

## **Marketing para industrias creativas y culturales**

Marzo de 2018  
Copyright © 2018 Fundación Viajelogía  
Todos los derechos reservados.

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	1
Objetivos .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
Tema 1 .....	6
Estudio de mercado, segmentación y posicionamiento.....	6
Subtema 1. Estudio de mercado.....	6
Subtema 2. Segmentación y posicionamiento .....	15
Descriptores del segmento .....	19
Tema 2.....	27
Subtema 1: Precios, promociones y distribución .....	27
2.1. El valor, las estrategias de precios y las formas de pago .....	27
Nuevas fórmulas de fijar precios.....	37
Tácticas de precios dinámicos .....	39
2.2. Nuevas formas de distribución de contenidos culturales y creativos.....	46
Tema 3 .....	59
Desarrollo de públicos .....	59
Subtema 1. Formación, captación y fidelización de audiencias.....	59
Subtema.2. La participación del público .....	70
Conclusiones .....	75
Lista de referencias .....	78
Glosario .....	80

### Lista de figuras

Matriz foda de Albert S. Humphrey .....	15
Gráfico tipo de objetivos sobre precios.....	33
Gráfico explicativo costos variables. ....	37
Figura 1 tipos de canales de distribución .....	55
Figura 2 del “Arco de la implicación” del libro Implica a tu público (Alan S Brown y Rebecca Ratskin, 2011).....	62

## **Resumen**

En este módulo conocerás cómo realizar un estudio de mercado, una buena segmentación y encontrar el posicionamiento ideal para tu proyecto creativo cultural.

Podrás identificar las distintas estrategias de precios y formación, captación, fidelización y participación de los distintos públicos en relación con emprendimientos culturales y creativos.

## **Objetivos**

El módulo propone dar a conocer estrategias de marketing que son aplicadas en los emprendimientos culturales y creativos, explorando los procesos tradicionales pero, sobre todo, resaltando las estrategias innovadoras.

- Se brindarán elementos para que el participante pueda:
- Reconocer y apropiarse los elementos del marketing como el estudio de mercado, la segmentación, el posicionamiento, la marca, la distribución, el precio, la promoción, teorías y modelos.
- Diferenciar los usuarios, públicos, audiencias, consumidores y clientes, para generar estrategias de penetración e impacto.
- Diseñar e implementar planes de marketing atendiendo a criterios de eficacia y eficiencia, orientados al sector creativo y cultural.

## **Introducción**

El interés por fortalecer la economía enmarcada en el sector creativo y cultural ha incrementado la aplicación y adaptación de técnicas de marketing para la comercialización y posicionamiento de los productos culturales y creativos.

No importa si nos movemos en el ámbito público o privado, no importa si buscamos rentabilidad económica o transformación social, en cualquier caso resulta imprescindible planificar cuál es nuestra posición en el mercado y a dónde buscamos llegar.

Uno de los aspectos más importantes para el éxito de cualquier proyecto creativo es tener claridad del público para el que se crea. Si bien muchos de los proyectos y productos creativos nacen de una necesidad expresiva de quien los realiza, es fundamental responder la pregunta clave: ¿para quién hago esto?

Una vez tienes bien identificados a tus públicos, sabiendo diferenciar entre el que te compra, el que te usa, el que asiste a tus eventos, el que te financia, el que te consume o el que te sigue a través de una pantalla, debes crear estrategias de marketing que te permitan establecer relaciones fuertes, estimulantes y duraderas con cada uno de tus públicos.

Dar importancia a la relación entre el producto y el público, generando una manera especialmente diseñada para que ambos se encuentren, es de lo que trata el marketing. Hoy en día, más que productos culturales y creativos hay que diseñar experiencias, algo que la gente quiera compartir con otros y que se involucren emocionalmente en la construcción y divulgación de una propuesta.

El objetivo final de un plan de marketing es que los públicos se conviertan en amigos, en aliados de los proyectos. No sólo ayudarán a financiarlos sino que retroalimentarán estas experiencias e ideas, para que se hagan cada vez mejor.

Hay que tener algo claro: el éxito de un proyecto cultural o creativo no se mide solamente en las ventas o ingresos que genera. El impacto o beneficio generado en los públicos, el reconocimiento de lo intangible, son también resultados de una estrategia bien planeada.

En el módulo anterior entendiste que tu emprendimiento cultural y creativo forma parte de un sector o ecosistema que a la vez tienen una cadena de valor que debe articularse para mover la economía. En este módulo comprenderás la importancia de tener un buen plan de marketing que conozca y tenga en cuenta la diversidad de sus públicos y que utilice estrategias innovadoras para establecer relaciones estimulantes y duraderas con ellos.

En la primera unidad reconocerás las formas actuales de realizar un estudio de mercado, una buena segmentación y encontrar el posicionamiento ideal para tus productos, servicios o experiencias culturales y creativas.

En la segunda unidad identificarás distintas estrategias de precios para el sector creativo y cultural, explorarás nuevas formas de distribución de contenidos culturales y creativos a través canales digitales.

En la tercera unidad conocerás distintas estrategias de formación, captación, fidelización y participación de los distintos públicos en relación con emprendimientos culturales y creativos.



## **Tema 1**

### **Estudio de mercado, segmentación y posicionamiento.**

#### **Subtema 1. Estudio de mercado**

Un estudio de mercado es un análisis riguroso del entorno de la organización cultural o creativa y de cada uno de sus productos o servicios. Para ello es importante la combinación de estrategias convencionales como el análisis DAFO que evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con otras estrategias de investigación que buscan analizar los casos de éxito y error, las tendencias del mercado, etc.

Realizar un estudio de mercado es útil, si se hace bien. La clave está en cómo se diseña una buena estrategia y cómo se implementa. Un estudio de mercado sirve, para detectar las necesidades de nuestros usuarios y, de esa manera, diseñar un producto o servicio que todavía no existe o mejorar uno existente. También para comunicar de manera eficaz los beneficios de dicho producto o servicio relacionándolo con la necesidades detectadas en los beneficiarios. Permite crear canales de distribución adecuados para sus necesidades y características reales y

fomentar una relación duradera y estimulante con los usuarios para que la acción de compra y uso o consumo se repitan.

En el caso del sector creativo y cultural, detectar las necesidades no es tan evidente porque se tratan de necesidades intangibles que no son detectables a primera vista. Por ello, para diseñar un buen estudio de mercado e implementarlo, debes tener los siguientes puntos muy en cuenta:

- **ES MEJOR OBSERVAR QUE PREGUNTAR.** Estudiar el comportamiento natural, el no anunciado o racionalizado, siempre va a aportar ideas más cercanas a la necesidad profunda del usuario. En lugar de preguntar ¿qué necesita? es más favorable tener un prototipo preparado y estudiar las reacciones, la actitud, la relación con el producto o servicio en cuestión de nuestro público objetivo.
- **INVESTIGAR CON USUARIOS REALES EN ENTORNOS REALES.** A la hora de testear un producto o servicio prototipo, es muy importante que no cuentes con suplentes escogidos rápidamente para salir del paso ni que lo hagas en lugares que no tienen nada que ver con el consumo del producto o servicio. Todos los involucrados, incluido el contexto,

deben ser reales para que las conclusiones que obtengas también lo sean.

- SI EL PRODUCTO NO EXISTE, TENDRÁS QUE SIMULARLO. La experiencia del usuario es lo más importante y para que vivan una experiencia tienen que poder tocar el producto o sentir los beneficios de un servicio. Deben vivirlo en primera persona, así que si tu producto o servicio no existe, debes crear un prototipo rápido.
- LA CO-CREACIÓN ES LA CLAVE. En el estudio de mercado no solamente es importante escuchar las opiniones de los usuarios, es una oportunidad para hacerlos partícipes del proceso de diseño del producto o servicio en cuestión. Por eso, crear un ambiente de co-creación es muy importante, porque solamente así se involucrarán y aportarán ideas relevantes. Esto conecta con la emergencia de los llamados “living labs” o “laboratorios vivos”, que son espacios sociales de innovación donde los usuarios innovan a través de la co-creación. Ahí están trabajando juntos los usuarios con los ingenieros e investigadores para generar valor.

- ANTES, DURANTE Y DESPUÉS. No es suficiente con realizar un estudio de mercado antes de lanzar un producto o servicio, es necesario hoy en día, ya que el mercado está en continuo cambio. El estudio de mercado se debe mantener actualizado para que a partir de él se vayan tomando decisiones de mejora.

Es evidente que en los últimos años, la investigación de mercados ha ganado protagonismo principalmente a nivel online, debido a la facilidad de conseguir datos a través de canales digitales. Por ejemplo, las encuestas han pasado a ser una metodología digital, por la facilidad que implica y los pocos costos añadidos que supone. Sin embargo, es obligatorio destacar que el consumidor creativo o cultural tiene interrelaciones tanto online como offline y que no percibe la diferencia entre ambas. Hay consumidores que buscan productos y servicios en internet pero los disfrutan en el mundo offline o que se compra productos por internet que se prueba en tiendas físicas. Esto implica la necesidad de interrelacionar la investigación tradicional con la digital, y exige contar con herramientas y metodologías que permitan recoger y procesar volúmenes amplios de datos.

Otra tendencia es la utilización de técnicas de neuromarketing en la investigación de mercados para conocer realmente las sensaciones y reacciones de un consumidor ante un producto, servicio o experiencia creativa o cultural. Por

ejemplo técnicas como el Eye Tracking, que se trata del estudio del ojo para evaluar hacia dónde se dirige la mirada o el movimiento del ojo en relación a la cabeza como respuesta a un estímulo; el EEG (electroencefalograma), gráfico que registra la actividad del cerebro por ejemplo en un concierto o viendo una película; el reconocimiento facial y voz, por ejemplo en venta de entradas culturales a través de un sistema que comparte datos para saber a qué espectáculos culturales asiste cada persona y poder recomendar según sus gustos; los sensores biométricos, que son transductores que transforman un rasgo físico (como una huella digital) en una señal eléctrica, mayormente utilizado para diseñar objetos personalizados o de seguridad.

Con la aplicación de todas estas técnicas y muchísimas otras, el conocimiento del consumidor cultural o creativo llega hasta el punto de comprender sus rasgos más singulares y sus gustos más personales. Llega entonces la hora de gestionar todas esas experiencias que el consumidor tiene con el producto, servicio o experiencia cultural o creativa a través del CEM (a veces denominado CXM), cuyas siglas en inglés significan “Customer Experience Management”.

Según la definición de Gartner, el CEM sería “la práctica de crear y reaccionar ante las interacción con el cliente para cumplir (o superar) sus expectativas, y, de esta forma incrementar su satisfacción y lealtad”. Eso permite visibilizar la experiencia de los clientes con el producto, servicio o experiencia cultural o creativa antes, durante y

después del consumo y así poder diseñar estrategias de captación, fidelización y retención del público objetivo. La finalidad es crear un vínculo emocional con el público, conectar con sus emociones, algo que en cultura, por ejemplo, se consigue con facilidad. De esta manera se podrán generar contenidos personalizados y de valor para el público y así querrán volver a vivir la experiencia creativa o cultural que ofrecemos.

Un indiscutible ejemplo de innovación cultural a través del estudio de mercado es el Cirque Du Soleil que supo entender que ellos no vendían espectáculos de circo para niños sino para los padres, que eran lo que pagaban la entrada. De este modo, se dedicaron a conocer muy bien los gustos de los adultos y a orientar su compañía hacia esos gustos. Algunas de las decisiones que tomaron que nos pueden servir de inspiración:

- Eliminaron los animales y los payasos ¿qué elefantes o personajes deberías eliminar de tu proyecto cultural o creativo?
- Pasaron de múltiples arenas a un solo escenario ¿a qué le pondrías tu foco principal en tu empresa cultural o creativa?
- Agregaron o resaltaron algunos aspectos fundamentales como escenografía provocativa, utilización de vídeos, música propia,

vestuario atractivo para acercarse más a los gustos de los adultos.

¿Cómo puedes personalizar tu producto, servicio o experiencia?

- Pusieron un margen de beneficio del 15% en sus espectáculos ¿Tu empresa está diseñada para ganar?

Cuando realices el estudio de mercado de tu empresa cultural o creativa es importante que diferencies entre 5 tipologías de públicos y que el estudio lo hagas teniendo en cuenta a todos:

1. PÚBLICO: Persona que asiste a un espectáculo o evento.
2. USUARIO: Persona que usa tu producto, servicio para un bien propio.
3. CLIENTE: Persona que paga por los productos o servicios que le puedes ofrecer.
4. AUDIENCIA: Persona que interactúa con tu empresa a través de cualquier medio de comunicación.
5. CONSUMIDOR: Persona que consume tu producto o servicio.

En el estudio de mercado es muy importante que investigues y analices bien tu competencia para conocer quienes lo están haciendo bien y quienes no. Esto te ayudará a identificar oportunidades de negocio, claves de éxito y tendencias de mercado. Conociendo la oferta de tu competencia puedes llegar a vislumbrar un

vacío que no está siendo cubierto por nadie o la necesidad de mejorar un producto, servicio o experiencia.

Puedes visitarlos locales y establecimientos de tus competidores, visitar sus sitios web y redes sociales, observar sus públicos, clientes o consumidores, analizar la interacción de sus audiencias. Con esta información puedes hacer una tabla de puntos débiles y fuertes. Si en el Sector hay muchos competidores, elige los más fuertes y los más débiles. La comparación puede servirte mucho.

Para consolidar una investigación de mercado, una matriz DOFA es una de las herramientas básicas más utilizadas y extendidas. También se la llama FODA a partir de las siglas de Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades. Hasta ahora es una metodología que sigue vigente y facilita la organización de la información recolectada en un análisis de mercado.

Un consejo para identificar en qué categoría ubicar alguna característica, es que considerar que las fortalezas y las debilidades son internas, es decir, hacen parte del proyecto, producto, equipo de trabajo o idea. Las oportunidades y amenazas son externas, se encuentran en el entorno o en el mercado: en clientes, competidores, entorno legal o jurídico, situación económica, etc.



**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa o proyecto, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, conocimiento, calidad, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa o proyecto, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Puedes crear en una tabla y hacer un cruce de variables para encontrar estrategias que sirvan para potenciar el proyecto, así:

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b> <b>(Internas)</b> <b>Lista de Fortalezas</b>	<b>DEBILIDADES – D</b> <b>(Internas)</b> <b>Lista de debilidades</b>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>

<b>(Externas) Lista de Oportunidades</b>	<b>Usar fortalezas para aprovechar oportunidades.</b>	<b>Usar oportunidades para superar las debilidades.</b>
<b>AMENAZAS - A (Externas) Lista de Amenazas</b>	<b>Estrategias FA Utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas.</b>	<b>Estrategias DA Reducir debilidades y evitar amenazas.</b>

Matriz foda de Albert S. Humphrey

## Subtema 2. Segmentación y posicionamiento

La noción de marketing ha evolucionado desde los años 50, cuando la perspectiva del marketing creativo y cultura era ganar y estaba enfocado a conquistar mercado. Posteriormente el marketing buscaba satisfacer tanto al mercado como a los agentes implicados en la empresa cultural o creativa y desde el 2010, la perspectiva está ligada a colaborar tanto con la actividad como los agentes involucrados.

En este tema buscaremos alcanzar la perspectiva más moderna de marketing colaborativo, fundamentalmente por tres motivos:

- El producto cultural o creativo demanda en muchas ocasiones la participación del consumidor que lo complementa con su experiencia.

- Las organizaciones culturales, mayoritariamente, operan con agentes implicados de distinta naturaleza (organizaciones públicas, privadas, centros educativos, etc.) y todos han de encontrar un beneficio.
- En el consumo de productos culturales y creativos es habitual que los públicos que consumen música en vivo consuman también artes escénicas o visiten un museo, lo cual puede utilizarse estratégicamente para la creación de demandas genéricas (co-ompetencia).

Para el marketing colaborativo todos los actores de un mercado son susceptibles de crear y recibir valor: clientes, otros clientes, organizaciones públicas y privadas, etc. Desde esta perspectiva, tu empresa, más allá de buscar optimizar las ventas y/o beneficios y sus actividades, debería buscar el equilibrio de un sistema en el que todos ganen, ya que sólo así se mantendrá a largo plazo. Por supuesto, esta perspectiva cobra especial sentido en la medida en que existen las nuevas tecnologías e Internet.

El cliente, que antes era un agente pasivo, ahora tiene un papel activo: es co-creador del servicio, participa en el consumo, crea valor para sí mismo y para la empresa, es, por lo tanto, un recurso más que hay que incorporar a la gestión. Su colaboración es clave: al comprar una entrada, dar una opinión, recomendar, etc.

Desde la perspectiva del marketing colaborativo, la segmentación de públicos busca identificar y clasificar tipos de relaciones que se pueden construir con los distintos públicos, con el fin de llevar a cabo una estrategia diferenciada para cada grupo.

Los principales errores de la segmentación de públicos están en creer que el público está segmentado de una manera concreta y predeterminada utilizando etiquetas como “los ninis”, “los millennials”, “la generación Y”... otro gran error es creer que el público es una masa uniforme. El “público general” no existe. Y por último, pero no menos grave, es pensar que un producto, servicio o experiencia cultural o creativa está dirigido solamente a un único segmento de público. En el tema anterior hemos explicado las diferencias entre cliente, consumidor, usuario, público y audiencia y hemos demostrado, en el caso del Circo Du Soleil, que el cliente (quien paga) es el padre aunque el público (quien asiste) generalmente son niños con sus familias, seguramente su audiencia (quienes les sigue por los medios) o sus consumidores (quienes consumen las películas o las bandas sonoras) son adultos, otros clientes (que paguen por sus servicios) pueden ser empresas privadas o marcas de gran consumo...

En la definición de los diferentes segmentos hay que tener en cuenta 5 puntos fundamentales:

1. La respuesta del mercado de las acciones de marketing deben variar de uno a otro segmento. No se pueden aplicar las mismas estrategias a segmentos con características diferentes.
2. Cada segmento debe definirse de tal manera que guíe las estrategias del proyecto.
3. Un segmento debe poder cuantificarse.
4. El segmento debe resultar beneficioso, generar utilidad o movimiento.
5. El segmento debe ser relativamente estable a lo largo del tiempo.

Dentro del segmento principal de tu empresa, el de los clientes que son los que pagan por tu producto o servicio, debes definir cuál es la frecuencia o tasa de su consumo que tiene, es decir, cuántas veces compran o si es un comprador único. En el caso de actividades relacionadas con tu empresa que no tienen un valor comercial, como podría ser un evento, por ejemplo la inauguración de una galería de arte, debes identificar con qué frecuencia asiste. Empezarás así a diferenciar entre el cliente y el público ocasional (que compra o asiste una vez) y el activo (el que lo hace con más

frecuencia). Un tercer criterio sería el grado de lealtad al producto, al servicio o a la marca, que miden la fidelidad.

Es importante tener claro que la segmentación no tiene un efecto inmediato, es un proceso que con el tiempo ayuda a comprender porqué un tipo de público prefiere un servicio o bien, por encima de otros similares. Hay que elaborarlo con paciencia y disciplina para poder determinar mejor sus características hasta llegar a definir un nicho de mercado.

### **Descriptor del segmento**

Los descriptores ayudan a caracterizar y cuantificar los segmentos a los que se quiere o puede llegar y pueden agruparse así:

- **Geográficos:** Definición de lugar, condiciones climáticas y ambientales, densidad poblacional, etc. Es diferente realizar actividades en una zona de temperaturas cálidas a realizarlas en un lugar con clima frío.
- **Sociodemográfico:** Cuantifican datos como la edad, sexo, ingresos, nivel educativo, trabajo, religión, estrato social. Este descriptor es tal vez el más utilizado para empezar a entender las cualidades de los públicos.

- **Psicográficos:** Se estudia la personalidad y el estilo de vida. Estos descriptores nos ayudan a identificar un segmento de público que puede ser muy específico para relacionarlo con nuestro proyecto.

Es muy importante tener en cuenta cuál es el segmento actual al que llega tu producto, servicio o experiencia, pero más importante es saber a qué segmento quieres llegar. Por ejemplo, si diseñas joyas, y tu segmento de mercado actual es este:

\* Mujeres, 18-25 años, estudiantes, activas e independientes.

Digamos que tus productos son de colores brillantes, de buen tamaño, sin empaque, sin marca. Esto satisface tu segmento. ¿Cómo llegarías a otros segmentos?

\* Mujeres, 24-30 años, casadas, conservadoras

Para ellas, los collares deben tener colores más opacos y menos grandes, conservando los diseños atractivos. Mayor calidad de las piedras. Precio mayor

\* Mujeres 12-18 años, clase media-alta.

Colores pasteles, enfoque en tobilleras y para la cintura. Precios más altos. Calidad similar de las piedras. Adicionar una marca, este sector le da mucha importancia a la marca.

Criterios como la fidelidad, el proceso de compra (razonada o impulsiva), lugar de compra, tipo de compra, intensidad de uso, gasto, situaciones de uso, sensibilidad al precio, beneficio buscados y percepciones deben ser las columnas vertebrales e tu segmentación. Las personas (como consumidores o participantes en hechos culturales o creativos) no nos comportamos de una forma lineal, predecible y explicable al 100%. Las personas somos poliédricas y dinámicas, si segmentamos de forma superficial nuestro público, 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.

No nos podemos conformar con tomar una foto de nuestros segmentos, debemos tener un gif animado que incluya todas las fotos que hemos tomado a nuestro público objetivo durante nuestra relación con él, por ejemplo: cuando viene al teatro, cuando habla en la puerta o en la taquilla, cuando le enviemos un mail, cuando pincha en alguna de las novedades que le informamos (y no en las demás), cuando compra la entrada o cuando entra en conversación con nosotros en las redes...



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 de hacer políticas de fidelización y comunicación. Y todo ello no de forma estanca o estática, debemos ser conscientes de que los públicos están en continuo movimiento. Una misma persona puede pertenecer a varios segmentos a la vez, y cambiar de segmento a lo largo del día.

Hoy día, con la democratización del uso de Internet y el avance de la tecnología, las empresas disponemos de datos digitales tan variados como comportamientos de navegación del usuario, intereses, gustos personales, estado de ánimo... los cuales podemos incorporar a nuestro CRM (Customer Relationship Management) y analizarlo a través de los expertos en 'customer intelligence', de cara a realizar segmentaciones precisas, así como previsiones o prescripciones.

Una vez tengamos identificados y muy analizados los distintos segmentos de mercado a los que queremos dirigirnos, nos toca definir nuestro posicionamiento de mercado que es la posición que nuestro producto, servicio o empresa ocupa o deseamos que ocupe en las mentes de los clientes en relación a nuestra competencia. El paradigma clásico de posicionamiento consiste en representar en un

mapa las percepciones las diferentes marcas competidoras, relacionar cada una con 4 atributos perceptivos e identificar una posición deseable en ese mapa que no esté ocupado para desarrollar una estrategia de conquista y dominio de dicha posición. Sin embargo, algunas historias de éxito en años recientes (Swatch, IKEA, Cirque Du Soleil...) nos demuestran que es posible “pensar fuera de la caja” y posicionarse como algo que existe aparte de sus respectivas categorías, creando una separación psicológica con respecto a su disciplina o sector.

Youngme Moon describe en su artículo “Break Free from the Product Life Cycle” tres estrategias para definir un posicionamiento disruptivo a través de la propuesta de valor de la empresa cultural o creativa:

Posicionamiento inverso: yendo contra las tendencias de la categoría

Este posicionamiento consiste en usar un vector de diferenciación opuesto a la tendencia de la categoría. Cuando los competidores en la categoría tienden a aumentar indefinidamente sus productos, el competidor que busca un posicionamiento inverso hace dos cosas:

1. “Poda” su producto, desproveyéndolo de atributos que el resto de la categoría considera indispensables.

2. Suplementa el producto “podado” con una serie de atributos cuidadosamente elegidos, que habitualmente se encontrarían solo en productos muy aumentados y que incrementan enormemente el valor entregado al cliente.

Caso de éxito: IKEA: gran parte del inmenso éxito de este retailer de muebles se debe, además de a sus productos baratos pero estilizados, a su posicionamiento inverso. Ikea ha reducido la presencia de vendedores, la variedad, el servicio de entrega y montaje y la durabilidad de sus productos. A cambio, ha introducido unas tiendas de diseño que incorporan guardería y restaurante y una oferta de utensilios y productos complementarios a los muebles. La empresa ha combatido así una mala imagen asociada a la categoría, basada en vendedores persistentes y tiendas desangeladas que alejaba a muchos compradores, y ha construido una imagen muy diferenciada.

Posicionamiento de ruptura: extendiendo las fronteras de la categoría

En esta estrategia un producto escapa de su categoría asociándose deliberadamente con una categoría diferente. El objetivo es aprovechar las convenciones e imagen de la nueva categoría para que los clientes categoricen mentalmente al producto de una manera diferente y eso afecte al modo en que el producto se consume y contra quién compite. Esta estrategia es recomendable

cuando hay clientes hastiados de la categoría y están listos para algo nuevo. Un producto rompedor echa abajo las fronteras tradicionales de una categoría.

Los productos comunican su pertenencia a una categoría mediante una variedad de pistas, que van desde su diseño y funcionalidad hasta su precio, pasando por los canales de distribución. Manipulando estos ejes los marketers pueden cambiar cómo los clientes enmarcan el producto y, por lo tanto, cómo responden a él.

Caso de éxito: Los Simpsons: la popular serie de TV se distanció de su categoría presunta (dibujos animados) y se asoció con otra totalmente diferente (comedia adulta), atrayendo a un amplio sector de audiencia. Puesto que eran “sólo dibujos animados” la serie pudo permitirse una sátira cáustica y unos comentarios sociales subversivos que habrían sido impensables en una comedia tradicional, cambiando para siempre las expectativas de los espectadores en el prime-time y abriendo el camino a una legión de provocadoras series de comedia animada.

#### Posicionamiento oculto: adoptando una categoría alternativa

A diferencia de los enfoques anteriores esta es una estrategia encubierta, en la que la empresa oculta la verdadera naturaleza de su producto afiliándolo con una categoría diferente. Se trata de una estrategia muy potente cuando la categoría original está contaminada o corrompida en alguna medida: los clientes pueden

sentirse intimidados o ser escépticos ante ella (como ocurre con las nuevas tecnologías) o pueden tener objeciones éticas, filosóficas o políticas sobre la misma (por ejemplo, el juego). También, cuando la distancia entre lo que el público espera de los productos en la categoría y lo que el producto realmente ofrece es demasiado grande y puede provocar expectativas no cubiertas y decepción.

Esta estrategia es recomendable cuando hay clientes que evitarían completamente la categoría. Utilizando un posicionamiento oculto el producto puede entrar disimuladamente en el mercado y conseguir una aceptación que de otra manera habría resultado difícil.

Caso de éxito: Apple Mac Mini: este ordenador de Apple, carente de monitor, teclado o ratón, se posicionó como un “no PC”, enfatizando sus múltiples usos: servidor, grabador de TV, dispositivo de backup, etc. Si bien se lo asoció con una categoría alternativa determinada, la estrategia permitió diferenciarlo de otros PC comoditizados de bajo coste, a la vez que dejaba abiertas todas las posibilidades de marketing.

## **Tema 2**

### **Subtema 1: Precios, promociones y distribución**

#### **2.1. El valor, las estrategias de precios y las formas de pago**

Michael Kaiser, presidente del Centro John F. Kennedy para las Artes Performáticas de Washington (EE.UU), contó en una de sus conferencias en Circularart 2017 en Medellín, que una de las preguntas que más le hacen es qué hacer para que un proyecto creativo sea más fácil de financiar o comercializar, a lo que responde siempre “hacer cosas increíbles”. Puede parecer obvio, pero se trata que desde el diseño, lo que se haga sea único y maravilloso para marcar la diferencia. Kaiser también destacó que muchos proyectos no se toman el tiempo necesario para desarrollar sus ideas y todo busca hacerse de inmediato. Proyectar lo que se va a realizar a hacer a uno o dos años (incluso cinco) permite trabajar mejor en hacer esas ideas de una forma “increíble”, con un mejor horizonte temporal.

Una de las mayores dificultades para la mayoría de creadores radica en cómo y cuánto cobrar por su trabajo, pero es fundamental entender este proceso. Desde la perspectiva de marketing, entendemos que el precio es el valor (en forma monetaria o no monetaria) que el comprador de un producto cultural entrega a cambio de la utilidad que recibe por su adquisición.

Especialmente en el sector creativo y cultural, el exceso de actividades gratuitas afecta la percepción del consumidor respecto al valor de la obra o a la experiencia. Es algo sobre lo que debemos reflexionar de manera sectorial con las instituciones.

La política de precios de una organización cultural o creativa, en el contexto general de la estrategia de marketing, desempeña un papel importante en las relaciones con el consumidor. Los motivos de la importancia de este instrumento son los siguientes:

- El precio es una importante herramienta de comunicación: para el público, los precios tienen una naturaleza informativa, y resulta habitual que los clientes utilicen este factor como referencia para evaluar la calidad del producto que están considerando adquirir. De esta manera, cuando el precio de la entrada a un museo, teatro, sala de conciertos, etc. es elevado, o bien cuesta mucho conseguirla (hay colas muy largas, tiempo de espera elevado, etc.), los públicos atribuyen un mayor valor al producto. Obviamente, esta relación no se cumple siempre ni para todos los consumidores, pero en la medida en que el público no cuenta con información para valorar la bondad del producto que va a adquirir, el precio ejerce una mayor influencia como fuente de

información. Es por este motivo por el que en los últimos años han surgido en el contexto de la gestión cultural múltiples críticas al "precio cero" de la cultura, que podría restar valor y dañar la imagen de los productos comercializados. En este sentido, podemos decir que ninguna política es buena o mala para todos los productos: depende del contexto, del momento, del mercado, etc.

- El precio es el único instrumento de marketing que proporciona ingresos. Es importante, por lo tanto, tener presente en qué medida su diseño puede determinar ámbito financiero de la organización.
- El precio es el instrumento de marketing más flexible y una poderosa herramienta competitiva. Ciertamente, alterar el precio de un producto es una decisión fácil de aplicar, pero tanto los incrementos como las disminuciones de precios han de ser comunicadas adecuadamente a los consumidores. Por ejemplo, una reducción en precio del abono a un teatro puede ser entendido por el consumidor como una disminución de la calidad de los espectáculos, por lo tanto, se tendrá que informar sobre los motivos que generan las decisiones de precios: incremento de patrocinadores, subvenciones, etc.



El método más utilizado en el medio para la fijación de precios es preguntar cuánto cobran los otros por hacer lo mismo. En el caso del teatro, esta es una práctica muy extendida. Aproximadamente en 2006, Acción Impro abrió la primera sala de teatro en El Poblado, a una cuadra del Parque. Los precios de entrada a las funciones eran los mismos de los teatros del centro, sin embargo la sala aún no se llenaba y su promedio de ocupación era inferior al 60%, aproximadamente. Acción Impro contrató un administrador que luego de indagar y preguntar a los asistentes y en otros locales en el Sector, tomó la decisión de duplicar los valores de las entradas.

Comprendió que la ubicación del teatro afectaba la percepción de los espectadores, quienes consideraban que la tarifa era muy baja para la zona y que por eso a lo mejor las obras no eran de buena calidad. Al duplicar los precios no sólo tuvo mayor asistencia sino que tuvo más ingresos. Por eso, al fijar precios es importante considerar otros aspectos, más allá de la competencia.

Otra manera de fijar tarifas es la demanda. En la Corporación Arca de N.O.E., entidad dedicada a la narración oral escénica, decidieron establecer unas tarifas para las funciones que les solicitaban organizaciones y empresas. Cobraban un precio relativamente económico por las funciones y tenían buena demanda, a razón de 3 funciones semanales aproximadamente. Aparecieron nuevos proyectos que empezaron a demandar más tiempo entre los integrantes, empezaron a tener

dificultades para programar las presentaciones y comenzaron a darse incumplimientos.

En el Arca decidieron subir el precio de las funciones y cobrar un 50% más de lo que antes cobraban. En principio la demanda bajó, pero incluso así obtenían más ingresos, haciendo menos presentaciones.

Si bien preguntar cuánto cobran los otros es fundamental, ésta no debe ser la única variable para considerar a la hora de poner precios. Se debe hacer una valoración de los costos que implican desarrollar un trabajo creativo.

La Unión del Sector de la Música - USM, identificó este problema entre los músicos asociados a su agremiación, entonces diseñaron una tabla en Excel donde consideraron diferentes variables como el número de veces que ensaya la banda en la semana, la cantidad y trayectoria de integrantes, si paga o no paga salas de ensayo, los años de trayectoria del proyecto musical, si tiene instrumentos propios o debe alquilar, el transporte requerido para ensayos y presentaciones, etc. Con esta información, el resultado es un precio mínimo que la banda o el músico debería cobrar por un concierto.

En sectores creativos como el audiovisual, el diseño, el dibujo o el editorial, es crucial considerar los costos de producción para asegurar la recuperación económica de lo invertido en materiales y realización.

La fijación de precios debe considerar cuál es el objetivo principal de marketing en ese momento del proyecto:

Basados en beneficio: fijar precios bajos con el fin de fomentar el consumo. Aquí lo importante es que más gente acceda a la oferta.

Basados en ventas: expandir su cuota de mercado a partir de la reducción de precios y por lo tanto, del margen de beneficios, con el fin de capturar un porcentaje de la clientela de sus competidores y aumentar las ventas, por tanto la cuota de mercado. Luego de captar cuota de mercado, por lo general suele aumentar el precio. Es muy parecida a la anterior, sólo que busca luego de ganar una cuota de mercado, fidelizar para aumentar ingresos.

Relacionados en el equilibrio competitivo: los competidores en el mercado alinean sus precios a los del líder y apoyan su estrategia en otras variables para mantener la cuota del mercado. Cuando, por ejemplo en una feria o bazar, todos los

participantes establecen un precio mínimo del cual parten para que no haya competencia en precio sino en preferencia de los compradores.

Relacionados con la imagen corporativa: la organización que desea proyectar una imagen de calidad deberá fijar precio alto, mientras que la que desea proyectar accesibilidad deberá fijar precio bajo.

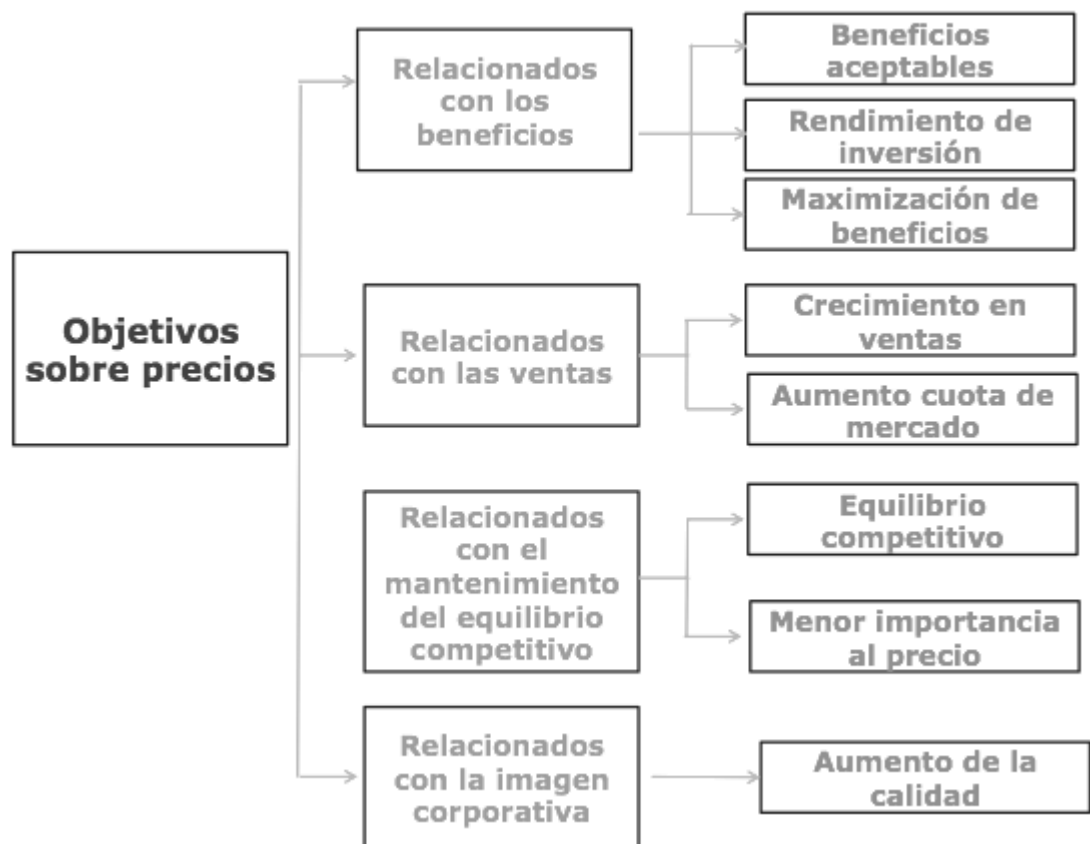


Gráfico tipo de objetivos sobre precios

Lo importante a la hora de usar estrategia de fijación de precios es generar excedente del consumidor, de acuerdo a la disponibilidad de pago que un tipo de público pueda tener por un bien o servicio, pero teniendo en cuenta que esta estrategia ayude a cubrir los costos de realización o producción.

El margen de utilidad ideal en un bien o en un servicio artístico es del 35%, mínimo un 20%. Por ejemplo, si los costos de un concierto son de \$3.000.000, y el aforo del escenario dónde se realizará es de 200 personas, podríamos pensar que cobrando \$15.000 por persona se cubren los gastos fijos, pero estamos dejando por fuera el margen de utilidad y no estamos considerando el riesgo al realizar el evento, ya que deberíamos vender todas las entradas sólo para cubrir los gastos. Si hacemos un análisis financiero, lo ideal es que con un 50% del aforo se puede librar los costos de realización del evento. En este caso, un precio ideal para un evento de este tipo sería de \$30,000. Si asisten 100 personas se alcanza el punto de equilibrio, y de allí en adelante las personas que ingresan representarán utilidad. Ahora, puedes agregar un cóctel de bienvenida y cobrar una entrada de \$35.000 que representará un beneficio extra para el espectador. Claro está, todo depende de la disponibilidad de pago que haya por el artista entre sus seguidores, pero para este ejemplo, funciona.

Podemos considerar tres métodos básicos para fijar precios:

**Basado en el mercado o la demanda**

Fijar el precio por debajo de lo que el consumidor está dispuesto a pagar significa perder beneficios potenciales; fijar el precio por encima de lo que el consumidor pagará puede conllevar pérdida de ventas. La forma más fiable de determinar el precio es preguntarle al cliente o consumidor, aunque los precios fijados por la competencia limitan la libertad de un proyecto o empresa con este método.

**Basado en la competencia**

Al optar por este método se fijan los precios de acuerdo a los competidores. Las características distintivas del producto o servicio son ignoradas, ya que otros deciden el precio. Recomendable si los consumidores perciben productos competidores como similares y esta percepción no puede cambiarse.

**Basado en costos: genera beneficios**

Se requiere un coste por unidad producida al que se le añade un margen de beneficio. Es un método simple, pero no toma en cuenta las reacciones de los consumidores. Además, puede ser complicado si los costos unitarios varían en relación al nivel de producción (si aumenta o disminuye la cantidad producida) o si no

es fácil distribuir ciertos costes absorbidos por la empresa a la producción del producto.

Un proyecto u organización no debe considerar un método exclusivamente, debe tener en cuenta al menos, factores relativos de los otros dos.

Independientemente del método de fijación de precios usado, deben considerarse los costos totales en los que se incurre con la fabricación o realización de un producto creativo. Los costos totales se pueden desglosar en costos fijos y costos variables.

Costos fijos: no varían con el número de unidades producidas. Por ejemplo, el alquiler o la nómina de personal.

Costos variables: están relacionados directa y proporcionalmente con el número de unidades fabricadas. Puede ser que a mayor producción se requiera más materia prima, pero ésta, por volumen, tenga un menor costo por unidad.

Existen también los costos incrementales que son costos adicionales implicados en la venta. Publicidad, envío a domicilio de las entradas, empaque,

distribución a zonas más alejadas, mejoramiento de equipos o infraestructura. Este es otro costo variable.

Una vez se conocen los costos fijos y variables se puede calcular el umbral de rentabilidad, que es información fundamental para cualquier decisión sobre el precio:

<b>Rentabilidad</b>	$\frac{\text{costos fijos}}{\$5'000.000}$	<b>=</b>	$\frac{\text{margen bruto}}{\$50.000 - \$25.000}$	<b>= 200 unidades</b>
---------------------	---	----------	---	-----------------------

→ **Margen bruto**= precio de venta por unidad **menos** el costo variable

Gráfico explicativo costos variables.

En este ejemplo, podemos ver que el umbral de rentabilidad se alcanza cuando se venden 200 unidades. Significa que se tendrán pérdidas si se vende menos y utilidades si se exceden las 200 unidades vendidas.

### Nuevas fórmulas de fijar precios

Con la irrupción de las nuevas tecnologías y la proliferación de los nuevos modelos de negocio que utilizan economías colaborativas, han nacido nuevas formas



de fijar la política de precios de una empresa cultural o creativa, es la llamada fijación dinámica de precios o dynamic pricing.

Se trata de una estrategia de presupuestación en la que el valor de la venta cambia en función de la oferta y la demanda en tiempo real. Es propia de estrategias de Revenue Management cuyo lema es ofrecer el recurso correcto al cliente correcto en el momento correcto y al precio correcto.

Empresas de éxito como Amazon o Apple se apoyan en herramientas business intelligence para mejorar sus resultados. Haciendo un seguimiento continuo de los precios pueden llegar a obtener un aumento de beneficios con un promedio del 25 por ciento.

Pero además hay clientes dispuestos a pagar precios distintos por el mismo producto según la situación, lugar, época del año, etc., en que se encuentren. Es el caso de Uber, que subió los precios de forma exagerada en una tormenta de nieve en Nueva York durante unas Navidades y a pesar de las quejas y la polémica suscitada el servicio se contrató.

## **Tácticas de precios dinámicos**

Las empresas más orientadas al cliente identifican sus distintas necesidades y diseñan la oferta en función de cada segmento. En la medida en que cada producto es distinto la fijación de precios diferentes está justificada. Algunas estrategias que favorecen la fijación de precios dinámicos atendiendo a la experiencia del cliente son:

**Precios segmentados.** Es una manera de capturar todo el mercado posible a través de fijar precios diferenciados según el valor del producto. Algo que siempre ha hecho Apple creando productos de valor que complementen al producto Premium (por ejemplo el iPhone 6C y 6S respectivamente) o en función de la capacidad de sus equipos.

**Precios máximos.** Las empresas aprovechan la fluctuación de la demanda para modificar los precios o cuando los competidores tienen un inventario bajo. Por ejemplo, en momentos vacacionales o cuando hay un evento especial (deportivo, cultural...) se permite subir ligeramente los precios de productos y servicios asociados al evento.

**Tarifas reducidas en servicios perecederos.** Es la clave entre las líneas aéreas, hoteles, cruceros e incluso espectáculos culturales y deportivos. Para evitar que la

capacidad quede sin ocupar se ponen en marcha estrategias de Revenue Management.

Precios basados en el tiempo. Se fijan los precios en función de la hora del día o la duración de un producto en el mercado. Son las ofertas de hora feliz en momentos de poca afluencia en establecimientos o la bajada de precios en productos antiguos cuando se lanza uno nuevo. Por ejemplo, cuando salió la nueva Xbox One se redujo el precio de la Xbox 360 en 100 dólares.

Precio según localización. El precio varía en función de su distribución. Dependiendo del lugar desde donde haces la compra online (error que pagó caro Amazon, que incrementó los precios para habitantes de algunas zonas geográficas) y variando en función del lugar donde adquieres el producto, comprensible cuando es distribuido en lugares remotos.

Precio de penetración. A veces se fija un precio más bajo que el precio de mercado final cuando se quiere introducir un nuevo producto en el mercado y así persuadir a los clientes a probar su producto. Los precios dinámicos pueden implementarse para observar elasticidades entre la demanda antes de encontrar el precio de mercado óptimo.

Estrategia de descremado. En el lanzamiento de un nuevo producto con un nicho de mercado muy definido se parte de un precio alto que se irá reduciendo paulatinamente. Es lo que sucede en el mercado tecnológico en el que hay consumidores apasionados por las innovaciones dispuestos a pagar para ser los primeros en hacerse con el nuevo producto. Los potenciales clientes que no son de este grupo siempre pueden esperar.

Modificación de precios por volumen. Está totalmente asumida la discriminación de precios asociada al volumen de compra.

La gran competencia que existe en el mundo del E-Commerce obliga a los retailers a invertir cada vez más en un software de inteligencia de precios que permite un seguimiento efectivo y comparación de precios del mercado. Algunos comienzan por rastrear Amazon para miles de productos cada 10 minutos.

En el caso de productos en los que las ventas son sensibles a las variaciones de precio (libros, electrónica, videojuegos...) conviene usar dynamic pricing o inteligencia aplicada a los precios.

Hay algunas empresas que no se atreven a dar el paso por miedo a perder el control sobre los propios precios, perder clientes o no poder hacer la inversión

necesaria. Sin embargo, según datos de Econsultancy, el uso de software de optimización de precios mejora los márgenes brutos en un 10%.

Herramientas como Minderest, Marketshare, Profit2, Vendavo o Boardfy permiten monitorizar los precios de los productos de catálogo comparados con los productos de la competencia y ver los cambios arriba o abajo para poder igualarlos o mejorarlos.

Las formas de pago también se han multiplicado con el avance de las nuevas tecnologías. Una herramienta muy utilizada actualmente son las aplicaciones móviles de los bancos, con las cuales un consumidor potencial, que en su momento no tiene dinero en efectivo para pagar una camiseta en un bazar, no pierda la oportunidad de comprar, ni el diseñador de vender.

La penetración del comercio electrónico ha llegado a unas cifras importantes. Según datos de la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia, la venta y compra de bienes y servicios por internet crecerá un 20% al cierre de 2018 en nuestro país, lo que representaría ingresos unos 17 billones de pesos.

Actualmente cualquier persona cuenta con la posibilidad de desarrollar pasarelas de pago electrónico a través de diferentes aplicaciones y proveedores,

enfocadas a las diferentes necesidades de comercio electrónico que pueden aplicarse a muchos de nuestros bienes y servicios culturales y artísticos.

Un ejemplo destacable es Salallena.com, un proyecto que inicio en abril del año 2017 y que ha facilitado el acceso de artistas del sector independiente de las artes escénicas a la venta de boletería en línea. Así, un músico que desea ser un concierto en un café pequeño para 50 personas, desde \$10.000, o una banda como Los Petit Fellas, que se presenta en el Teatro Pablo Tobón Uribe, pueden estar anunciados en una misma cartelera, y vender entradas con la comodidad de contar con una taquilla abierta 24/7.

Los datos que arroja Salallena.com en menos de un año de operaciones son interesantes. El primero es que la boletería inferior a \$10.000 no tiene casi circulación dentro de los medios de pago electrónico. Otro dato importante es que el promedio de pago por entrada para un espectáculo escénico en la ciudad, a través de medios electrónicos en su plataforma es de aproximadamente \$26.000 por boleto. Una conclusión que podemos sacar con sólo estos dos datos, es que la disponibilidad de pago de los usuarios en plataformas digitales oscila entre los \$15.000 y \$26.000 por persona, con la particularidad también que en cada transacción el promedio de entradas que se venden es de 2,6. Osea, que muy pocas personas compran una sola entrada para ir a una función o un concierto.

El Bitcoin, Litecoin y las criptomonedas son formas de pago tienen un auge altísimo en la actualidad, y puede ser una alternativa interesante, pero es importante considerar aspectos legales, tributarios y financieros al momento de utilizarlas. Aún la manera en que se comercia con este tipo de medio de pago no es muy claro. La recomendación es asesorarse bien sobre su uso, su distribución y sus formas de cambio para no correr riesgos.

El Teatro Matacandelas utilizó el bitcoin en sus principios y actualmente recibe casi todos los tipos criptomonedas para el pago de entradas a sus presentaciones, desde su página web. En la página de CoinPayments (<https://www.coinpayments.net>) puede consultarse sobre el uso de más de 250 tipos de criptomonedas y la manera de implementarlas en el comercio electrónico.

¿Podrías ser la moneda del futuro? Estamos por verlo.

Con el objetivo de incrementar la presencia online, el pago por share ofrece un método de pago que consiste en hacerte fan o compartir contenido en Facebook o Twitter para poder acceder al producto. Letku es una plataforma de comercialización de ebooks y contenido digital nacida en el 2014, cuyo objetivo es aunar esfuerzo de autores, editores y clientes para ofrecer un espacio de publicación y difusión de la cultura justo para todas las partes, dentro de la forma de pago para acceder a sus

contenidos podemos encontrar la de compartir en Facebook o Twitter. Otro ejemplo del mundo de las artes escénicas lo puso en marcha la coreógrafa Debbie Wilson al llevar a la escena un borrador de su nueva obra en el Winchester Street Theatre de Toronto<sup>78</sup>. Contrató a los bailarines de una escuela de danza próxima y solo les pidió a su público que trajeran sus teléfonos móviles y tuitearan todo el tiempo con el hashtag “#helios” cuáles eran sus impresiones mientras se desarrollaba el espectáculo The Eyes of Helios. Además del soporte publicitario que esta iniciativa supuso para la obra, a la coreógrafa este experimento le permitió saber cómo el foco de atención del espectador se modifica durante la función.

**Los avances en este sentido van a alta velocidad:**

- PayPal permite que los consumidores realicen sus pagos escaneando un código QR o recibiendo una secuencia de cuatro dígitos por parte del comerciante. El Presidente de PayPal, David Marcus, lo llama Money 3.0.
- Apple Pay llegó y con él la posibilidad de pagar no solo con el móvil, sino también con el reloj (aunque lo cierto es que fue Samsung quien se adelantó ofreciendo el pago a través del móvil gracias a su



plataforma Samsung Pay).

- Amazon introdujo la opción de añadir productos al carrito a través de Twitter. Para ello sólo es necesario responder con el hashtag #AmazonCart a cualquier tweet que contenga un link a un producto Amazon.

La empresa Biyo propone pagar con la palma de tu mano. Solo hace falta registrar una tarjeta de crédito por primera vez, pasándola por el terminal Biyo y seguidamente escaneando la palma de la mano. De esta forma los datos quedan asociados y a partir de ahí puedes utilizar tu mano para realizar futuros pagos en locales que cuenten con este terminal.

## **2.2. Nuevas formas de distribución de contenidos culturales y creativos**

Para hablar de nuevas formas de distribución de contenidos culturales y creativos es inevitable empezar hablando de Netflix, que técnicamente es un catálogo de películas y de series para ver ilimitadamente en cualquier dispositivo con internet y una cuenta abierta, sea con el primer mes gratis o con los 9,99 dólares mensuales que cuesta (y sus respectivos precios de acuerdo al país).

Con más de 86 millones de suscriptores en más de 190 países, es la cadena audiovisual por internet líder en el mundo. Con más de 125 millones de horas de series de televisión, películas y documentales; que los suscriptores pueden ver cuando quieran, en el lugar que quieran y sin la interrupción de anuncios comerciales.

El éxito de Netflix no se da gratuitamente, sino que es el resultado de decisiones correctas, cruces de variables, análisis y astucia para ingresar en el mercado. Por estas razones y muchas más, podemos afirmar que Netflix tiene para brindarnos, lecciones de marketing de contenidos.

Netflix tuvo la opción de continuar con el modelo tradicional que se tenía de la distribución de contenidos audiovisuales. Pero no lo hizo. ¿En qué constaba este modelo? En lanzar series capítulo a capítulo. No obstante, Netflix le apostó a construir temporadas completas y presentarlas de esta forma. ¿Qué tiene que ver con la construcción de relaciones? Netflix, con su propio modelo de distribución de contenidos, comenzó a generar relaciones a largo plazo con sus espectadores.

Entre millones de suscriptores, a Netflix lo que menos le faltan son los datos. Por tanto, información tiene de sobra para tomar buenas decisiones. Al tener la información adecuada, Netflix sabe muy bien cuáles son los gustos de sus usuarios.

Por tanto, puede hacer inversiones tales como crear sus propias series y demás contenidos porque sabe, de antemano, que van a triunfar.

En la información está el poder. Dale a la audiencia lo que pide, aprende a escuchar. Recopila constantemente los comentarios, información y datos en general que puedan darte tus usuarios, luego úsalo a favor de todos.

Otra lección que nos da la plataforma es: en la variedad está el placer. Netflix, conociendo a su público, logra determinar que tiene muchos tipos de visitantes y a cada uno le da justo lo que desea encontrar. También acontece que nuestras marcas no necesariamente son enormes compañías como Netflix y por tanto, nuestro público termina siendo más específico o reducido. No obstante, hay un sin fin de variables que componen ese público y cada persona allí, consume tu producto, servicio o idea de forma diferente. Por tanto, crea contenido variado: extensiones, formatos, horarios, temas, entre otros.

Y la última lección de Netflix es “La ley de la supervivencia dice que el que no se adapta a los cambios, tiende a desaparecer.” He aquí nuevamente, la importancia de la información. No obstante, de nada sirve saber qué está sucediendo alrededor si no se hará algo al respecto. Sin abandonar la esencia de lo que es tu marca, cambia

constantemente (por lo menos lo suficiente) y estratégicamente, y acomódate a la demanda del momento. Atrévete a innovar.

Tomando a Netflix como ejemplo, podemos analizar las ventajas y desventajas del modelo de distribución basado en la digitalización e Internet en comparación con la distribución tradicional, que sería la utilizada por las grandes productoras cinematográficas como Paramount Pictures, Universal, 20th Century Fox, Warner Brothers, Walt Disney y Sony-Columbia Pictures.

El tradicional modelo de negocio de las majors se basa en una estructura empresarial vertical que controla la producción, distribución y exhibición de las obras cinematográficas. Este elemento unido al hecho de que se dirige a todo el mundo, hace que se beneficie de las economías de escala y de alcance, lo que le permite la explotación de las películas en el sector del DVD y de la televisión. Teniendo en cuenta estos factores, la clave de la hegemonía de las majors se ha basado en el control de la distribución nacional e internacional de sus obras.

La distribución tradicional de bienes culturales o creativos obtiene grandes rendimientos a escala y, por tanto, tienden hacia oligopolios de distribución. Con Internet, con la digitalización, uno de los efectos es la pérdida de mediación de la distribución de bienes y servicios culturales y creativos y la pérdida de poder relativo

de los grandes modelos de distribución convencionales. Naturalmente, estos grandes modelos de distribución tradicionales ya están tratando de situar y mantener sus ventajas en el nuevo modelo de distribución.

Un segundo efecto es la cohabitación de productos. En el proceso tradicional los bienes simbólicos competían por el mismo espacio físico. Es decir, en el periódico, un buen artículo competía en el espacio físico, sobre el papel, con un artículo ruin; se optaba por una cosa u otra, eran bienes sustitutivos. En el mundo de la digitalización, dado que los costes de almacenaje son muy reducidos, pueden cohabitar. La coexistencia no es solamente de productos concretos, sino también de discursos dominantes, de discursos más convencionales con discursos alternativos, que pueden convivir en el mismo espacio. Es decir, antes teníamos un discurso dominante muy contundente, que no daba opción a otras alternativas, porque los medios de distribución de la producción simbólica tienen un coste de oportunidad y conducen el discurso dominante. Ahora estamos en un espacio donde pueden cohabitar otros discursos con el discurso dominante.

En el ámbito de la intermediación, del productor cultural o creativo al consumidor, tradicionalmente hay unos ámbitos de relación jerárquicos. Es decir, existen personas profesionales que me dicen si eso me gustará o no y, en función de su recomendación voy hacia allí o no voy. En el caso del arte contemporáneo, nos

fiamos más de los críticos; en el caso del teatro, también; en el caso del cine, vemos determinadas carteleras. Con Internet también es posible tener flujos horizontales de comunicación para reducir el riesgo de consumo cultural. Amazon es un ejemplo de ello. Cuando uno compra un libro, no sólo es preciso leer Babelia u otros suplementos literarios, sino que, cuando compras el libro, hay una opción con comentarios de otros lectores del libro. De esta manera no se pierde la mediación del consumo cultural, pero sí que podría darse el fenómeno de pérdida de profesionalización en el consumo cultural.

Otra gran plataforma de distribución de contenidos culturales y creativos, en este caso de la industria musical es Spotify, un servicio de música en streaming originalmente diseñado en 2006 en Suecia y lanzado al mercado en 2008. Spotify funciona con un modelo freemium con la mayoría de los usuarios de streaming. Los usuarios que están suscritos gratuitamente tienen anuncios entre canciones, normalmente cada 5 o 6 canciones o en total 3 minutos de anuncios por cada hora de escucha de canciones. Spotify paga por reproducción de canción a una media de entre 0,006 y 0,0084 dólares. Algunos artistas han cuestionado el valor que les aporta estar en la plataforma tanto que algunos conocidos a nivel mundial como AC/DC o Taylor Swift han retirado todo su material de Spotify. Sin embargo, para muchos otros es una manera de darse a conocer y conseguir nuevas audiencias y fans

mediante las recomendaciones y las playlists e ingresar por medio de royalties que provienen de gente que antes no escuchaba tu música y ahora sí.

"El cambio tecnológico está promoviendo diferentes maneras de escuchar música y es extremadamente complicado para los artistas identificar donde suena su música", explicó Panos A. Panay, vicepresidente de innovación y estrategia del Instituto de Berkley y uno de los fundadores de Open Music Initiative. Se trata de una plataforma creada por tres emprendedores norteamericanos para constituir un código de metadatos que permita a los músicos reconocer sus obras en cualquier plataforma del mundo. De esta manera, se garantiza la protección de los derechos de propiedad intelectual y se asegura una remuneración adecuada.

"El pastel no se está repartiendo de forma equitativa. Las plataformas tienen un sistema de cálculo que beneficia a las estrellas de fama mundial a costa de los músicos con menos seguidores", afirmó la comisaria del Sónar+D, Antonia Folguera. Debido a esta situación, aparecen iniciativas como Resonate, una plataforma musical que utiliza blockchain para remunerar a los artistas. Entre sus ventajas, destaca la transparencia (se comparte toda la información de ingresos y reproducciones) y el hecho de que el usuario acaba adquiriendo derechos sobre las canciones que más ha escuchado (por ejemplo, el artista no puede borrar la pista del servicio en streaming).

El músico británico David Byrne (ex Talking Heads) expuso en un artículo en The Guardian algunos datos desconocidos del Sector. Por ejemplo, que un grupo de cuatro miembros necesitaría 250 millones de reproducciones (una cifra fuera del alcance de la mayoría) en Spotify para conseguir un salario mínimo de 15.080 dólares al año para cada uno.

Tras años de inestabilidad por la irrupción de la digitalización, la industria musical ha encontrado un modelo de futuro. El sector acumula dos años de crecimiento gracias al avance de la distribución online. Los datos de IFPI, organización que reúne a las principales discográficas del mundo, revelan que las ventas digitales ya representan la mitad del negocio. Sólo en 2016, el volumen de negocio por música por suscripción aumentó un 60%.

Lo que queda claro es que la distribución de un producto cultural o creativo a través del modelo tradicional está determinada e íntimamente ligada a su forma de consumo. Hay productos planteados para un consumo colectivo, que se consumen en cierto lugar y durante un momento determinado: teatro, películas en salas de cine, exposiciones en museos, son unos ejemplos. Pero hay productos diseñados para consumo individual, que pueden disfrutarse en el momento y lugar que un consumidor desee, como leer una novela o escuchar música. Así, para algunos productos el consumidor tiene la posibilidad de controlar cómo, cuándo y dónde



consumir. Por el contrario, un espectador para un concierto no tiene la libertad para decidir el momento del tiempo en el que asiste a un show.

En este sentido las plataformas digitales han modificado la manera en que se distribuyen contenidos para los consumidores: Las plataformas de streaming como Spotify, Deezer o Netflix han logrado que la distribución de contenidos no está sujeta a una programación sino a la demanda de los usuarios, que ya pueden ver o escuchar lo que quieran, cuando quieran, incluso como quieran, dependiendo a la calidad de reproducción a la que se suscriban.

Cuanto mayor sea la posibilidad de elección de un consumidor respecto al lugar y al momento de consumo de un producto cultural, más amplia deberá ser la gama de posibilidades de distribución. El sector creativo y cultural opera de manera similar al de cualquier otro grupo de la economía, y hay tres elementos distintivos que la comprenden: el canal de distribución, la distribución física y la localización comercial.

Canal de distribución: incluye a todos los que desempeñan un determinado papel en el flujo de bienes desde el productor hasta el consumidor.

Un canal de distribución está conformado por los agentes que permiten enlazar al productor o fabricante con el consumidor. No intervienen en el proceso de producción ni consumo. Cumplen funciones de un intermediario para reducir el número de contactos o transacciones que el productor debe mantener para alcanzar un número determinado de clientes.

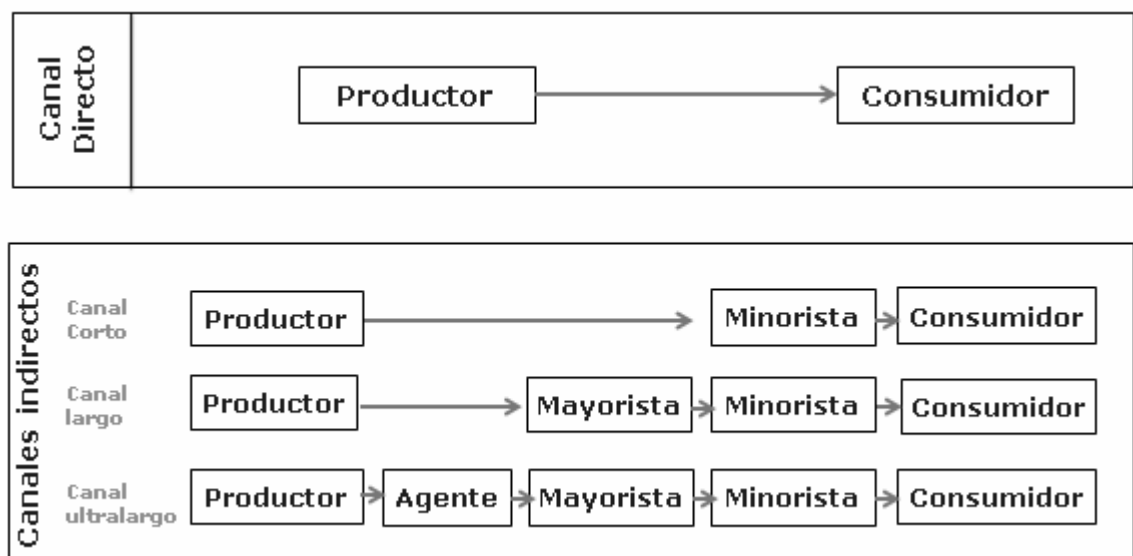


Figura 1 tipos de canales de distribución

Internet ha acelerado el desarrollo de un canal más directo entre un productor y un consumidor, en apariencia. Pero si se analiza en detalle, las plataformas digitales existentes son un intermediario que facilitan desarrollo y programación para la circulación de contenidos digitales: transmedia, audio, video, imagen, documentos, mailing, redes sociales, blogs, páginas web, dominios, servidores, etc.

Netflix, por ejemplo, es un canal de distribución audiovisual por demanda, que facilita el contacto entre producciones y públicos en todo el mundo, pero además realiza sus propias series, películas y documentales. Tal vez en el segundo caso, podríamos hablar de que es un canal directo.

Si se trata de una empresa que cuenta con una página web propia y una tienda online, por ejemplo, podemos hablar de un canal directo entre productor y consumidor, que de todas maneras deberá contar con intermediarios que faciliten temas como medios de pago online, entregas y mensajería, distribución de entradas, almacenamiento web, etc.

Distribución física: acercamiento del producto a los consumidores mediante decisiones logísticas.

Localización comercial: Lugar físico donde el producto pueda consumirse o comprarse.

Las funciones de un canal de distribución deben aportar valor por sus cualidades, sean comerciales, logísticas o de apoyo. Es decir, un canal de distribución puede mejorar la calidad o variedad de un producto o servicio creativo (función

logística), como una editorial o una disquera. Compra el producto con mejoras en la comercialización, negociación, promoción o ampliación de contactos (función comercial), por ejemplo un agente, manager, feria o festival. También puede dar respaldo jurídico, financiación o promoción, como es el caso de las coproducciones entre grupos artísticos, galerías o los espacios de coworking.

Estas funciones varían según el canal de distribución utilizado, pero algunos intermediarios asumen todas estas funciones o bien, pueden compartirse entre el productor o realizador a lo largo de todo un canal con los intermediarios.

Además de la estrategia de precios, conviene diseñar una de distribución que de acuerdo al tipo de producto creativo puede ser:

- Intensiva: distribuir un producto a través de tantos puntos de venta como sea posible. Más común en la industria editorial y discográfica.
- Selectiva: selección de los minoristas que cumplen una serie de criterios. Evita que los minoristas vendan el mismo producto. Por ejemplo, entre artistas visuales y sector audiovisual.

- Push: ofrecer elevado margen de beneficio a los minoristas para que trabajen con más fuerza en la promoción y venta del producto.  
(Descremación). Esta estrategia se puede utilizar en todos los sectores creativos.
- Pull: gran inversión en publicidad para generar una demanda fuerte que provoque en los minoristas el deseo de vender ese producto para complacer a sus clientes (Penetración).

En el caso de las artes escénicas y el cine, para acceder a eventos y festivales existen las ruedas de negocios, que enlazan productores con programadores, constituyéndose en un escenario fundamental para la distribución de productos creativos.

### **Tema 3**

#### **Desarrollo de públicos**

##### **Subtema 1. Formación, captación y fidelización de audiencias**

“Los públicos no nacen sino que se hacen, pero de modos distintos en la época gutenberguiana o en la digital”, escribe el antropólogo mexicano Néstor Canclini.

Por otro lado, el sociólogo polaco Zygmunt Bauman destaca en su libro *La cultura en el mundo de la modernidad líquida*, que la lógica de la transacción comercial del neoliberalismo ha permeado todos los estamentos de la sociedad y que las perspectivas también se han modificado en el campo cultural. En sus palabras, “la cultura de la modernidad líquida ya no tiene un populacho que ilustrar y ennoblecer, sino clientes que seducir” y su función “no consiste en satisfacer necesidades existentes sino en crear necesidades nuevas, mientras se mantienen aquellas que ya están afianzadas o permanentemente insatisfechas”.

La situación en la que nos encontramos en el sector creativo y cultural es de disyuntiva. Ante nosotros se abren interrogantes sobre cómo convocar a nuevos públicos e integrar de manera concreta a aquellos que solo venían siendo vistos

como destinatarios para darles un papel más protagónico. En el caso concreto de los museos, la urgencia por contar con programas de educación y mediación ha dado forma a reestructuraciones internas o ha ampliado el perfil de quienes se desempeñan en el campo.

La antropóloga mexicana Lucina Jiménez declaraba a mediados de 2011: “Hoy se reconoce cada vez más que los públicos forman parte del hecho artístico y que su presencia depende de una gran diversidad de factores que es necesario identificar y explorar, a fin de poder establecer políticas culturales y estrategias de gestión contemporáneas que los pongan en el centro”.

Como ella, el Arts Council de Gran Bretaña había formulado ya en 1998 una declaración que sigue siendo inspiradora para pasar del discurso a la práctica. “¿Qué queremos decir con desarrollo de audiencias? Sostener y expandir las audiencias regulares o los visitantes ya existentes, crear nueva concurrencia, y mejorar su disfrute, comprensión, habilidades y confianza a través de las expresiones artísticas”.

El discurso de las industrias creativas ha introducido la expresión audiencias culturales y se ha convenido que este término facilita la investigación y el diseño de estrategias, especialmente en el medio anglosajón, al diferenciarlo de públicos. Se afirma que las audiencias se desarrollan mientras los públicos se forman. O si se

prefiere: los públicos son audiencias ya fidelizadas. Hay quienes ven en este matiz una declaración de principios y sostienen que hablar de audiencias implica entender el fenómeno artístico desde la lógica de la transacción de producto y mercancía; y optar, en cambio, por públicos remite al sentido más profundo de la creación. Al margen de tal dicotomía, la experiencia indica que el desarrollo de audiencias y la formación de públicos son procesos que ganan consistencia en tanto involucran a distintos agentes de un ecosistema.

En cualquier caso, ¿cómo captamos, fidelizamos y formamos a nuestra audiencia?

En sus esfuerzos por atraer y retener al público, las organizaciones culturales y creativas están experimentando con numerosas formas innovadoras de implicar al público, poniendo en marcha una amplia gama de programas y actividades de implicación.



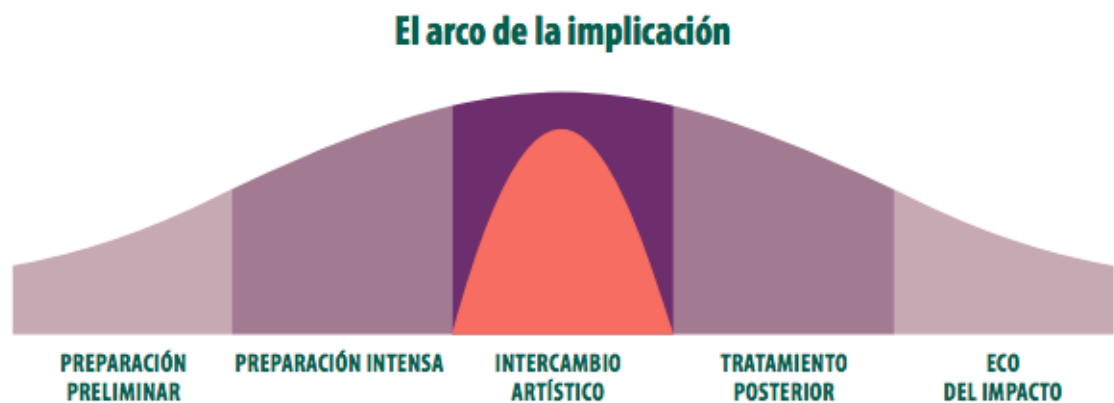


Figura 2 del “Arco de la implicación” del libro *Implica a tu público* (Alan S Brown y Rebecca Ratskin, 2011)

El diagrama del “Arco de la Implicación” que nos presentan Alan S Brown y Rebecca Ratskin en su libro *Implica a tu público*, ilustra cómo el proceso de la implicación se desarrolla en cinco fases, desde la preparación que tiene lugar antes del intercambio cultural o creativo hasta el “eco del impacto”, que puede durar toda una vida. La “experiencia total” comienza en el momento en el que alguien del público toma la decisión de asistir a un evento o realizar una compra. Desde ese momento, esta persona se desplaza en una suerte de cinta transportadora, acumulando y compartiendo información contextual sobre el evento o producto, con el objetivo último de elevar la expectación. Dar mayor estructura y sentido a la fase de contextualización ayuda a preparar a la audiencia de una forma más completa.

El intercambio cultural o creativo -es decir, la transferencia de emoción y significado entre el creador y el público- es la cúspide del arco, y, en muchos casos, la única fase que puede experimentar una persona del público. Aunque la asistencia interpretativa -ayudar a la audiencia a comprender aquello que ve o escucha- puede llevarse a cabo en cualquier fase, es cada vez más habitual incorporar dicha asistencia en el estrecho margen que permite el propio intercambio, en forma de “discurso del telón”, subtítulos o contenido interpretativo en tiempo real a través de dispositivos móviles (p.e. audioguías). Los museos se centran principalmente en esta fase, ya que es más probable que la asistencia interpretativa tenga lugar mientras los visitantes se encuentran en el edificio, que antes o después de la visita.

Justo después de que se produce el intercambio artístico llega el período de procesar lo que acabas de experimentar y de creación o construcción de significado. A menudo, esto se produce en forma de debates post-evento, recepciones con creadores y foros online. Los mecanismos de recogida de opiniones del público (feedback de la audiencia), como son las encuestas, también pueden jugar un papel importante a la hora de ayudar al público a construir habilidades para la reflexión crítica.

Cuando el intercambio cultural o creativo alcanza repercusión en las personas del público, el impacto prolongado puede extenderse durante días, meses, e incluso toda una vida, un fenómeno que denominamos el “eco del impacto”.

Cada miembro de la audiencia tiene su propio arco de implicación, basado en su apetito y su enfoque sobre cómo quiere implicarse. La investigación hecha sobre las preferencias que tiene el público para implicarse con la obra artística, el producto creativo o el evento, nos sugiere seis tipologías generales de público:

1. 1 Los Lectores: son personas con una “implicación ligera”, personas que disfrutan haciendo poco, excepto leer notas sobre el programa, carteleras, y algún que otro artículo;
2. 2 Los Evaluadores Críticos: prestan atención a las reseñas de los críticos y a otras fuentes independientes de información antes de decidir asistir;
3. Los Conversadores Ocasionales: procesan el arte hablando sobre él de manera informal con amigos y familiares;
4. Los Procesadores Tecnológicos: hacen uso de blogs, redes sociales y otros entornos digitales para implicarse;

5. Los Buscadores de Perspectivas: buscan una experiencia intelectual, y disfrutan absorbiendo gran cantidad de información antes y después de su asistencia;
6. Los Aprendices Activos: desean involucrarse personalmente en la configuración de su propia experiencia.

Ofrecer una gama de actividades para implicar al público es una forma en la que las organizaciones culturales y creativas están respondiendo a la demanda de una mayor diversidad de experiencias. Muchas están experimentando con actividades innovadoras que permiten construir audiencias y crear fidelidad en los consumidores, ampliar el impacto, y ayudar a sostener una conexión con el sector creativo y cultural durante toda la vida.

1. Implicación mediante Tecnologías.

No debe sorprendernos que gran parte del trabajo actual para implicar a las audiencias gire en torno al uso creativo de la tecnología. La mayoría de las organizaciones se han subido al carro de Facebook y Twitter®, y muchas de ellas tienen un blog y plataformas de YouTube. Algunas están desarrollando sofisticadas estrategias de implicación online -por ejemplo, retransmisiones de obras en directo y etiquetado de piezas de exposiciones en internet por parte de usuarios- que permiten construir una

comunidad y prolongar la experiencia artística -como con las críticas de usuarios en YouTube-.

Mientras surge un acervo de prácticas ejemplares cada vez mayor, sigue habiendo muchas organizaciones que tienen dificultades para conseguir que la experiencia online sea más una interacción que un monólogo unidireccional.

## 2. Colaboraciones y partenariados.

Las barreras más citadas por las organizaciones para realizar un mayor número de actividades de implicación son “el tiempo, el personal y el dinero”. Las organizaciones buscan cada vez con mayor frecuencia socios para superar estos desafíos. Las colaboraciones permiten a la organización y al socio local compartir recursos, llegar a poblaciones de interés, y hacer hincapié en cuestiones cívicas de interés para ambas partes.

## 3. Experimentación con el entorno.

Otro ámbito de actividad para la implicación se centra en el uso y reutilización creativa de entornos y espacios. Bajo este estilo de trabajo subyace una mayor claridad sobre el hecho de que la experiencia comienza en el mismo instante en el que alguien cruza el umbral de la sala, y de que el entorno por sí mismo juega un papel en la definición de la experiencia (y

a menudo también en la de la audiencia). Los museos, las compañías teatrales y los centros de artes escénicas están replanteándose sus zonas de vestíbulo y otros espacios, y experimentando con otros usos.

Shotgun Players, por ejemplo, ha utilizado sus instalaciones en el vestíbulo para reflejar la época y estilo de sus producciones actuales. En los museos, los conservadores están diseñando espacios informales de descanso y encuentro donde los visitantes puedan leer libros y catálogos, conversar con docentes, y socializar entre ellos. Esta experimentación se extiende a otros espacios, como bares, restaurantes o domicilios particulares, donde se invita al público para alternar, antes y después del evento.

#### 4. Implicación participativa.

Las organizaciones están experimentando con formas más participativas de implicarse con la audiencia, habitualmente a través de alguna forma de expresión física o creativa. Los ejemplos abundan: organizaciones del mundo de la danza, como STEB, invitan a los miembros del público a quedarse tras la función para aprender un poco sobre coreografía o movimientos acrobáticos. Algunos museos están desarrollando y probando nuevos puntos interactivos de interpretación para exposiciones concretas, como la Focus Area Daniel Sprick del Denver Art Museum.

Incluso las orquestas empiezan a introducirse en este entorno, con actividades para la audiencia como juegos durante los intermedios, y “tweetcerts” -o conciertos tuiteados-, durante los cuales el público recibe comentarios sobre el concierto en su teléfono móvil a través de Twitter.

Éste es un momento emocionante para las organizaciones que se abran a este conjunto creciente de posibilidades. A medida que el sector creativo y cultural vaya aprendiendo cómo dar servicio a las distintas tipologías de personas implicadas, deberán evaluarse y difundirse con alcance y rapidez nuevos y refinados programas y actividades. Implicar a la audiencia a gran escala es estratégico para la salud del sector a largo plazo, y para la vitalidad cultural de nuestras comunidades.

Ya existen algunas iniciativas interesantes que nos pueden inspirar para crear nuestros propios planes de captación, fidelización y formación de audiencias:

- Las orquestas The Houston Symphony, National Symphony Orchestra, y Pacific Symphony han llevado a cabo programas piloto de “conciertos tuiteados”, o eventos similares.
- Un estudio a nivel nacional realizado en 2011 sobre más de 7.000 compradores de entradas para danza mostró un gran interés por la

asistencia a ensayos públicos. Puede accederse al estudio a través de la página web de Dance/ USA. Esto sugiere que existe un sano apetito por la “visión curatorial” (o, en este caso, una ventana que se abre hacia el proceso creativo).

- La New World Symphony una de las muchas orquestas que experimentan actualmente con innovadores formatos de concierto, incluyen los Journey Concerts (Conciertos de Viaje), Discovery Concerts (Conciertos de Descubrimiento), Mini-Concerts, y conciertos PULSE estilo club nocturno, donde se procuran diferentes niveles de ayuda en la interpretación de lo que se escucha, estímulos visuales y charlas desde el escenario.
- El proyecto Art Project de Google permite a los visitantes de su página web “crear” exposiciones o galerías a partir de las colecciones digitalizadas de museos de todo el mundo.

Un caso de captación, fidelización y formación de audiencias que nos parece inspirador es el de UiTPAS en Bélgica. Impulsado por el Ministerio de Cultura de Flandes (Bélgica) en el año 2012, UiTPAS es un programa de fidelidad para promocionar y mejorar las actividades, un sistema de puntos acumulables por los



ciudadanos que participen en eventos de carácter cultural o deportivo. Esto se registra a través de una tarjeta de socio o una aplicación de móvil con la que el usuario hace 'check in' en los espacios adheridos al proyecto, obteniendo puntos que después puede canjear por descuentos, entradas gratuitas o accesos especiales. Esta iniciativa se basa en 'kansenpas', impulsada hasta el año 2011 pero solo dirigida a las familias con baja renta, que después se entendió a toda la población. Este sistema, además, sirve para recoger datos sobre quién acude a qué establecimiento, espectáculo o exhibición, ayudando a generar la futura programación. Tanto es así que, explica Arthur Le Gall, que los resultados obtenidos en el festival de circo llevaron a su cambio de ubicación, una decisión que resultó en un aumento de público del 50%.

### **Subtema.2. La participación del público**

Cada vez más creadores y organizaciones culturales y creativas, están empezando a contar con las impresiones del público en su proceso creativo sin comprometer la integridad del trabajo.

El Programa Comisionado de Artistas Residentes de CounterPULSE (ARC, por sus siglas en inglés) es un programa de desarrollo profesional para artistas y compañías emergentes o con cierta trayectoria en el mundo de la danza de la zona de

la Bahía de San Francisco. En este programa, la incorporación de las opiniones del público al proceso artístico de los residentes es un componente fundamental.

Los artistas son seleccionados mediante un procedimiento de solicitud competitivo, y están obligados, a lo largo de su residencia, a crear un blog en la página del centro, y a publicar comentarios, ideas y vídeos sobre su trabajo con regularidad. También deben presentar tres actuaciones relacionadas con el trabajo que estén desarrollando, con el fin de pedir opinión sobre éste a la audiencia antes de que el trabajo haya finalizado.

Las audiencias, por su parte, reciben instrucciones para facilitar sus opiniones mediante el Proceso de Respuesta Crítica (CRP, en sus siglas en inglés), desarrollado por Liz Lerman, un formato de recopilación de comentarios centrado en el artista.

Al final de su período de residencia los artistas deben ofrecer una última representación pública, seguida por un debate post-evento organizado por el personal de CounterPULSE. El centro envía además un correo de seguimiento a su público, en el que se incluye un enlace a la zona de comentarios de su página web, donde se puede continuar con la conversación a través de internet.

También registra periódicamente mediante “flipcams” las reacciones de la audiencia al trabajo que van realizando los artistas residentes, cargando después los contenidos en el canal de YouTube.

En el Museo de Arte de Denver, se construyó la Área Focal Daniel Sprick, una zona con un entorno estético-interactivo, diseñado para atraer a aquellos visitantes que quieran adquirir un conocimiento y una perspectiva contextual profunda mediante la lectura y visionado de materiales relacionados con las pinturas. Éstas se muestran colgadas en una alcoba junto a un sofá en el que se ha dispuesto un cuadernillo dividido en apartados que abordan cuatro áreas distintas de la pintura.

Cada apartado puede desplegarse para mostrar una serie de fotos que ilustran la pintura en diferentes fases del proceso de Sprick, y que van acompañadas de citas del artista y de leyendas explicativas. También junto al sofá aparecen dos juegos de seis tarjetas con una lista de preguntas frecuentes, colgadas de anillas para permitir consultarlas con facilidad. Cada tarjeta contiene una pregunta, formulada inicialmente por algún visitante del museo, con una respuesta en palabras del propio artista en el reverso. A la izquierda de la entrada en la estancia se muestra un cartel que invita al visitante a “explorar esta pintura desde el punto de vista del artista” y lo dirige a una sala contigua en la que se proyecta un vídeo de forma continua en la pared, junto al que aparecen citas, y cuya transcripción puede leerse en una caja en la

pared. A la derecha, unos huecos en la pared muestran los objetos que sirvieron de inspiración para el cuadro: una mesa envuelta en un mantel, una rosa roja, una calavera, un candelabro, y una lata de sopa.

Tres pantallas táctiles muestran, cuando los visitantes las activan en esa misma pared, citas del artista, mientras en otra de las paredes de la sala aparece un autorretrato del artista y otra pantalla táctil con citas del propio Sprick hablando de cómo se utilizó a sí mismo como sujeto.

- Estas acciones para implicar las audiencias en sus proyectos creativos y culturales arrojan importantes reflexiones:
  - Pedir al público sus opiniones sobre un trabajo en marcha ayuda a desarrollar una mayor comprensión y apreciación de cada modalidad y del proceso creativo.
  - La implicación co-creativa estimula el diálogo crítico entre audiencias y creadores, creando una experiencia de aprendizaje compartido.
  - La implicación puede producirse en distintas plataformas, pero siempre consiste en una conversación centrada en el trabajo creativo en sí.

- La inversión de tiempo y energía que realizan las audiencias, una vez éstas se convierten en parte esencial del proceso, produce conexiones más sólidas con cada creador a título individual, con el trabajo creativo o cultural y con la organización, hasta el punto de que algunas de estas conexiones pueden durar toda una vida.
- Hacer que las audiencias se impliquen activamente crea oportunidades para la expresión personal, da impulso a cada manifestación artística y vuelve más accesible la comprensión del programa.
- Las variantes participativas de implicación con la audiencia son especialmente adecuadas para dar a conocer manifestaciones y piezas desconocidas o difíciles.
- Estos programas ayudan al público a sentirse más implicado con el artista y su trabajo, y más cercano a la organización.
- La participación activa del público re-introduce las experiencias pasadas que éste haya tenido haciendo y construyendo arte, lo que puede servir como reconocimiento y liberación.

## Conclusiones

Un estudio de mercado es un análisis riguroso del entorno de la organización creativa o cultura y de la interacción que existe y puede darse entre dicho entorno y cada uno de nuestros productos o servicios. Para esto es fundamental la combinación de estrategias convencionales como el análisis DAFO junto con las alternativas que nos propone la era digital como el análisis de datos, el neuromarketing, entre otros.

El enfoque que manejamos en este módulo se refiere al marketing colaborativo donde todos los actores de un mercado son susceptibles de crear y recibir valor: clientes, otros clientes, organizaciones públicas y privadas, etc. Esto nos convoca a buscar en una noción de marketing que, más que vender, busque la creación de vínculos que incentiven relaciones a largo plazo.

El cliente es un agente activo, es co-creador del servicio, es un generador de valor que debe incluirse en todos los modelos de gestión. Por eso, la segmentación que buscamos no solo identifica personas sino que habla del tipo de relaciones que se pueden construir, generando enfoques diferenciados para cada grupo.

En la definición de los diferentes segmentos hay que tener en cuenta 5 puntos fundamentales: la respuesta del mercado a las acciones de marketing, la definición de cada segmento debe guiar las estrategias del proyecto, un segmento debe ser cuantificable, debe generar utilidad y/o movimiento, el segmento debe ser estable a lo largo del tiempo.

La política de precios de una organización cultural o creativa en la actualidad va mucho más allá de un tema de costos y beneficios, en realidad los precios desempeñan un papel trascendental en la relación de la empresa con el consumidor, como herramienta de comunicación, de generación de ingresos, de y de competitividad.

Actualmente las estrategia de precios cambian en función de la oferta y la demanda en tiempo real, cada vez las empresas más exitosas se apoyan en herramientas de business intelligence para mejorar sus resultado. Empresas de éxito como Amazon o Apple se apoyan en herramientas business intelligence para mejorar sus resultados. Haciendo un seguimiento continuo de los precios pueden llegar a obtener un aumento de beneficios con un promedio del 25 por ciento.

Los clientes actualmente están dispuestos a pagar precios distintos por el mismo producto según la situación, lugar, época del año, etc., en que se encuentren.

Los canales de distribución se están transformando constantemente de la mano de los avances tecnológicos, son el resultado de análisis, decisiones y pensamiento que cruza diversas variables en pro de manejar un alcance de mejor calidad y más dinámico en relación a los públicos de interés.

En sus esfuerzos por atraer y retener al público, las organizaciones culturales y creativas están experimentando con numerosas formas innovadoras de implicar al público, poniendo en marcha una amplia gama de programas y actividades de implicación.

En este módulo revisamos el diagrama del “Arco de la Implicación” que nos presentan Alan S Brown y Rebecca Ratskin que ilustra cómo el proceso de la implicación se desarrolla en cinco fases nombradas como preparación preliminar, preparación intensa, intercambio artístico, tratamiento posterior y eco del impacto.

Finalmente podemos afirmar que nos enfrentamos a un momento inédito de la interacción entre el público y las empresas, ya todo va ligado a la experiencia, y cada vez toma más importancia no solo el consumo sino la opinión que tiene el consumidor sobre lo que recibe, esto nos obliga a pensar constantemente nuevos modelos de acercamiento y fidelización que estén a la talla de nuestros públicos.



### Lista de referencias

- Besanko, D. et al (2004) Economics of strategy. John Wiley & Sons. New Jersey.
- Colbert, F y Cuadrado, M (2003): Marketing de las artes y de la cultura. Ariel, Madrid.
- Kotler, P. Scheff, J. (1997) Marketing de las artes escénicas. Harvard Business School Press. Boston.
- Bauman, Zygmunt: La cultura en el mundo de la Modernidad Líquida. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires, 2013.
- Encuesta Latinoamericana de Hábitos y Prácticas Culturales 2013. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid, 2014.
- García Canclini, Néstor: Lectores, espectadores e internautas. Editorial Gedisa. Barcelona, 2007.
- Leal, A Quero, M. (2011). Manual de marketing y Comunicación cultural. Disponible en [http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf?idioma=EU](http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU)
- Política para el emprendimiento de industrias culturales Disponible en [http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13\\_politica\\_emprendimiento\\_industrias\\_culturales.pdf](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/politica-emprendimiento-industrias-culturales/Documents/13_politica_emprendimiento_industrias_culturales.pdf)
- Manual de emprendimiento cultural. Ministerio de cultura de Colombia. Disponible en: [http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2015/03/manual\\_emprendimiento.pdf](http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2015/03/manual_emprendimiento.pdf)
- El marketing de la cultura y las artes: una evolución. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698479.pdf>
- Estrategias de fijación de precios dinámicos basados en el cliente. Disponible en: <https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/estrategias-de-fijacion-de-precios-dinamicos-basados-en-el-cliente/549201783334/>

- 10 lecciones de marketing de contenidos según Netflix ¡Toma nota!.  
Disponible en:  
<https://marketingdecontenidos.com/lecciones-de-marketing-de-contenidos-segun-netflix/>
- Los Mercados culturales y el desarrollo de la nueva economía. Disponible en:  
<http://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articles/rausell0602/rausell0602.html>
- La industria musical repiensa el model Spotify. Disponible en:  
<http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/07/08/595fadcae2704eeb518b4664.html>

## Glosario

**Canal de distribución:** Representa el medio por el cual se conecta y se facilita el curso del producto o servicio de una empresa hacia su consumidor final, este canal está compuesto por diferentes, organizaciones, personas y distintos mecanismos tecnológicos.

**Mercado:** Representa el conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos, es el acuerdo marco entre las transacciones y el ambiente social que las proporciona.

**Plataforma:** Entorno informático determinado, que posibilita un medio para distintos objetivos, como difusión, aprendizaje, distribución, etc.

**Streaming:** Transmisión por secuencias o en vivo de contenidos, es un término utilizado en las lógicas digitales.

Este módulo ha sido creado por  
Vívelo Comunicaciones en  
alianza estratégica con la  
Fundación Viajelogía.

