

# CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS

**SOSTENIBILIDAD**  
DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES EN TIEMPOS DE CAMBIO

NÚMERO 2 AÑO 2010

**ASIMETRICA**

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

## LA REALIDAD SE IMPONE

En este segundo número de CONECTANDO AUDIENCIAS tratamos el tema de la sostenibilidad de las organizaciones culturales desde varias perspectivas de la gestión cultural. Queremos contribuir al debate con buenas prácticas, reflexiones, casos de éxito y experiencias relevantes. Pero sobre todo, queremos contribuir a la acción. Hay que pensar en el largo plazo e ir haciendo pequeñas mejoras paso a paso. Como dice Debbie Richards en el artículo que abre este número, es momento de pasar de la pregunta ¿Cómo lleno el vacío que hay entre mis ingresos y mis costes? a ¿Qué tipo de inversión necesito para ser sostenible en el medio plazo? Pues del acierto de esa respuesta puede depender que muchas organizaciones sobrevivan o no.

Dos cosas parecen claras y gozan de la aceptación general entre los profesionales de la gestión cultural.

La primera es que es necesario mejorar la relación con los públicos y los socios estratégicos. Nadie discute esto. Cada cual, desde su perspectiva - creador, artista, espacio cultural, productoras, promotores, compañías, sponsors, políticos...- acepta esta necesidad como vía para la sostenibilidad del sector. Lo que urge y resulta imprescindible es poder medir esa relación periódicamente, poder establecer objetivos claros con planes de acción tangibles y poder, como resultado, mejorar tu gestión en sincronía con los cambios del entorno.

Y no sólo es necesario desarrollar nuevas audiencias, sino además incrementar la frecuencia con la que los actuales visitantes acuden a los teatros/auditorios/museos..., y persuadir a los que han venido para que repitan y vuelvan. Veremos cómo hacer esto utilizando estrategias de lealtad y fidelización, estrategias de precios que maximicen la rentabilidad de los públicos y estrategias de marketing y comunicación que mantengan a la organización en sincronía con el entorno que le rodea.

La segunda, es que debemos ser más eficientes en lograr nuestros objetivos (artísticos, comerciales, educativos, sociales...). Y para ello hay que invertir. Difícil situación. Los actuales modelos no parecen sostenibles en el medio plazo y al mismo tiempo no hay tesorería para dar ni un paso adelante. Hay que pensar en alternativas e ir probando poco a poco pero con decisión. No podemos paralizarnos ni entrar en discusiones circulares. Ese proceso ha de hacerse con prudencia y también con convicción, explorando las soluciones que otros ha implementado con éxito, impulsando herramientas para automatizar y medir los procesos en función del comportamiento de tus usuarios y haciendo un uso efectivo de los datos para informar tus decisiones estratégicas y de gestión.

La realidad se impone y muchos son ya los que se han puesto manos a la obra.

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

# SUMARIO

## ¿EL PRECIO JUSTO?

Debbie Richards

4



## VIVIENDO EN TIEMPOS DE DESAFÍOS

Stephen Cashman

7



11

## CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES PARA TIEMPOS DE CAMBIOS

Robert Muro



14

## LA LEALTAD DE LA AUDIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES

David Dixon

# ¿EL PRECIO JUSTO?



**Debbie Richards** es Consultora Senior de Baker&Richards. Su trayectoria recoge estrategias de marketing y de investigación, revisión de políticas de precios, estudios y evaluaciones de impacto económico, revisiones organizativas y estudios de viabilidad.

Como consecuencia de la recesión global, las organizaciones culturales necesitan más que nunca incrementar los ingresos generados por sus actividades. Debbie Richards nos muestra algunas estrategias de precios que las organizaciones están empleando para incrementar sus ventas e ingresos.

Con los inevitables recortes en las ayudas públicas que afectan ampliamente al Reino Unido y también a otros países de la UE, el debate se ha centrado en gran parte sobre los nuevos modelos de negocio. Pero lo cierto es que para muchas organizaciones todavía existe potencial de mejora simplemente cambiando su enfoque hacia uno más emprendedor en la gestión.

El documento del programa del Mission Model Money “*El Capital importa*” mantiene que necesitamos un cambio y pasar de la pregunta ¿Cómo reduzco el hueco entre mis ingresos y mis costes? a ¿Qué puedo hacer y qué tipo de inversión necesito para conseguir que mi organización se pueda adaptar financieramente en el medio y largo plazo?

Esta mentalidad de inversión se aplica igualmente a los ingresos existentes, ingresos de taquilla y derivados, como a los originados por nuevos modelos de negocio.

De tal forma que, ¿De qué manera están las organizaciones invirtiendo para alcanzar el éxito?

Las buenas noticias son que cuando se trata de fijar estrategias de precio, existen esencialmente sólo **tres aproximaciones** que requieren consideración.

La primera de estas aproximaciones la denominamos **Subida Intencionada de Precios**. Aquí es donde deliberadamente fijas tus precios altos (más altos que la media del mercado) sabiendo de antemano que con ello restringirás el mercado para el producto. Esta estrategia es particularmente adecuada cuando tienes un alto nivel de demanda o cuando la demanda es relativamente inelástica al precio. Usar esta estrategia también puede ayudar a reforzar la calidad de tu producto.

La *Compañía Teatral Creation* ([www.creationtheatrecompany.co.uk](http://www.creationtheatrecompany.co.uk)) presenta y exhibe teatro para espacios específicos, incluyendo *Shakespeare Al Aire Libre* en Oxford, Inglaterra. Identificaron los beneficios clave que un sector de su mercado perseguía cuando preguntaba por “las mejores localidades disponibles por favor” (p.e. localidades con espacio adicional entre filas, bebida de antes del espectáculo, programas

**/// ¿QUÉ PUEDO HACER Y QUÉ TIPO DE INVERSIÓN NECESITO PARA CONSEGUIR QUE MI ORGANIZACIÓN SE PUEDA ADAPTAR FINANCIERAMENTE EN EL MEDIO Y LARGO PLAZO? ///**



de mano gratuitos y cola preferencial en los bares del espacio), y han logrado ofrecer un paquete que han cobrado como un servicio adicional premium. En algunas temporadas más de un 10% de sus usuarios compraron este paquete. Al maximizar el ingreso de aquellos usuarios dispuestos a pagar por una experiencia premium, la compañía, que no dispone de una subvención regular del gobierno, logra mantener los precios bajos para otros mercados. Esto incluye precios reducidos para estudiantes y escuelas y promociones especiales como “*Los Niños Vienen Gratis*”

En el lado opuesto a la estrategia de subida intencionada de precios está la **Estrategia de Precio de Captación**. Aquí bajas los precios por debajo del mercado de forma deliberada, de tal forma que el precio es el principal mensaje promocional (¡¡Es una ganga!!)

En Estados Unidos, la *Serie de Conciertos de Cámara* ([www.baychamberconcerts.org](http://www.baychamberconcerts.org)) trabajó con El Instituto del Precio ([www.thepricinginstitute.com](http://www.thepricinginstitute.com)) y aplicó pequeños cambios en su estructura de precios para incrementar sus ventas. Esto incluía el Programa de *Brewster Point* de entradas a 20\$, reduciendo el precio medio de 27.24\$ a 23.90\$. Esto supuso un incremento de un 15% en abonados, un incremento del 117% en la subida de abonados de temporada completa

## // LAS BUENAS NOTICIAS SON QUE CUANDO SE TRATA DE FIJAR ESTRATEGIAS DE PRECIO, EXISTEN ESENCIALMENTE SÓLO TRES APROXIMACIONES QUE REQUIEREN CONSIDERACIÓN //

y un 17% de incremento en la venta de entradas. Aunque se redujo el precio de las entradas, el ingreso total se vio incrementado debido a la mayor venta de entradas.

Además evitaron la percepción negativa de un precio reducido que significara menor valor porque el usuario entendió que los precios estaban efectivamente subsidiados por el patrocinador, *Brewers Point*. Esta es una consideración esencial cuando persigues una estrategia de precios de captación: necesitas asegurarte que el usuario potencial no asuma que un precio bajo se refleje igualmente en la calidad del producto.

Y ¿Qué ocurre cuando sacas el precio completamente de la ecuación?, es decir, cuando tu precios y los del mercado están alineados en términos generales. Esto se conoce como **Estrategia de Precios Neutral** y es la que utilizan las organizaciones que fijan sus precios basados en este enfoque intermedio.

**// CON DEMASIADA FRECUENCIA, DOS DEPARTAMENTOS DISTINTOS SON RESPONSABLES DE OBJETIVOS DE INGRESOS DIFERENTES Y ESENCIALMENTE ACABAN COMPITIENDO ENTRE SÍ //**

En Estados Unidos, La **Orquesta de Filadelfia** ([www.philorch.org](http://www.philorch.org)) llevó a cabo una estrategia de precios neutral cuando trabajaron con el Instituto del Precio, decidiendo armonizar los precios de sus distintos programas de abonos, incluyendo su serie de *Abono de Ciclos*, *Crea Tu Propio Abono* y el *Club eZseat*.

Esto significó que la elección sobre un paquete de abonos u otro ya no consistía en el precio: quitar el precio de la ecuación fue una declaración sobre la voluntad de la organización de querer que los usuarios se relacionaran con la orquesta de la forma que les conviniese a ellos, en vez de al revés.

También significó que los usuarios ahora podrían seleccionar un paquete de abonos basándose en los beneficios asociados que ellos buscaban (planificación anticipada y prioridad en la reserva de localidades para los *Abonados de Ciclo*, o la posibilidad de crear tu propio paquete para aquellos que buscan cosas muy concretas con *Crea Tu Propio Abono*, o flexibilidad total con el *Club eZseat*).

Por supuesto, muchas organizaciones utilizan una combinación entre estrategias de *Subida intencionada de Precios*, de *Precios de Captación* y de *Precio Neutral*. Subida intencionada de precios para aquellos usuarios dispuestos y capaces de pagar más a través de ofertas y paquetes premium, estrategias de precios bajos y accesibles para dirigirse a aquellos usuarios más sensibles al precio, o como parte de una promoción de ventas. El desarrollo

de las nuevas tecnologías permite que las organizaciones culturales puedan utilizar técnicas de la gestión de ingresos por actividades, precios dinámicos y gestión de la rentabilidad (*yield management*) para incrementar sus ingresos totales.

Sin embargo, las estrategias alrededor de los ingresos de taquilla no deberían contemplarse aisladamente a otras fuentes de ingresos. Con demasiada frecuencia, dos departamentos distintos son responsables de objetivos de ingresos diferentes y esencialmente acaban compitiendo entre sí. Y la estrategia de ingresos por actividades debería contemplar las fuentes de ingresos de manera colectiva para conseguir el mayor retorno posible para la organización.

En Gran Bretaña, El *Birmingham Hippodrome*, uno de los mayores espacios culturales del Reino Unido, está a la vanguardia en la generación de ingresos por actividades. Su inversión en un proyecto de estrategia de precios con Baker&Richards les generó 460.000 libras adicionales en ingresos de taquilla el primer año y el espacio acaba de invertir en la ampliación de sus operaciones de restauración y catering adquiriendo el bar y el restaurante justo enfrente de su edificio.

El enfoque del *Hippodrome* de invertir para alcanzar grandes retornos es reconocido por su atención al detalle y su concentración en las ganancias marginales. Comparado con algunos teatros de UK de tamaño similar, el Hippodrome genera 0.27 libras adicionales por la venta de programas de mano por cada entrada vendida, lo cual en gran medida tiene que ver con la proporción de la audiencia que compra programas y también con que se trata de una unidad de costes baja. Si aplicamos esto a más de 500.000 usuarios al año, esos 27 peniques generan 135.000 libras adicionales por año.

Una mentalidad emprendedora lo es tanto para pequeñas ganancias como para pensar a lo grande. //

**// UNA MENTALIDAD EMPRENDEDORA LO ES TANTO PARA PEQUEÑAS GANANCIAS COMO PARA PENSAR A LO GRANDE //**



## VIVIENDO EN TIEMPOS DE DESAFÍOS



**Stephen Cashman** fue Director Ejecutivo de la Agencia de Desarrollo de Audiencias de la Región Norte de Inglaterra. Desde entonces dirige su propia consultoría cultural, además de haber sido Director de Desarrollo de audiencias de Arts Marketing New Hampshire y – más recientemente Director del Servicio de Artes y Eventos de Hartlepool Borough Council.

Stephen Cashman plantea el marketing cultural y la planificación estratégica de marketing como rutas hacia la sostenibilidad de las organizaciones culturales en tiempos de dificultad económica. Termina con un diagrama de su libro *Thinking Big!*, manual de referencia sobre marketing cultural editado en 2010 por el Arts Marketing Association con el apoyo de Creative Scotland y el Arts Council England.

**C**orren tiempos difíciles en toda Europa. Tiempos de desafíos. Desafíos que se extienden a todos los sectores y tipos de actividades.

Una solución estratégica para hacer frente a estos retos podría ser la de perseguir la sostenibilidad. Y una aproximación estratégica al marketing y a la planificación del marketing pueden

jugar un papel fundamental para alcanzar esa sostenibilidad.

### **Los tiempos difíciles son ahora**

Fruto de la preocupación del gobierno británico por el tamaño de la deuda nacional en Gran Bretaña, el Ministro de Finanzas anunció a finales de octubre de 2010, un recorte de 81 billones de libras (€92 bill.) en el gasto público.

**/// FUE ENTONCES CUANDO EL MARKETING EN EL SECTOR CULTURAL FUE IMPULSADO POR PRIMERA VEZ COMO UNA FORMA IMPORTANTE DE AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES CULTURALES A SOBREVIVIR ///**

Y no se salvará nadie – las organizaciones artísticas y los artistas no estarán protegidos ante esta medida. El DCMS -Departamento de Cultura, Comunicación y Deporte (lo más cercano que tenemos al Ministerio de Cultura)- planea ahora reducir su gasto público en un 52%, con un recorte de la financiación de los programas y organizaciones culturales “clave” del Reino Unido de un 15% (1).

Y está claro que Gran Bretaña no está sola en esta situación, con algunas de las naciones de la Eurozona enfrentándose a retos enormes en sus cuentas públicas, como pueden ser Portugal, Italia, Grecia y España.

Frente a este panorama, la aproximación estratégica que presentamos en este artículo plantea un camino que permita a las organizaciones artísticas sobrevivir y crecer en el tiempo. Esta estrategia está basada en la sostenibilidad.

En un libro reciente sobre el uso de los sistemas dinámicos para desarrollar estrategias positivas con el entorno, el escritor Peter Senge y sus colegas subrayan como “el término sostenibilidad se usa ampliamente

para expresar la necesidad de vivir el presente de forma que no pongamos en peligro el futuro” (2).

Irónicamente, en Gran Bretaña, las artes y el marketing ya han estado aquí antes. Se produjo con el mayor recorte del sector público introducido por el gobierno de Margaret Thacher en los primeros años 80. Fue entonces cuando el marketing en el sector cultural fue impulsado por primera vez como una forma importante de ayudar a las organizaciones culturales a sobrevivir.

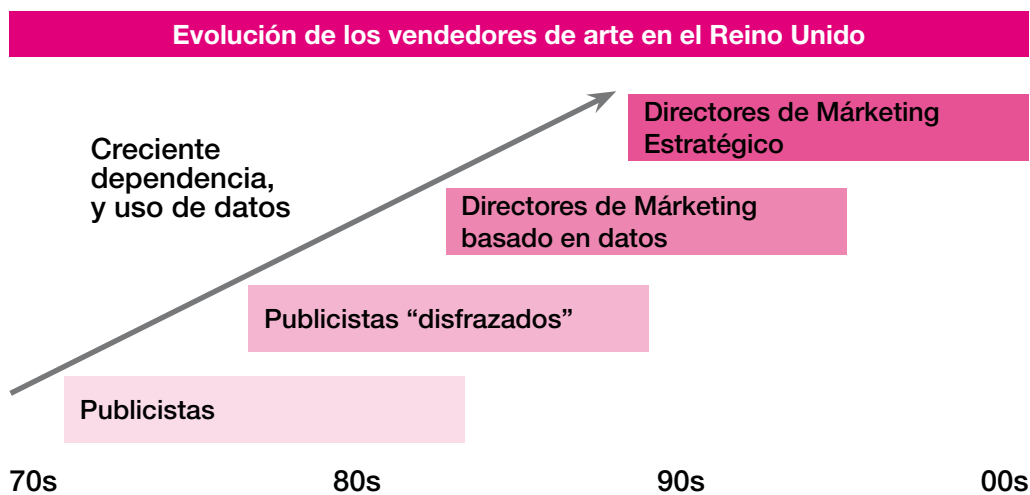
De hecho, utilizando el beneficio que da la distancia en el tiempo, podría decirse que esta innovación condujo a un cambio decisivo en la evolución del papel del marketing en el sector cultural. Afortunadamente, esto nos ha llevado de forma inevitable a adoptar y codificar el marketing estratégico en nuestro sector.

En mi opinión, esta evolución sufrida en el enfoque de las organizaciones vio como el muy-amado “publicista” fue suplantado progresivamente por profesionales más centrados en el marketing, técnicamente y estratégicamente. Para empezar, los “asistentes de publicidad” fueron reemplazados por “asistentes de marketing”, pero - de nuevo, en mi opinión- a pesar de que el nombre del puesto cambió, no sucedió lo mismo con su comportamiento, seguían siendo “publicistas disfrazados”. Luego, llegaron los influjos de los

(1) Las Fuentes de todas las cifras en este párrafo provienen de The Times, Londres, 21 de octubre de 2010

(2) Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur y Sara Schley [2008] *The Necessary Revolution – How individuals and organizations are working together to create a Sustainable World*, Londres; Nicholas Brealey Publishing.

GRÁFICO 1



expertos en marketing y del uso de los datos con fines estratégicos. Así que ahora los líderes del marketing de las organizaciones británicas pueden verse como “Directores Estratégicos de Marketing” (ver gráfico 1)

Estrategia es un término difícil de definir de manera unívoca. Tal como señalaba el escritor de management Jo Owen: “La estrategia es muy importante, pero nadie sabe lo que es exactamente. Cada catedrático del mundo tiene su propia versión de lo que significa estrategia.” (3) Sin embargo, Ansoff y McDonell dan una noción reveladora y realmente útil de estrategia al escribir que: “(El Marketing Estratégico es) una aproximación sistemática a la tarea cada vez más importante y de mayor responsabilidad que supone... la gestión: Posicionar y mantener la relación de la organización con el entorno de una forma que garantice su éxito y le salvaguarde de las sorpresas.” (4) De esta forma, tal como traté de explicar en mi introducción a ‘Thinking BIG!’ ( the Arts Council England / Arts Marketing Guide to Strategic Marketing Planning for arts and cultural organisations): “Una parte de definir la dirección general de una organización implicará de forma inevitable la selección y la toma de decisiones sobre el alcance de sus actividades. En este sentido, la estrategia descansa sobre un acuerdo, no sólo sobre lo que la organización debería estar haciendo, sino también sobre lo que no debería estar haciendo”.

Esto implica la gestión de las relaciones entre una organización y el mundo en el que opera. Como consecuencia, una de las metas de la gestión estratégica consiste en asegurarse en la medida de lo posible de que una organización sigue “teniendo hueco” en el mundo en que se mueve.

La importancia de este aspecto es enfatizada por el escritor sobre estrategia Gerry Johnson (1992), quien nos advierte de los peligros de lo que él llama “estrategia a la deriva”. Este hecho sucede cuando la relevancia de una organización en su entorno cae de manera gradual a medida que las cosas de ese mundo van cambiando.

GRÁFICO 2



(3) Jo Owen [2002] *Management Stripped Bare: What they don't teach you at business school*, Londres; Kogan Page.

(4) I Ansoff and E McDonell [1990] *Implanting Strategic Management*, New York; Prentice Hall.

(5) Extraído de Stephen Cashman [2003] *Thinking BIG! Introducción - The conceptual background to strategy, marketing and planning*, Cambridge; AMA, descargable desde <http://www.a-m-a.org.uk/images/downloads/thinkingbigessay.pdf>.



GRÁFICO 3

Del marketing “tradicional” al “nuevo” marketing	
Marketing Tradicional	Nuevo Marketing
Bombardear al Mercado	Construir relaciones
Marketing de masas	Marketing altamente segmentado
Rendimientos en el corto plazo	Rendimiento en el largo plazo
Medido por actividad	Medido por resultados
Dirigido por metas tácticas	Dirigido por metas estratégicas
Basado en la propia intuición y la sabiduría y oficio de cada uno	Basado en los datos y usos aplicados

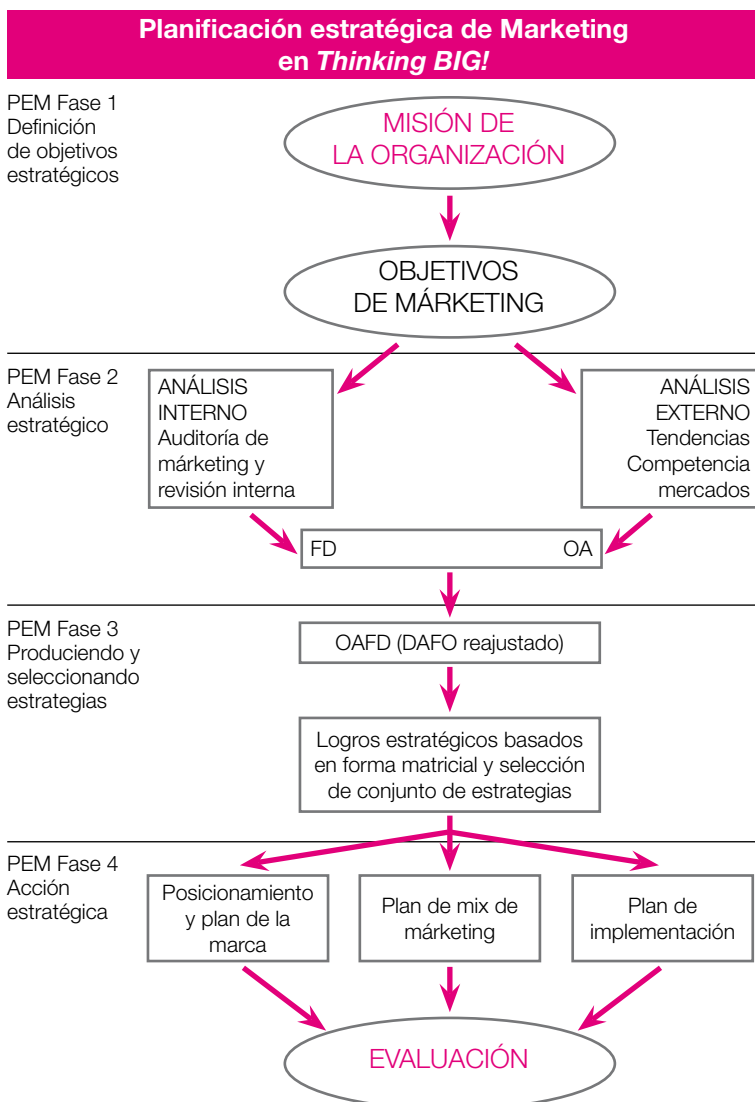
**UNA PARTE DE DEFINIR LA DIRECCIÓN GENERAL DE UNA ORGANIZACIÓN IMPLICARÁ DE FORMA INEVITABLE LA SELECCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES**

Sin embargo, si la organización tiene una estrategia bien pensada y bien implementada, evitará este riesgo manteniendo el mayor nivel posible de sincronía entre sí misma y su entorno. Idealmente, sería capaz de cambiar su enfoque y sus actividades de tal forma que fuera en paralelo con el entorno. De esta manera, podría aprovechar las oportunidades que fuesen apareciendo en la realidad sobre la que se desenvuelve (Gráfico 2.2(a)).

Pero debido a que, con frecuencia, responder a los cambios en el entorno consume mucha energía y grandes esfuerzos, puede suceder que haya momentos en los que incluso las organizaciones más orientadas al marketing sufren un retraso con relación a las dinámicas y los cambios del entorno (Gráfico 2.2(b)).

Sin embargo, si la organización no hace los esfuerzos necesarios para mantener algún tipo de sincronía con el entorno, el hueco entre ambos se ampliará gradualmente (Gráfico 2.2(c)). Este último caso representa la estrategia a la deriva, que supone un gran perjuicio para los potenciales usuarios de una organización. Y puede llegar a ser muy peligroso, porque cuando la estrategia a la deriva se incrementa, la relevancia de la organización y el sentimiento de conexión con el mundo que le rodea, se reduce.” (5) (Ver Gráfico 2).

GRÁFICO 4



Si aplicamos este enfoque al marketing, comienzan a generarse todos los aspectos que contribuyen a la sostenibilidad, tales como el fortalecimiento de las fuentes de ingresos y una extensión y expansión de la base de públicos.

Así podemos observar en el ejercicio que compara y contrasta el marketing tradicional, basado en la “vieja” táctica de publicidad, con el nuevo marketing “estratégico”, basado en los datos (ver Gráfico 3)

Cuando permitimos que se produzca el cambio del marketing tradicional hacia el marketing estratégico, estamos posibilitando utilizar los datos para informar nuestro conocimiento sobre la organización en relación con su entorno y para tener un enfoque riguroso en la planificación.

Y si bien es cierto que existen varios marcos de actuación para la planificación estratégica, cuando escribía Thinking BIG! pude crear una hoja de ruta para realizar la planificación del marketing en las organizaciones culturales de manera estratégica. En el Gráfico 4 podemos ver cómo quedó plasmado. █

# CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES PARA TIEMPOS DE CAMBIOS



**Robert Muro** 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.

Robert Muro analiza las oportunidades de mejora en la organizaciones culturales planteando los retos y también las barreras para ser sostenibles en el medio plazo. En su artículo, plantea una serie de oportunidades a las que se enfrenta el sector cultural, abordando aspectos de la gestión diaria de las organizaciones y también aspectos sobre el nivel de expectativas de los públicos. Expectativas que no sólo se producen en el plano artístico, sino también en otros planos –de servicios, de relación, comunicación, valores– que conforman la experiencia cultural.



**E**l concepto de sostenibilidad es un regalo que la ecología ha ofrecido a la sociedad contemporánea y al pensamiento económico y político. Un concepto del que la gestión cultural puede y debe aprender mucho.

La sostenibilidad en ecología alude al mantenimiento de la diversidad, la productividad y el equilibrio biológico a lo largo del tiempo. Aplicada al campo de las organizaciones culturales y a sus procesos nos habla de eficiencia, durabilidad y relación equilibrada con su entorno, esencialmente su ecosistema, del que los públicos son parte esencial.

Nos habla, también, de autonomía, es decir, de una adecuada productividad,

de una baja dependencia de fuentes financieras externas y de un alto nivel de I + D. Pues bien, la sostenibilidad, así entendida, es un objetivo de primer orden en los últimos tiempos –y en el futuro- en el marco de las profundas transformaciones que estamos viviendo en el ecosistema cultural español e internacional.

Si tuviera que concretar esos cambios que se están produciendo hoy, citaría tres tipos que me parecen de especial relevancia para el tema que nos ocupa: cambios económicos, cambios sociales y cambios en el propio terreno de juego en el que la cultura se desenvuelve. Sumariamente desarrolladas, estas transformaciones son las siguientes.

En primer lugar, una menor presencia de financiación pública en la acción cultural, que produce como consecuencia inmediata, una forzosa diversificación de las fuentes financieras de las organizaciones culturales, que han de abrirse especialmente al patrocinio y al

**/// ALGUNAS NECESIDADES QUE IMPONE EL PRESENTE ME HACEN PENSAR QUE QUEDAN MUCHAS OPORTUNIDADES POR EXPLORAR PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD ///**

mecenazgo y a otras formas de aumentar sus ventas de taquilla y la financiación comercial.

En segundo lugar, la irrupción de la ciudadanía en un nuevo papel activo y decisorio respecto a la oferta cultural y a los modos, espacios y formatos en que ésta se produce, potenciada esencialmente por la relevancia adquirida por las redes sociales y la democratización de los “nuevos medios”.

## /// LOS MOMENTOS DE CAMBIO QUE VIVIMOS PLANTEAN A LAS ORGANIZACIONES RETOS PARA SU SOSTENIBILIDAD E INCLUSO PARA SU SUPERVIVENCIA ///



Y por último, la exigencia por parte de los ciudadanos y usuarios/consumidores de cultura y de servicios culturales de altos índices de satisfacción en el contacto, lo que exige como condición previa, una más alta calidad y profesionalidad no solo en los resultados, sino también en todos los procesos y servicios de las organizaciones culturales; y de los que trabajan en ellas.

Los momentos de cambio -previsiblemente largos- que vivimos plantean a las organizaciones retos **para su sostenibilidad** e incluso para su supervivencia. Tiempos que demandan profundas transformaciones en las propias organizaciones culturales. ¿Están preparadas? ¿Están preparados cuantos trabajan en ellas?

Algunas necesidades que impone el presente me hacen pensar que quedan muchas oportunidades por explorar para alcanzar la sostenibilidad. Necesidades ineludibles. Ahí van algunos ejemplos:

La oportunidad de aplicar técnicas de marketing más sofisticadas, con adecuados niveles de diversificación respecto a los clientes y usuarios, y que eviten los estándares, la generalización, los lugares comunes y la homogeneidad

La oportunidad de posicionar –a la organización y sus productos o servicios- en los “nuevos medios” de manera decidida y empleando los recursos más dinámicos e innovadores.

La oportunidad de mejorar la experiencia del usuario que, como objetivo de las organizaciones, debe tender a lo memorable. Ello incluye el desarrollo de indicadores concretos para la medición de su comportamiento y la capacidad de recabar y tratar datos, entre los que los provenientes del ticketing son esenciales.

La oportunidad de mantener un diálogo más continuado con los usuarios a través de vías de comunicación fáciles, ágiles y de doble dirección. La escucha como objetivo estratégico medible.

La oportunidad de desarrollar programas de lealtad que favorezcan la estabilidad de las organizaciones.

La oportunidad de desarrollar nuevos y originales métodos para afrontar los problemas de financiación y tesorería de forma más profesional y diversificada, lo que exige el desarrollo tanto de líneas de patrocinio y mecenazgo, como líneas de ingresos comerciales, diferenciadas de las estrictamente artísticas, tales como alquileres, merchandising, tiendas, catering, actos, etc.

La oportunidad de adecuar los perfiles profesionales de las personas, las plantillas, a las diversas tareas específicas de las organizaciones, lo que puede implicar ya cambios y renovación en los equipos ya procesos de formación para los actuales.

Hoy, buena parte de las organizaciones culturales y del personal que trabaja en ellas, no está preparada adecuadamente para hacer frente a estas exigencias.

Podríamos, también, expresar estas oportunidades en forma de retos estratégicos en tres grandes áreas. Por un lado, en el área de la formación y la capacitación de las organizaciones, y de las personas que las forman, en paralelo a la definición y la implementación de perfiles profesionales adecuados a cada una de las funciones que afronta la organización. Por otro, en el empleo de modelos de relación con los usuarios en los que éstos configuren el centro de la acción, tanto en lo que se refiere a la búsqueda de su satisfacción y el acceso a una excelente experiencia, como en los canales de comunicación con ellos y al uso en particular de los “nuevos medios”. Por último, el reto de definir con precisión el peso adecuado de las áreas creativa y de gestión en las organizaciones.

Estos retos serán difícilmente alcanzables por las organizaciones culturales si no logran superar las barreras que hoy hacen de ellas estructuras poco dinámicas en la gestión, con un alto nivel de dependencia externa respecto a las instituciones y ayudas públicas, y con modelos de comunicación y marketing claramente sobrepasados. Las principales barreras concretas a remover –expresadas en términos de resistencia- son, en mi opinión, las siguientes:

Resistencias al empleo del marketing, sobre todo a las prácticas que exigen un mayor nivel de desarrollo y atención a la diversidad de usuarios y mensajes.

Resistencias a hacer del cliente, del usuario, el centro y guía de la actividad, a conocerlo, escucharlo e implementar mecanismos de comunicación bidireccional.

Resistencias tecnológicas, al empleo decidido de los nuevos medios y a utilizar los conocimientos especializados que ello implica, y la atención presupuestaria que exige.

Resistencias a la formación continuada de cuantos trabajan en

## // AVANZAR EN LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES HOY -AUTONOMÍA, EFICIENCIA, DURABILIDAD Y RELACIÓN CON SU SISTEMA DE PÚBLICOS-, DEPENDE DE ELLAS MISMAS //

las organizaciones que dificultan el incremento de su competencia y competitividad.

Resistencias a considerar en un plano de relevancia similar los procesos creativos con los de gestión, entre los que el marketing y la comunicación y la atención a los usuarios están en primer plano.

Y, por encima de todas, resistencia a liderar el cambio. Un cambio que requiere ser liderado, no sólo en la visión, sino en la ejecución y en la evaluación. Un liderazgo que incorporará la necesidad de cooperar con otros, que implica abrocharse el cinturón e *invertir en sostenibilidad* –en recursos para conectar con el entorno, pero también en tiempo para planificar adecuadamente, en crear el contexto que permita pensar los procesos de abajo a arriba, incorporar la tecnología adecuada a sus necesidades, en pedir ayuda experta...- donde antes simplemente salíamos del paso.

Avanzar en la sostenibilidad de las organizaciones culturales hoy –autonomía, eficiencia, durabilidad y relación con su sistema de públicos-, depende de ellas mismas, de que den adecuada respuesta a los retos estratégicos que tienen planteados y que demandan transformaciones en su seno. El éxito: una mejor relación con su entorno, y sobre todo, el fortalecimiento de la cultura como elemento dinamizador de la ciudadanía y renovador de la sociedad, dependen de ello. //



## // EL ÉXITO: UNA MEJOR RELACIÓN CON SU ENTORNO. Y SOBRE TODO, EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA COMO ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA CIUDADANÍA Y RENOVADOR DE LA SOCIEDAD //

# LA LEALTAD DE LA AUDIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES



**David Dixon.** Con más de 20 años de experiencia en el sector cultural, David Dixon es uno de los principales expertos británicos de captación de fondos y marketing para el sector cultural y sin ánimo de lucro en UK. En 1997 fundó The Phone Room, actualmente el líder de fundraising y marketing por teléfono en Gran Bretaña para este tipo de organizaciones. En 2003 funda DDA - David Dixon Associates-, una consultoría para organizaciones culturales y de patrimonio que desarrolla su labor en UK, España, Alemania y Holanda. Recientemente, en 2010, pone en marcha Voice con importantes expertos en redes sociales, una empresa asesora en medios sociales online para organizaciones sin ánimo de lucro.

Dixon plantea en este artículo algunos de los principios fundamentales de los programas de Lealtad, realizando una inmersión en los recursos provenientes de las audiencias. Plantea la Lealtad como vía para sostenibilidad en el medio y largo plazo de las organizaciones culturales. Finalmente, nos da unas claves y acertados consejos, abordando la distinción entre programas filantrópicos y comerciales para incrementar, no sólo los ingresos de taquilla, sino también los ingresos por donaciones constantes –individuales y corporativas-.

**T**odo el mundo necesita personas con quien disfrutar los buenos momentos de la vida y en quien apoyarse en los momentos malos. Pero, ¿Pasa igual con las organizaciones culturales? ¿Por qué una organización cultural iba a querer o a necesitar una relación estrecha con sus visitantes o audiencias?.

Las ayudas públicas para las organizaciones culturales se enfrentan a severos recortes en todos los países de Europa. ¿Cerrarán las organizaciones culturales? o ¿Se transformarán quizás en organizaciones comerciales?

Felizmente, esto no tiene por qué ser necesario y así lo demuestra nuestra experiencia en Gran Bretaña. En Gran Bretaña, operamos a través de una “tercera vía” basada en una mezcla de fuentes de ingresos. En términos generales, son los siguientes:

- Subvenciones públicas (todavía importantes)

- Actividades comerciales (incluyendo la venta de entradas)
- Captación de fondos (incluyendo el patrocinio empresarial y la filantropía privada)

Muchas organizaciones culturales en Gran Bretaña se convirtieron en fundaciones independientes en los años 80, pasando a desarrollar una “economía mixta” en su gestión. Al comienzo, los gestores que solían operar con un ingreso fijo proveniente de las subvenciones públicas se mostraron ansiosos y escépticos, pero en general podíamos comprobar que nos encontrábamos en una situación de mayor fortaleza e independencia.

En estos momentos, nuestro propio gobierno está recortando los presupuestos públicos en cultura una vez más, y nuestra capacidad para expandir nuestras fuentes de ingresos será determinante para afrontar el reto.

Un punto clave necesario de asimilar y comprender es que las actividades



comerciales y de captación de fondos (fundraising) requieren un respeto y un entendimiento profundo de nuestra audiencia/visitantes/usuarios. Singularmente, “enfocar en el usuario” es más difícil de ver en las organizaciones que se apoyan en una subvención fija de las instituciones.

Y en todo caso, deberíamos prestarle mucha más atención a nuestra audiencia: Primero, porque son ellos quienes tienen el dinero que nosotros necesitamos y, segundo, porque son una parte fundamental del propósito, de la propia finalidad, de las organizaciones culturales –sin duda, los teatros, museos, galerías, auditorios, etc. no pueden existir solo para beneficio de artistas y promotores; ¡Tiene que existir un propósito social también! -.

En una situación donde las subvenciones caen, debemos vender más entradas y otros productos y servicios a nuestras audiencias/usuarios, pedirles por donaciones y aproximarnos al sector empresarial para obtener patrocinios comerciales.

Existen numerosos libros sobre marketing cultural (principalmente en inglés), sobre programas de lealtad, patrocinio, captación de fondos (fundraising), etc. y no es el momento de entrar al detalle ahora. Sin embargo, sí quiero enfatizar que todas estas actividades se deben plantear en el largo plazo. Necesitarás dinero el próximo año y dentro de cinco y cualquier iniciativa que hagas con las audiencias este año continuará siendo rentabilizada en los años futuros, si eres capaz de planificarlo y gestionarlo adecuadamente.

Pero en todo caso, debes pensar en términos de inversión y no solo en términos de presupuesto anual.

Esto me trae directamente a la idea de Lealtad. A todo el mundo le gusta en concepto de lealtad, pero necesitamos conseguir que signifique algo real: no puede quedarse en un agradable y cálido sentimiento. De hecho, lo que buscamos de la lealtad de la audiencia son cosas como vender más entradas, obtener donaciones, voluntarios, embajadores, captar o consolidar apoyo institucional, etc. e idealmente querríamos todas estas cosas en el largo plazo.

Debería resultar obvio que es más fácil venderle una entrada o pedir una donación a un miembro de tu audiencia que ya tengas que a un completo desconocido.

A destacar: La audiencia y los visitantes de tu organización tienen valor en el largo plazo tanto en términos financieros como no financieros. ¡Alérgales! ¡Entiéndelos! ¡Mantenlos contigo! Es vital que encuentres vías para retener a tus audiencias una vez hayas establecido algún tipo de relación con ellos – ¡Una vez que han atravesado tus puertas, no los pierdas!

Otro concepto clave en relación a la Lealtad es “la Experiencia del Usuario”. Esto incluye temas relacionados con el servicio al usuario, pero también áreas como el proceso de compra de entradas, fácil acceso al edificio, disponibilidad de bar o cafetería, buen aparcamiento, una Web fácil de usar, aseos adecuados, señalización en el edificio, etc.

Es un fallo frecuente por parte de los productores y artistas pensar que la gente simplemente paga por ver el espectáculo o la exposición. Por supuesto que es la cosa más importante, su motivo principal, pero cuando alguien decide ir al teatro, museo o galería (también a una tienda, restaurante o aeropuerto) en realidad se trata de una experiencia completa y son muchos los factores que quedan registrados de manera consciente o inconsciente en su cabeza. Si persigues conseguir la lealtad de la audiencia, tendrás que considerar sus necesidades también.

Recuerda que hablamos de gente real, no de estadísticas, Los estudios de mercado, cuestionarios, etc. son muy útiles, pero no nos dicen el verdadero comportamiento de las personas reales. En particular, no nos dicen donde se encuentra la audiencia: este año la venta de entradas puede haber sido la misma que la del año anterior pero ¿Eran las mismas personas? Importa mucho, porque si se trataba principalmente de nuevos visitantes y audiencias te gastaste un montón de



**// ¿CERRARÁN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES? O ¿SE TRANSFORMARÁN QUIZÁS EN ORGANIZACIONES COMERCIALES? //**

dinero en publicidad y en cualquier caso ¿Por qué no volvieron los usuarios anteriores? ¿Qué hiciste mal?

Para obtener información del comportamiento real de tus audiencias lo ideal es poder contar con una base de datos de tus usuarios (CRM) basado en las transacciones de venta de entradas. No es una coincidencia que en los países donde existen bajas ayudas públicas para cultura, estos sistemas sean muy comunes y, sin embargo, el uso de las agencias de ticketing, sea muy inferior (¡También te ahorras costes en las transacciones de ticketing!).

De estas bases de datos puedes ver lo que tus audiencias o visitantes han comprado, los patrones de su asistencia, la longitud de su involucración con la organización, etc. y también puedes extraer datos con propósitos de marketing y captación de fondos. La mayoría de estos sistemas tienen la capacidad de gestionar esquemas de lealtad.

Lo que queremos de la Lealtad en la organizaciones culturales es:

- Más visitas/venta de entradas
- Más compras de otros artículos o servicios (bar, restaurante, tienda, etc.)
- Donaciones
- Poder retener a los usuarios y a los donantes en el largo plazo
- Disponer de su tiempo como voluntarios
- Conseguir que actúen como embajadores de tu organización, p.e. recomendándote a otras personas (esto resulta determinante en la Web 2.0)

Todas estas cosas pueden y deben ser medidas de alguna manera y una base de datos es una forma muy poderosa de gestionar y medir la lealtad.

Si resulta imposible instalar un sistema de ticketing en el momento de crear un esquema de socios de cualquier tipo,

puede resultar de utilidad generar una base de datos de al menos aquellos usuarios más interesados y valiosos. Hay que tener en cuenta que no es imprescindible para la lealtad ser expresada en la forma de un esquema, pero esos esquemas sí pueden resultar útiles en algunas situaciones:

Veamos algunos esquemas:

**Esquemas de Amigos:** Generalmente persiguen generar donaciones privadas. El esquema tendrá distintos niveles de donación sugerida y algún tipo de beneficio recíproco en cada nivel. Estos esquemas pueden proveer una estructura a la captación de fondos (fundraising), aunque algunas organizaciones simplemente prefieren pedir donaciones sin la complicación de un Esquema de Amigos:

- Nunca CREES una organización de Amigos separada o independiente de tu organización salvo que exista una razón jurídica importante. Siempre mantenla bajo tu propio control.
- Nunca OFREZCAS grandes incentivos. ¡Esto es filantropía, no un intercambio comercial! ¿Le ofrecería la Cruz Roja grandes recompensas a sus socios?
- Por otro lado ¡ENCUENTRA muchas formas de agradecer y de involucrar a tus donantes con tu organización!
- CONSIDERA la alternativa de pedir donaciones de manera directa sin utilizar los esquemas de Amigos
- Mantenlo sencillo (Keep it simple!!)
- UTILIZA domiciliaciones del pago allí donde te sea posible.

### Esquemas de Lealtad de Marketing

son muy comunes en organizaciones que quieren venderle más a la misma gente y que persiguen mantener a sus usuarios durante más tiempo. Estos esquemas incluyen los Programas de Abonados (sí, los programas de abonados son técnicamente un esquema de lealtad de marketing), tarjetas de socios...

Mis sugerencias son las siguientes:

- SÉ muy claro sobre los motivos y objetivos en la decisión de puesta en marcha de un Esquema de Lealtad de Marketing.
- OFRECE beneficios relevantes – en este caso Sí se trata de una transacción comercial



**// NO CONFUNDAS FILANTROPÍA CON MARKETING. O BIEN EL ESQUEMA ES PARA OBTENER DONACIONES O PARA VENDER MÁS TICKETS. NO PUEDES HACER AMBAS COSAS EN EL MISMO ESQUEMA //**

- HAZ estudios de Mercado y planifica con cuidado
- SÉ consistente – una vez pones en marcha un esquema de amigos no lo pares al cabo de un tiempo
- NO confundas filantropía con marketing – o bien el esquema es para obtener donaciones o para vender más tickets, no puedes hacer ambas cosas en el mismo esquema.

### Los Esquemas de amigos Corporativos

trabajan sobre los mismos principios que los esquemas para individuos. No son esquemas comerciales. La idea es animar a las empresas locales a unirse a un esquema con distintos niveles de precios y de beneficios. El nivel más bajo del esquema será significativamente más barato (y tendrá menos beneficios) que tu paquete de patrocinio más barato para permitir un acceso más fácil. Estos esquemas pueden atraer ingresos a tu organización, pero el principal beneficio es entrar en contacto con las personas detrás de las empresas locales, algunas de las cuales llegarán a ser patrocinadores, y mantener buenas relaciones con los patrocinadores ya existentes en tu organización.

### Los Esquemas de Socios Corporativos:

No son filantropía. Ofreces beneficios tales como entradas gratis, acceso a espacios especiales, oportunidades de entretener a los invitados, beneficios para tus empleados, etc. Asegúrate de no estar ofreciendo demasiados beneficios en cada nivel porque esto devaluará a los niveles más altos del esquema y los paquetes de patrocinios más grandes que puedas crear ¿Por qué no pedirle consejo a los empresarios locales que ya conoces?

Existen algunos puntos generales que debes considerar cuando examinas cualquier clase de esquema de Lealtad:

- RESUELVE la administración antes de comenzar, esto debe incluir una base de datos
- PUBLICITA el esquema de manera efectiva y en el largo plazo
- MANTÉN la vigilancia de todos los costes e ingresos
- NO COPIES simplemente el esquema de otra organización
- MIDE y ANALIZA los efectos de tus esquemas



**/// SI PERSIGUES CONSEGUIR LA LEALTAD DE LA AUDIENCIA, TENDRÁS QUE CONSIDERAR SUS NECESIDADES TAMBIÉN ///**

Cada organización tiene distintas necesidades y planes, por lo que no es una buena idea copiar otros esquemas. Existe gran experiencia disponible en Gran Bretaña y muchos responsables de captación de fondos y de marketing en organizaciones culturales dispuestos a aconsejar en estas materias. Por razones históricas hay menos experiencia en España, pero la contratación de consultoras especializadas puede ayudarte a planificar los mejores esquemas y a evitar errores caros para tu organización.

Este pequeño artículo no provee el espacio suficiente para considerar todos los aspectos de la Lealtad respecto a la captación de fondos o al marketing pero espero que les haya dado al menos un aroma. Si quieren leer más sobre la materia (me temo que en inglés), recomendaría *The Complete Membership Handbook* por Liz Hill y Brian Whitehead y, por encima de todos, *Individual Giving*, editado por Theresa Lloyd, escrito por profesionales con experiencia y lleno de casos de estudio. Ambos se pueden encontrar online o llamando al Directorio para el Cambio Social [www.dsc.org.uk/Publications](http://www.dsc.org.uk/Publications). ■



## 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. Tras coordinar el área de redes sociales en la empresa CATALIZA, trabaja en la actualidad como freelance.



### **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, de la Fundación Autor. Actualmente es responsable de Fidelización de UNICEF.

# QUÉ MÁS HACEMOS



## RECOMENDAMOS: RECURSOS Y DOCUMENTACIÓN

En su vocación por compartir el conocimiento, ASIMÉTRICA ofrece en una sección recursos, materiales y herramientas útiles para los profesionales de la gestión cultural: desde descargas gratuitas de presentaciones sobre temas de interés o plantillas Excel para gestionar diversas áreas de actividad, hasta vídeos, documentos, links a webs seleccionadas, entre otros, estarán disponibles en Recomendamos.

Puedes acceder a esta información de forma totalmente gratuita. Sólo tienes que registrarte en [www.asimetrica.org/recursos-y-documentacion](http://www.asimetrica.org/recursos-y-documentacion) y podrás descargarte GRATUITAMENTE los documentos actuales y todos los que vayamos incorporando en el futuro.

## EL BLOG DE ASIMÉTRICA

Proponemos un diálogo abierto sobre cómo mejorar la gestión de la cultura, la gestión de los públicos y los retos que presentan los nuevos medios para las organizaciones y las personas que participamos en la vida cultural, entre otros temas. Y queremos hacerlo a través de este medio,

Entra en [www.asimetrica.org/blog](http://www.asimetrica.org/blog)



## CONECTANDO AUDIENCIAS

Con nuestra revista digital Conectando audiencias queremos dar voz a los mejores profesionales del ámbito de la gestión cultural. Un grupo internacional de expertos analiza cada mes temas relacionados con el marketing cultural, el desarrollo de audiencias y la gestión de proyectos culturales, a través de artículos de opinión, reportajes monográficos, mejores prácticas, links de interés y tendencias nacionales e internacionales en la relación entre cultura y mercado.

Puedes descargarte gratis Conectando Audiencias registrándote en [www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)

Ya estamos preparando el tercer número de Conectando Audiencias: "La Clave está en los datos: Introducción al uso efectivo de los datos y a sus beneficios inmediatos y en el largo plazo".

Si quieres, puedes participar con tus artículos y casos de estudio contactando con nosotros en [info@asimetrica.org](mailto:info@asimetrica.org)



## INFORMACIÓN DE CONTACTO

Contacta con nosotros si deseas recibir más información sobre Asimétrica y nuestros servicios, participar en nuestros paneles de expertos y especialistas o plantearnos cualquier duda que tengas. Atenderemos con mucho gusto tus peticiones y sugerencias. Escríbenos a [contacto@asimetrica.org](mailto:contacto@asimetrica.org)

Si tienes interés en contactar específicamente con los directores del equipo de ASIMÉTRICA, nos puedes escribir a:

**Robert Muro**, Socio Director  
[robertmuro@asimetrica.org](mailto:robertmuro@asimetrica.org)

**Raúl Ramos**, Socio Director  
[raulramos@asimetrica.org](mailto:raulramos@asimetrica.org)

# 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.asimetrica.org](http://www.asimetrica.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@asimetrica.org](mailto:info@asimetrica.org) / Pilar de Zaragoza 104 bajo / 28028 Madrid /

