

# 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 reenfocar 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.

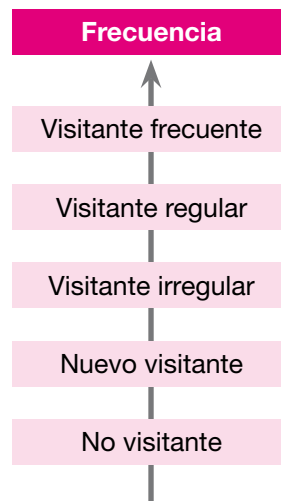
## NO INTENTES CAMBIAR EL MUNDO DE UN DÍA PARA OTRO

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:



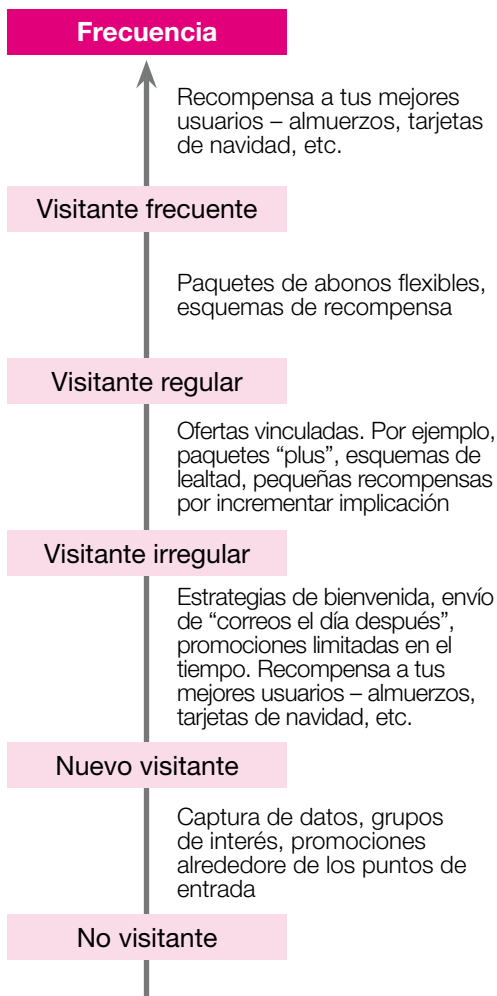
La cosa más importante a recordar es mover a la gente hacia arriba en la escalera paso a paso, sin perjuicio de dónde hayan comenzado en la escalera. Presionar a los usuarios demasiado rápido les molestará y recibirás pocas respuestas –es decir, malgastarás el dinero. Por ejemplo, promocionar un esquema 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-ánimales 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. ■