

CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS

COL ABO RAR

HACIA UN SECTOR
CULTURAL MÁS EFICIENTE

LA PUERTA AL FUTURO: SE NECESITA
TRANSFORMACIÓN
RICH HADLEY

UN PARADIGMA DIFERENTE EN CULTURA:
COLABORACIONES 3.0
ENRIC MARTÍNEZ-CASTIGNANI

SEGMENTACIÓN EN CULTURA
FERRÁN LÓPEZ

EMAIL MARKETING: CAMPAÑA DE REACTIVACIÓN DE
USUARIOS PARA UN CENTRO DE ARTES ESCÉNICAS
COURTNEY ECKERLE

2014: MÁS COLABORACIÓN, MÁS
MARKETING, MÁS AUTONOMÍA
ROBERT MURO



NÚMERO 8 AÑO 2014

ASIMÉTRICA

www.asimetrica.org

EDITORIAL



Raúl Ramos y Robert Muro,
Socios Directores de ASIMETRICA
raulramos@asimetrica.org
robertmuro@asimetrica.org

COLABORAR MÁS, SABER MÁS PARA CRECER

La colaboración entre organizaciones artísticas o culturales, entre éstas e instituciones públicas o empresas, es decir, la colaboración entendida como acuerdos entre varios, sirve para favorecer que los intereses individuales y conjuntos se logren más fácilmente. En cultura, la colaboración se muestra como un sencillo mecanismo multiplicador de sinergias que hace más grandes, sostenibles y efectivos los proyectos de las organizaciones.

Pero la colaboración, más allá de un camino que facilita mejores resultados y hace más eficiente el viaje de cuantas organizaciones trabajan en arte y cultura es, sobre todo, una filosofía de trabajo de creciente importancia en nuestro día a día. Porque la colaboración obliga a evaluar autocríticamente las fuerzas, a compartir proyectos, a aceptar otras visiones sobre lo propio... En definitiva a mirar hacia fuera, una asignatura que cuantos trabajamos en cultura deberemos aspirar a revalidar con la máxima nota permanentemente. Porque "fuera" es donde están nuestros socios, el principal el público, pero también un universo de entidades, aficionados, empresas, posibles patrocinadores, instituciones públicas, organismos locales, nacionales e internacionales..., que configuran un enorme terreno de juego en el que buscar y encontrar socios y compañeros.

Este número de Conectando Audiencias había sido inicialmente pensado para reflexionar y trasladar experiencias prácticas sobre colaboración pero, por aquello de que los resultados dependen siempre de quienes actúan, ha devenido en ecléctico contenido, que mejora lo previsto.

Por un lado, por la participación de Rich Hadley, que en su artículo hace un reflexivo, profundo y estimulante alegato sobre la necesidad de que las organizaciones se apresten e introduzcan cambios

profundos en su estructura y funcionamiento interno si desean reorientar hacia el éxito su trabajo de fidelización de público.

Por otro lado, por las colaboraciones de varios expertos españoles, que en conjunto nos permiten abordar otro tema de fondo: el del conocimiento especializado. Son artículos relevantes sobre experiencias colaborativas, sobre segmentación y sobre los desafíos inmediatos de la gestión en nuestro entorno. El conjunto ilustra el enorme salto producido en nuestro país en el conocimiento experto sobre cómo mejorar las relaciones de las organizaciones con su público, sobre herramientas de captación, tratamiento y uso de datos, sobre el empleo avanzado de herramientas digitales, sobre ticketing,..., en fin, sobre marketing aplicado a las artes. Un conocimiento que ha permitido que numerosas organizaciones pioneras ofrezcan a otras sus servicios de consultoría y asesoramiento, tan necesarios para que las organizaciones culturales saquen el máximo provecho de sus habilidades apoyadas en las orientaciones y consejos de otras.

En realidad, lo que muestra es que el conocimiento, la formación, el seguimiento de la estela internacional de marketing de las artes, es una condición y al tiempo una ayuda considerable, para el desarrollo de las organizaciones, en su capacidad de recabar fondos, en su capacidad de hacerse presentes en la vida y en los intereses de los ciudadanos, en su capacidad de hacer propuestas artísticas de mayor calidad, de ser eficientes, sostenibles, mejores al fin.

El desafío de la colaboración, la necesidad de transformaciones internas, el reto del conocimiento... nos demandan, en suma, no cejar en el empeño de mejorar a pesar de las dificultades. O mejor, apoyándonos en ellas. Aprendiendo.

SUMARIO

LA PUERTA AL FUTURO: SE NECESITA TRANSFORMACIÓN

Rich Hadley

10



UN PARADIGMA DIFERENTE EN CULTURA: COLABORACIONES 3.0

Enric Martínez-Castignani



SEGMENTACIÓN EN CULTURA

Ferrán López

14



18

EMAIL MARKETING: 738% DE ROI EN EL CENTRO DE ARTES ESCÉNICAS DE DENVER

Courtney Eckerle



24

2014: MÁS COLABORACIÓN, MÁS MARKETING, MÁS AUTONOMÍA

Robert Muro

Esta publicación de **CONECTANDO AUDIENCIAS** ha sido compilada y editada por: Raúl Ramos y Robert Muro.
raulramos@asimetrica.org
robertmuro@asimetrica.org

CONECTANDO AUDIENCIAS es una publicación de:
Asimétrica Gestión Cultural SL

Pilar de Zaragoza, 104 bajo,
28028 Madrid
teléfono 91 361 27 52
email info@asimetrica.org
web www.asimetrica.org

Dirección y edición: Raúl Ramos y Robert Muro
Documentación y coordinación: Elisa Damiani
Diseño Asimétrica y portada: Javier Ruiz
Diseño y maquetación Conectando Audiencias: Jesús Rodero

Recibe CONECTANDO AUDIENCIAS de forma gratuita antes que nadie suscribiéndote al Newsletter mensual de Asimétrica
asimetrica.org/conectando-audiencias-revista/

© Asimétrica Gestión Cultural, 2014
Quedan reservados todos los derechos de reproducción sin la autorización expresa de los editores de esta revista.

PARTICIPA EN CONECTANDO AUDIENCIAS

ASIMETRICA está a la búsqueda continua de escritores con buenas ideas sobre casos de estudio y experiencias en los campos del marketing cultural, los nuevos medios y el desarrollo de audiencias para las organizaciones culturales.

Si quieres contribuir con tus artículos en la revista, por favor, contáctanos en info@asimetrica.org

LA CONFERENCIA DE #MARKETING DE LAS ARTES EN TWITTER

Puedes ver todo lo que se tuiteó en nuestro [Storify](#)

 Dolores Lobillo
@doloreslobillo

Disfrazar los productos ya no es suficiente: hay que crear NUEVOS productos
#marketingartes #cultura

 Yoly M
@yoly_m

El programador es cada vez más gestor de públicos. Es necesario un cambio en la política de siempre

@QuimAloy
#marketingartes

 Jose Cantero Gómez
@josecantero

Sí: algún margen hay que dejar para la intuición
@RomonDiego el big data puede convertirse en un gran hermano intratable.
#marketingartes.

 El Sol de York
@ElsoldeYork

#marketingartes Los proyectos con un ADN común son los que prosperan.

 redescenica
@redescenica

Y es que a veces nos olvidamos de que la #cultura es social! Bravo por @centroGAM
#MarketingArtes

 Nuria G
@VeoArte

"Somos conscientes de que la unión hace la fuerza"
@Museo_Lazaro
#MarketingArtes

 Pedro A. Garcia Lopez
@PeterAGarcia

@VeoArte @HossIntropia esta es la clave del marketing de marcas: generar valor intangible. Emocional
#marketingartes

 Nuria G
@VeoArte

"El marketing es el puente entre el arte y el público"
José María Cubillo, ESIC Business & Marketing School #MarketingArtes

 Nati Almendro
@NatiAlmendro

"La cultura tiene que ser de todos" Patrick Alfaya, director de la @QuincenaMusical de San Sebastián #MarketingArtes

 Jose Duran
@JoossDaan

Personal Brand Equity basado en atributos de confianza, seguridad y tranquilidad, según JMaría Cubillo. Conferencia
#MarketingArtes

 El Sol de York
@ElsoldeYork

#marketingartes la venta pasiva no funciona. Hay que salir a buscar al público y ofrecerles propuestas de valor. @Flx_Alcaraz

CONOCE NUESTROS RECURSOS



ENTRA EN
www.asimetrica.org/recursos

ASIMETRICA
www.asimetrica.org

LA PUERTA AL FUTURO: SE NECESITA TRANSFORMACIÓN



Rich Hadley es estratega y psicólogo especializado en la cooperación, la creatividad y fidelización de comunidades. Escritor, orador e investigador, Rich se sumerge dentro y fuera de lo comercial, el sector del voluntariado y la gestión cultural, haciendo consultoría y capacitación. Puedes seguirle en su perfil de Twitter [@RichPossibility](https://twitter.com/RichPossibility) y www.audienceseurope.net/

En este artículo Rich Hadley nos habla de la necesidad de cambio que tienen las instituciones y organizaciones culturales para así poder fidelizar y captar a público nuevo.

Dove sono?, pregunta la Contessa de Mozart, implorando, en la sublime “La Nozze de Figaro”.

Son muchas las organizaciones culturales que agonizan en torno a esa pregunta en su búsqueda de “la audiencia perdida”: los jóvenes, la clase obrera de sus comunidades y los trabajadores de cuello blanco con movilidad social, a los que las artes y la cultura les parecen irrelevantes en el mejor de los casos, y un anatema en el peor.

Guiado por la misión social y por el fuerte instinto de supervivencia a largo plazo, el sector de las artes se está uniendo alrededor de la idea de que debe mirar más hacia fuera, ser más atractivo y por tanto más eficiente en la captación de público, preferiblemente, del que paga. Para apreciar el giro tectónico en las políticas europeas de “desarrollo de público” no hay más que mirar a la UE, que por primera vez ha situado en el centro de su nuevo programa de financiación, Creative Europe, el desarrollo de audiencias.

Sin embargo, tras décadas de inversiones e investigación en el campo de desarrollo de público, particularmente en el norte de Europa, las audiencias del sector cultural siguen siendo una minoría de la

población: personas adultas, con estudios y con poder adquisitivo. Las principales organizaciones culturales mundiales – artistas, teatros, galerías y museos- siguen atrayendo a sus eventos y programas predominantemente a las élites sociales; sus seguidores más fieles suelen ser un núcleo de asistentes regulares y participativos que no representan a la sociedad como conjunto¹. Esta situación no puede ser en absoluto sana.



1. Ver: www.culturalpolicies.net/web/statistics-participation.php.

Algunas organizaciones culturales –en especial las grandes y las que tienen sedes impresionantes – siguen siendo inalcanzables, elitistas, extrañas, distantes e inflexibles. Protegen con celo su posición como influyentes sociales, sus estructuras de poder consagradas por sus directores defienden su exclusividad a través del lenguaje y la semiótica, con las normas de comportamiento, sus rituales y tradiciones. El hecho de que muchas de estas organizaciones e instituciones reciben subvenciones públicas desproporcionadas para cultura, sigue siendo un motivo de controversia.

En toda Europa las instituciones culturales están bajo presión, no solo deben demostrar su responsabilidad

no sólo a su público histórico: personas con alto poder adquisitivo y estudios superiores.

El reciente estudio de la UE², “On better Access to and wider participation in culture, 2013”, investiga las causas por las que los ciudadanos de a pie dan la espalda a la alta cultura. El estudio afirma que el problema no está en el público, sino en las propias instituciones, ya que son lugares en los que la alta cultura se viene “celebrando y conservando” tradicionalmente.

Los autores, un grupo de opinión de expertos de toda Europa, sugieren que se necesita una “profunda revisión de las prácticas” si de verdad es cierto que se quiere atraer al público que no

// GENERAR PÚBLICO NUEVO. QUE A SU VEZ IMPLICA CAMBIAR LA FORMA EN LA QUE HACES LAS COSAS. ES CARO //

acude). Estas prácticas a las que se refieren van desde “re-interpretar y re-posicionar los programas culturales”, pasando por la revisión de los lugares donde se llevan a cabo, hasta “revisar el acercamiento y el papel de la institución de forma conjunta... (y de sus) estructuras de toma de decisiones”.

Con otras palabras, es el conocido discurso de que las instituciones tienen que cambiar, tanto por su propio beneficio como por el beneficio común de todos los europeos que pagan impuestos. Hacer más de lo mismo no es una opción sostenible.

En una serie de recientes encuentros organizados por Audiencias Europe Network, en los que se involucra a distintos profesionales del sector cultural, se analizaron con lupa los procesos de fidelización de público así como la transformación organizacional. Los delegados de las distintas ciudades europeas han tenido que lidiar con las dinámicas del desarrollo

sino que además deben hacer patente que su trabajo llega a un amplio espectro de la población, y que lo hace correctamente. Hay una fuerte presión política sobre el sector cultural en particular, para conseguir que se deshaga de su imagen elitista y demostrar que se puede llegar e inspirar a todos los sectores de la sociedad, y

2. Open Method Of Coordination (OMC) Working Group Of EU Member States' Experts (2012) On better access to and wider participation in culture. Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture. Consultado en Internet el 10 de abril de 2013, ec.europa.eu/culture/events/documents/workplan-2011-14.pdf



// ¿DEBEN LA EQUIDAD Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS PÚBLICOS GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN DE LAS AUDIENCIAS EN CULTURA? //

de público en dos vertientes: por un lado, cómo las audiencias responden a las intervenciones, y por otra parte, la forma en la que las instituciones reaccionan internamente a los desafíos que el desarrollo de público pone de relieve. En su avance real en torno a las elegantes ciudades de Copenhague, Oslo, Rotterdam, Gante, Birmingham, Barcelona y Bergen, está emergiendo un enfoque más definido dentro del movimiento AEN.

Lo que he extraído de estas intensas sesiones, es que los cambios de orientación en la fidelización de público se desarrollan en tres etapas evolutivas claras:

1. Marketing cultural:

- Entender los facilitadores y los obstáculos decisivos entre los segmentos centrales de la audiencia seleccionada para el consumo cultural.
- Desarrollar propuestas de valor apropiadas (en términos de productos/servicios, servicio, coste, comunicación...) que resultarán atractivos y satisfarán al público segmentado.
- Establecer un posicionamiento de marca atractivo que proporcione una estrategia en cadena para reforzar la lealtad y el compromiso de la audiencia seleccionada.

2. Divulgación y acceso:

- Desarrollar programas culturales claramente diferentes de los que ya existen, para trabajar con público no-tradicional o "desaparecido".
- Invertir en actividades educativas que ayuden a las personas a entender y apreciar los productos culturales difíciles o que no le sean familiares.
- Trabajar con planes de larga duración para desarrollar una relación con las comunidades seleccionadas, que fomente el sentimiento de pertenencia y compromiso.

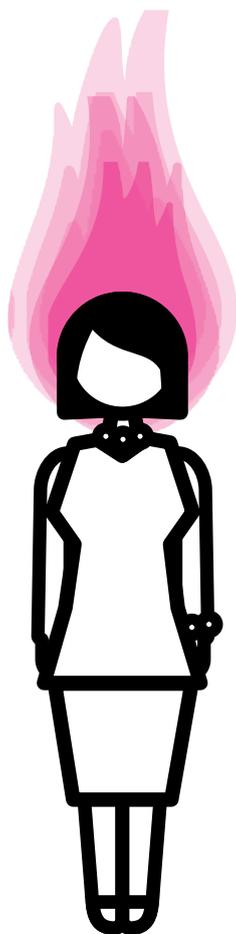
3. Alcance y transformación:

- Promover una reorganización radical de la institución para que se sitúe la fidelización de público en el centro de su actividad, así como para que la misión creativa y curatorial estén al mismo nivel que la creación de público.
- Ver al público no como un consumidor pasivo sino, más bien, como un compañero activo en un proceso mutuo de creación e intercambio cultural.
- Incluir al público en el producto artístico final y en el proceso de toma de decisiones de la organización; el público ha de estar nítidamente presente en el programa, el gobierno y las políticas y prácticas de representación.

Sí, es fácil para los expertos y los políticos exhortar desde fuera a los productores culturales a ¡cambiar!, pero la realidad es que las organizaciones (y las personas que trabajan en ellas) están asentadas en sus rutinas y sus costumbres, en la ejecución de sus tareas diarias y en la necesidad imperiosa de conseguir dinero de los usuarios disponibles. Generar público nuevo, que a su vez implica cambiar la forma en la que haces las cosas, es caro, y además supone un gran reto terminar con las costumbres arraigadas, por lo que sin duda es bastante incómodo. La psicología nos dice que el personal de las organizaciones –no solo culturales- suele resistirse al cambio; está claro, preferimos no salir de nuestra zona de confort.

La transformación en una organización del tipo de las que hablamos, no se resuelve con un par de ajustes prácticos. Va mucho más lejos, ya que se trata de plantarle cara a profundas cuestiones ideológicas y formales. ¿Estamos simplificando nuestro arte? ¿No deberíamos anteponer nuestra labor creativa a la demanda, basada en modas pasajeras, del público? ¿Para quiénes existimos: para los artistas o para el público?

Éstas son cuestiones legítimas. Los mecanismos de cambio a favor del desarrollo de audiencias contradicen las intenciones estratégicas y políticas más básicas. ¿Es la participación cultural un derecho humano fundamental?





¿Están las instituciones subvencionadas favoreciendo a unos pocos, que son aquellos con más estudios y más poder adquisitivo, y por ende dejando de lado a aquellos en circunstancias más desfavorecidas? ¿Deben la equidad y la eficiencia en el uso de recursos públicos garantizar la participación de las audiencias en cultura (tal y como sugiere el estudio europeo mencionado antes)? No todo el mundo coincide y acepta estas propuestas.

Personalmente, creo que es bastante evidente que los productores culturales tienen que encontrar la forma de actuar con pasión y compromiso. De creer que la fidelización de público está en el centro de su estrategia, y no que es una opción extra; que no se trata de un accesorio creado para aplacar a donantes y políticos. Desde los consejos de dirección hasta la taquilla, es imprescindible forjar una nueva misión que busque el consenso y la responsabilidad.

De la misma forma en que el fútbol en los últimos veinte años ha desplazado la imagen del macho violento y primitivo en favor de una imagen más glamorosa

y heterogénea, espero que llegue un momento en el que la cultura se redefina en la imaginación colectiva de la misma forma; la cultura y el arte como un espacio abierto, y no exclusivo para una élite educada que le es indiferente a la mayor parte de la población (que lo considera un lujo reemplazable). Yo imagino un statu quo donde las artes, el patrimonio y la cultura son aceptados universalmente y apreciados como una parte más de la vida por la mayoría de los ciudadanos europeos.

En este momento el debate real debe iniciarse con la transformación del paisaje cultural. Y mientras tanto, un programa concertado de investigación y reflexión que ayude a nuestro sitiado sector cultural, a moverse hacia el vital y dinámico futuro que, sin lugar a dudas, merece.

Mozart es un genio para todos. //

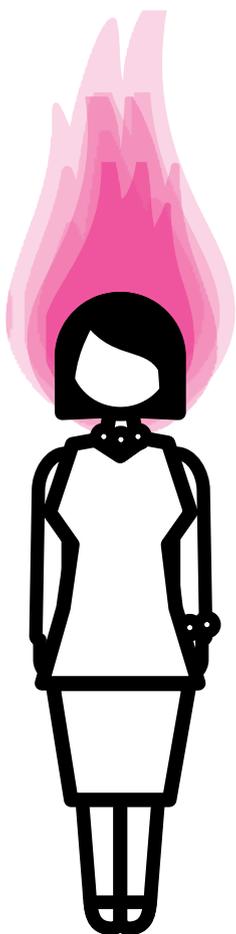
// EN ESTE MOMENTO EL DEBATE REAL DEBE INICIARSE CON LA TRANSFORMACIÓN DEL PAISAJE CULTURAL //

UN PARADIGMA DIFERENTE EN CULTURA: COLABORACIONES 3.0



Enric Martínez-Castignani. Músico (Barítono). Apariciones en diversos teatros Internacionales (Liceo de Barcelona, Real de Madrid, Ópera du Rhin-Strasbourg, Israelí Opera-TelAviv). Amplia experiencia en el campo del marketing y la comunicación, con especialidad en Branding y Marca personal en medios digitales (Universidad Oberta de Catalunya / Colegio Periodistas de Catalunya). Creador de Sinergias Culturales!
[@emcastignani](https://twitter.com/emcastignani) / www.emcastignani.com

En su artículo Enric nos anima a colaborar en los proyectos culturales, extendiendo la colaboración a los modelos de gestión de los mismos para crear dinámicas de equipos que garanticen la eficiencia de la colaboración.



Cuando los amigos de Asimétrica me propusieron escribir este artículo sobre la colaboración en las artes, pensé que quizás no era un tema en el que pudiera aportar nada nuevo ni interesante, tampoco sabía si realmente podría y me pregunté “¿porqué a mi?”.

Para mi sorpresa, no tardó la sinapsis neuronal en ponerse en marcha automáticamente desgranando ciertas ideas, la cual cosa me hizo presumir que algunas reflexiones podían salir de esa provocación. La primera pregunta que me hice fue cuál es la conexión entre el trabajo de audiencias y las colaboraciones culturales, sean del tipo que sean. Automáticamente me vino a la mente una frase que dio mucho de sí en una visita privada que hicimos con unos amigos a la maravillosa colección de arte conceptual de Josep María Civit, una de las mejores que existen actualmente a nivel internacional. Realmente las manifestaciones artísticas y culturales en su mayoría tienen su razón de ser en unos destinatarios finales, llamémosles público, audiencias o espectadores, y ell@s son la excusa o/y el motor que genera dicha manifestación con todas

sus consecuencias. Sin un público que pueda ser partícipe del producto, en la mayoría de los casos, toda manifestación artística carece de objeto final. Por lo tanto, las acciones que nosotros realicemos durante el proceso creativo o de gestación repercutirán en el producto final, y por ende, en nuestras audiencias, ya sea a nivel de aceptación, utilidad, generación de experiencia, provocación, estética, económico, educativo, etc... como si de un campo akásico se tratara.

Estamos viviendo un **paradigma cultural “diferente”**. No me gusta decir “nuevo”, ya que lo que está sucediendo en cultura ha pasado anteriormente, pero sí es diferente a las dinámicas que utilizábamos hasta hace poco. La cual cosa nos permite vivirlo de dos maneras: o negativamente, pensando que no hay dinero para hacer nada, paralizándonos y aferrándonos a los modelos que nos funcionaban a ver si suena la flauta, o positivamente, con pasión, energía y como proceso detonante de nuestra imaginación, viviéndolo como una oportunidad de oro para aprender y descubrir nuevos caminos generados por la obligada, en muchos casos, salida de nuestra zona de confort, tanto en lo que a procesos de financiación se refiere, como a nuestras estrategias de gestión. Tanto unos como las otras definitivamente deben renovarse haciendo acopio del máximo rigor y valor, utilizada esta última palabra en ambos sentidos: el de dar valor añadido a las propuestas y el de ser valiente para articularlas y ofrecerlas.

/// CUÁL ES LA CONEXIÓN ENTRE EL TRABAJO DE AUDIENCIAS Y LAS COLABORACIONES CULTURALES. SEAN DEL TIPO QUE SEAN ///



Por lo tanto tenemos una oportunidad única para tirarnos a la piscina, ver qué han hecho los que desde siempre han estado nadando en ella o los que están siendo valientes y atreviéndose a ofrecer propuestas “diferentes”. En este sentido están surgiendo nuevas formas en los procesos de trabajo en cuanto a colaboraciones se refiere. Desde 3C Media Cultura mismo, y sin saber lo que generaría más tarde, impulsamos un proyecto de Crowdfunding: **“Memento CD Solidario”** que se convirtió en el “primer proyecto español exitoso en micromecenazgo dentro de la música clásica”. Analizando a posteriori la experiencia con todos sus aciertos y defectos, aparte de poner sobre el papel el propio sistema de micromecenazgo en cultura, nos generó a la vez unos datos básicos que explicamos en los masters de gestión cultural de las universidades, y que no suelen desgranarse con profundidad por la falta de experiencia en primera persona: el KnowHow o cómo articular un buen proyecto de micromecenazgo. Nos dimos cuenta de que **gran parte del éxito de Memento estuvo en las colaboraciones** que se realizaron a distintos niveles:

- Con la **Asociación NEN** (Niños con neuroblastoma): Los beneficios de las ventas del CD van a esta asociación con el fin de mejorar la investigación en los tratamientos de este agresivo cáncer infantil. Con ellos pactamos ir de la mano en el proyecto y eso generó todo un tipo de sinergias favorables para ambas partes que facilitaron su difusión y aumentaron

// DAR VALOR AÑADIDO A LAS PROPUESTAS Y EL DE SER VALIENTE PARA ARTICULARLAS Y OFRECERLAS //

automáticamente el público potencial al que iba dirigido.

- Con los **mecenas**, que eran parte del público potencial al que iba dirigido el proyecto. Sin las interacciones que establecimos con ellos y su colaboración aportando financiación, Memento no hubiera sido posible.
- Con todas las personas, instituciones y empresas que hicieron **aportaciones en especie** ofreciendo sus instalaciones, producto o trabajo. Esto representó aproximadamente el 50% de la financiación total, una cifra nada despreciable. Este tipo de colaboraciones son un gran activo que hemos de tener muy en cuenta, siempre y cuando establezcamos un feedback interesante y estemos atentos a las necesidades del colaborador.

Es decir, se “hizo de la necesidad virtud”, gran premisa de nuestro tiempo. Y esto es lo que guió a John Krania y Mark Kramer cuando publicaron en 2011 el artículo “Collective Impact” (**Impacto Colectivo**) dentro de la Stanford Social Innovation Review, de la Universidad de Stanford. En él teorizan y ordenan un sistema diferente de colaboraciones que detectaron en los



campos social y educativo. La lectura del artículo llevó al White House Council for Community Solutions, un grupo apoyado por la administración Obama, a analizar esta forma de trabajo colaborativo para aplicarlo con gran éxito en diferentes proyectos. Observar y estudiar procesos de gestión originales y efectivos en campos diferentes al de las artes para ver su posible aplicación a las mismas, es una práctica altamente recomendable.

Las colaboraciones de equipos y entidades en cultura han sido práctica habitual. Lo que no ha sido tan habitual es aplicar un sistema de gestión y metodología común en estas colaboraciones que optimice los resultados. En el Impacto Colectivo para un proyecto determinado se abandona la agenda individual en pro de una agenda común. Un sistema de gestión basado más en tener un director de orquesta que diversos

solistas. En él imperan ciertas premisas bien concretas y estructuradas:

- **Agenda común** de todos los integrantes en lo que se refiere al proyecto a trabajar. Esto incluye:
 - un entendimiento y visión compartida del problema o fin.
 - la identificación de los objetivos comunes
 - identificar la propuesta de valor
 - estar todos de acuerdo sobre las acciones a llevar a cabo
- **Sistema de métrica conjunto:** se identifican una lista de indicadores a medir y un sistema común de medición, donde todos los integrantes recogen datos para sacar más tarde unas conclusiones comunes en beneficio del proyecto.
- **Una sola estructura o líder** que impulse y coordine. Este punto es uno de los más difíciles de llevar a cabo, ya que implica una renuncia de protagonismo institucional o personal en los procesos de realización, en pro de un proyecto común.
- **Comunicación constante** de la estructura que lidera el proyecto con los integrantes de la colaboración. En ella se pondrán de relieve los esfuerzos de cada colaborador u organización con el fin de que todos vean que sus propios

LOS BENEFICIOS INDIVIDUALES QUE PUEDEN OBTENER TODOS LOS INTEGRANTES DE LA COLABORACIÓN SERÁN SIEMPRE MAYORES EN SU CONJUNTO QUE EL COSTE INDIVIDUAL DEL EQUIPO CREADO, SIEMPRE Y CUANDO EL TRABAJO HAYA SIDO BIEN ARTICULADO Y REALIZADO

intereses se están tratando de una manera adecuada, que las decisiones que se toman tienen una base objetiva y que las acciones emprendidas son la mejor solución, sin favorecer a uno de los colaboradores o instituciones por encima de otros.

- **Refuerzo mutuo de actividades**

Lo interesante en este tipo de dinámicas es constituir un equipo específico para el proyecto, consiguiendo la financiación para el mismo, ya sea a través de los propios colaboradores o a través de un patrocinador que entienda el proceso y el objetivo final. Aunque parezca mentira los beneficios individuales que pueden obtener todos los integrantes de la colaboración serán siempre mayores en su conjunto que el coste individual del equipo creado, siempre y cuando el trabajo haya sido bien articulado y realizado.

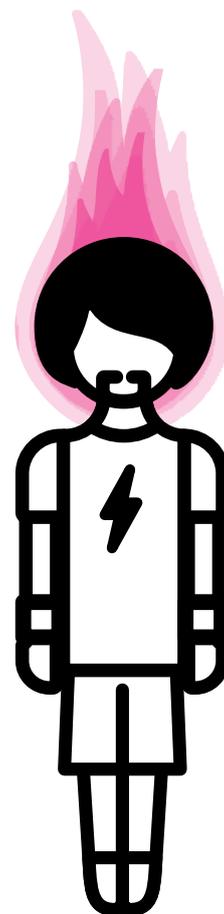
No me gustaría acabar sin antes hacer referencia directa a lo que comentábamos al inicio del artículo, ya que en las propias audiencias tenemos un grupo dispuesto a colaborar en nuestras propuestas de manera muy activa. A partir de aquí podemos desarrollar estrategias para trabajar lo que se está llamando el **FanFunding**. Esto implica tener bien identificados y segmentados a nuestros públicos para ver qué podemos ofrecerles y cómo para que se sientan inclinados a colaborar. Está empezando a ser muy evidente que las audiencias han dejado de tener un papel eminentemente pasivo en el consumo de cultura. Sólo aquellos gestores que tengan un público fiel desde hace muchos años pueden permitirse el lujo de repetir la misma fórmula siempre unidireccionalmente, es decir, del programador al público. Esta dinámica suele suceder con audiencias de edad media-alta, poco abiertas a colaboraciones y cambios, y tradicionalmente con una actitud muy poco proactiva en la forma como consumen cultura. Problema: está garantizado en los próximos años el descenso de la asistencia a nuestras propuestas, por razones obvias. Es decir, “pan para hoy, hambre para mañana”. Mejor ser conscientes de este problema y empezar a trabajar por el futuro.

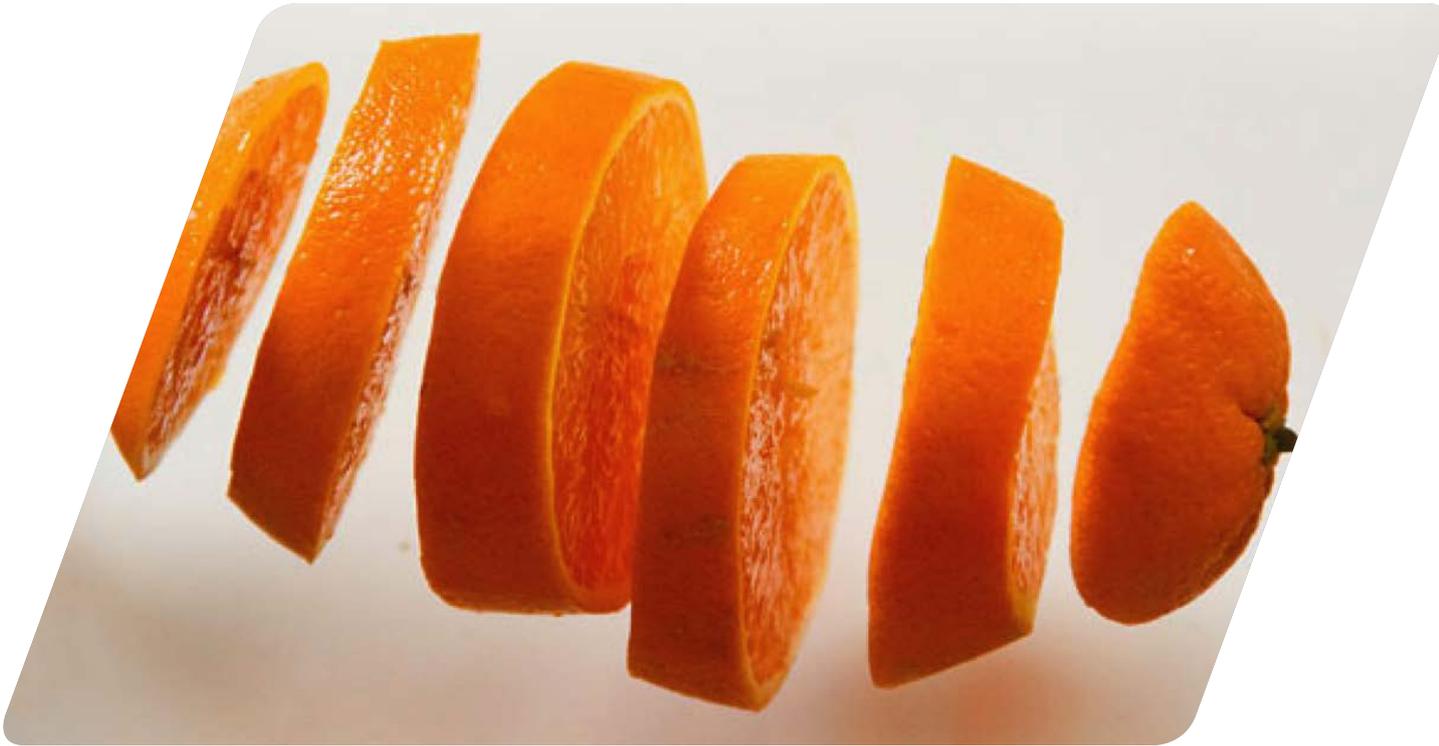
El mundo de internet y las redes sociales han abierto una infinidad de posibilidades para el FanFunding, en cuanto a la

EL ENTORNO Y LA EDUCACIÓN CADA VEZ PROVOCA MENOS ESTE TIPO DE ACTITUDES Y NUESTRO TRABAJO ES HACER QUE LOS PÚBLICOS SE ACERCAN A NOSOTROS CON ESTRATEGIAS ADAPTADAS PARA ELLOS. QUE COLABOREN CON NOSOTROS

comunicación entre las personas. Se ha pasado de unas dinámicas 1.0, a unas 2.0, donde todo está expuesto a criterios, juicios, intercambios y opiniones, y además de una manera fácil, accesible y directa por parte de todo el mundo. Y aún daremos un paso más adelante y nos haremos conscientes de que hemos entrado en el mundo 3.0, y no hablo ni de realidades virtuales ni QR's. En este caso me refiero a la visión del actual marketing 3.0 de la empresa, mediante el cual se intenta que las personas se decidan a comprar o consumir un producto por la **experiencia que les genera**, cosa que provoca una decisión realmente cada vez menos controlada y más irracional. Es en este sentido donde el FanFunding tiene un papel muy importante en el marketing de las artes. Desde esta óptica, estamos entrando de lleno en el mundo de la **gestión 3.0 de la cultura**.

Nuestras audiencias pueden colaborar activamente en las propuestas aportando valor, decidiendo lo que quieren y/o lo que no quieren, e incluso proponiendo cómo y cuándo lo quieren. Esto hace automáticamente que se sientan mucho más identificados con esa propuesta (y por propuesta puedo entender desde un proyecto a una institución o equipamiento determinado), con lo cual es mucho más probable que inviertan en ella. Estamos en la época en la que nuestros públicos son el centro de nuestra actividad cultural. Hasta ahora existían los “Amigos de...” que tenía un espíritu de colaboración con tintes muy filantrópicos. El entorno y la educación cada vez provoca menos este tipo de actitudes y nuestro trabajo es hacer que los públicos se acerquen a nosotros con estrategias adaptadas para ellos, **que colaboren con nosotros**. Otro tipo de actitud en la gestión de las artes es, a la larga, muy poco rentable y puede dar muchos problemas de sostenibilidad de nuestras propuestas. **■**





SEGMENTACIÓN EN CULTURA



Ferrán López, director de Teknecultura. Primeros estudios de Física y último MBA Social; en el proceso, gestión cultural y otros. La cultura es espejo que nos refleja individual y colectivamente, necesaria por lo tanto para conocernos. El trabajo en la difusión cultural requiere de eficacia y eficiencia, el marketing y los datos van a ser de gran ayuda.

[@teknecultura](https://twitter.com/teknecultura) / www.teknecultura.com

Ferrán nos anima a segmentar, pero no a hacerlo de cualquier manera, sino con un sistema de CRM que nos permita conocer mejor a nuestro público para comunicarnos con ellos ofreciéndole contenidos específicos según sus gustos.

Por segmentación de mercado entendemos “...el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares”.

Si queremos ser lo más útiles para una comunidad la estrategia de segmentación es, sin duda, eficaz. Si queremos satisfacer las necesidades de un colectivo lo haremos mejor si podemos adaptar nuestra propuesta a cada miembro de

este colectivo. Cada persona de nuestro público tiene una relación particular con nosotros.

La segmentación, en cualquier industria, es una de las técnicas básicas del marketing. Se hace muy evidente en el gran consumo, donde son habituales los estudios de segmentación a partir de los datos que las grandes empresas disponen de nosotros (el big data ya está aquí): Yogures para

bebés; para niños; para practicantes de deportes; para no practicantes y preocupados por el colesterol; para los no preocupados por el colesterol... Productos diferentes, empaquetados diferentes, comunicaciones diferentes, para segmentos diferentes.

Segmentar tiene que ser sostenible

Nos resultará insostenible hacer un tratamiento individualizado de nuestro público. Es por ello que nos interesa identificar grupos, segmentos, para los que tenga sentido un tratamiento similar y diferente al tratamiento de otro segmento. En lugar del “café para todos” haremos estrategias diferentes que satisfagan mejor las necesidades individuales de los miembros de los diferentes segmentos.

¿Dónde ponemos el límite? ¿Cuántos grupos, segmentos, debemos tener en cuenta? **Esta es una pregunta fundamental en una estrategia de segmentación de marketing. Segmentar sólo tiene sentido si es sostenible.** Es decir, si el coste de diferenciar nuestras estrategias, tácticas o contenidos para diferentes segmentos es inferior al rendimiento que producen (rendimiento que puede ser económico o de mejor satisfacción de nuestros objetivos).

Por ejemplo, en el caso del gran consumo, el coste de diferenciar productos es, sin duda, inferior al incremento de ventas que produce que los consumidores encuentran más diversidad y más productos adaptados a nuestra forma de vida.

¿Pero podemos segmentar en cultura?

Segmentar en nuestro ámbito no es especialmente fácil.

En primer lugar, los márgenes de explotación suelen ser muy reducidos y, por tanto, el margen para hacer posible la ecuación de sostenibilidad será reducido.

Pero, además, nos encontramos que el consumo / participación cultural es un consumo complejo. Debemos ser conscientes de que los motores de consumo o participación son difíciles de aislar y de entender, son cambiantes

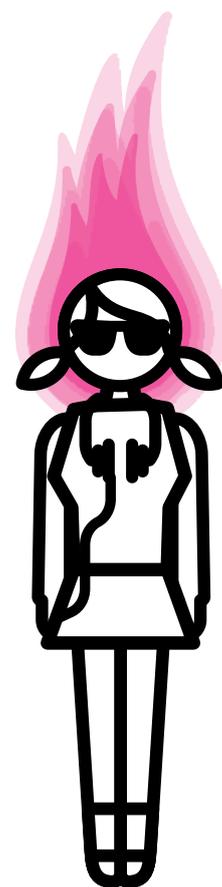
(incluso se podría decir que caprichosos). Y, en consecuencia, las segmentaciones estáticas y unidimensionales se quedarán rápida y fácilmente cortas. Las personas (en tanto que consumidores o participantes en hechos culturales) no nos comportamos de una forma lineal, predecible y explicable al 100%. Las personas somos poliédricas y dinámicas. Si segmentamos nuestro público de forma superficial, podemos cometer graves errores y diseñar estrategias que en lugar de generar contenidos más personalizados para los miembros de nuestra comunidad, hagan todo lo contrario.

Todos somos un ejemplo: no nos comportamos igual un lunes que un viernes; ni a primera hora en el trabajo igual que en un momento de descanso. No nos comportamos igual si estamos solos que cuando estamos con los amigos o con la familia. Si aquel que nos quiere segmentar quiere sacar una sola foto, dependiendo de cuándo y a partir de qué datos parciales la haga, puede llegar a conclusiones equivocadas.

¿Acabamos de perder la mitad de los capítulos del manual de marketing de Philip Kotler? ¡Ni mucho menos! No sólo podemos, ¡debemos segmentar!

Debemos entender que el marketing no es una ciencia determinista. Estos matices y limitaciones no nos deben llevar a renegar de datos y de segmentación, ni a pensar que la intuición es la única herramienta de que disponemos para conocer los públicos (evidentemente sin despreciarla, al fin y al cabo la intuición es también una forma de gestión de datos y de experiencia, de una manera no del todo consciente).

Nuestros públicos deben ser un conjunto de públicos calificados y diferenciados con múltiples variables. Sólo desde este conocimiento rico en matices podremos construir nuestra relación con ellos, podremos construir nuestra comunidad.



// CADA PERSONA DE NUESTRO PÚBLICO TIENE UNA RELACIÓN PARTICULAR CON NOSOTROS //

// EN LUGAR DEL "CAFÉ PARA TODOS" HAREMOS ESTRATEGIAS DIFERENTES QUE SATISFAGAN MEJOR LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS //

Pero debemos ser prudentes y entender que las segmentaciones que nosotros buscamos serán complejas y dinámicas.

No debemos entender las segmentaciones como cajas estancas y estáticas.

Para mantener el símil: no nos podemos conformar con una foto. Cada persona de nuestra base de datos debe ser como un gif animado que nos muestra todas las fotos que nos ha permitido hacerle en los momentos de contacto con nosotros.

Ahora podemos "hacer fotos" a nuestro público cuando viene al teatro; cuando habla en la puerta o en la taquilla; cuando le enviamos un mail; cuando pincha en alguna de las novedades de que le informamos (y no en las demás); cuando compra la entrada; cuando entra en conversación con nosotros en las redes...

La gestión de este *stop motion* de nuestro público es lo que nos debe facilitar nuestro CRM. Un sistema que integre, con herramientas de análisis y gestión, el contacto y la relación que tenemos con nuestro público.

Estas fotos complejas nos configurarán una amalgama de públicos, la cual (con paciencia, herramientas, recursos propios y externos, data mining y, sobre todo, ensayo y error) nos permitirá identificar tendencias y corrientes; diferenciar grupos de nuestro público que quizás vale la pena tener en cuenta a la hora de programar; definir precios

o hacer políticas de fidelización y comunicación; identificar arquetipos que nos hagan de espejo donde reflejar nuestra comunidad y mejorar el conocimiento.

El análisis de toda esta información será un combustible de gran valor a la hora de diseñar nuestras estrategias de contenidos y de conocer mejor, con más matices, a nuestros públicos. Podremos, en definitiva, ser más útiles y referenciales para los diferentes segmentos, construir una relación sólida con nuestra comunidad poliédrica.

¿Algún ejemplo?

Para ver hasta dónde podemos llegar con segmentaciones complejas y completas, buscando perfiles de consumo / participación multivariable, visitad **Culture Segments**, una propuesta de Morris Hargreaves McIntyre interesante por su rigor y su contrastada aplicabilidad.

En esta segmentación se nos presentan 8 perfiles de consumo / participación cultural observados a nivel internacional, desde la Opera House de Sídney hasta el Museo Británico, y que quedan asociados a perfiles psicográficos, de modus vivendi y de relación. Ni que sea para ayudarnos a pensar en cuáles de estos perfiles son los de mayor presencia en nuestro proyecto, como espejo de nuestra comunidad, para identificar prototipos de entre nuestro público que se aproximen a algunos de los perfiles, y para coger ideas de cómo relacionarse con ellos, es una lectura muy interesante. Pero también podemos estudiar cómo se aplica este modelo a nuestra comunidad (es un servicio que ofrece Morris Hargreaves McIntyre) o elaborar nuestro propio "mapa" en base a la explotación intensa de datos.

También hay **segmentaciones sencillas**, y a la vez tremendamente eficaces, que están al alcance de cualquier proyecto. Segmentaciones que no buscan entender en profundidad nuestros públicos, pero sí obtener ventajas de particularidades concretas y fácilmente identificables.

Por ejemplo, en un equipamiento en el que el mayor porcentaje de visitas en un año sean únicas y que tenga tantos



// SI EL INCREMENTO DEL PÚBLICO E INGRESOS COMPENSA EL ESFUERZO DE HACER LA SEGMENTACIÓN Y LA CAMPAÑA, YA TENEMOS NUESTRA SEGMENTACIÓN EFECTIVA //

visitantes 3 veces como 4 o más (y esta es una situación que podemos cualificar de habitual) sabemos que:

- Lo más probable es que un primer visitante no vuelva.
- Si un espectador asiste 3 veces, es tan probable que lo haga una cuarta como que se quede en 3.

Es decir: los esfuerzos de fidelización de públicos más intensos deberíamos focalizarlos en los visitantes por primera vez, a hacer que vuelvan.

Esto implica a toda la organización y, sobre todo, trabajar para que las experiencias de nuestros públicos en nuestros equipamientos sean satisfactorias. Pero sin menospreciar este primer aspecto fundamental, podemos reforzar el objetivo con una campaña segmentada específica.

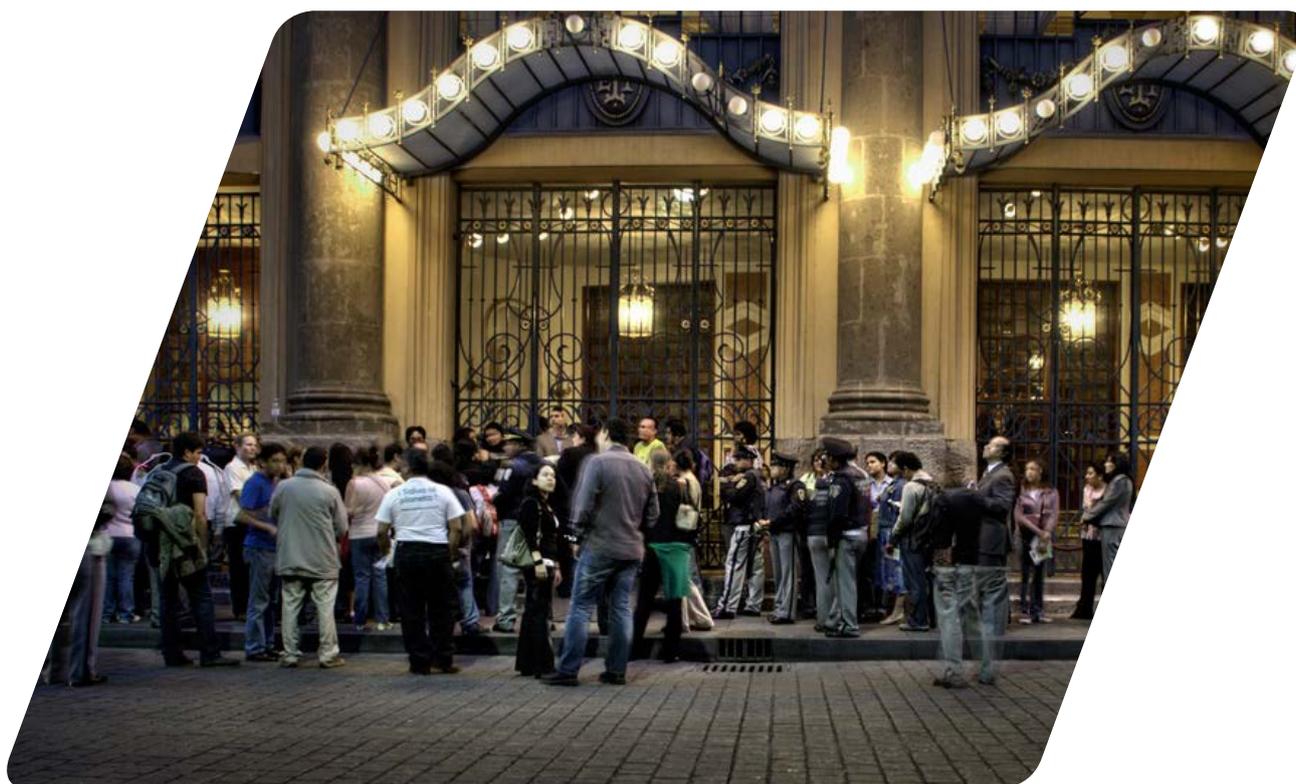
Primero debemos identificar nuestros visitantes primerizos (nuestro sistema de ticketing o CRM nos lo facilitará, o podemos identificarlos nosotros mismos a partir de nuestros informes de ventas). Y luego podríamos enviarles una promoción especial que incentive que se produzca la segunda experiencia.

// NO DEBEMOS ENTENDER LAS SEGMENTACIONES COMO CAJAS ESTANCAS Y ESTÁTICAS //

No recomendamos en esta acción regalar una entrada gratuita. Si queremos calibrar y evaluar las posibilidades de continuar incrementando nuestra relación, el esfuerzo en la segunda visita debe ser compartido entre equipamiento y asistente.

Pasado un año, volvemos a analizar los datos. ¿Cuántas personas de las que recibieron la promoción la utilizaron? ¿Cuántas visitas más generaron? ¿Hemos tenido un incremento neto de públicos? ¿Qué ingresos se generaron? ¿Mayores que los que se habrían producido sin este trabajo, sin estos públicos?

Si el incremento del público e ingresos compensa el esfuerzo de hacer la segmentación y la campaña, ya tenemos nuestra segmentación efectiva. La podemos repetir cada año (o cada periodo escogido) y estaremos contribuyendo a la fidelización de nuestros públicos; al incremento de las audiencias; y a la utilidad de nuestro proyecto. //



EMAIL MARKETING: 738% DE ROI EN EL CENTRO DE ARTES ESCÉNICAS DE DENVER



Courtney Eckerle, directora de Contenidos Editoriales, MECLABS. Con el foco puesto en el email marketing y el inbound marketing, Courtney busca crear contenidos claros, interesantes y prácticos para los lectores de MarketingSherpa.
[@courtneyeckerle](https://twitter.com/courtneyeckerle) / www.marketingsherpa.com/

Courtney nos explica en su caso de estudio cómo el Centro de Artes Escénicas de Denver consiguió limpiar y actualizar sus bases de datos para hacer una campaña de email marketing que re-captara a antiguos usuarios que llevaban tiempo sin visitar el centro.

¿Quieres saber cómo se centró el Denver Center for the Performing Arts (DCPA) en los datos, cómo llegó a conocer a su público y cómo utilizó ese conocimiento para lanzar una campaña dirigida específicamente a 40.000 usuarios “latentes” que, si bien les habían visitado en el pasado, hacía tiempo que no les visitaban (Lapsed attenders)? Esta campaña consiguió un 738% de Retorno sobre la Inversión (ROI) solamente con el email, así como un 210% de incremento de los clicks originados por la campaña (click through).

DESAFÍO

El segundo centro más grande de artes escénicas del país, el DCPA, sirve a

más de 750.000 usuarios con hits de Broadway, espectáculos de cabaret y producciones locales de teatro.

El desafío consiste en resultar atractivos para toda esa gente que tiene su propia idea sobre las artes, según Jennifer Nealsen, Chief Marketing Officer, Denver Center for the Performing Arts.

“Ese es el desafío que teníamos como organización: pasar de hacer marketing masivo a identificar quiénes son nuestros usuarios y cómo podemos resultar más relevantes para ellos”.

Jennifer ha podido observar cada ángulo de lo que supone trabajar en las artes.

Desde que se incorporó hace poco más de un año, ha tenido bajo su responsabilidad todo el marketing y experiencia del usuario, todas las ventas y todo el personal de atención al usuario en taquilla y vestíbulos de todos las salas del DCPA,

“Una de las cosas más importantes para una organización como esta es que está dirigida por decisiones artísticas y culturales”, añade, de tal forma que lo que ha resultado interesante para ella como responsable de marketing es precisamente “que no es sólo una cuestión de rentabilidad económica, sino de cómo proveer acceso y hacer entender al mundo qué es lo que las artes pueden aportar”.

Sin embargo, el hecho de estar dirigidas por decisiones artísticas puede ser el motivo de que muchas organizaciones “como la nuestra no sean tan conscientes sobre los intereses de sus usuarios... y quizás deberían serlo más”, explica Neilson.

El tema que puede surgir, dice Jennifer, es que “tal como ocurre con tantas organizaciones, particularmente con las que no tienen ánimo de lucro, con pocos recursos o sofisticación con sus técnicas de marketing... terminemos lanzando ofertas y rezando para que se den los resultados que necesitamos”.

Explica que con una base de datos masiva, que incluso lo es más debido a la duplicidad de nombres que entran en su sistema transaccional, el proceso de enviar emails desde el DCPA ha terminado siendo uniforme y anquilosado.

“Cuando tenemos algo que vender, componemos un email y simplemente lo lanzamos una y otra vez a la misma gente”, añade.

CAMPAÑA

La campaña comenzó realmente para el DPAC cuando se decidió conocer cómo utilizar los datos de los usuarios para comprenderlos y posteriormente, identificar segmentos o grupos clave. La finalidad última de esta iniciativa es “poder crear más valor como marca y como producto”, apunta.

El valor de marca tenía que infundirse de una sensación de ser relevante para el usuario.

“Suenan fáciles, como, Oh, éramos una organización de marketing masivo y ahora hacemos marketing segmentado, pero llevar esto a la práctica no es fácil. El primer paso es comenzar a comprender realmente quién es nuestro público”.

Para esta campaña, el equipo cogió los datos, limpió la base de datos completa de duplicidades y dirigió una campaña específica a los usuarios que hacía tiempo que no les visitaban con una oferta que les invitaba a volver al DCPA.

Neilson y su equipo se organizaron para cambiar su estrategia de marketing basándola en los datos, y comenzaron a comprender a sus usuarios. Buscaban transformar la forma en que el DPAC se comunicaba con sus suscriptores de email.

Paso #1. Utiliza los datos para comprender a tu usuario

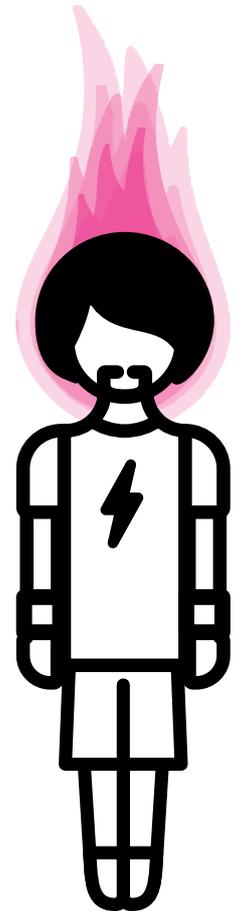
“Existen numerosos fundamentos que estamos poniendo en práctica a fin de ser más relevantes para nuestros usuarios y poder incrementar la lealtad de los mismos sobre esta base”, comenta.

El primer paso que Neilson acometió para ser relevante en esta campaña fue limpiar la base de datos de la plaga de nombres duplicados que contenía. El DCPA pasó de tener una base de datos de 550.000 nombres a 330.000.

“Éramos muy ineficientes en nuestro marketing, con casi un 30% de ratio de duplicaciones. Así que la limpiamos por completo y luego la compusimos de nuevo”, dice.

El DCPA contrató un servicio para la composición de todos los datos y nombres restantes y le encargó hacer un “mosaico” con sus atribuciones o estilos de vida para entender a qué segmentos de estilos de vida pertenecían estos nombres.

“Nos dirigimos a nuestra base de datos para comprender la lealtad del público



// EL DESAFÍO CONSISTE EN RESULTAR ATRACTIVOS PARA TODA ESA GENTE QUE TIENE SU PROPIA IDEA SOBRE LAS ARTES //

// EL VALOR DE MARCA TENÍA QUE INFUNDIRSE DE UNA SENSACIÓN DE SER RELEVANTE PARA EL USUARIO //

con un modelo muy básico de análisis RFM”, apunta Nealson, explicando que RFM significa recency (carácter reciente de la visita del usuario), frequency (frecuencia con la que nos visita) y monetary (gasto monetario de ese usuario en la organización en un determinado periodo de tiempo).

“Se trataba de una aproximación a la base de datos muy básica. Fuimos capaces de centrarnos en esas tres cosas basadas en el comportamiento de compra de la gente y les dimos una calificación”. Al añadir una persona a la base de datos, le atribuíamos una calificación R, otra F y otra M”, de tal forma que siempre sabíamos quiénes eran estas personas en el tiempo y no sólo en un momento determinado (snapshot), pudiendo obtener un entendimiento de aquellas personas con mayor calificación RFM”.

Esto condujo a la organización hacia una forma completamente nueva de interpretar sus estimaciones sobre el público, pues “nunca habían entendido realmente el comportamiento del usuario hasta entonces”.

Tras utilizar el modelo RFM para comprender mejor a sus usuarios, el

objetivo del DCPA fue comprender las cualidades que hacían que alguien fuese más propenso a comprar, no sólo una vez, sino repetidas veces en el tiempo.

“En un sector como este, donde existen tantos compradores de una única vez, lo que nos gustaría saber es quiénes son esos usuarios que vienen más de una vez y dejan más ingresos a la organización”.

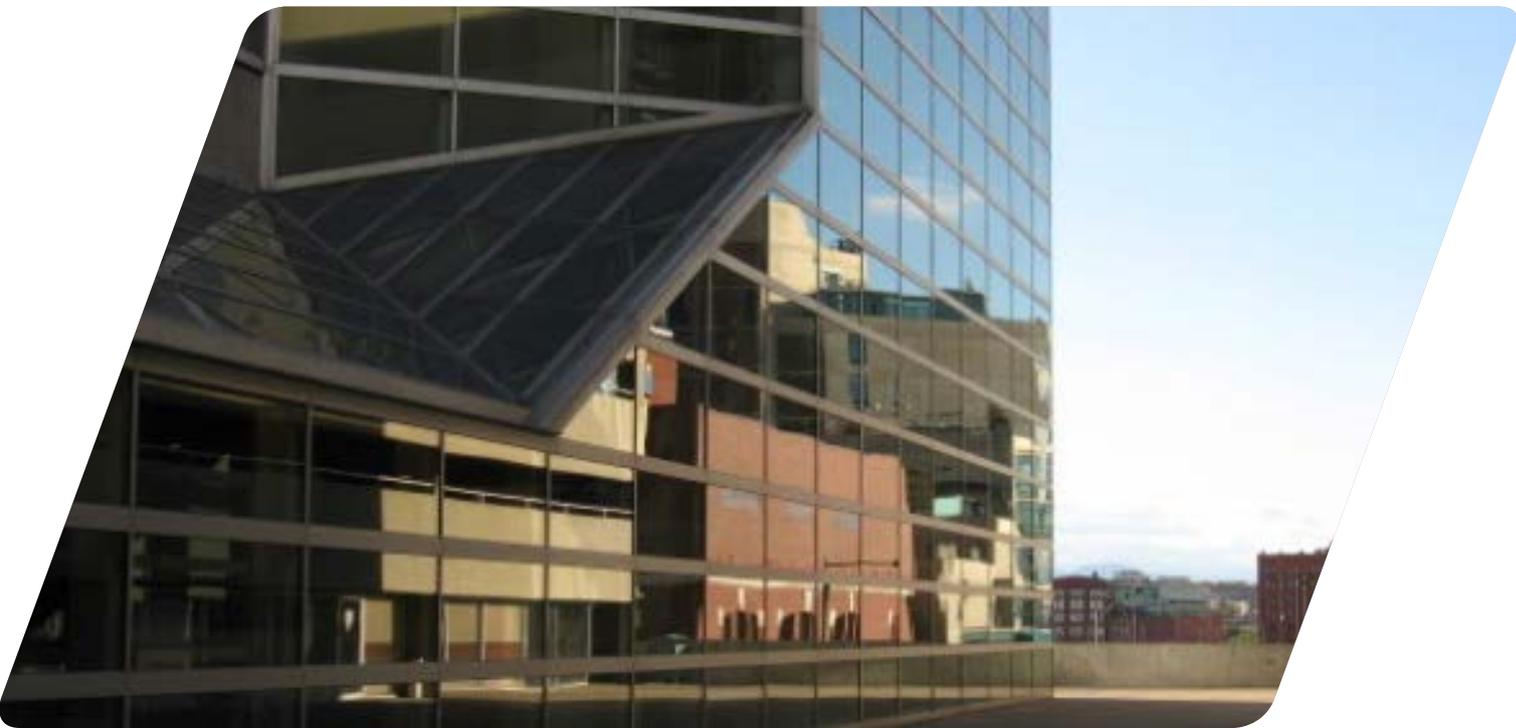
Paso #2. Identifica la propensión a volver

Nealson y su equipo regresaron a su listado de años anteriores y analizaron millones de líneas de datos, centrándose en aquellos usuarios que no habían realizado ninguna transacción con la organización en los últimos dos años. La propensión a volver fue evaluada acorde a una serie de factores:

- Historial de Transacciones
- Estacionalidad
- Clases de entrada según precio
- Género
- Estado civil
- Propiedad/alquiler de casa

La tendencia más prominente que emergió del análisis fue entre las personas que habían vivido en su casa por un año o menos, que resultaron ser más sensibles a los cambios de precio y menos inclinadas a comprar en los últimos dos años. Estas personas serían marcadas en la lista para realizar con ellas una oferta de “reactivación” del DCPA.

Nealson y su equipo fueron capaces de juntar unos 40.000 nombres de



una lista de 366.000 y considerarlos sus “mejores” asistentes latentes para plantearles una campaña de reactivación de “Te volvemos a dar la bienvenida”.

Paso #3. Crea acciones colaterales para la campaña

Tras identificar a los 40.000 usuarios latentes, Nealson y su equipo realizaron una campaña de email marketing de tres piezas de “Bienvenido/a de nuevo al DCPA (Welcome back to the DCPA)”, junto con un envío de correo postal.

Los elementos que querían introducir en estos email eran:

- **Exclusividad:** Escrito en un tono relevante.
- **Valor ofrecido:** Un descuento sobre uno de los shows más caros de la temporada
- **Sensación de urgencia en el tiempo:** Con una fecha límite para aprovechar la oferta.

“Hicimos esas tres cosas de acuerdo a un plan integrado que comportaba una serie de trece emails y un envío postal. Este plan fue implementado para la temporada de vacaciones de invierno, yendo desde el 11 de octubre al 1 de diciembre de 2012.

Nealson añadió la importancia que tenía captar la atención de los lectores, pues en ese mismo momento se estaban celebrando los debates presidenciales en la Universidad de Denver.

“Denver estaba muy involucrada en las elecciones, justo en el punto alto... por lo que fue muy difícil hacerse notar”, dijo Nealson.

Así que, Nealson y su equipo decidieron centrarse en un producto que capturase la atención de sus potenciales compradores y que fuese generalmente bien recibido por todo el mundo – los espectáculos de vacaciones de Navidad.

“Se trataba de una producción que tenía cierto valor para las vacaciones de Navidad. Creo que acertamos con el producto correcto, lo cual resultó ser clave en el éxito de la convocatoria”.

First email (PRIMER EMAIL)

Asunto del mensaje del primer email: “¡Te echamos de menos!: vuelve y ahorra un 50%” (“We miss you! Come back & save 50%”)

El mensaje abría con “¡No te hemos visto en un tiempo y te echamos de menos! Únete a nosotros con un descuento limitado en el tiempo del 50% para asistir a algunos de los espectáculos que te hemos preparado estas navidades”.

Luego ofrecía una “llamada a la acción” única y muy sencilla para comprar con una gráfica para cada uno de los espectáculos seguido de un botón de “comprar entradas”.

Al clicar este botón, el usuario era dirigido a una landing page para comprar directamente sus entradas.

Second and third emails (SEGUNDO Y TERCER EMAILS)

El segundo y tercer email eran esencialmente lo mismo, urgiendo a los suscriptores, “¡No te olvides!” que pueden comprar tickets al 50% para dos espectáculos de Navidad. “Pero atento, la promoción está cerrándose y la oferta expira el 1 de diciembre”.

El asunto del Segundo mensaje era: “Tu oferta exclusiva del 50% de descuento está cerca de expirar”. Your exclusive 50% discount is expiring”.

Y el asunto del tercer mensaje era: “EXPIRA MAÑANA — Tu descuento exclusivo del 50%”.

“No resulta especialmente difícil vender entradas para los espectáculos navideños, pero queríamos recuperar a antiguos clientes que hacía tiempo que no venían”, apunta Nealson.



/// SUENA FÁCIL, COMO, OH, ÉRAMOS UNA ORGANIZACIÓN DE MARKETING MASIVO Y AHORA HACEMOS MARKETING SEGMENTADO, PERO LLEVAR ESTO A LA PRÁCTICA NO ES FÁCIL. EL PRIMER PASO ES COMENZAR A COMPRENDER REALMENTE QUIÉN ES NUESTRO PÚBLICO ///

En segundo lugar, señala, realizaron una oferta que “les ayudaba a volverse a implicar con la marca, y el tono utilizado les hacía saber que éramos conscientes de que hacía tiempo que no los veíamos y que los echábamos de menos”.

Al saber que se trataba de personas que habían venido antes, era importante mantener un tono que reconociera este hecho y que les hiciera sentir que les estabas hablando a ellos, a fin de que sintieran que el mensaje era relevante”.

One direct mail piece (UN ENVÍO POSTAL) Realizamos un envío postal al principio con la oferta inicial del email. Fue seguido de un segundo email enviado aproximadamente una semana después para re-enfatizar la oferta, y luego el tercer email 24 horas antes del final del periodo de la oferta que comunicaba el mensaje de “Toma ahora la oferta porque está a punto de expirar”, decía.

// TRAS UTILIZAR EL MODELO RFM PARA COMPRENDER MEJOR A SUS USUARIOS, EL OBJETIVO DEL DCPA FUE COMPRENDER LAS CUALIDADES QUE HACÍAN QUE ALGUIEN FUERE MÁS PROPENSO A COMPRAR, NO SÓLO UNA VEZ, SINO REPETIDAS VECES EN EL TIEMPO //

RESULTADOS

“Esto es sólo el comienzo”, señala Nealsen, cuyos esfuerzos dice que están orientados a cambiar la relevancia de las comunicaciones de su organización.

Basados en lo que han aprendido, añade “Literalmente, hemos implementado una filosofía nueva por completo”.

En estos momentos, se encuentran reorientando el conjunto de su base de datos alrededor de esta nueva filosofía y acaban de contratar a un analista de datos para ayudarles en esta transición.

“Nos encontramos muy, muy dedicados a mirar los datos como la fuente principal de información que nos guíe en la forma que hacemos marketing”, comenta Nealsen, añadiendo que la campaña ha servido de prueba evidente sobre la “necesidad que tenemos de ser relevantes”.

Lo que buscaban para la campaña era utilizar modelos de propensión de compra y segmentaciones basadas en los datos de los usuarios. “Queríamos observar un aumento significativo en el Retorno de la Inversión ROI, en los ingresos y también en el alcance de lo que hacemos”. Los resultados de la campaña, bien le dieron la razón:

- Un ROI de la campaña de email de 738%
- Un ROI total de la campaña de 506%

“Welcome Back” emails:

- Un incremento en el ratio de apertura del 38%
- Un incremento en el ratio de clickthrough de 210%
- Una disminución de las bajas del 95%
- Una disminución de los problemas referidos a spam del 90%

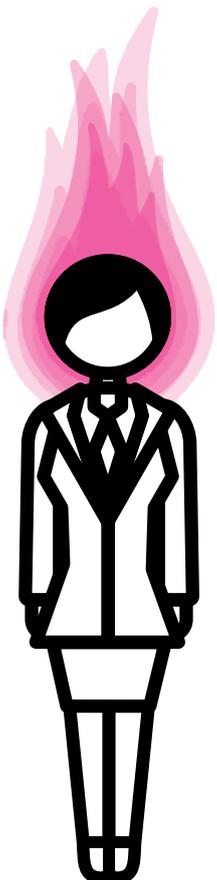
“Nos encontramos aún en el primer nivel de aprender e identificar realmente cómo vamos a utilizar esta nueva aproximación para mejorar dramáticamente las ventas y el alcance de lo que hacemos, pero con esta experiencia ya hemos aprendido muchísimo”.

“La relevancia es la forma que tenemos los que nos dedicamos al marketing de obtener suscriptores más leales en el tiempo”, apunta Nealsen en un momento en el que darse de baja de las comunicaciones de una organización es más fácil y frecuente que nunca.

“Esa idea de relevancia, no se trata únicamente de una palabra de moda – Es el requisito mínimo si quieres que las personas se comuniquen contigo”, concluye. **■**

Muestras de las creatividades utilizadas en la campaña:

- [First welcome back email](#)
- [Landing page](#)
- [Second and third emails](#)
- [Direct mailer](#)



SI TE PERDISTE LA

CONFERENCIA DE MARKETING DE LAS ARTES 2013



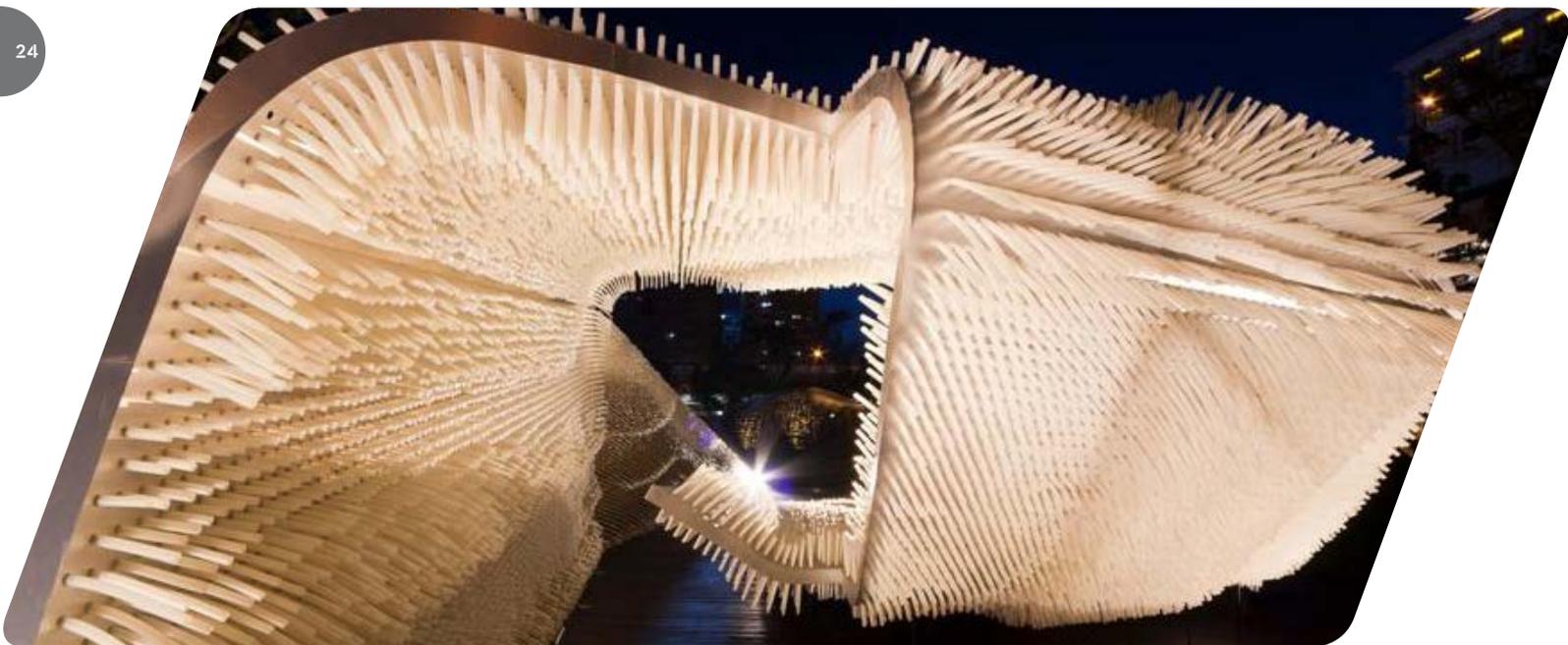
...AHORA PUEDES VERLA EN CASA

ENTRA EN
vimeo.com/album/2585785

RESERVA EN TU AGENDA
CONFERENCIA DE MARKETING DE LAS ARTES 2014

20-21 DE OCTUBRE
FUNDACIÓN LÁZARO GALDIANO, MADRID.

ASIMETRICO
www.asimetrica.org



2014: MÁS COLABORACIÓN, MÁS MARKETING, MÁS AUTONOMÍA



Robert Muro, Socio-director de Asimétrica, doctor en Historia y máster en Gestión Cultural. Es asimismo, socio fundador y director de El Muro, empresa dedicada a gestión cultural y producción. 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. robertmuro.wordpress.com

Robert reflexiona en su artículo sobre la búsqueda de autonomía por parte del sector cultural, y cómo ésta debe centrarse en dos ejes: más colaboración y más marketing.

Más allá de los anuncios de una incipiente recuperación económica, cuyos síntomas sin embargo, no llegan a los ciudadanos, en España el ámbito de las artes y la cultura vive una nueva situación que difiere radicalmente de la de hace apenas cinco años. Un nuevo marco de acción, caracterizado por la reducción drástica de la inversión y el gasto públicos, y por la consideración de la actividad creativa, a todos los niveles, como sujeto fiscal no diferenciado, algo

que ilustra con precisión el incremento del IVA aplicado desde esta legislatura a la actividad cultural.

En estos pocos años, y conscientes de que nunca retornará el modelo anterior en el que las instituciones públicas tenían un neto protagonismo, las organizaciones culturales han sido progresivamente más y más conscientes de que el futuro, su propio futuro, está más en sus manos y en sus decisiones, que en las de los gobernantes. Las

organizaciones son también conscientes hoy de que son ellas mismas, y los ciudadanos, quienes deben protagonizar la relación del arte y la cultura con la sociedad. Y que la tarea de los responsables políticos es desarrollar el mandato constitucional de fomentar y promover la cultura.

Hoy, las organizaciones saben que sus energías han de orientarse -además de a la creación y/o exhibición de arte- a garantizar su supervivencia y su sostenibilidad más allá de la crisis y el cambio de modelo. Desarrollar las máximas capacidades de autonomía es hoy la tarea central de cuantos trabajan en arte y cultura. Partiendo de sus fuerzas, y las de aquellos con los que pueden establecer acuerdos de desarrollo. Mediante pequeñas acciones, esto es, tomando medidas al alcance de cada organización.

Así planteada la cuestión: ¿qué hacer?, ¿cuáles son los desafíos?, ¿dónde centrar esfuerzos en los inmediatos meses y años? En mi opinión, prioritariamente son **dos las líneas-fuerza que cada organización ha de tener presentes en cada una de sus acciones y proyectos.** La primera, la colaboración, el trabajo en red y la generación de sinergias con el mejor ratio mínimo gasto/máximo resultado, lo que incluye el desarrollo de originales y diversas estrategias de financiación autónoma. La segunda, definir e implementar el uso, en su funcionamiento y en la relación con su público, de aquellas herramientas de marketing avanzado que más necesiten y más favorezcan su presencia social.

Las notas que siguen intentan dar algunas claves que pueden servir para ordenar y priorizar los objetivos de búsqueda de la sostenibilidad y máxima autonomía.

1. Buscar decididamente el efecto multiplicador de la colaboración

Hoy ocurre algo similar a lo que sucede cuando en el refugio de alta montaña el frío extremo impone a los montañeros apretujarse para generar calor mutuo. El trabajo en solitario se ofrece como un camino en el que será más fácil hacer o crear lo que a la organización más le seduzca, pero probablemente su

// DESARROLLAR LAS MÁXIMAS CAPACIDADES DE AUTONOMÍA ES HOY LA TAREA CENTRAL DE CUANTOS TRABAJAN EN ARTE Y CULTURA //

durabilidad sea mucho más corta. Por el contrario, la colaboración como línea estratégica, ofrece algunas dificultades, pero garantiza mejor la eficiencia y la sostenibilidad. Aprender y dedicar los mejores esfuerzos a trabajar en red, diseñar proyectos que busquen multiplicar sinergias, unirse con aquellos con cuya colaboración se incrementen las fortalezas de las partes..., ése es el camino.

La colaboración debe buscar que entre los asociados se complementen las áreas o perfiles débiles de las organizaciones, reforzando las fragilidades. La colaboración preferiblemente más allá del ámbito creativo, porque en numerosas ocasiones la participación de varios compañeros de viaje procedentes de campos diferentes al artístico refuerza posiciones y el posicionamiento. La colaboración cruzada permite, además, contrastar las virtudes de los proyectos artísticos lejos del afecto de quienes los crean. Contrastar, objetivar. Por lo tanto, colaborar con los iguales, sí; pero particularmente con los diferentes, preferiblemente con el entorno en el que la organización se asienta y realiza sus procesos. Un ejemplo útil en este sentido es el de Kubik (kubikfabrik.com), asentada en el popular barrio de Usera en Madrid; otro, más relacionado con la generación de plataformas orgánicas estables de colaboración, es el Centro Creativo Lanau (lanauespaciocreativo.com)

La colaboración exige desechar el concepto de competencia entre organizaciones, entendida como enemistad. La competencia no debe ser puesta en primer plano. Hoy el éxito de un proyecto artístico o cultural, aunque sea parecido al nuestro, es un éxito del conjunto y por lo tanto contribuye a mejorar la posición de todas las organizaciones. Hoy es más fácil sobrevivir y ser sostenible apoyado en otros que solamente con las propias fuerzas. La colaboración exige humildad,



LA COLABORACIÓN DEBE BUSCAR QUE ENTRE LOS ASOCIADOS SE COMPLEMENTEN LAS ÁREAS O PERFILES DÉBILES DE LAS ORGANIZACIONES, REFORZANDO LAS FRAGILIDADES

capacidad de ceder y negociar, reconocimiento de lo más valioso, aunque esté fuera.

Colaborar es, expresado con más precisión, cooperar para obtener mejores resultados, individuales y colectivos. El espíritu cooperativo supone establecer estilos de trabajo y procesos confluyentes, y destinar en cada organización fuerzas y tiempo específicos para ello. Supone que la colaboración sea una estrategia permanentemente presente en la acción diaria.

Colaborar es tomar decisiones para ahorrar costes –de producción, gestión, comunicación, alquileres, promoción, personal...- compartiendo tareas, proveedores, medios de producción, financiación e incluso locales. En cultura, la generación de supra-equipos es un valor en sí mismo. Me viene a la mente el ejemplo de varios museos de Madrid –de Artes Decorativas, Cerralbo, Lázaro Galdiano, del Romanticismo y Sorolla- que acordaron generar una dinámica grupal para la búsqueda popular de un nuevo lema útil para sus museos y para crear una imagen conjunta y más visitas a sus espacios. (“Cinco museos, otro Madrid”).

Colaborar es compartir datos y experiencias, incluso procesos creativos. Compartir aprendizajes. Los usuarios de organizaciones pequeñas y medias –museos, teatros, orquestas...- pueden estar interesados en poner en común sus bases de datos y formar parte de una base cooperativa para que sus usuarios puedan recibir agrupadamente la información de todos ellos. Y probablemente la gestión de esa base de datos, desde el punto de vista técnico, e incluso legal, sea mucho más fácil.

En definitiva, caminar a saltos y a la pata coja es una posibilidad; caminar con un socio, o preferiblemente dos,

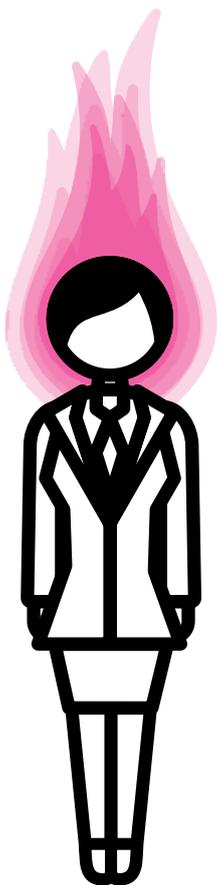
permite asentar los proyectos sobre dos o tres patas al menos: la mejor de las estabildades.

Es el concepto colaborativo, cooperativo, el que debe alentar también las estrategias de financiación. La captación de fondos ha de tender a que las organizaciones tengan el máximo nivel de “autoabastecimiento”. La consecución de recursos al margen de ayudas públicas no solamente garantiza mejor la viabilidad de proyectos y organizaciones, sino que desarrolla fortalezas internas



imprescindibles para la supervivencia: obliga a mirarse autocríticamente, a evaluar la capacidad de seducción, a flexibilizar los proyectos, a romper con la autocomplacencia y la endogamia. Obliga, en fin, a someterse al duro test del interés de la sociedad, a caminar en compañía.

El dinero que necesitan creadores, museos, productoras..., está en la sociedad, sea en forma de ciudadanos que dan su apoyo económico antes de la creación, sea en forma de espectadores que compran entradas, sea con las aportaciones de patrocinadores o mecenas que se gustan y gustan más vinculando su marca a determinadas propuestas. Y más allá, la financiación social es muestra inequívoca de conexión entre las organizaciones artísticas y el



público. Hoy, solo es posible obtener el apoyo económico con bi-direccionalidad, mediante colaboración.

Algunas cuestiones deben ser tenidas en cuenta en este sentido.

No hay aportación duradera sin que el encuentro produzca beneficios cruzados, es decir sin que espectadores, mecenas, patrocinadores o compradores obtengan a cambio de su aportación algo realmente valioso. Y es más fácil lograr beneficios cruzados si ofrecemos

no solamente incorporan numerosos benefactores individuales sino que cuentan con un activo grupo de patrocinadores entre los que se encuentran empresas de banca, cerveza, electricidad, tecnología, y hasta óptica.

Es más fácil obtener recursos del entorno inmediato que del lejano. Las organizaciones deben establecer relaciones consistentes, cuidadas y firmes con el entorno social y geográfico. Es en ese entorno colaborativo de corta distancia en el que se afianza la organización.

Y explorar. Más allá de emplear los recursos y herramientas de financiación más o menos a la moda, las organizaciones deben incorporar a su estrategia la exploración de mecanismos colaborativos que promuevan su autonomía también en el terreno financiero.

2. Incorporar al día a día de la organización prácticas de marketing avanzado

Aunque la supervivencia de las organizaciones se decide en cada proyecto, en cada encuentro con su público, cada día y atendiendo a las peculiaridades del camino cotidiano y de la coyuntura, la sostenibilidad se fragua mirando lejos, es decir, estableciendo una estrategia y eligiendo un camino y un destino.

De esa estrategia debe formar parte esencial la búsqueda de la mejor relación posible de cada organización con su público usuario. La mejora y el fortalecimiento de esa relación es el elemento diferencial positivo frente a otras propuestas u organizaciones. Pues bien, en este sentido hay varias claves de marketing a tener en cuenta prioritariamente hoy.

La primera es el **conocimiento de los usuarios**. Las tareas de captación y tratamiento de información de clientes, la configuración de bases de datos operativas que permitan conocer los

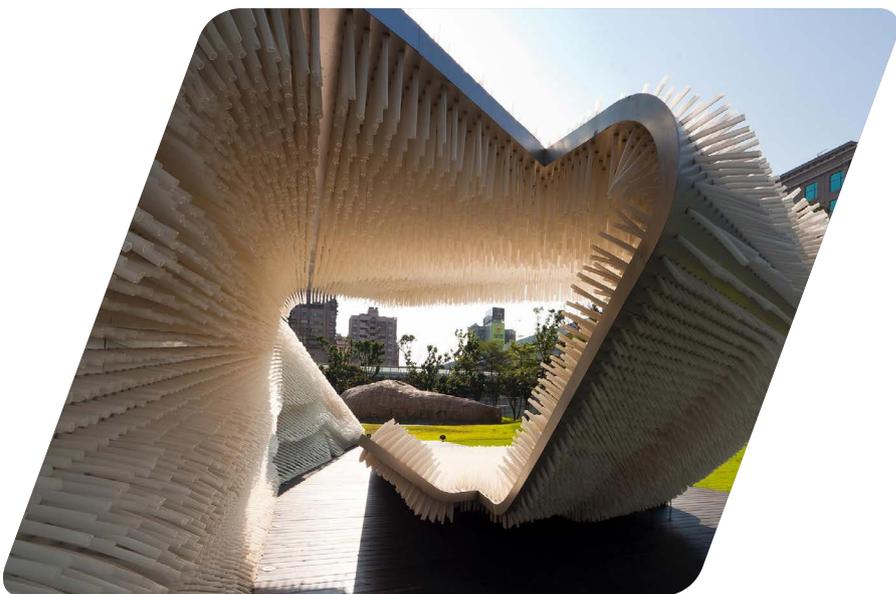
la máxima diversidad en la relación de contenidos, formas y usuarios. Ahí va un ejemplo: Master Card patrocina un programa de microteatro en un museo (Lázaro Galdiano) para obtener datos específicos de aquellos de sus clientes a los que les gusta el arte. Hace unos años era impensable que una empresa estuviera interesada en obtener datos de clientes "culturales" y se acercara "motu proprio" a organizaciones de ese ámbito a obtenerlos.

Diversidad de patrocinios, también, como modelo de generación de sinergias colaborativas con beneficios mutuos. También los otros se encuentran más cómodos sabiendo que son varias las empresas e instituciones que aportan financiación. Un ejemplo en esta dirección es el del Rijksmuseum de Amsterdam:

LA SOSTENIBILIDAD SE FRAGUA MIRANDO LEJOS. ES DECIR, ESTABLECIENDO UNA ESTRATEGIA Y ELIGIENDO UN CAMINO Y UN DESTINO



gustos, tendencias, periodicidad en la asistencia, canales informativos, rangos, formas de consumo..., deben contar con los medios humanos y tecnológicos adecuados a su relevancia estratégica. Y en todo caso un equilibrio de esfuerzos respecto al resto de áreas –creativas, de gestión, comunicación...- de la organización. La obsesión por alcanzar la máxima calidad en el resultado artístico ha de acompañarse por la obsesión en el conocimiento de sus destinatarios.



Son las bases de datos adecuadas, es decir, las que dispongan del máximo y preciso conocimiento de nuestros usuarios, las que permiten avanzar en su segmentación, agrupando por rangos de edad, de prácticas, de asistencia, o de canales..., por poner algunos ejemplos. La segmentación, que no es otra cosa que la herramienta que permite realizar una oferta adecuada a quién más interesado puede estar en disfrutarla, expresa el respeto de la organización por el usuario (no hay nada más inefectivo y desagradable que recibir comunicaciones que nada te interesan) y tiene muy positivas consecuencias en el

incremento del consumo, en la reducción de los costes de comunicación, o en el fortalecimiento de la posición frente a posibles patrocinadores o financiadores. Cuando accedes a la página para jóvenes del MoMA (teens.moma.org) percibes las inmensas posibilidades que da conocer a tus usuarios –reales o futuros- y de comunicarte con ellos específicamente.

Conocimiento y segmentación son las bases para cualquier estrategia de fidelización y establecimiento de programas de lealtad, que promueva la consolidación de ese anillo decisivo para las organizaciones, que son sus mayores visitantes o usuarios.

La segunda línea que en mi opinión es urgente que desarrollen las organizaciones artísticas es la de la **experiencia del usuario**. El viaje del usuario, desde el primer contacto –¿la web?- hasta finalizar su consumo con la evaluación, constituye un amplio territorio de contacto en el que el nivel de satisfacción depende de multitud de factores. Lo que con escasa belleza literaria, pero gran efectividad conceptual denominamos “embudo de conversión”, busca iluminar el camino del usuario en sus sucesivos pasos, y que la organización fije unos objetivos y obtenga también unos resultados en cada uno de ellos. Hoy, ese viaje, esa experiencia, puede y debe ser diseñada por cada organización promoviendo modelos concretos de experiencia que tengan en cuenta tanto las características de sus usuarios, como la oferta concreta y el perfil de cada organización. Es un lugar común, pero cierto, que la valoración del usuario se establece por múltiples factores y que hoy el viaje del usuario ha de ser diseñado con tanto afecto y precisión como el propio “producto” artístico. Y además, y sobre todo, debe ser diseñado “ad hoc”, poniendo en relación los rasgos del viaje y la experiencia memorable que se ofrece o se busca, con los de los usuarios. La asistencia al último espectáculo de Asier Etxeandía, El intérprete, se hace memorable por la actuación, tanto como por la participación de los asistentes. La viralización de una coreografía que puedes bailar en el propio teatro, implica a los espectadores antes, durante y después, y genera una experiencia memorable que se recuerda mucho más allá del final de la sesión.

CONOCIMIENTO Y SEGMENTACIÓN SON LAS BASES PARA CUALQUIER ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE LEALTAD

Este ejemplo nos es útil para plantear la tercera línea que deben tener en cuenta las organizaciones artísticas y culturales, la de **promover la participación de los usuarios en el acontecer**, en el de ofrecerles espacios de protagonismo en el encuentro cultural. La necesidad de expresión de emociones, opiniones o estados de ánimo es consustancial al encuentro con el arte, más que nunca en estos momentos en que es más que posible expresarlas a través de múltiples mecanismos y herramientas tecnológicas. El término “ver” se queda extraordinariamente corto para expresar lo que buscan las gentes en sus encuentros con el arte. Experimentar es más preciso. Y en ese experimentar, la posibilidad de protagonizar a través de la participación, aunque sea en breves momentos, es sustancial. Y sin duda es otro elemento clave del éxito.

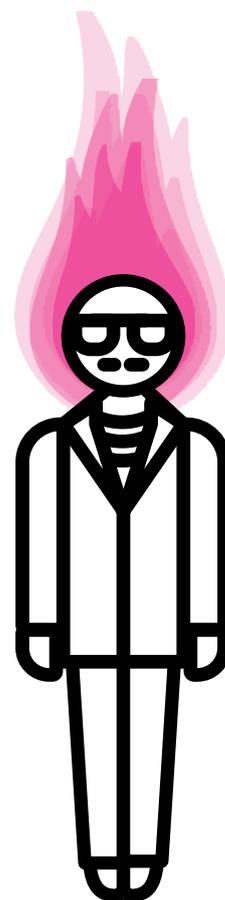
Un último componente relacionado con el marketing avanzado que deben tener en cuenta las organizaciones en el inmediato futuro es lo que podríamos llamar **“homogeneidad y equilibrio” en el empleo de las herramientas digitales**. La panoplia de herramientas, de marketing y comunicación puestas al servicio es enorme, probablemente incluso desmesurada. Pero están ahí y unas u otras son empleadas por la mayor parte de cuantos se acercan al arte. Lo relevante para las organizaciones es conocerlas, y establecer unas prioridades y un orden en su uso acorde a los objetivos perseguidos y a las características de la organización. El empleo de las redes en su enorme diversidad, la generación de contenidos para las webs, blogs o newsletter, la generación de apps... exigen una estrategia para su utilización alejada de la improvisación y el amateurismo. Todas las herramientas seleccionadas han de conformar un cuerpo comunicativo y de marketing alineado en perfecta formación y en el que cada herramienta sirva a unos fines previamente definidos. La diferenciación frente a otros usos no ejemplares, el profundo respeto a los deseos y expectativas de los usuarios, la generación de contenidos relevantes y no inanes, forman parte de esa estrategia. Creo que es oportuno reseñar aquí algunos ejemplos en este sentido. Ahí va el selecto empleo que hacen de estas herramientas

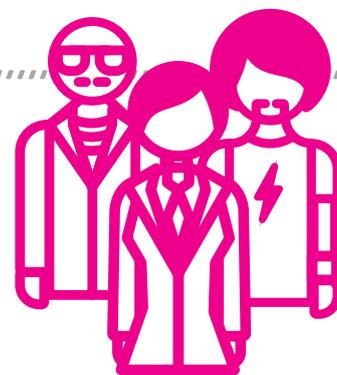
// PARA ACERTAR ES IMPRESCINDIBLE, COMO PRIMER PASO, BUSCAR, ARRIESGAR. Y EL DE COLABORAR PARA QUE LOS CIUDADANOS DISFRUTEN DEL ARTE ES UN RIESGO GUAPO //

el Centro Cultural GAM de Chile, y el Museo Thyssen, particularmente en su propuesta educativa o Educathyssen.

Para terminar con este apartado me gustaría mencionar el creciente papel de la **consultoría y el asesoramiento profesional en el desarrollo de las organizaciones** culturales. De hecho, Conectando Audiencias es una plataforma en que esto se muestra con nitidez. El conocimiento preciso para gestionar con consistencia, al servicio del usuario, con eficiencia y sosteniblemente, cada vez es más complejo, especializado y exigente. Son muy pocas las organizaciones que disponen de todos los medios y el personal para emplearlas con solvencia. En paralelo, ha ido desarrollándose un amplio conocimiento en la mayor parte de las ocasiones fuera de las organizaciones artísticas. Expertos en Derecho, ingeniería, marketing general, redes, creación de aplicaciones, posicionamiento, venta on line, CRM, CEM... acumulan conocimientos y forman empresas que ofrecen sus servicios a otras instituciones y entidades relacionadas con el arte y la cultura. Este mismo número de CA es muestra del enorme avance producido en España en el conocimiento experto que puede ponerse al servicio de las organizaciones que lo necesiten para mejorar su trabajo. Es muestra de inteligencia conocer las propias debilidades. También de buscar el conocimiento ajeno que ayuda a superarlas.

Estos tiempos tienen algo de apasionante al tiempo que retador. Tiempos de investigar, probar, arriesgar. Tiempos de caer y levantarse, caer y levantarse. Sobra decir que con el objetivo de acertar. Pero recordemos que para acertar es necesario levantarse, es inevitable antes equivocarse, y es imprescindible, como primer paso, buscar, arriesgar. Y el de colaborar para que los ciudadanos disfruten del arte es un riesgo guapo. **//**





EL EQUIPO



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. 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. Es profesor en varios master y publica regularmente artículos sobre gestión y política cultural.



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.



ELISA DAMIANI responsable de marketing

Licenciada en Historia, Master en Gestión Cultural. Como experiencia reciente, ha trabajado en el Teatro Alfíl como community manager y responsable del programa de fidelización de público del mismo teatro. Tras esta etapa pasó a ser project manager de Spektrix España especializándose en el uso de ticketing y CRM en organizaciones culturales y gestión de bases de datos, así como profundizando en el campo de los programas de fidelización de público a través de la gestión de bases de datos y acciones digitales.



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.



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. Lleva cerca de diez años realizando su labor profesional en el ámbito de la gestión cultural. Ha trabajado en instituciones como el Círculo de Bellas Artes, Casa de América y Fundación Autor en Madrid, en la Agencia Española para la Cooperación y Desarrollo (AECID) en Buenos Aires y en el MUSAC, de León.

MÁS ASIMÉTRICA



¡Conoce nuestro grupo de LinkedIn!

Nuestro grupo sobre marketing de las artes y desarrollo de público, un lugar abierto al debate.

¡Únete ya!

El blog de Asimétrica

Proponemos un diálogo abierto sobre cómo mejorar la gestión de la cultura, la gestión de público 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:

asimetrica.org/blog-de-asimetrica/



¡No te quedes sin recursos!

Una de las vocaciones de Asimétrica es la de compartir el conocimiento, por eso para nosotros es muy importante contar con una sección de recursos. En ésta encontrarás todos aquellos materiales que hemos ido compilando, ya que entendemos que son recursos o herramientas muy útiles para los profesionales de la gestión cultural.

asimetrica.org/recursos/

El Newsletter de ASIMETRICA

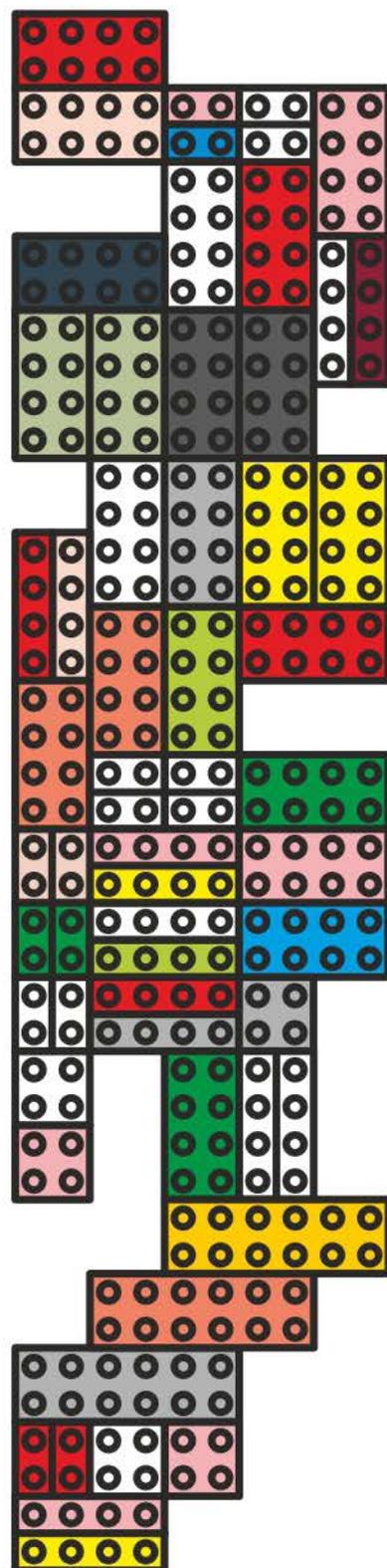
Suscríbete al Newsletter de Asimétrica y recibe las iniciativas más relevantes en los campos del marketing cultural, desarrollo de audiencias y nuevos medios en España y en el resto de mundo. Acercamos las mejores prácticas, los recursos y las publicaciones más interesantes del momento a los gestores y profesionales de la cultura.

Recibe nuestro newsletter cada 15 días



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 "CONECTANDO AUDIENCIAS"

ASIMÉTRICA

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 / Pilar de Zaragoza 104 bajo / 28028 Madrid / 91 361 2752

