

AUTORA

María José Quero Gervilla

ADSCRIPCIÓN PROFESIONAL

Profesora Titular de la Universidad de Málaga

TÍTULO

La comunicación cultural

CORREO-E

mqg@uma.es

RESUMEN

La comunicación estratégica en las organizaciones culturales es una herramienta de marketing clave en la gestión. Tanto en el ámbito interno como externo, se ha de buscar maximizar la eficiencia de las inversiones en los instrumentos de comunicación, para alcanzar con éxito una comunicación coherente e integrada, capaz de adaptarse a los cambios y retos que continuamente plantea el entorno.

PALABRAS CLAVE

Comunicación; marketing; estrategia cultural; mercado cultural; ocio.

AUTHOR

María José Quero Gervilla

PROFESSIONAL AFFILIATION

Profesora Titular de la Universidad de Málaga

TITLE

Cultural Communication

E-MAIL

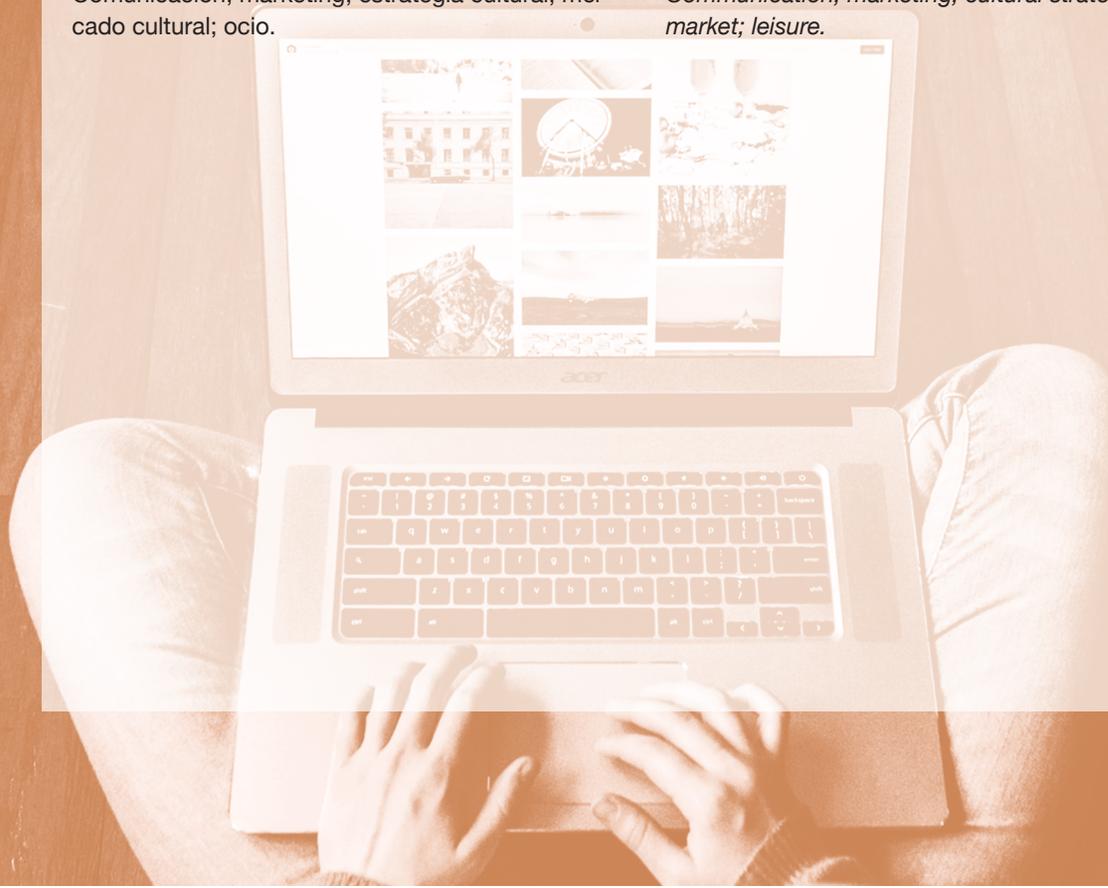
mqg@uma.es

ABSTRACT

Strategic communication is a key marketing tool in the management of cultural organisations. Both internally and externally, the aim is to maximise the efficiency of investments in instruments of communication, in order to successfully achieve coherent and integrated communication which is capable of adapting to the changes and challenges continually presented by the surroundings.

KEYWORDS

Communication; marketing; cultural strategy; cultural market; leisure.



La comunicación cultural

María José Quero Gervilla

1. Introducción. La necesidad de la comunicación integrada

En el actual mercado del ocio, el concepto de «ser bueno» ya no es suficiente. Más allá de lo que puede o no calificarse con tal valor en el entorno cultural, la estructura del mercado ha cambiado de tal manera que las organizaciones que no sean capaces de exponerse al alcance de los públicos que pueden estar interesadas en ellas, se perderán en el mar de información que inunda la oferta informativa al consumidor cultural. Desarrollar una adecuada estrategia de comunicación no es complejo, pero requiere un conocimiento en profundidad de los públicos y su comportamiento en consumo de medios, además de una rigurosa planificación. De ahí la importancia de gestionar e insertar adecuadamente la comunicación en la dirección de marketing de las organizaciones culturales.

Si el entorno en el que operan las organizaciones culturales es cambiante, igualmente variable es el papel de la comunicación en las organizaciones. Si bien, siempre han sido considerados de gran importancia, perspectivas ya desactualizadas de esta herramienta de marketing la equiparaban al uso de sus instrumentos: la publicidad, la promoción, la venta personal, etc.

La evolución del marketing y la comunicación en las organizaciones reposicionan este instrumento para dotarlo de una localización transversal, cuyas funciones estarán en contacto con diversos niveles de la organización cultural, afectando a personas y a productos. En este apartado del manual pretendemos conocer cómo se gestiona hoy y cómo se perfila la comunicación del futuro más cercano, de manera que podamos aportar una visión útil y práctica.

Para empezar, es interesante romper con tres creencias sobre la comunicación en cultura:

1. La comunicación no está vinculada a la fase final del producto cultural. La perspectiva que vincula la comunicación con la fase final de un proyecto o un producto cultural (la comercialización y venta) no tiene sentido desde la perspectiva moderna de la gestión de la comunicación y el marketing en las organizaciones. Desde esta perspectiva, en ocasiones se ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo en acciones con escasos resultados presentes y nulos resultados futuros. Muy por el contrario, la comunicación es una herramienta clave en la gestión de las relaciones entre las organizaciones, las personas que forman parte de ellas y su entorno, y forma parte de todas las fases y decisiones de

marketing, desde el diseño del producto cultural, hasta que éste llega al público.

2. La gestión de la comunicación no se limita a la gestión de sus instrumentos. Aunque los instrumentos de comunicación (publicidad, relaciones públicas, etc.) y su planificación son un ámbito de decisión importante en la gestión de las comunicaciones en una organización cultural, no son los únicos que comunican información al público y al resto de agentes implicados. Todas las decisiones de la organización, entre ellas el resto de instrumentos de marketing, transmiten contenidos a los receptores: el precio, la distribución, la marca, etc. Para conseguir una comunicación coherente, es necesario integrar todos los instrumentos en una misma visión y misión estratégica de la organización.

3. Los objetivos de comunicación no siempre son objetivos de ventas. En la gestión de la comunicación en muchos casos podemos trabajar exclusivamente sobre las relaciones con un colectivo, nuestra imagen en el mercado, informar sobre cambios, alcanzar a públicos de interés estratégico y/o social, etc.

Partiendo de estas premisas, es fácil entender que la comunicación desempeña un papel fundamental en las organizaciones culturales, ya que, para adaptarse de manera continuada al dinámico y cambiante entorno en el que actúan, se requiere establecer un diálogo continuo con muchos y muy variados públicos, algunos pertenecientes a la propia organización (como los empleados) y otros muchos externos a ella (como clientes, distribuidores, proveedores, etc.).

De una adecuada comunicación se derivan activos como una buena imagen y reputación que, aunque intangibles, tienen un gran valor estratégico. De hecho, la comunicación es una gran ayuda para las organizaciones culturales, para mostrar lo que son y lo que pretenden, y contribuye a construir tanto la imagen de marca corporativa como la de los productos culturales, facilitando la aceptación por parte de los públicos, a través de la generación de actitudes positivas y comportamientos favorables hacia la organización y sus productos.

De esta perspectiva, resulta necesario gestionar la comunicación de las organizaciones culturales desde una visión coherente, que denominamos comunicación integrada. Este concepto se debe a que los múltiples canales y herramientas de comunicación pueden generar problemas en marketing, ya que los públicos no distinguen entre las diferentes fuentes de los mensajes, y los convierten en parte de un mensaje global acerca de una organización o proyecto cultural. De esta

forma, muchas veces no se logra integrar todas las comunicaciones de marketing: los medios masivos ofrecen un mensaje, en las promociones el mensaje es diferente y la web de la organización no responde a la misma línea. El motivo de esta frecuente situación es que en ocasiones las comunicaciones están gestionadas por departamentos o personas diferentes.

Si hay conflictos entre las comunicaciones, el resultado puede ser una imagen confusa de la organización. Por eso, actualmente se utiliza el concepto de comunicación integrada, que, como vemos en la figura 1, unifica y coordina todos los instrumentos de comunicación y el resto de instrumentos de marketing para conseguir un mensaje claro y convincente de la organización y las marcas de sus productos culturales.



Fig. 1. La Comunicación Integrada en Organizaciones Culturales

Fuente: Adaptado de AMSTRONG, KOTLER, MERINO, PINTADO y JUAN (2011: 293)

Para conseguir esta comunicación integrada es necesario analizar todas las opciones de relación con los públicos con el fin de conseguir el mismo mensaje en todos los contactos, la misma apariencia, el mismo estilo, la misma imagen, etc. Un ejemplo de este tipo de esfuerzo es El Circo del Sol, que con más de 5.000 empleados, gestiona su marca única con múltiples espectáculos que operan en países de todo el mundo y mantiene una misma imagen, coherente y clara en todos ellos. Recientes estudios sobre comunicación y marketing sensorial demuestran que la coherencia en las comunica-

ciones de las organizaciones es una característica común en los casos de éxito (MANZANO et al. 2011).

2. Los objetivos de la comunicación

Desde una perspectiva general, la comunicación de marketing desempeña hasta tres funciones distintas en las organizaciones:

- Informar a los públicos de cambios, novedades o cualquier otro tipo de contenido de su interés.
- Persuadir a sus destinatarios del interés de mantener relaciones con la organización cultural, por sus valores, imagen, etc.
- Recordar a sus receptores la oferta de valor de la organización y, de haberse producido intercambio, las experiencias producidas, con el fin de estrechar vínculos, generando un intercambio de valor mutuo.

Para el desempeño de estas funciones, las organizaciones establecerán objetivos de comunicación más concretos, entre los que cabe destacar la imagen, identidad, posicionamiento y notoriedad:

- Imagen de un producto o de una marca: es el conjunto de percepciones del público objetivo y constituye una representación mental que los consumidores se hacen sobre el producto o la marca como consecuencia de las informaciones, las emociones y las experiencias que han percibido sobre ellos. Al tratarse de una información procedente de la mente de los consumidores, no recoge necesariamente valores objetivos del producto o la marca.
- Identidad: conjunto de características, más estables y duraderas, que la organización cultural intenta que se atribuyan al producto o marca. Estos valores no son susceptibles de cambio de una campaña de comunicación a la siguiente, son valores que pretenden ser más estables y mantenerse a lo largo del tiempo.
- El posicionamiento: es el conjunto de percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto en relación a otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos. Por lo tanto, el posicionamiento es definido por los propios con-

sumidores cuando se formulan opiniones sobre las marcas y los productos y les atribuyen un lugar determinado en sus mentes.

- El reconocimiento del nombre o notoriedad de marca es la capacidad potencial que tiene el público para reconocer o recordar la marca y su promesa comercial: qué tipo de producto tiene, categoría artística, etc. Para que una marca goce de notoriedad, en general ha de llevar a cabo grandes esfuerzos en comunicación, con el fin de lograr una posición en la mente del consumidor. Se suelen establecer diversos grados de notoriedad:
 - Notoriedad de la primera mención (*top of mind*): es el caso de las marcas que vienen a la memoria cuando se interroga a los encuestados sobre una determinada categoría de producto cultural. Este grado de notoriedad en general acelera el proceso de decisión de compra por parte del consumidor.
 - La notoriedad espontánea: mide la asociación de la marca con la categoría de producto. Las marcas situadas a este nivel vienen inmediatamente a la mente del consumidor cuando se menciona una categoría de producto cultural, facilitando la compra.
 - La notoriedad asistida: mide el nivel de conocimiento de la marca por la audiencia objetivo. En este caso nos situamos en un nivel de conocimiento de la marca más bajo: ¿le resulta al menos conocida la marca a los consumidores? Si al menos hemos logrado que el nombre suene, tendremos la oportunidad de darle contenido a esa información «anclada» en la mente del consumidor.

Todas nuestras acciones de comunicación tendrán como resultado una modificación de estos aspectos (tanto si la planificamos adecuadamente como si no lo hacemos), con cada acción de la organización, estamos comunicándonos con los públicos, por lo que es importante saber medir y ser conscientes de los efectos de todas nuestras acciones en términos de imagen, posicionamiento, identidad y notoriedad.

La primera reflexión a la que nos enfrentamos en comunicación es dar respuesta a dos cuestiones: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos llegar?

Y las respuestas han de formularse en términos de relación con los públicos: imagen, posicionamiento, identidad

y/o notoriedad que pretendemos alcanzar con cada uno de ellos. Para conseguirlo haremos uso de los instrumentos de comunicación que, planificados y gestionados desde la perspectiva de una comunicación integrada, conforman el *mix* de comunicación o mezcla de comunicación.

3. El *mix* de comunicación: en búsqueda de la coordinación

Para alcanzar sus objetivos de comunicación, el responsable de marketing tiene distintos instrumentos (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo). La comunicación integrada conlleva que la compañía combine las herramientas de comunicación para conseguir un *mix* coherente y coordinado. Presentamos brevemente cada instrumento y posteriormente profundizamos en cada uno de ellos, pero antes hemos de diferenciar o agrupar los instrumentos por el nivel de personalización que admiten sus comunicaciones. Así distinguimos entre instrumentos personales e impersonales.

Instrumentos impersonales	Instrumentos personales
Publicidad	Venta personal
Promoción de ventas	Marketing directo
Relaciones públicas	

Fig. 2. Los instrumentos de comunicación

La difusión de internet y las nuevas tecnologías han matizado mucho esta clasificación, como iremos viendo, pero resulta útil plantearse la capacidad de adaptación y personalización de cada instrumento que utilizamos, ya que en nuestras acciones comunicativas combinaremos las cualidades de cada uno de los instrumentos para conseguir el máximo nivel de eficiencia en la transmisión del mensaje. Vamos a introducir el concepto y las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos:

- La publicidad: se caracteriza por realizar un tipo de comunicación impersonal y remunerada, haciendo uso de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo y con un emisor identificado. Entre las ventajas de la publicidad se encuentra su capacidad de alcanzar a grandes masas de consumidores, en un espacio de tiempo corto y con un bajo coste por impacto. Entre

sus desventajas está el bajo nivel de personalización, que impide la adaptación del mensaje a los públicos objetivos, la unidireccionalidad de la información (que impide obtener un *feedback* de los receptores) y además, en términos absolutos (no en coste por impacto) el coste puede ser elevado e inaccesible para organizaciones de un tamaño medio-bajo.

- La promoción de ventas: Son un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a diversos públicos (intermediarios, audiencias, visitantes, etc.) que, mediante incentivos de diversa naturaleza (materiales, económicos, lúdicos, etc.) tratan de estimular la demanda a corto plazo. Entre las ventajas más destacables de este instrumento se encuentra su capacidad para estimular las compras a corto plazo. Sin embargo, puede resultar de alto riesgo (desventaja) si no hay otros factores de apoyo posteriores que ayuden a mantener el nivel de demanda.
- Relaciones públicas. El rasgo más característico de este instrumento de comunicación es que no trabaja sobre mensajes de producto o propuestas de compra a los clientes, sino que sus acciones están dirigidas a conseguir, mantener o recuperar la aceptación, compromiso y confianza en la organización por parte de públicos muy diversos, con la sociedad en general. Entre sus principales ventajas se encuentra la capacidad para aportar valor a la imagen y a la marca de la organización o el proyecto cultural y entre sus desventajas está que en sus acciones no hay propuestas directas a los clientes en lo que respecta al producto, no estimulando las ventas del producto a corto plazo. Sus acciones comunicativas son más sutiles, y los resultados se obtendrán en el medio y largo plazo.
- Marketing directo. Las características del marketing directo son las siguientes: el mensaje llega a una persona específica, es inmediato y personalizado, adaptándose para que resulte atractivo para cada consumidor y es interactivo, tratando de promover el diálogo con el cliente. Por sus peculiares características, este instrumento podría situarse en una posición intermedia, entre los instrumentos personales e impersonales, ya que su capacidad de alcance es menor que el de los instrumentos impersonales (desventaja) pero mu-

cho mayor que la venta personal. La principal ventaja de este instrumento es su capacidad para establecer relaciones directas con los clientes.

- La venta personal. Este instrumento es probablemente uno de los factores clave de cualquier organización cultural e independientemente de la categoría o denominación que se le otorgue en el ámbito interno, este papel lo desempeña cualquier persona que tenga relación con agentes externos a la organización cultural, ya sea el director o la persona o personas que gestionan la información y relaciones con los distintos agentes con los que la organización tiene relación (en taquillas, con los intermediarios, asistentes a ferias y circuitos culturales, etc.). Todos ellos están en posesión del instrumento de mayor valor comunicativo. Entre sus ventajas está su flexibilidad (capacidad de adaptación del mensajes a los públicos), capacidad de selección de los públicos y capacidad para cerrar acuerdos / ventas. Entre sus desventajas se encuentra su incapacidad para llegar a un gran volumen de personas en un tiempo reducido. Además, las personas que desempeñen este papel es importante que cuenten con una adecuada cualificación, ya que en sus manos está la imagen de la empresa.

4. Factores que determinan la selección de instrumentos

En la breve introducción realizada sobre los instrumentos de comunicación hemos podido apreciar que todos presentan ventajas e inconvenientes, lo que nos indica que la gran labor del experto en comunicación está en seleccionar la combinación de instrumentos más apropiada para el tipo de comunicación que ha de realizar. Son seis los factores que debemos tener presentes en este sentido:

Recursos disponibles: la capacidad de inversión es el primer paso que nos va a permitir conocer la restricción presupuestaria ante la que nos encontramos y, en consecuencia, a qué tipo de instrumentos tenemos acceso.

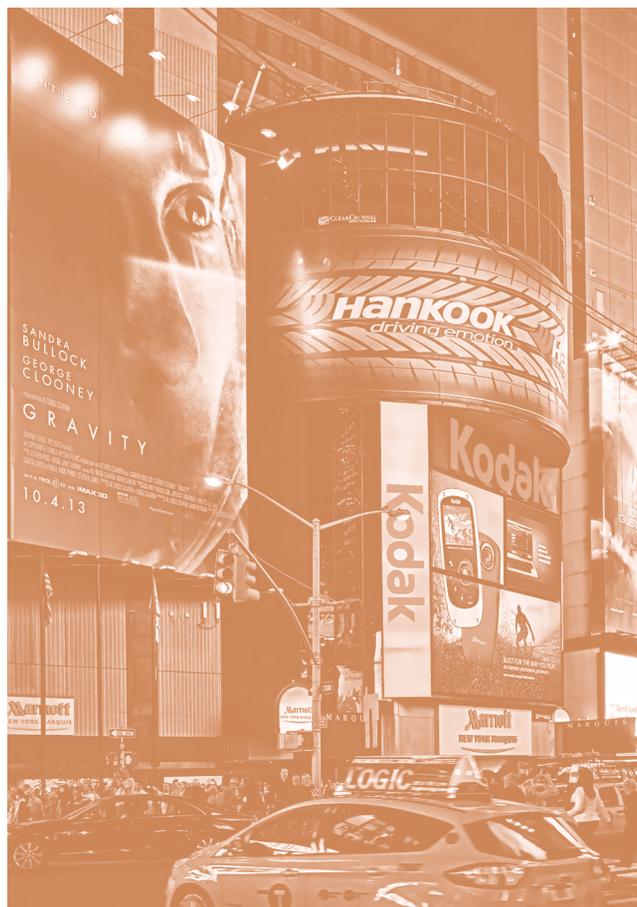
El tipo de producto/proyecto/comunicación cultural: en general, para productos o proyectos ya conocidos, la necesidad de información es menor, y se requieren menos instrumentos personales. Igualmente, productos de mayor envergadura, complejidad o desconocimiento demandarán una carga mayor de instrumentos de carácter personal.

Características del público / audiencia objetivo: en este sentido tenemos que valorar dos conceptos:

El tamaño: cuanto más amplio sea el colectivo receptor de la información, mayor será el uso de instrumentos personales y, para un tamaño reducido, podremos incorporar más instrumentos personales.

La dispersión: en la medida en que el público objetivo esté más concentrado, será más fácil su acceso a través de medios personales, mientras que la dispersión dirige la comunicación hacia el uso de instrumentos impersonales.

La estrategia de comunicación: una cuestión básica en la estrategia de comunicación reside en conocer si tenemos intención de dirigirnos directamente a nuestros públicos finales (audiencia, consumidores), en cuyo caso se denomina estrategia tipo *pull*, o bien si nuestra intención es utilizar agentes intermedios para hacer llegar la comunicación al



público final (podrían ser organizaciones educativas, financieras, comercios, etc.), en cuyo caso se denomina estrategia tipo *push*. La naturaleza de la comunicación es muy diferente en uno y otro caso, mientras que en el primero predominarán los instrumentos impersonales, en el segundo predominarán las estrategias personales.

Etapa del proceso de compra. Cuando planificamos la comunicación debemos partir del conocimiento de las fases por las que pasa el cliente-público antes de tomar una decisión con respecto a nuestra oferta (comprar o no comprar). Este largo proceso lo podemos reducir a tres grandes fases: 1. Unión, 2. Asistencia/compra/desplazamiento al lugar de adquisición o a la página web y 3. Desunión. En términos generales, en la primera y última fase predominarán los instrumentos impersonales: para informar y persuadir, en el primer caso, y recordar en el último. Sin embargo, en la fase de compra es fácil que se produzca un contacto con el público / audiencia. Este contacto es especialmente importante cuando tratamos con servicios culturales, y se denomina «momento de la verdad», por el peso que va a tener en la experiencia del cliente y en su confirmación o desconfirmación de sus expectativas.

5. Los instrumentos de comunicación

Los instrumentos de comunicación de marketing son un factor en continua evolución. Por este motivo, es más interesante aprender la filosofía que subyace a los procesos que las formas o denominaciones de las formas que adoptan, que irán evolucionando con el tiempo. De cada instrumento valoraremos sus aspectos positivos y negativos para conseguir desarrollar una de las habilidades más importantes que debe tener un buen planificador de comunicación, que es tener una mentalidad lo suficientemente abierta y experta como para ver más allá de sus preferencias personales por los diferentes medios y seleccionar los que mejor encajan en el plan de comunicación y los objetivos de una campaña de comunicación determinada. Cada instrumento y cada medio tiene ventajas e inconvenientes, y en manos del gestor cultural está detectar las posibilidades que ofrecen y explotarlas, compensando con las ventajas de un medio las deficiencias de otros. Entre los parámetros que debemos valorar en la evaluación de los medios de comunicación se encuentran: la flexibilidad, capacidad de segmentación, coste por impacto, permanencia del mensaje, alcance socioeconómico, capacidad de selección del público objetivo, interactividad, etc.

La publicidad

La publicidad y los medios mantienen una fuerte relación de dependencia y beneficio mutuo. Para la publicidad el medio es clave para conseguir sus objetivos de persuasión y acercamiento al público, y por su parte el medio necesita a la publicidad, ya que los ingresos que genera son un activo importante para las organizaciones. En este apartado vamos a realizar un breve recorrido por las formas comunicativas más representativas. Comenzamos presentando tres conceptos que es importante distinguir:

- Medio publicitario: canal por el cual discurre la comunicación entre un anunciante y su público. Por ejemplo: televisión, prensa escrita, radio, etc.
- Soportes publicitarios de un determinado medio o canal: son el vehículo específico utilizado para la comunicación. Por ejemplo, TVE 1, *El País*, Onda Cero, etc.
- Las formas publicitarias: son las modalidades que puede adoptar la publicidad en un determinado medio. Por ejemplo, las vallas publicitarias son una forma de publicidad exterior.

Para la exposición de las ventajas e inconvenientes que presenta cada medio, hemos considerado que es un tipo de información que se puede comprender mejor a través de una tabla única, en la que podemos observar simultáneamente todos los instrumentos y sus puntos fuertes y débiles

Medio	Ventajas	Limitaciones
Prensa diaria	Flexibilidad, selectividad geográfica, buena cobertura de mercados locales, alta credibilidad.	Escasa permanencia del mensaje, baja calidad de impresión, alcance socioeconómico limitado.
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, alto poder de atracción, combina imagen, sonido y movimiento, el coste por impacto es bajo.	

Radio	Alta selectividad geográfica y demográfica, bajo coste, alta credibilidad, consumo masivo.	Falta de apoyo visual, exposición efímera, poca permanencia del mensaje.
Publicidad exterior	Bajo coste, baja competencia de mensajes, flexibilidad, alcance y frecuencia elevados.	Baja selectividad de audiencias, brevedad del mensaje, localización limitada.
Correo directo	Alta permanencia, alta selectividad de públicos, no hay competencia publicitaria simultánea dentro del mismo medio, alta flexibilidad, permite la personalización.	Coste por exposición relativamente alto, imagen de “correo basura”.
Revistas	Alta selectividad geográfica, demográfica, socioeconómica, etc. Gran calidad de reproducción, larga vida y múltiples lectores del mismo ejemplar físico, credibilidad y prestigio.	Audiencia limitada, coste por impacto elevado y larga anticipación para comprar un anuncio.
Internet	Alta flexibilidad, alta selectividad, bajo coste, impacto inmediato, permite la interactividad, multimedia.	Alcance socioeconómico limitado, el público controla la exposición, impacto relativamente bajo.
Cine	Muy efectivo, el espectador se ve “obligado” a ver el mensaje, alta calidad. Perfil socioeconómico muy limitado.	Además de conocer las ventajas e inconvenientes que presentan los medios desde una perspectiva general, es interesante conocer las diferentes formas publicitarias

		más representativas de cada uno de los medios. Es importante observar cómo cada una de ellas presenta, dentro de sus características generales, distintos niveles de flexibilidad, capacidad de segmentación del mercado, etc.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fig. 3. Ventajas y limitaciones de los medios publicitarios

Medio	
Prensa escrita, diarios y revistas	Anuncios: inserción en una página completa, o en parte de ella, de mensajes formados por fotografías y/o textos.
	Comunicado: Textos que imitan el formato de un artículo habitual de los publicados y que, por su redacción y forma, pueden llegar a confundirse con éstos. Se exige que aparezca claramente que se trata de una inserción publicitaria.
	Encartes: Hoja o folleto inserta en una publicación de cuya encuadernación no forma parte.
Audiovisual, televisión y cine	Clasificados: Anuncios por palabras.
	Spot: Película entre 20 y 30 segundos de duración y que se intercala entre los distintos programas.
	Publirreportaje: Película entre 2 y 3 minutos de duración.
Radio	Programas patrocinados: Acuerdos llevados a cabo entre el anunciante y la cadena de televisión con el fin de asociar el producto o marca con las distintas modalidades de programación televisiva.
	Mención publicitaria: duración inferior a 15 segundos, que suele contener un slogan o frase corta.

Radio	Cuña: mención publicitaria de más de 15 segundos.
	Programas patrocinados: programas financiados total o parcialmente.
Publicidad exterior	Anuncios luminosos.
	Publicidad móvil: autobuses, remolques, taxis, etc.
	Mobiliario urbano: marquesinas, cabinas telefónicas, etc.
Correo directo	Mailing: Envío por correo de cartas personalizadas.
	Buzoneo: introducción de cartas, folletos, catálogos, etc. sin personalizar.
Internet	Banner: Anuncio de tamaño pequeño que se emplaza en la página Web. Botones: Más pequeños, aparecen en los laterales de las páginas.
	Intersticial o anuncios de transición: Anuncios de gran tamaño, que contienen imágenes en movimiento.
	Cursor animado
	Cyberspot
	Sitio web
	Advertorial o anuncio redaccional: adoptan la forma de noticia.
	Product placement o emplazamiento de producto: introducción del producto o marca en el campo de visión del consumidor en series en internet, juegos interactivos, etc.

Fig. 4. Las formas publicitarias

La promoción de ventas

Las herramientas que podemos utilizar para cumplir los objetivos de la promoción de ventas pueden ser muchas y muy variadas, todo depende de la capacidad de imaginación del gestor para lograr generar incentivos lo suficientemente atractivos como atraer al público objetivo. Algunas de las más habituales son: las muestras (accesos a partes de obras literarias o de teatro, eventos, etc.), haciendo uso de las

nuevas tecnologías), cupones de descuento regalos, etc. Es importante no entender la promoción de ventas sólo como una disminución del precio, sino como parte de la visión de comunicación integrada que transmite ideas y valores a los públicos.

Las relaciones públicas

Las relaciones públicas (en adelante, RR.PP.) son especialmente interesantes en el ámbito de la gestión cultural y, probablemente ha sido una de las asignaturas pendientes en España. Pero las cosas han cambiado mucho, y en los últimos años existe un creciente interés por este instrumento, tanto por parte de los gestores culturales, como la empresa privada y el sector público, que han encontrado en las organizaciones culturales un excelente aliado para comunicar. Entre los instrumentos de las RRPP se encuentran los siguientes:

- Relaciones con los medios de comunicación: redacción de artículos y publirreportajes sobre la organización o el sector; notas de prensa, dossier de prensa, conferencia y ruedas de prensa, creación de eventos, etc.
- Patrocinio y mecenazgo: son actividades de relaciones públicas que consisten en la financiación y apoyo de actos e iniciativas sociales y culturales, con el fin de provocar una imagen favorable en los públicos a los que se dirige. Son conceptos que suelen confundirse, de hecho, ambos adquieren una misma denominación en el ámbito anglosajón (*sponsoring*). Es en los países latinos en los que se vincula más el patrocinio con el ámbito comercial y lucrativo y el mecenazgo con el apoyo a proyectos sociales o culturales, pero en la práctica es difícil diferenciar la línea que separa a uno del otro, ya que el objetivo de comunicación es prácticamente el mismo.
- Relaciones con inversores.
- Obtención de apoyos, financieros o voluntarios, para organizaciones sin ánimo de lucro.
- Relaciones con la comunidad en la que desempeñamos nuestras funciones. Eventos, talleres, actividades de acercamiento.
- Relaciones públicas internas (con los trabajadores de la organización cultural o el proyecto cultural): publicaciones, cartas, comunicación

on-line, manual del empleado, sistemas de sugerencias, vídeos internos, etc.

Todos estos instrumentos comparten un requisito: la falta de planificación. Las relaciones requieren trabajo, hay que cultivarlas y conocerlas para obtener el máximo rendimiento de cada una de ellas. La Asociación Española de Fundraising produce información de interés sobre algunos de estos temas, especialmente sobre la captación de fondos y buenas prácticas que nos pueden ofrecer ideas interesantes para nuestro proyecto u organización.

La venta personal

El contacto personal reviste una especial importancia en las organizaciones culturales, en las que el público y el resto de actores (colectivos) con los que la organización mantiene contacto. Partiendo de esta perspectiva, sobre este instrumento debemos destacar que en una organización cultural se considerará «personal de venta» a todo aquél que mantenga contacto con los públicos de la organización. Cada uno de ellos está comunicando, está aportando información, y por tanto han de ser conocedores de nuestro plan de comunicación.

El marketing directo

El marketing directo ha evolucionado a pasos agigantados en los últimos años, al ritmo que le han permitido las nuevas tecnologías. Si hace algunos años la principal instrumentalización de esta herramienta era el teléfono, la generalización del uso del correo electrónico y los terminales móviles han incrementado el uso de los contactos directos con los clientes hasta la creación de una forma específica de comunicación que se denomina marketing móvil, cuyo uso está creciendo notablemente. Entre los instrumentos más utilizados actualmente se encuentran:

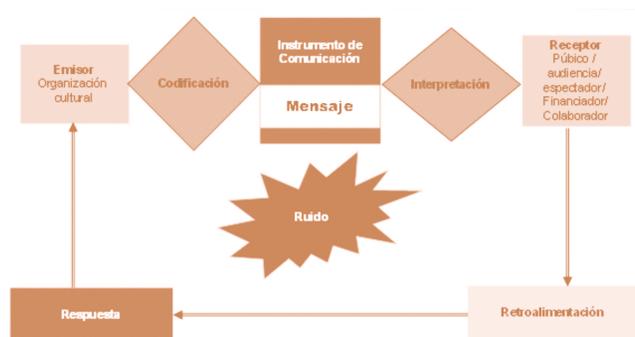
- La publicidad móvil (internet móvil)
- Servicios de mensajería (SMS/MMS)
- Video y tv móvil (videostreaming)
- Aplicaciones (advergaming)
- Códigos 2D
- Marketing de proximidad (bluetooth)

Asociaciones como la AIMC y agencias como IAB ya hace años que comenzaron a estudiar el marketing mó-

vil, por su interés como vía de comunicación directa con el cliente y el crecimiento exponencial registrado en los últimos años. La Asociación Española de Marketing Directo considera que será de los instrumentos más importantes y su uso seguirá aumentando.

6. El proceso de comunicación y el mensaje

En el proceso de la comunicación, el mensaje ocupa un lugar central. Tal y como se recoge en esta figura:



El mensaje es la idea que se pretende transmitir, y vendrá determinada por el emisor (organización cultural, que determina la información que ha de transmitir), el medio o canal a través del cual se transmite el mensaje, y tras un proceso de interpretación y decodificación, llegará al receptor, que podrá ser el público o cualquier otro tipo de agente de interés, generando una respuesta, que, en nuestro caso será una respuesta positiva hacia la propuesta realizada. Por ejemplo: cambio de imagen de la marca, conocimiento de los contenidos de un evento, etc.

En publicidad, la complejidad y diversidad que presentan los medios hacen del mensaje un tema que merece especial atención. La escasez de adaptación del mensaje a los públicos objetivo demanda un trato peculiar, adaptado a los medios, que son muchos y se encuentran en un proceso de continuo cambio. El gran reto en el mensaje publicitario está en captar la atención del público-objetivo y llegar a comunicar el mensaje. El entorno publicitario se caracteriza, no sólo por su alto precio absoluto (en término relativo, medido como coste por impacto no es tan elevado) sino por su alto nivel de saturación.

Hay tres posibles tipos de mensaje que pueden diseñarse en función del beneficio que proporcione el producto a su consumidor:

- Mensajes producto: se centran en las propias cualidades del producto, ya que su simple presencia motivará al consumidor. Determinadas marcas culturales venden sencillamente exhibiendo el producto: un director de cine, un conocido autor de un libro, etc. Es suficiente con identificar el producto (marca, artista, etc.) para generar el interés del público.
- Mensaje resultado: es aconsejable cuando el producto en sí no motiva tanto como los resultados que se pueden obtener de su consumo, la experiencia de asistir a un concierto, la diversión, el aprendizaje, hacer amigos, etc.
- Mensaje universo: en este caso se transmite un mundo alrededor del producto, integrado por asociaciones simbólicas y emocionales. La experiencia de consumo adquiere mayores dimensiones para incorporar la transmisión de valores que despiertan emociones y transportan al consumidor a un mundo que trasciende exclusivamente el consumo del producto.

Antes de seleccionar el tipo de mensaje, debemos haber marcado previamente nuestros objetivos de comunicación, y en ellos habremos definido nuestras necesidades de comunicación, que determinarán el tipo de mensaje

7. Planificar la estrategia de comunicación

El diseño de la estrategia de comunicación requiere rigurosidad en su planificación. Antes de llegar a la fase de planificación de la comunicación, debemos saber que esta planificación es parte de la planificación comercial y de la planificación estratégica de la organización, por tanto, debemos partir del conocimiento de los objetivos y estrategia corporativos, que a su vez determinarán los objetivos y estrategias de marketing, entre los que se encuentra la comunicación. En función de cuáles sean estos objetivos, se decidirá, a continuación, el modo en que se alcanza a la audiencia, para lo cual se diseñará la estrategia de comunicación y se elegirá la combinación de instrumentos de los que se va a servir. Asimismo, deberá determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las iniciativas de comunicación y se establecerán los mecanismos para controlar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Como hemos podido ver en apartados anteriores, cada instrumento juega un papel diferente en función de los múltiples factores que caracterizan las distintas comuni-

caciones de las empresas, y por ello, necesitamos planificar las comunicaciones de la organización cultural, enmarcando adecuadamente así el mix de comunicación o la mezcla de comunicación. Podemos estructurar el proceso en siete fases, que han de ser coherentes con los objetivos y estrategias corporativos y de marketing.

Fase 1. Identificación del público objetivo

Cuanto más concreta sea la información a este respecto, mucho mejor: quiénes son, dónde se localizan, edades, lugar de trabajo, hábitos, estilos de vida, etc. Una mayor concreción en este sentido nos permitirá ir perfilando con mayor acierto nuestras acciones. Además, todos los colectivos no requieren el mismo esfuerzo de comunicación, de manera que será importante determinar la importancia que reviste cada colectivo (por nivel de consumo, asistencia o cualquier otro criterio que consideremos del interés de nuestra organización).

Fase 2. Fijación de los objetivos de la comunicación

En el apartado 2 ya abordamos los objetivos generales de comunicación de las organizaciones culturales, en el plan de comunicación es necesario especificar dichos objetivos. Cuanto más concretos, mucho mejor. Es el punto de partida de la estrategia de comunicación, y si sólo contamos con especificaciones muy vagas, nos será muy complicado tomar decisiones en fases posteriores.

Fase 3. Diseño de la estrategia de comunicación

Una vez determinado el / los públicos, y los objetivos, hay múltiples formas de alcanzarlos. Ya avanzamos en el análisis de los factores determinantes en la selección de instrumentos de comunicación (apartado 4) que será determinante optar por una estrategia tipo *push* o *pull*, o una mezcla de ambas, ya que condicionarán el tipo de instrumentos que vamos a utilizar.

Fase 4. Planificación de instrumentos y medios (Mix o mezcla de comunicación)

El arte de la planificación de la comunicación está en ser capaz de alcanzar una combinación de instrumentos y medios de comunicación que optimicen la eficiencia publicitaria. En el análisis realizado de los instrumentos y medios de comunicación hemos visto cómo todos presentan ventajas e inconvenientes que debemos saber combinar adecuadamente para conseguir nuestros objetivos de comunicación con la

menor inversión. Como ya abordamos en el apartado 2 estará determinado por el tipo de producto, el tipo de mercado, etc.

Fase 5. Determinación del presupuesto

El presupuesto ha de ser el resultado (y no el origen) de las acciones de comunicación. Es decir, nuestros objetivos de comunicación han de determinar las dimensiones que presenta nuestro presupuesto. En ocasiones, las organizaciones fijan el presupuesto en función de las ventas o, sencillamente, según la dotación presupuestaria. Aunque contemos con restricciones en este sentido, es importante conocer cuánto necesitaríamos para conseguir nuestros objetivos, ya que es posible que podamos recurrir a fórmulas de financiación alternativas, si los objetivos lo requieren.

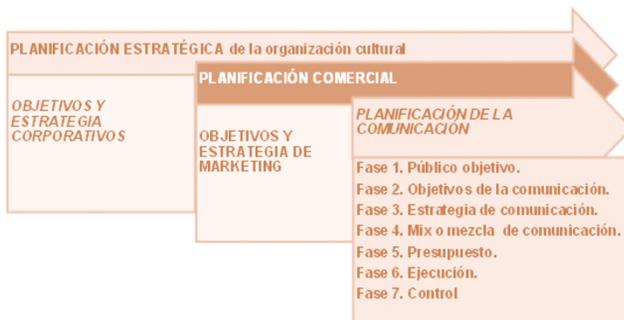
Fase 6. Ejecución

En esta etapa se pone en marcha todo lo diseñado en el proceso de planificación, y para ello se han de organizar y coordinar los medios humanos y materiales necesarios.

Fase 7. Control

Las organizaciones culturales han de evaluar con regularidad el rendimiento que estamos obteniendo con nuestra inversión, para poder evaluar nuestra estrategia y realizar cambios en caso de no obtener los resultados esperados. Para determinar qué medir en esta fase, partiremos de los objetivos de comunicación establecidos, analizaremos en qué medida se han conseguido o no, motivos de los fallos producidos y propuesta de solución. Entre los factores que suelen medirse con más frecuencia se encuentran los siguientes:

- Efectos de la comunicación: que hace referencia a si las herramientas, medios y soportes seleccionados están comunicando de forma adecuada el mensaje publicitario.
- Efectos de la comunicación sobre ventas y beneficios



8. Redes sociales, internet, la comunicación 3.0 y el prosumidor

Aunque en apartados anteriores ya hemos hecho referencia a cómo las nuevas tecnologías e internet han modificado la relación entre las organizaciones culturales, es interesante plantearse cómo afectan al gestor de una organización cultural. Obviamente, dependerá de la audiencia y su demanda de comunicaciones 3.0.

La comunicación 3.0 introduce al consumidor en la organización, permitiéndole formar parte de su equipo, opinar, proponer ideas, evaluar, etc. supone un cambio radical de un agente que pasa de ser pasivo a desempeñar un rol activo. Tanto es así, que se acuña el término de prosumidor para diferenciarlo del papel clásico de consumo. Según Kotler *et al.* (2012) el Marketing 3.0 usa tecnología *new wabe*, que se basa en cuatro elementos: los ordenadores, teléfonos móviles, internet a bajo coste, y fuentes abiertas. Los consumidores no son vistos como una aglomeración de personas que quieren satisfacer necesidades, son vistos como, individuos, seres humanos completos y de necesidades complejas que esperan de una marca mucho más que sólo el producto; esperan valores con los que se identifiquen.

Este cambio supone un reto importante en las comunicaciones de la organización cultural, que ha de ser lo suficientemente flexible como para diseñar esta nueva forma de comunicación e involucrar a los públicos que lo deseen en ella.

Este cambio ha supuesto un cambio profundo en la forma de entender la gestión de las organizaciones culturales que va a tener un reflejo no sólo en ámbito de la comunicación sino de la planificación estratégica y de marketing de las organizaciones. Asociaciones como Dosdoce o IAB han elaborado documentos interesantes para un acercamiento a las dimensiones y la estructura de las redes sociales en España (Chuleta de las redes sociales y Poster de redes sociales).

Para la Reflexión

- La comunicación integrada en las organizaciones culturales ha posibilitado un tipo de lenguaje y de comunicación nueva y compatible con la planificación de medios tradicional. Reflexiona sobre el éxito de la campaña «Un pedazo de arte», lanzada en 2013 por el New York City Ballet para acercar esta disciplina al gran público ¿Serás capaz de aplicar la misma filosofía a un proyecto / organización cultural de tu ciudad? Comienza por ver el vídeo. Sitio Web disponible en advertising.newyorkfestivals.com.

- La evolución en las relaciones con el consumidor provoca un cambio continuo en los modelos de comunicación, que han de someterse a un continuo proceso de innovación. El ámbito editorial es un claro ejemplo de ello. Organizaciones como La Máquina China o Bubock son ejemplos de ese esfuerzo. A ellos se unen experiencias más recientes como los *booktubers* o el servicio *Ask the autor* (que permite relaciones directas entre los lectores y los autores) puesto en marcha por la editorial Simon & Chuster. A la vista de estas experiencias, reflexiona sobre la clave de su éxito, qué tienen en común y qué podemos aprender en términos de comunicación.
- La Asociación Española de Marketing Directo (2013): Marketing directo, la Vitamina, afirma que el marketing móvil hará posible que la inversión publicitaria pegue el estirón entre 2013 y 2016. Esto puede suponer oportunidades o amenazas para las organizaciones culturales. Reflexiona sobre cómo puede afectar esta previsión a organizaciones que conozcas.
- El caso del primer museo efímero del mundo, vinculado a Ron Pampero o el reciente cambio en el Mercado de la Cebada de Madrid, son casos de patrocinio que podríamos denominar 3.0. reflexiona qué diferencia estos casos de otros y, cómo valoras las experiencias desde el punto de vista de la comunicación.
- El contexto cultural es un ejemplo de capacidad creativa e innovación. Pero esa capacidad hay que cultivarla. Realiza una evaluación sobre un estudio que demuestra que los mejores usuarios de las bibliotecas son los mejores clientes de las editoriales, e interprétalo desde la perspectiva de la comunicación integrada de marketing.

Documentos

1. Asociación para la investigación de los medios de comunicación. Últimos estudios, última ola 2013.
2. Interactive advertising Bureau. IV Estudio Anual Redes Sociales.
3. INteractive Advertising Bureau.
4. Dosdoce. Estudios en el ámbito del sector cultural.
5. Asociación Nacional de Empresas en Internet. Web 2.0 y Empresa. Manual de aplicación a entornos corporativos.

6. Asociación Española de Fundraising ofrece múltiples documentos sobre *networking* y buenas prácticas.

7. El British Council of England cuenta con múltiples publicaciones sobre gestión y comunicación cultural en economías creativas de gran interés. Sitio Web disponible en creativeconomy.britishcouncil.org

8. Agenda es una agencia especializada en comunicación cultural de museos, y organiza anualmente unas conocidas jornadas denominadas Communicating the museum. Suelen publicar sus presentaciones, que suelen versar sobre diferentes temas de gestión cultural: el precio, la distribución, la comunicación, etc. Es un lugar interesante para reflexionar.

Bibliografía

AEFR Asociación Española de Fundraising [en línea]. Disponible en: aefundraising.org

AMSTROMG, G. *et al.* (2011). *Introducción al marketing*, Madrid, Prentice Hall.

Cirque du soleil [en línea]. Disponible en: www.cirquedusoleil.com

GUMMESSON, E. (2002). *Total Relationship Marketing: rethinking marketing management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

KOTLER, Ph., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. (2011). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*, Madrid, LID editorial.

LEAL JIMÉNEZ, A., QUERO GERVILLA, M^a. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural* [en línea]. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad. Disponible en: www.observatorioatalaya.es

MD marketing directo.com [en línea]. Disponible en: www.marketingdirecto.com

QUERO GERVILLA, M^a. J. (2003). *Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas*, Madrid, Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.

RODRÍGUEZ ARDURA, I. (Coord.) (2011). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*, Barcelona, Editorial UOC.

SCHEFF BERNSTEIN, J. (2007). *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.