

# IDENTIFICANDO LAS PERLAS

## ¿QUÉ DATOS DE LOS PÚBLICOS SON IMPORTANTES PARA MI ORGANIZACIÓN? ¿POR QUÉ TODA ESTA INFORMACIÓN SOBRE MIS VISITANTES ES IMPORTANTE?



**Beth Aplin**, Directora de Aplin Partnership Beth funda en 2003 Aplin Partnership. Especializados en prestar servicios de consultoría en selección e implementación de sistemas de ticketing, asesoran en proyectos de cambio organizacional, análisis de públicos y captación y uso efectivo de los datos. Adicionalmente a su labor de consultora, ha sido Directora de la Asociación de Marketing de las Artes UK, ha dado conferencias por todo el Reino Unido y es formadora habitual para el desarrollo profesional de gestores culturales. Entre sus clientes se encuentran el Barbican Centre, la Tate Modern Gallery, la Royal Shakespeare Company, el Festival de Edimburgo, el Arts Council England o Glyndebourne Opera House..

En un amplio e interesante recurso práctico, Beth Aplin nos regala un esquema completo de técnicas de captación y análisis de datos del público. Nos conduce paso a paso en un proceso fácil de aplicar y al alcance de cualquier organización grande, pequeña o mediana.

**A** lo largo de mi carrera, he hablado con muchos museos y galerías, medianas y pequeñas, que opinan que es una buena idea realizar estudios sobre los visitantes. Sin embargo, cuando les pido ver algún estudio que hayan realizado en el pasado, recibo todo tipo de respuestas ¡Y casi nunca son un sí!.

Pienso que esto se debe a:

1. Estamos muy ocupados. Me he encontrado con muchas organizaciones que han recopilado gran cantidad de información que no ha salido de la estantería donde se guardó por primera vez - vamos, que nunca se ha empleado.
2. Nadie está muy seguro de lo que hacer o de cómo abordar esta información
3. Las personas no están realmente convencidas del alcance de todo este trabajo y de cómo va a ayudarles en sus tareas cotidianas

Entonces, qué hacemos para enfrentarnos a estos tres puntos:

1. Si no cuentas con un sistema informatizado de venta de entradas que permita recoger datos y agrupar los

resultados, hay una serie de obstáculos que será necesario superar

2. No existe la solución mágica. Es un proceso que hay que afrontar paso a paso (y ya no estás solo para hacerlo)
3. Esta es la parte fundamental – sólo harás esto si a ti y a tu organización os importa de verdad

Entonces ¿Por qué molestarme en estudiar a los públicos?

¿Por qué molestarnos en realizar estudios sobre nuestros visitantes? Porque los datos obtenidos harán que el resto de tareas que tenemos que hacer en nuestra organización resulten más fáciles. Nos aportará la información que necesitamos para cumplir con nuestros financiadores y socios, nos ayudará a desarrollar un calendario de programación más eficaz, a aproximarnos de forma más fructífera a nuestros potenciales patrocinadores y a identificar maneras de incrementar nuestro número de visitantes de forma más inteligente.

Estas cosas se relacionan con toda la organización: no se trata de lo lejos que viajan tus visitantes para acudir a



tu espacio, se trata de lo que significas para ellos, en qué destacas, en qué áreas podrías mejorar la experiencia del cliente con tan sólo un pequeño cambio en la forma de hacer las cosas.

### **Paso1: Trabajar sobre lo que realmente necesitas saber**

Las organizaciones artísticas que disponen de un sistema de ticketing tienen gran cantidad de información sobre su audiencia. Se encuentran, literalmente, ahogadas entre los datos. Si lo miramos desde esta perspectiva, cualquier información recogida de forma manual (no automatizada) parece simplemente una gota en el océano ¿Cómo pueden las organizaciones sin estos sistemas compilar esta cantidad de información?

Consideremos estos datos por un momento...

La imagen presentada más abajo es un intento de reflejar las fuentes de datos que una organización puede tener.

- Las listas de mailing postal y digitales generalmente cuentan con nombres y direcciones de sólo una pequeña parte de tu número de usuarios.
- Los sistemas computerizados de ticketing tendrán normalmente

información de un porcentaje mayor de tus usuarios y sabrán con qué frecuencia acuden a tu espacio, a qué tipo de eventos vienen y con qué antelación compran sus entradas.

- Pero lo importante aquí es ser conscientes de cuánto NO se sabe de los datos extraídos del ticketing.

El diagrama siguiente nos enseña que los sistemas de ticketing y las listas de mailing nos pueden proveer de una cantidad de información bastante significativa, aunque sólo sea descriptiva. Por ejemplo: nos muestran quién nos visita actualmente, y un poco sobre su comportamiento, como por ejemplo, a qué actividades vienen; sin embargo, nos dicen poco o nada sobre sus actitudes y expectativas, como por qué vienen y cómo interaccionan con los espectáculos/exposiciones en tu espacio.

Os debéis concentrar en resolver qué es realmente lo que queréis saber, no en lo que un sistema de ticketing podría estar generando. Y en este punto os invito a que os sentéis y consideréis lo que Heather Maitland llama, "Tus temas candentes".

¿Qué es lo que realmente quieres saber? Qué presunciones clave sobre tus visitantes y su comportamiento te



han estado guiando a lo largo de estos años? Utilizo la palabra “presunciones” de forma deliberada. A menos que hayas investigado de hecho las pruebas que respalden tus teorías, todo lo que tienes son “presunciones”.

Te aconsejaría que no intentarás averiguar todo de una sola vez. Este es uno de esos casos donde a veces menos es más. Si vas a ponerles un cuestionario a tus usuarios, es mejor que no sea demasiado largo.

### El gran debate de los aseos

Si vas a preguntar su opinión a tus visitantes para que te ayuden a gestionar mejor tu organización, necesitas hacer preguntas relevantes. Aquí un ejemplo:

22. Defina cómo de limpios encontró los baños: Muy bien, Bien, Regular, Poco cuidados

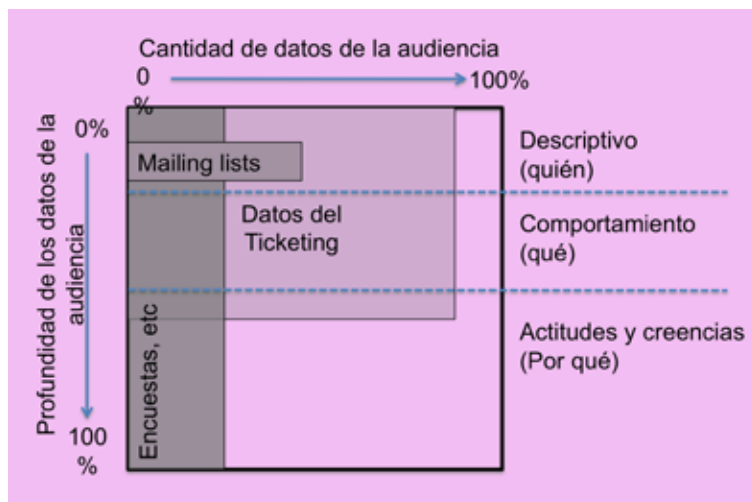
¡¡Si vuelvo a ver otro cuestionario más preguntando sobre los baños voy a gritar!!

Para todo el trabajo que conlleva hacer y analizar un cuestionario, encontrar que un 75% de tus usuarios consideran tus aseos bien o muy bien no es suficiente. No es de extrañar que la gente no se ponga a hacerlos. Considera qué tipo de información te gustaría saber sobre tus visitantes y lo que ellos piensan sobre ti.

De acuerdo: ¿Qué es importante para ti? Piensa en qué información necesitas para tomar decisiones sobre cómo aplicar mejor los recursos de tu organización en términos económicos y también de tiempo. Revisa tus “temas candentes” para ayudarte a realizar una lista de información que te gustaría tener y que no posees.

### Paso 2: ¿Qué sé hoy?

Puede ser que ya tengas un montón de respuestas acerca de tus visitantes. Parte de este proceso va sobre cómo arrojar una nueva luz a esas respuestas que ya tienes. Quizás sólo parte de la información se pueda relacionar con otras encuestas o estudios de una manera que marque realmente la diferencia para ti.



Recuerda que si no es importante para ti, no debes preguntar sobre ello; pregunta sobre algo que realmente importe.

La tabla 1 es una herramienta muy buena que he modificado ligeramente de una publicación que hice para Arts Victoria. Si quieres puedes sustituir algunas de las cuestiones o añadir alguno de tus “temas candentes” a la tabla.

### Paso 3: Preparándote para tener éxito – o cómo involucrar al resto de la organización desde abajo.

Como dije antes, un poco de planificación antes de meternos a fondo en el cuestionario puede transformar el proceso completamente. Tras trabajar sobre los temas candentes y de considerar la información que acabamos de ver, el próximo paso, a mi juicio, es involucrar a otras personas.

He aquí algunas reflexiones sobre por qué involucrar a otros es importante:

- Si involucras a otros en el proceso desde sus inicios, serán mucho más proclives a ayudarte
- Estas personas podrían tener sus propios “asuntos candentes”, que podrían añadir valor real al resto de la organización. Recuerda que “tener la información adecuada de los visitantes puede ayudarte a asegurar los patrocinios, a responder alguna preguntas a los financiadores de tu organización y a informar las decisiones de programación”
- Toda esta honestidad (saber lo que tu audiencia realmente piensa



Tabla 1

Información	Hemos hecho investigación formal	Podría tener una idea aproximada	No lo sé	Saber esto me ayudaría...
<b>Visitantes (Quién)</b>				
Edad				
Género				
¿De dónde son?				
¿A cuánta gente trajeron?				
¿Cuáles son sus hábitos culturales?				

Información	Hemos hecho investigación formal	Podría tener una idea aproximada	No lo sé	Saber esto me ayudaría...
<b>Comportamiento (Qué)</b>				
¿Cómo supieron de ti?				
¿Con cuánta antelación deciden visitarte?				
¿Con cuánta frecuencia te visitan?				
¿Cuánto tiempo estuvieron en tu organización?				
¿Quieren actividades especiales?				
¿Qué más hicieron?				

Información	Hemos hecho investigación formal	Podría tener una idea aproximada	No lo sé	Saber esto me ayudaría...
<b>Actitudes y creencias (Por qué)</b>				
¿Qué esperan obtener de una visita?				
¿De qué forma les hace sentirse tu espacio cuando te visitan?				
¿Aprenden algo?				
¿Lo recomendarían a otras personas?				

sobre ti) está muy bien, pero puede descubrirnos alguna amarga sorpresa. Podrías encontrarte con hallazgos que contradicen tu actual visión acerca de los visitantes. No tiene ningún sentido comenzar nada de esto si lo que haces al final es suprimir muchos de estos hallazgos desagradables. Con todos los agentes clave involucrados desde el principio en decidir qué información es importante para vuestra organización, estos hallazgos son responsabilidad de todos. No se culpa a nadie. Lo que estás haciendo es crear una atmósfera constructiva

- Si involucras a las personas en la tarea de definir cuáles son las cuestiones a preguntar, habrá interés en conocer las respuestas. En realidad, estás creando una expectativa que te ayudará a “forzarte” a tener los resultados en plazo y forma.

Existen una serie de pasos clave para involucrar a otros de manera constructiva.

Tened en cuenta que debería transcurrir al menos 1 semana entre cada paso para darle a la gente tiempo para pensar y a ti tiempo para recopilar las respuestas:

1. Explica completamente la idea que persigues y cómo quieres involucrarlos. Esto podría hacerse mediante una presentación en una de las reuniones habituales con el personal o mandando un email a los miembros del Consejo de Dirección o el órgano directivo correspondiente. Presenta tus propios “asuntos candentes” y explica por qué son importantes para ti.

2. Pregunta por su propios “asuntos candentes”, - que deberían estar debidamente fundamentados porque han tenido tiempo para pensarlos - así como por las razones por las cuáles las respuestas a estas preguntas son importantes para ellos. Explica que no todas las preguntas serán necesariamente incluidas y que algunas de las preguntas requerirán recursos adicionales para ser exploradas.

En este punto, aconsejo que compiles todos los asuntos candentes de la organización y que seas tajante. Recuerda que menos es más. Cuando hayas

Tabla 2

Pregunta	Respuesta estimada	Puntos clave - ¿Qué nos hará cambiar nuestro enfoque?
¿Somos una atracción regional?	Más del 50% de nuestros visitantes vienen de fuera de nuestra ciudad local	Si menos del 40% vienen de fuera, necesitamos considerar seriamente a qué aspiramos y si esto es algo asumible
¿Son la mayoría de nuestros visitantes frecuentes y regulares?	Más del 80% de nuestros visitantes lo han sido en los últimos 2 años	Si menos de la mitad no hubiesen venido antes de los últimos 2 años, tendríamos que hacer más estudios para saber por qué no vuelven.

confeccionado la lista final de preguntas te sugiero que la pongas en una tabla similar la tabla 2.

3. Propongo que creéis una tabla como esta y pidáis a todo el mundo que la rellene con su respuesta estimada. Después compila todas las respuestas y hazlas circular por la organización. En este punto quizás quieras ser tú quien rellene la última columna. Esto puede darte cierta perspectiva a la hora de medir las respuestas. Tendrás unas hipótesis y esto hará que las personas presten interés y atención, estarán más que interesados en conocer tus respuestas.

Tabla 3

Quién	Método de involucración	Orden de prioridad y por qué
Personal de atención al público en el espacio cultural (taquillas, personal información, seguridad, auxiliares sala, acomodadores...)	Tres presentaciones en reuniones semanales con el personal de atención al público Semana 1: Introducción al proceso Semana 2: Compilar sus "temas candentes" Semana 3: Pedirles que rellenen sus estimaciones	Prioridad 1, muy importante que no oigan de otros lo que quieres hacer con ellos o se sentirán excluidos  Son clave para que las encuestas sean un éxito

Finalmente, planifica a quien quieres involucrar y cómo piensas hacerlo. Aquí un ejemplo (tabla 3).

### Paso 4: revisar las opciones – Qué van a aportarte las respuestas que quieres saber (y que te has podido permitir)

Ver tabla 4

Para concluir, sugeriría que una buena manera de comenzar es realizar un breve proyecto de investigación con entrevistas "cara a cara" con los visitantes a la salida de cada espacio, hechas por la propia organización. Es una buena manera de empezar por las siguientes razones:

- Mantendrá los costes bajos
- Es fácil de entender para todas las partes interesadas
- Hacer entrevistas "cara a cara" te dará una buena muestra aleatoria. De esta forma, entenderás los sentimientos de un amplio rango de visitantes y no sólo de aquellos a los que les gusta rellenar cuestionarios.
- Puedes obtener respuestas en un periodo razonablemente corto de tiempo y por tanto, ver algunos resultados de tu trabajo
- Puedes realizar preguntas que cubran un abanico de temas Descriptivos, sobre Comportamiento y sobre sus Actitudes que deberían ser interesantes para la mayoría de las personas

A menudo, cuando comienzas a conocer a tus visitantes, una pregunta lleva a la otra y esta a otras más sutiles, pero necesitas comenzar por alguna parte. Una vez que los directivos comprueben lo que pueden saber, se podría dar el caso de que dedicaran un pequeño presupuesto para obtener más detalles y evidencias

Esto es algo que puede repetirse fácilmente cada año, con las mismas cuestiones y añadiendo algunas diferentes. Algo que con el tiempo, te permitirá de identificar tendencias y cambios y dar respuesta a los mismos. ▶

**Beth Aplin,**  
Directora de Aplin Partnership  
[beth@aplinpartnership.com](mailto:beth@aplinpartnership.com)

Tabla 4

Método	Descripción y usos	Temas
Libro de visitas	Espacio completamente libre para que los visitantes escriban lo que quieran. Barato y simple	Potencialmente serán un grupo muy variado de personas quienes lo rellenen. Puede ser difícil recopilar evidencias significativas debido a que la gente utiliza sus propios términos y expresiones. No estás preguntando por nada en particular.
Llevar la cuenta de visitantes	El personal de atención al público debería llevar la cuenta de los visitantes de forma metódica en cuanto al número y al tipo de visitantes durante momentos distintos del día o por día de la semana (número de escuelas, niños, parejas, grupos escolares...)	Necesitamos asegurarnos de que hay alguien responsable en todo momento para conseguir que el estudio sea significativo (incluso e los momentos más tranquilos ¡Ahí radica todo!) Puede ser una base fácil y simple de obtener información.
Tarjetas de Comentarios	Unas tarjetas de “coger y rellenar” con unas pocas preguntas sencillas. Permiten preguntar asuntos específicos.	Una vez más, existe el problema de que no se trata de un grupo de personas seleccionadas. Al realizar preguntas concretas, debería ser más fácil compilar los resultados. Puede llevarte algo de tiempo obtener muestras significativas
Cuestionarios “auto-rellenables” (con las respuestas prefijadas para seleccionar una o varias) disponibles en los vestíbulos	Como en el anterior, sólo que más largos, con más oportunidades para formular preguntas.	Como en el anterior, salvo que la longitud del cuestionario podría “echar para atrás” a las personas que pudieran querer rellenarlo
Cuestionarios “auto-rellenables” para los asistentes a los cursos que impartas, etc.	Pide a todos los asistentes a de tus cursos que rellenen un cuestionario.	Tendrás un alto porcentaje de respuesta de un grupo específico de personas. Es importante que no tomes estas respuestas como representativas de todos tus visitantes
Cuestionarios “Cara a cara” a medida que los visitantes abandonan tu organización (realizados por tu propio personal)	Conforma a un equipo de tu personal que pare aleatoriamente a los visitantes y pregunte a la salida que rellenen un cuestionario con ellos	Debido a que se trata de una muestra aleatoria de respuestas, éste método es mucho más representativo de tus visitantes en su conjunto. Deberás mantener el cuestionario corto si no quieres que los visitantes pierdan interés en el mismo
“Focus Groups” realizados y conducidos por tu organización	Obtén los detalles de contacto de un rango variado de visitantes (teléfono, etc.) y luego invítalos a una reunión donde una persona de la organización, un dinamizador, hará una serie de preguntas para que ellos exploren las respuestas. Puedes explorar un número pequeño de preguntas en gran detalle y llegar al fondo de determinados razonamientos	Obtener la información de los visitantes con su consentimiento puede tener su complejidad, pues podrías querer tener una variedad amplia de visitantes, no sólo tus visitantes habituales. Seleccionar un grupo de personas representativas y que te acepten la invitación para participar en un focus Group podría resultar difícil. Liderar el grupo y hacer de dinamizador requiere de ciertas habilidades y práctica. Las sesiones se graban normalmente y esto necesita ser transcrito para que tenga sentido y pueda analizarse
Observación de los visitantes realizado por tu organización	Encomienda al personal de atención al público (front of house o similar) que supervise el movimiento de los visitantes por tu edificio o por un espacio expositivo particular. Eso puede resultar de especial utilidad para ver cómo funciona tu señalización, cómo la gente explora tus espacios, etc.	Aconsejo poner en el foyer o vestíbulo un aviso sobre la observación que está llevando a cabo la organización. Se necesita entrenar al personal y crear una hoja de seguimiento de tal forma que los resultados puedan ser recopilados fácilmente. Esto explora el comportamiento real de los usuarios, en vez de los detalles personales
Encuesta “autorellenable” distribuida ampliamente (vía periódico local por ejemplo)	Puede ser el mejor sistema para conocer los pensamientos de los no-visitantes	Puede ser caro, y está abierto a que cualquiera lo rellene, por lo que podría ser no representativo de cara al análisis. Podrías encontrarte muchas respuestas que recopilar
Cuestionarios a gran escala realizados por terceros	Escribe un briefing y selecciona una empresa de investigación que lo haga por ti	Caro. Necesitas ser realmente claro sobre lo que necesitas saber y por qué
Focus groups a gran escala realizados por terceros	Preguntas “difíciles” pueden ser exploradas por terceros expertos desde una posición neutral. Podrías llegar a investigar a muchos grupos específicos de visitantes	Realmente caro. ¿Estás listo para los resultados de un estudio así?