años) £97.78

### Frecuencia del usuario

Media: 1.37

- Sólo alrededor de ¼ de tus usuarios vendrán más de una vez durante este año (2009)

¡Y eso sin contar con el efecto que el recorte de los créditos pueda implicar! Las buenas noticias son que las organizaciones que han comenzado a atajar esto ESTÁN viendo los resultados, así que tú PUEDES hacer algo al respecto.

### Calcular los beneficios potenciales

La segunda parte de un buen y bien pensado enfoque de CRM (Gestión de las Relaciones con los Clientes) es calcular, en términos reales, cuál será la diferencia hecha por estos pequeños cambios.

Por ejemplo: Si sabes qué porcentaje de tu audiencia te visita tres veces al año, y sabes el ingreso medio por cada visitante que viene cuatro veces al año, es bastante fácil calcular la diferencia que supondría un incremento del 5% entre los que te visitan tres veces al año si lo hicieran una vez más.

De la misma forma, si más del 70% de tu audiencia te visita solo durante una vez al año, y sabes cuánto vale un usuario que te visita dos veces, puedes fácilmente calcular qué diferencia financiera

**// ¿CÓMO Y POR DÓNDE EMPEZAMOS? TODO PARECE TAN GRANDE... //**

supondría si lograsas persuadir sólo a un 10% de los que vienen una vez a volver una segunda vez.

### Cómo empezar

Una vez has analizado lo que está pasando, y cuál sería el impacto producido por algunas pequeñas mejoras en el nivel de retención (retention) y en la frecuencia (frequency), es mucho más fácil saber por dónde empezar.

Por ejemplo, si tienes un problema grande con visitantes de una sola vez, entonces el punto de partida será intentar que algunos de estos vuelvan otra vez. Alternativamente, si tu problema reside en perder visitantes valiosos para ti, quizás lo que necesites sea contactar con ellos directamente para conocer qué ocurre.

### Mis consejos preferidos para comenzar son:

*Consejo nº 1: No intentes cambiar el mundo de un día para otro*

Aunque me gustaría pensar que es posible cambiar la ideología y el sistema de marketing de una organización de un día para otro, he aprendido que hacer las cosas “paso a paso” es el enfoque más efectivo en la mayoría de los casos y te ayuda a involucrar a aquellos que cuestionan este enfoque.

Coge el asunto que necesite ser atajado con mayor necesidad y prueba maneras de arreglarlo. Cuando lo hayas conseguido, entonces da el siguiente paso.

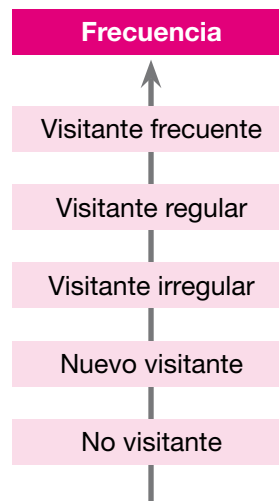
## NO INTENTES CAMBIAR EL MUNDO DE UN DÍA PARA OTRO

Por ejemplo: El Lowry, Salford estaba interesado en adoptar un enfoque de CRM, pero quería probar que funcionaba. Ellos comenzaron con su mayor partida económica - el Programa de la temporada - y testaron maneras de mejorar el retorno de la inversión con segmentos de audiencia diferentes. Una vez pudieron aclarar lo que funcionaba,

lo implementaron, haciendo importantes ahorros y luego usando ese dinero para captar nuevos visitantes.

*Consejo nº 2: No presiones a los usuarios demasiado rápido.*

La mayoría de vosotros estaréis familiarizados con la escalera de lealtad:



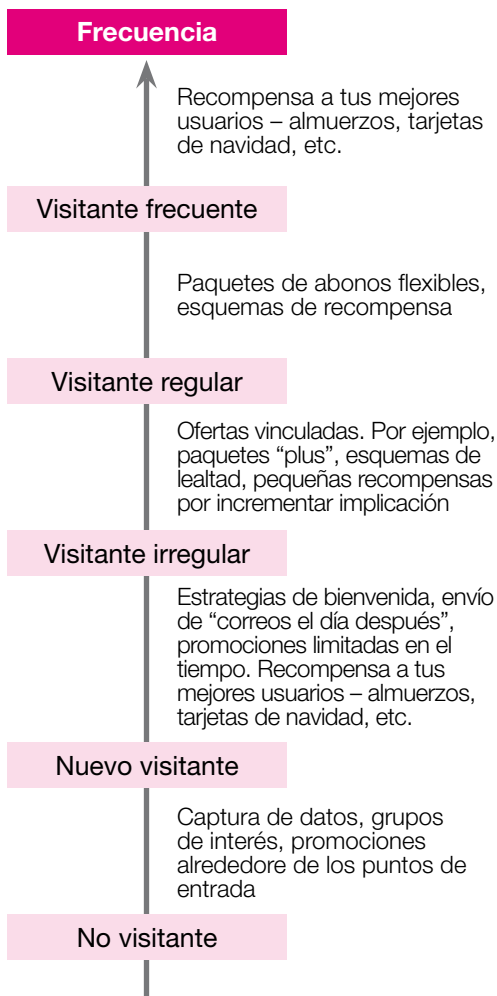
La cosa más importante a recordar es mover a la gente hacia arriba en la escalera paso a paso, sin perjuicio de dónde hayan comenzado en la escalera. Presionar a los usuarios demasiado rápido les molestará y recibirás pocas respuestas –es decir, malgastarás el dinero. Por ejemplo, promocionar un esquema de abono de 12 representaciones a gente que solo ha venido una vez te reportará, como es lógico, pocos resultados. Igualmente, hacer un mail a toda tu base de datos que han estado en los últimos 18 meses solo funcionará para una pequeña proporción de esos a los que les envías el mensaje – ¡y te cuesta una fortuna!

Así que necesitarás SEGMENTAR a tus usuarios sobre la base de la frecuencia con la que vienen, y comunicarte con ellos de forma DIFERENTE, dependiendo de su frecuencia, posiblemente su valor, y ciertamente, sus preferencias de comunicación. (Mandar todo por email repentinamente y parar de enviarle el programa por correo postal puede parecer una buena idea, pero ellos podrían querer una mezcla de los dos).

### Consejo n°3: A cada cuál lo suyo

Asegúrate que dispones de las herramientas adecuadas para los usuarios adecuados.

Se requerirán distintas tácticas de marketing en cada nivel de la escalera para animar a subir al peldaño siguiente:



Los nuevos visitantes necesitan una estrategia de bienvenida. En muchas organizaciones, alrededor del 75% de los usuarios vienen una vez y nunca regresan. Aunque algunas están poniendo en práctica distintas técnicas para dar la bienvenida a los usuarios que compran una entrada por primera vez o se comunican con ellos inmediatamente después de su visita con un incentivo para volver pronto.

En 2006/7 la Ópera Nacional de Gales envió a todos sus nuevos visitantes de "La Bohème" una caja de pañuelos de papel

la mañana siguiente a su visita a la ópera. "¿Le hizo llorar anoche la Ópera Nacional de Gales? Fue la pregunta formulada, con una proposición clara para visitar *Carmen*, su próxima gran producción.

Pero simplemente por el hecho de que alguien vuelva una vez más, no los convierte en visitantes leales o principales. ¡Sólo han venido dos veces! Sé paciente –anímalos a realizar una nueva visita – no suscribirse a un programa de "Amigos de..." ni comprometerse a un abono –¡Todavía!

Así, que las tácticas cambian conforme progresa la escalera –sin olvidar agradecer y recompensar a los que se encuentran en la cima de la escalera que vienen con más frecuencia contribuyendo con una cantidad desproporcionada de tus ingresos. ¿Por qué no invitarles a una comida anual en donde poder agradecerse, y aprovechar para captar su atención sobre cómo están haciendo las cosas y sobre tus planes futuros. ¡Es investigación de mercados gratis!

### Consejo n°4: Estate preparado para la resistencia

Si aceptamos que los usuarios necesitan comunicaciones diferenciadas, dependiendo de su lealtad, entonces también tenemos que aceptar que algunas herramientas de marketing serán apropiadas para algunas personas, y otras NO LO SERÁN.

Esto significa estar preparado para retar (usualmente dentro de la propia organización) algunas premisas que han sido utilizadas sobre lo que las personas necesitan recibir. Por ejemplo, el Programa de Temporada puede NO ser la comunicación más efectiva con un segmento determinado de tu audiencia. Realizar la argumentación para no enviar el Programa de Temporada a una parte de tu base de datos no será agradable, pero si testas tu enfoque primero, ¡Es sorprendente cómo cambian las cosas! (ver Consejo n°5).

### Consejo n°5: ¡Haz las matemáticas!

He hablado de "testar" tu enfoque y probar su efectividad. Si estás





proponiendo cualquier tipo de cambio, tu argumentación será mucho más convincente si puedes decir:

- Lo testamos y estos fueron los resultados
- Sabemos que el enfoque X fue 3 veces más efectivo que el enfoque Y
- Sabemos que cambiando nuestro enfoque a X podemos ahorrarnos X€ que podremos invertir en este otro área de marketing

## /// LOS NUEVOS VISITANTES NECESITAN UNA ESTRATEGIA DE BIENVENIDA ///

### **Cómo testar**

Muy sencillo, necesitas testar lo que has venido haciendo con el nuevo enfoque. Por ejemplo, has oído que otro teatro está teniendo mucho más éxito en hacer volver a los que lo han visitado por primera vez a través de mailing inmediatamente después de la representación (idealmente con una oferta de tiempo limitado), en vez de esperar y enviarles el Programa de temporada. De esta manera, para testarlo, de todos tus visitantes durante 6 seis meses, envía a la mitad “un correo/email de la mañana después” y NO el Programa de temporada; envía a la otra mitad el Programa de temporada cuando sea publicado.

### **Cómo monitorizar la efectividad**

Muy sencillo, para descubrir cuál ha funcionado mejor, al final del periodo de 6 meses, calcula que % de los que se envió una “carta de la mañana después” hicieron una compra, comparado con aquellos que recibieron el Programa de temporada. Si eres realmente listo, podrías tener en cuenta el coste de comunicación (el de la carta del día después será ciertamente más barato) y calcular el ROI (Retorno sobre la Inversión) de cada enfoque (pide al personal de finanzas que te ayude si lo necesitas).

### **Cómo calcular los ahorros**

Si un enfoque ha funcionado mejor que otro (y podría ocurrir que no, así que tendrías que pensar en otra cosa que testar), calcula cuál sería el resultado si hicieras esto todo el tiempo.

*Consejo nº6: ¡Reinvierte todo el dinero que ahorres!*

Por tanto, asumiendo que has conseguido hacer algunos ahorros gracias a testar las cosas y monitorizar su efectividad, si no eres cuidadoso, ¡¡Todo lo que lograrás será que te reduzcan el presupuesto de marketing!!

Así que asegúrate que tienes un plan para todas las cosas que quieres atajar (identificadas por tu análisis de lealtad inicial) y para cuya realización necesitarás dinero. ■



# EQUILIBRANDO LAS NECESIDADES DE LOS ARTISTAS Y DE LA AUDIENCIA



**David Brownlee** es en la actualidad Consejero Delegado de Audiencias UK [www.audiencesuk.org](http://www.audiencesuk.org), la red británica de agencias de desarrollo de audiencias. Durante los últimos 10 años ha desarrollado cargos de política cultural tras una década en cargos directivos de marketing y captación de fondos para festivales en Inglaterra y Gales.

David Brownlee nos ofrece en este artículo una interesante visión sobre la importancia de tener en cuenta a la audiencia a la hora de tomar decisiones de política cultural o de financiación de las artes. Plantea una toma de decisiones equilibrada entre la oferta y la demanda de las artes. Un equilibrio que todavía no existe.

**T**ras haber trabajado 20 años en el sector cultural en el Reino Unido, creo firmemente que todavía no hemos alcanzado el equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda en la definición de las políticas culturales.

¿Tendría sentido juzgar el éxito de la política sanitaria basándonos simplemente en lo felices que están los médicos? ¿O medir el sistema educativo basado en la satisfacción laboral de los profesores? En la mayoría del tiempo, eso es precisamente lo que se siente en las artes. Los artistas y las organizaciones culturales son tratados por los políticos y los responsables de las políticas culturales como un grupo de influencia (lobby) instruido, de perfil alto, que debería estar como mínimo pacificado y con la esperanza de que los respalden verbalmente. Tu política cultural es exitosa si la comunidad artística se siente bien financiada y respetada.

Por supuesto que las artes son distintas a la educación o a la sanidad. Pero no tan distinta. Éstas también son financiadas con fondos públicos, lo que significa que deberían servir al interés

general. De tal forma que ¿no debería el público tener una voz en cómo se gasta su dinero?

Es mucho más fácil para los responsables de las políticas culturales y para los financiadores escuchar al lado de la “oferta” en las artes. Pero con un poco de investigación de calidad es posible dar a los responsables de las políticas y a los financiadores la inteligencia necesaria para tomar decisiones informadas que beneficien al público y a los artistas que les sirven.

Tenemos pruebas buenas y robustas de por qué la gente toma o no toma parte en las actividades culturales. Sabemos por qué la gente valora las artes y tenemos asimismo una imagen inicial muy buena sobre el impacto social que produce estar implicado en actividades culturales.

Tenemos una imagen clara de cómo niños y jóvenes se relacionan todavía con las actividades culturales tradicionales, con independencia del nacimiento de la era digital. Y estamos aprendiendo rápidamente cómo la gente mayor usa la tecnología para mejorar su vida cultural.



## // EN MI EXPERIENCIA, LA MAYORÍA DE LOS ARTISTAS QUIEREN RELACIONARSE CON UNA AUDIENCIA MÁS NUMEROSA Y DIVERSA //

Entendemos que las personas no son iguales, pero podemos segmentar útilmente a la población para planificar y poner nuestros servicios en el mercado mejor y de manera más eficiente.

Sabemos con qué autoridades locales se está involucrando más gente de la que esperábamos en Gran Bretaña y podemos aprender de ellos, pues sabemos donde necesitamos poner el foco para mejorar. Sabemos dónde la inversión ha conllevado mayor satisfacción en las personas y sabemos dónde piensa el público que deberían hacerse nuevas inversiones.

Y más aún, podemos ver que el mundo está cambiando y entendemos las tendencias emergentes a nivel local, regional y nacional. Y necesitamos seguir rastreando estos cambios por lo rápido que el mundo se está moviendo.

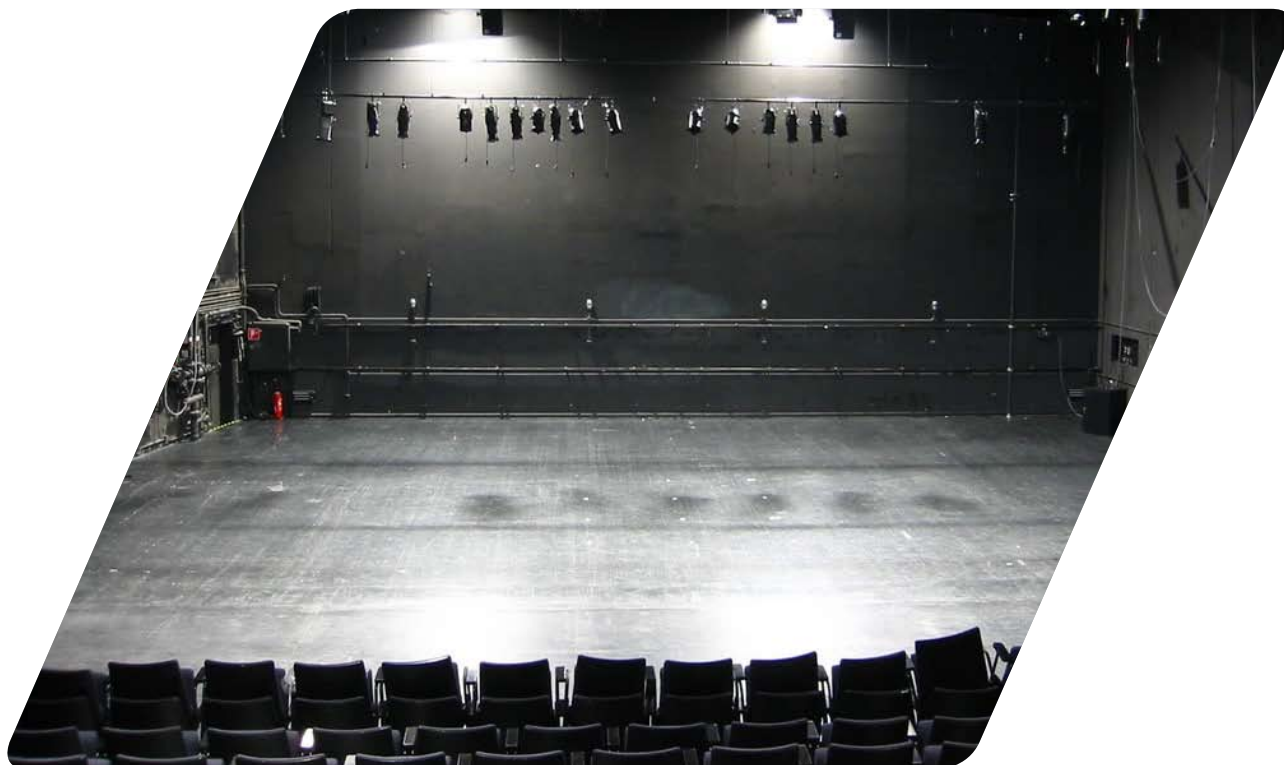
No estamos haciendo cuanto podemos con estos datos. Muchos financiadores de la cultura no conocen las pruebas que están

disponibles. Y si saben que están ahí, no saben cómo usarlas.

Audiences UK está aquí para ayudar a las organizaciones culturales, autoridades locales, financiadores y responsables de las políticas a realizar un uso inteligente de los datos, estudios e investigaciones que están ya ahí. Hay un claro apetito por que esto ocurra en el sector cultural en Gran Bretaña.

Por supuesto, los artistas necesitan el espacio y los fondos para ser creativos e innovadores. Pero en mi experiencia, la mayoría de los artistas quieren relacionarse con una audiencia más numerosa y diversa. Sólo conseguirán esto si las personas orientan efectivamente las políticas culturales y se toman decisiones de financiación teniendo en cuenta a la audiencia y equilibrando sus necesidades con las de aquellos que crean las artes.

Puede que pacificar el lobby de los artistas e ignorar las necesidades de la audiencia sea la opción más fácil, pero aquellos responsables de tomar decisiones que posean una visión más a largo plazo verán que escuchar a la audiencia actual y potencial conducirá a una sociedad más implicada y cohesionada, así como a un sector cultural más exitoso y sostenible. //



# QUIÉNES SOMOS



## **ROBERT MURO** socio director

Doctor en Historia y máster en Gestión Cultural es socio fundador y director de El Muro, empresa dedicada a gestión cultural y producción. Así mismo, es socio director de MERCAESCENA, empresa de logística y compraventa de escenografías para las artes escénicas y musicales. Ha desarrollado su trayectoria profesional en los ámbitos de la producción - es responsable de más de veinte obras desde 1996 y colabora con diversas instituciones en la organización de actos culturales -, la consultoría cultural para empresas e instituciones y la formación – dirige varios cursos de especialización en las áreas de la producción y gestión de espectáculos.

## **RAÚL RAMOS** socio director

Licenciado en Derecho, MBA y máster en Gestión cultural, ha dirigido durante cinco años el departamento de explotación y marketing de la red internacional de teatros y centros culturales Arteria de la Fundación Autor. En el campo de las políticas culturales, ha sido consultor en gestión cultural para el Jersey Arts Trust en Gran Bretaña en 2003. Con experiencia en los sectores de las artes plásticas y audiovisuales a nivel internacional, decide en 2010 unirse a varios profesionales y expertos para poner en marcha ASIMÉTRICA, una consultoría especializada en gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias para organizaciones culturales.

## **BRUNO FERNÁNDEZ** consultor asociado

Licenciado en Derecho, máster en Gestión Cultural y máster en Gestión de Patrimonio Cultural. Es especialista en derecho de la cultura y en propiedad intelectual. Durante cuatro años ha realizado su labor profesional en el ámbito de la gestión cultural multidisciplinar en el Círculo de Bellas Artes de Madrid, en las áreas de Espectáculos (música, teatro y danza), Artes Plásticas, Eventos Institucionales y Cine. En Casa de América en Madrid ha sido coordinador de los actos conmemorativos de su X aniversario y secretario técnico de la red de centros especializados en Iberoamérica. En 2005 y 2006 trabajó en el ámbito de cooperación cultural en la Agencia Española para la Cooperación y Desarrollo (AECID) en Buenos Aires, Argentina, en el Centro Cultural de España. Durante dos años y medio ha sido el responsable del área explotación de Arteria, red internacional de teatros y centros culturales promovida por la Fundación Autor. En la actualidad es técnico en administración del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León (MUSAC).

## **DAVID J. LARA** consultor asociado

Licenciado en Administración y Dirección de empresas. Máster de auditoría de cuentas y control interno por el IMEFE. Ha trabajado durante más de ocho años como senior y gerente de auditoría para diversas compañías. Se incorporó al sector de las artes escénicas y musicales como adjunto al departamento de dirección financiera de Iberautor donde, durante tres años, ha realizado el análisis, supervisión y proyecciones económicas y financieras de espacios culturales. Actualmente es socio fundador de Caronte Asesores y Consultores.

## **JAVIER MARTÍN Balsa** consultor asociado

Máster en Comunicación Audiovisual para Internet y los Nuevos Medios y máster en Publicidad y Comunicación para Internet y los nuevos medios. Experto en analítica web, posicionamiento en buscadores, redes sociales y Social Media aplicadas a proyectos educativos, culturales y comerciales. Actualmente coordina el área de redes sociales en CATALIZA, empresa responsable de la estrategia web del grupo SGAE.

## **ALICIA MORENO SÁNCHEZ** consultora asociada

Licenciada en Derecho, máster en Asesoría Jurídica de Empresas y máster en Dirección de Marketing y Comunicación es experta en marketing, comunicación, experiencia del cliente y ticketing. Tras diez años como directora de marketing en empresas de los sectores de la formación y editorial como Grupo Santillana o Reed Business Information, coordinando el desarrollo de nuevos productos y servicios y la definición e implementación de campañas de diversa índole, se incorpora al sector de las artes escénicas y musicales como directora de experiencia del cliente y ticketing de la red de espacios culturales Arteria, promovida por la Fundación Autor.

# CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS



## PARTICIPA EN ASIMÉTRICA

COLABORACIONES ESTRATÉGICAS

PANELES DE EXPERTOS Y ESPECIALISTAS

PROGRAMAS FORMATIVOS

ENCUENTROS PROFESIONALES

BLOG ASIMÉTRICA

REVISTA DIGITAL "CONECTADO AUDIENCIAS"

**ASIMÉTRICA**

[www.asimétrica.org](http://www.asimétrica.org)

Es una consultora en **gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias**. Está formada por un equipo multidisciplinar de profesionales provenientes de la gestión cultural, el marketing, los nuevos medios y las finanzas. Lidera y conecta una red de expertos y especialistas que unen sus conocimientos, esfuerzos y contactos para ayudar a las organizaciones culturales a realizar mejoras sostenibles en su relación con el mercado.

contáctanos en / [info@asimétrica.org](mailto:info@asimétrica.org) / Pilar de Zaragoza 104 bajo / 28028 Madrid /

