

5.6 Estrategias para el desarrollo de públicos culturales

por [Jaume Colomer Vallicrosa](#)

Este capítulo propone un marco de reflexión sobre los públicos culturales a partir de tres factores: el valor de las prácticas culturales, el papel de los públicos en el hecho cultural y los intereses y estadios de demanda. Luego reflexiona sobre el sentido y las finalidades de la gestión de públicos como marco de referencia para la propuesta de un modelo de desarrollo. En tercer lugar articula cinco estrategias generales para el desarrollo integral de los públicos de un proyecto cultural, con una atención particular hacia los públicos infantiles y adolescentes. Finalmente apuesta por las metodologías de gestión relacional como las más adecuadas para el desarrollo de públicos culturales.

1. Conceptualización previa

Cualquier reflexión sobre los públicos de la cultura exige una cierta conceptualización previa debido a la ambigüedad de los términos utilizados. El significante **cultura** aún no ha encontrado una definición en la que todos nos encontremos cómodos, por lo que seguimos reflexionando permanente sobre su contenido y alcance, más aún en una sociedad globalizada y digitalizada en la que todo cambia a una velocidad superior a la de nuestra capacidad de análisis y reflexión.

Pero más ambiguo es aún el segundo término del sintagma. Denominamos públicos al conjunto de personas interesadas en participar en determinadas prácticas culturales. Cada práctica cultural tiene sus públicos, por lo que el significante "públicos culturales" es un concepto abstracto que hace referencia al **universo de personas interesadas en las distintas prácticas culturales de una realidad social**. Hablamos de públicos, en plural, para expresar la diversidad de universos personales, gustos y beneficios buscados que tienen las personas interesadas en una práctica cultural. Las personas interesadas se convierten en "**seguidores**" porque quieren participar en las prácticas propuestas y tener información sobre sus creadores e intérpretes y sobre los proyectos que éstos quieren desarrollar.

El conjunto de seguidores de una práctica cultural se transforma en **comunidad** cuando existe interacción entre ellos. Las comunidades de públicos pueden ser **territoriales**, cuando sus relaciones son mayoritariamente presenciales antes, durante o después de los encuentros; **virtuales**, cuando sus relaciones antes y después de los encuentros se producen sólo a través de canales de relación no presenciales como, por ejemplo, el correo electrónico, los blogs y las redes sociales; o **efímeras**, si nacen y mueren en el "tempus" de una experiencia presencial.

En nuestras latitudes se usa el término "públicos" para expresar a estas comunidades de seguidores. El término proviene del latín "*populicus*" que evolucionó a "*publicus*", y que significa "perteneciente al pueblo". Es la sustantivación de un adjetivo, y por lo tanto, un concepto abstracto.

Lo que tienen en común los públicos de una determinada práctica cultural es su **interés por participar en ella** y por tener información sobre los factores y procesos que la hacen posible, y compartirla con los demás

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

interesados. El interés es una actitud residente, basada en valores y estéticas. El interés, que Pierre Bourdieu denominaba necesidad (BOURDIEU, 1988), se transforma en *demanda* cuando hay una propuesta de valor disponible y accesible. La **demanda** comporta la búsqueda activa de la manera de satisfacer los intereses y la disposición a asumir sus costes (tiempo, dinero, coste de oportunidad, etc.).

La diferencia entre los públicos y los **stakeholders**, término aportado por **Edward Freeman** (FREEMAN, 1984) para denominar a todas las partes interesadas en un proyecto es que los públicos tienen interés en participar en las mismas, no sólo en percibir sus beneficios.

El objeto de este capítulo es, sin embargo, tratar de las finalidades y los procedimientos para desarrollar los públicos culturales. En otras palabras, **para qué y cómo podemos hacer que las distintas prácticas culturales tengan más seguidores**. Sin embargo, debido al hecho de que los intereses arraigan en valores y estéticas, debemos reflexionar primero sobre el **valor objetivo y subjetivo de las prácticas culturales** ya que en la medida que las prácticas propuestas tengan más valor y éste sea percibido por un mayor número de ciudadanos se podrá conseguir el propósito apuntado.

El valor de las prácticas culturales

Debemos distinguir, de entrada, entre el **valor objetivo** y el **valor subjetivo** de una práctica cultural. El valor objetivo es el que ha sido reconocido por el sector cultural y por la realidad social en la que se realiza. El valor subjetivo es el que tiene para cada persona.

Podemos establecer la siguiente **taxonomía de valores objetivos de las prácticas culturales**:

Valores intrínsecos

- Como experiencia personal aportan **bienestar autotélico** a nivel intelectual, sensorial y emotivo.
- Como intercambio humano aportan **conocimiento y referentes simbólicos y estéticos** que facilitan la **consciencia crítica, la comprensión de realidades sociales complejas** y la **construcción de sistemas de valores** que contribuyen al desarrollo personal.
- Como experiencia compartida contribuyen a la creación de **conciencia e identidad colectiva**, a la **interiorización de valores cívicos** y al desarrollo de la **cohesión social**.

Valores instrumentales

- Valor económico
 - **Crean riqueza**, contribuyendo directa e indirectamente al **crecimiento del PIB y aportando activos intangibles**, como la capacidad creativa y de innovación, al desarrollo de otros sectores productivos.
 - Tienen un **valor pasivo o de no uso**, como el valor de existencia, de prestigio, de opción y de legado.
- Valor relacional
 - **Distinción social** o expresión de la identidad de grupo.
 - Contribución a la **integración y promoción social**

El **valor subjetivo** es la **percepción** que cada persona tiene de los valores objetivos apuntados. Los valores descritos en la taxonomía no son excluyentes, de tal manera que cuando en una misma práctica cultural son percibidos varios de ellos se refuerzan y consolidan. El concepto de **beneficios buscados** que aportan Natel y otros coincide con el de valores subjetivos o percibidos de una práctica cultural: la participación de los públicos

en una determinada actividad cultural habitualmente es debida a una **combinatoria de valores subjetivos** o beneficios buscados.

Las **tasas de penetración social de las prácticas culturales** en una comunidad cultural indican, por un lado, las diferencias de **valor subjetivo** que les otorgan sus miembros, y, por otro, su grado de **accesibilidad**. En la Encuesta sobre hábitos y prácticas culturales en España 2010-11 se percibió que las **actividades culturales más frecuentes**, en términos anuales, son **escuchar música**, **leer** e **ir al cine**, con tasas del 84,4%, el 58,7% y el 49,1% respectivamente, seguidas en intensidad por la visita a **monumentos**, que realiza cada año un 39,5% de la población, la asistencia a **museos o exposiciones**, 30,6% y 25,7% respectivamente y a **conciertos de música actual**, el 25,9%, y en posiciones intermedias encontramos la asistencia anual a **bibliotecas**, el 20,5%, al **teatro**, 19,0%, a yacimientos **arqueológicos**, 13,9%, a **galerías de arte**, 13,6%, y a **conciertos de música clásica**, con tasas anuales de asistencia del 7,7% de la población.

El valor subjetivo depende básicamente del sistema personal de valores de cada ciudadano. El SPV se construye a lo largo de la vida pero se estructura durante la adolescencia a partir de las experiencias interiorizadas durante la infancia, especialmente en la primera socialización, tal y como concluyó **P. Bourdieu** en sus estudios. La gran diversidad de experiencias sociales y culturales vividas por los ciudadanos en la infancia y a lo largo de su vida comporta una gran variedad de valores subjetivos.

La valoración subjetiva de una práctica cultural depende, pues, de la coincidencia percibida entre los valores objetivos de una práctica y el SPV de cada ciudadano. De ahí se deduce que los **grandes aliados** potenciales para el desarrollo de públicos son los **mediadores de procesos educativos** durante la infancia y la adolescencia, tanto los que operan en el ámbito familiar como en el sistema educativo.

Los públicos como agentes culturales

Podemos considerar que la cultura es una praxis o **experiencia** humana. También puede ser considerada como un conjunto de **significantes** (lenguajes y códigos) y un conjunto de **significados** (conocimientos, creencias, valores, sentimientos, etc.), distinguiendo la cultura **objetiva** (patrimonio colectivo) de la **subjetiva** (capital personal).

En el **hecho cultural**, como experiencia humana, interactúan **dos agentes** diferenciados:

- **Unos creadores** que invitan a otros ciudadanos a compartir sus reflexiones sobre la realidad personal o social a través de prácticas presenciales o del consumo no presencial de sus producciones.
- **Otras personas que participan** en las propuestas presenciales de los creadores o que consumen sus producciones. A estas personas las consideramos **públicos, usuarios o participantes** (en las políticas de democratización cultural), y **consumidores o clientes** (desde la perspectiva económica o de mercado). Y según la actividad que realizan las denominamos espectadores, telespectadores, visitantes, lectores, audiencias, etc.

Lo que no podemos dejar de considerar, en cualquier caso, es que **los públicos son agentes esenciales en el hecho cultural**. Los públicos no son sólo la justificación política de ciertas inversiones públicas, el atrezo que necesitan los creadores para satisfacer su ego, ni los consumidores anónimos que sostienen el desarrollo de las industrias culturales, ni "el lado oscuro de la sala". Las prácticas culturales no son sólo bienes de consumo, son prácticas o productos de interés público que deben ser protegidos y fomentados por los poderes públicos.

Intereses culturales y estadios de demanda

La **participación de los públicos** en determinadas prácticas culturales es voluntaria y, por lo tanto, **depende básicamente de dos factores: el interés y la accesibilidad.**

Los especialistas han elaborado distintas **lógicas explicativas** de los intereses culturales. Una de ellas, la **lógica de la distinción**, propuesta por **Bourdieu**, argumenta que las prácticas culturales de los ciudadanos son prácticas de distinción del grupo social de pertenencia. La **lógica estético-erótica** argumenta que la diversificación de intereses es consecuencia del placer obtenido en las prácticas culturales en las que se ha participado.

El interés surge de la experiencia significativa y satisfactoria como deseo de repetir. Es una actitud favorable hacia determinadas prácticas culturales porque se considera que pueden satisfacer determinadas expectativas o necesidades. Es una actitud residente, inactiva, que **se transforma en demanda activa** cuando se percibe que hay oportunidades accesibles para satisfacerlo.

Podemos identificar **cuatro estadios** progresivos de la demanda:

1. Demanda **inexistente o negativa**
2. Demanda **latente o insatisfecha**
3. Demanda **ocasional reactiva**
4. Demanda **regular, endógena y proactiva**

La existencia e intensidad de experiencia cultural positiva o negativa sitúa a cada persona en uno de estos estadios y fomenta su movilidad. También hay que tener en cuenta que **la relación entre los públicos y los creadores o promotores** se desarrolla a través de las siguientes fases:

1. **Fase de curiosidad y aproximación.** La prescripción de terceros o factores circunstanciales hacen que ciertos ciudadanos fijen la atención sobre determinadas prácticas culturales.
2. **Fase de prueba.** Si no hay factores que lo impidan tienen lugar las **primeras experiencias**. Si la experiencia es satisfactoria surge o se refuerza el **deseo de repetir**, y si es negativa o irrelevante el proceso se bloquea.
3. **Fase de desarrollo de confianza.** Después de varias experiencias satisfactorias surge la **confianza** en el creador o promotor, que se va afianzando con la acumulación de experiencia positiva y que acostumbra a ser recíproca. La confianza lleva a considerar al creador o promotor como **proveedor y prescriptor de referencia**. En la fase de confianza consolidada, la incidencia de una o varias experiencias insatisfactorias o irrelevantes no afecta a la continuidad.
4. **Fase de desarrollo de compromiso.** La confianza genera disposición al **compromiso**, y éste es el principal factor de continuidad de la participación en las propuestas de los creadores o promotores, incluso en circunstancias adversas.

Cada miembro del conjunto de públicos de una práctica cultural se puede situar en uno de los estadios de demanda y de relación con aquella práctica cultural que hemos definido, circunstancia que hace más complejo el desarrollo de públicos porque incrementa su diversidad. Pero la identificación de estadios nos permite definir estrategias comunes para cada uno de ellos.

2. Finalidades del desarrollo de públicos

Aunque la mayoría de responsables de equipamientos y proyectos culturales manifiestan a menudo el interés por desarrollar públicos, las finalidades pueden ser muy diversas. El interés por los públicos puede ser instrumental o finalista, los públicos pueden ser los que dan sentido a un proyecto cultural o simplemente los que lo hacen sostenible.

En cualquier proyecto cultural hay que definir el papel que se quiere que tengan los públicos en su desarrollo, es decir, las finalidades del modelo de gestión que se adopte.

Podemos apuntar tres grandes finalidades complementarias que, entre otras, están presentes en el desarrollo de públicos:

1. Contribuir al **desarrollo personal** de los ciudadanos que participan en ellas.
2. Contribuir a la **cohesión social y al desarrollo de la comunidad cultural** donde se realizan.
3. Contribuir a la **sostenibilidad financiera** o a la **explotación satisfactoria** de proyectos culturales.

Cada proyecto cultural establecerá una **jerarquía entre estas finalidades** en función de su naturaleza, misión y circunstancias, pero de alguna manera deben estar siempre presentes tanto en proyectos que apuestan por la cultura de excelencia como por los que operan en el paradigma de la sociocultura como retórica reactiva que enfatiza la dimensión social de las prácticas culturales.

3. Un modelo de desarrollo integral

El marco conceptual que acabamos de definir nos lleva a proponer **un modelo de desarrollo integral de los públicos de un proyecto cultural basado en los estadios de demanda**. Este modelo distingue de forma radical el desarrollo de **públicos infantiles y adolescentes** del desarrollo de públicos **adultos**.

Podemos establecer las categorías de públicos que se muestran en el cuadro siguiente:

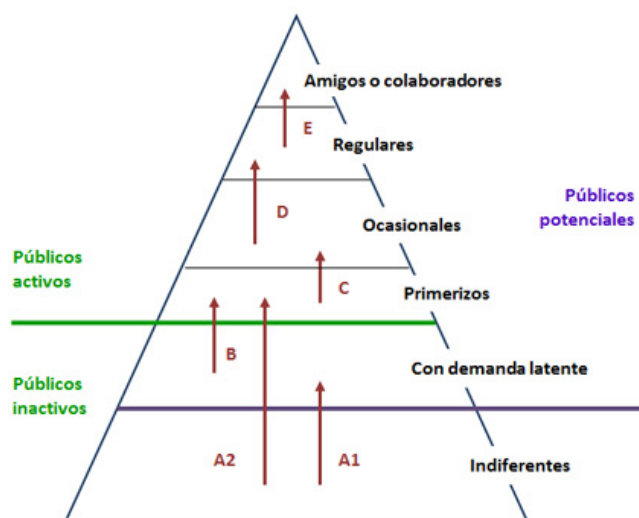


Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

El desarrollo de públicos infantiles y adolescentes lo tratamos más adelante. En el caso de **públicos adultos** podemos establecer **seis estadios de demanda en relación a una propuesta cultural**:

Estado	Perfil
1. Públicos con demanda inexistente o negativa	No tienen interés por unas determinadas propuestas culturales probablemente porque no han tenido ninguna experiencia de referencia que haya sido significativa y satisfactoria. Son públicos indiferentes a una determinada propuesta cultural.
2. Públicos con demanda latente	Tienen interés por participar en determinadas prácticas escénicas, probablemente debido a la interiorización de los valores o intereses de terceros, pero no han podido acceder a ellas a causa de determinadas barreras o resistencias. Este interés residente no satisfecho se considera demanda latente.
3. Públicos primerizos	Han tenido una o diversas primeras experiencias , superando determinadas barreras o resistencias, pero aún no las han interiorizado y, por lo tanto, aún no tienen intereses definidos o consolidados.
4. Públicos ocasionales	Son públicos con un cierto grado de consumo cultural, de mayor o menor intensidad, de carácter reactivo , que toman la decisión de consumo de forma ocasional, propuesta a propuesta, como respuesta a estímulos del entorno personal o social (prescripción de terceros, publicidad, circunstancias personales, etc.). A medida que incrementan el consumo van consolidando sus intereses .
5. Públicos regulares	Son públicos que tienen un cierto patrón o pauta de consumo, intensivo o de baja intensidad, de carácter proactivo , en los que la demanda es endógena o a partir de ciertos compromisos formales de consumo (como los abonos o la inscripción en clubs de consumo) para asegurar el nivel de consumo que consideran adecuado.
6. Públicos amigos o colaboradores	Son públicos dispuestos a colaborar en el desarrollo de una propuesta cultural porque se sienten identificados con sus valores, objetivos o estéticos . La disposición a colaborar puede ser residente e inactiva, y puede desarrollarse a través de colaboraciones ocasionales o participando en alguna plataforma o asociación de amigos o colaboradores. Sus aportaciones a una práctica cultural son en forma de tiempo, dinero, difusión o prescripción.

Cada ciudadano se encuentra en uno de estos **estadios** en relación a una determinada propuesta cultural, permaneciendo en él o evolucionando hacia uno de superior o inferior en función de sus experiencias y de factores circunstanciales. El desarrollo de públicos escénicos puede realizarse de acuerdo con el siguiente modelo que define **ascensores** entre los distintos estadios.



Podemos establecer algunas **macrocategorías**:

- **Públicos activos o asistentes:** los que participan en las propuestas culturales, desde primerizos a colaboradores.
- **Públicos inactivos:** los que no participan, tanto si son indiferentes como si tienen interés en participar.
- **Públicos potenciales:** los públicos con interés en determinadas prácticas escénicas, participen o no en ellas.

Los **procesos de movilidad entre estadios**, denominados **ascensores**, pueden ser **espontáneos o inducidos**. Los ascensores A1 y A2 permiten el paso de públicos indiferentes a

interesados o primerizos. El ascensor B permite el paso de público con demanda latente a primerizo. Los ascensores C, D y E permiten progresar de públicos primerizos a ocasionales, regulares y colaboradores.

Las estrategias de desarrollo de públicos son procesos inducidos para fomentar la movilidad ascendente entre estadios. Son procesos a medio plazo que se desarrollan a través de acciones o medidas concretas. Un sistema de abonos a una programación cultural, por ejemplo, es una medida que permite desarrollar una estrategia de regularización de consumo. Cada proyecto cultural, en función de sus finalidades y de sus circunstancias, definirá las estrategias prioritarias para el período que se está planificando.

4. Estrategias generales

Las estrategias son **procesos dirigidos a conseguir unos determinados objetivos** partiendo de los distintos estadios de la demanda. Proponemos cinco estrategias generales (COLOMER, 2013):

1. **Creación de valor e intereses culturales** en personas con demanda inexistente.
2. **Eliminación de barreras e incremento de accesibilidad** en personas con demanda latente.
3. **Creación de demanda endógena y de hábitos culturales** en públicos ocasionales reactivos.
4. **Ampliación de intereses e incremento de capital cultural** en públicos regulares proactivos.
5. **Implicación y fomento de la participación** de públicos dispuestos a colaborar.

Para desarrollar estas estrategias debemos **articular las políticas de oferta con las de demanda.**

- Las **políticas de oferta** deben generar y dar a conocer **propuestas de valor diversificadas y accesibles.**
 - Deben ser percibidas como **aportadoras de valor** de uso.
 - Deben ser **diversificadas** porque los valores e intereses de los ciudadanos son diversos.
 - Deben ser **accesibles** para no discriminar a los ciudadanos con menor capacidad adquisitiva y de utilización de los recursos del entorno.
- Las **políticas de demanda** deben incorporar las prácticas culturales en el **sistema de valores e intereses de los ciudadanos.**
 - Los valores e intereses culturales surgen de **experiencias culturales significativas.**
 - Para que las experiencias sean significativas deben ser **interiorizadas.**
 - Las personas pueden **asimilar los valores e intereses de terceros**, especialmente en la primera socialización.

La ampliación de intereses y el incremento de capital cultural en públicos regulares proactivos

Los públicos regulares proactivos de una práctica cultural son **su principal activo.** Es el primer paso en un proceso de desarrollo de públicos. Hay dos **objetivos estratégicos:** conservarlos y desarrollarlos.

- La **conservación** consistirá en satisfacer sus necesidades, que son dinámicas, a través de un **diálogo personalizado** basado en la **confianza y el conocimiento mutuos.**
- El **desarrollo** consistirá en **ampliar sus intereses** y en facilitar el **incremento de su capital cultural.**

Para **ampliar sus intereses**, los promotores culturales deben proponerles **prácticas que vayan más allá de sus gustos y preferencias reconocidos** y, en base a la confianza generada, los públicos probablemente aceptarán el riesgo de explorarlas para ampliar sus horizontes. Si las nuevas prácticas exploradas representan experiencias positivas las incorporarán al universo de intereses consolidados, ampliándolos y diversificándolos, y generando

más oportunidades de consumo y, por tanto, una mayor frecuencia. El incremento de frecuencia de consumo lleva, además, a la creación de hábitos de regularidad incidentales.

Para **incrementar su capital cultural** es necesario facilitar la **interiorización** de la experiencia. Los públicos pueden aprender a ser **públicos avanzados** si incrementan su capacidad de **decodificación de los lenguajes** con que se expresan las distintas propuestas culturales (significantes), su capacidad de **disfrutar cada experiencia** cultural en todas sus dimensiones y registros y de **analizar críticamente sus contenidos** (significados), así como de **promover y desarrollar iniciativas** de creación y consumo de acuerdo con sus intereses.

La creación de demanda endógena y de hábitos culturales en públicos ocasionales reactivos

El segundo paso es desarrollar hábitos de regularidad en los públicos ocasionales. Para ello hay dos caminos:

- El **incremento de la frecuencia de consumo** cultural lleva, de forma espontánea, a la **creación de patrones o hábitos**.
- El ofrecimiento de **instrumentos de compromiso de consumo**, como los abonos.

Los abonos y otros instrumentos de compromiso de consumo comportan una **decisión consciente** de los públicos en un estadio consolidado de consumo ocasional. Puede haber distintos tipos de abono que se adapten a los **distintos niveles de predisposición al compromiso**:

1. Abonos para toda una temporada, programación o colección de productos culturales.
2. Abonos para un ciclo o itinerario de programación o una línea de producción.
3. Abonos para un número determinado de actividades o productos, definidos o a escoger.

Un abono comporta un pago anticipado y, por tanto, un compromiso de consumo. El compromiso es a dos niveles:

- En primer lugar **un compromiso de los públicos con ellos mismos** para evitar que factores externos y circunstanciales puedan privarle del disfrute de una programación o producto.
- En segundo lugar **un compromiso de consumo futuro con el promotor cultural**, una muestra de confianza y de apoyo a su labor.

El compromiso con el espacio escénico tiene **contraprestaciones**. Las más habituales son:

- La **información** completa y anticipada sobre los espectáculos programados.
- El acceso a determinadas **actividades exclusivas** para abonados.
- La **elección preferente** de localidades.
- Una **relación personalizada**.

El compromiso de regularidad o abono es para un periodo de tiempo, una temporada o programación, un semestre, un ciclo artístico, una colección o línea de productos, etc. Se puede renovar automáticamente o de forma expresa, con una cierta pérdida vegetativa de abonados. El balance de bajas y altas marca la satisfacción global de los abonados en relación a los públicos ocasionales habituales que no quieren adoptar compromisos de regularidad.

La implicación y el fomento de la participación de los públicos dispuestos a colaborar

El tercer paso es fomentar la implicación y la participación de los públicos regulares en el desarrollo del proyecto cultural. Esta estrategia se puede desarrollar a través de dos caminos complementarios:

1. El **compromiso derivado de los vínculos emotivos** desarrollados por los públicos.

Se basa en el hecho de que **los públicos regulares tienden a establecer vínculos emotivos de satisfacción y confianza con sus proveedores culturales** y esto les lleva, en algunos casos, a una alta disposición a implicarse y comprometerse con el proyecto para garantizar su continuidad y desarrollo.

Hay que distinguir la implicación emotiva en un proyecto cultural, que se genera con la satisfacción y la confianza, y que lleva al empoderamiento, de los programas de lealtad o fidelidad comercial que ha desarrollado **Don Peppers** (PEPPERS & ROGERS, 1996) y otros especialistas en marketing uno-a-uno. Los programas de lealtad buscan dos objetivos principales a través de los sistemas de información de mercado: determinar el valor potencial del cliente a lo largo de la vida y mantenerlo fiel el mayor tiempo posible. Aplican este programa grandes empresas como Amazon, Dell Computers, Hewlett Packard, British Airways, y la pionera Avon. Es una lealtad condicionada a sistemas de puntos y obsequios, es decir, una lealtad cautiva que evita la búsqueda de otros proveedores para el mismo tipo de productos y no genera emociones positivas ni de confianza.

2. El **compromiso derivado de la identificación con los valores y objetivos** del proyecto.

Cuando los públicos identifican la **coincidencia de sus valores, objetivos y estéticas con los de una propuesta cultural**, están dispuestos a comprometerse con ella.

[María José Quero](#) (QUERO GERVILLA, El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España, 2011) ha investigado **el compromiso como variable mediadora para la predicción de futuras intenciones de consumo en las artes escénicas**. En su estudio concluye que la satisfacción y la confianza son importantes en la medida en que sirven para construir el compromiso del cliente con la organización, pero los altos niveles de satisfacción o de confianza no aseguran que el cliente incremente sus intenciones de consumo futuro. Quero investiga el compromiso que adquieren los espectadores con sus espacios escénicos habituales debido a que se identifican y se siente vinculados a la organización, a la que consideran su "socio". Considera también que así como la satisfacción es necesaria en la fase inicial de una relación de largo recorrido, con el paso del tiempo la satisfacción pierde importancia a favor del compromiso.

Estos públicos se sienten comprometidos a medio y largo plazo y están **dispuestos a aportar sus activos personales** como contactos, tiempo, dinero, etc. a cambio de poder participar en el proceso que lleva al **empoderamiento**.

Los públicos implicados en un proyecto cultural constituyen una **comunidad virtual de intereses** que, si las circunstancias lo aconsejan, pueden constituirse en plataforma o asociación cultural para poder operar como persona jurídica en su entorno. Los públicos implicados participan en la toma de decisiones sobre contenidos y actividades, apoyan la difusión del proyecto, son prescriptores proactivos en sus relaciones sociales y, en determinados casos, están dispuestos a aportar recursos financieros. Son el **principal activo para captar a**

nuevos públicos porque su canal comunicativo es el boca-a-oreja, el más primitivo y eficaz de todos los que existen.

La eliminación de barreras y el incremento de accesibilidad en personas con demanda latente

El cuarto paso es promover la eliminación de barreras e incrementar la accesibilidad a una determinada práctica cultural. Las estrategias de captación de públicos con demanda latente tienen como objetivo facilitar que los ciudadanos interesados por determinadas prácticas culturales y que nunca han participado en ellas puedan tener unas **primeras experiencias** venciendo, a través de la mediación profesional o de colaboradores voluntarios (embajadores culturales), las resistencias y barreras que lo impiden.

En el estadio de demanda latente habitualmente hay distintas barreras o resistencias que impiden o frenan el consumo. Podemos distinguir tres categorías:

- **Barreras mentales:** En muchos casos hay factores mentales que impiden el acceso a una primera experiencia, especialmente los prejuicios sobre los grupos sociales destinatarios de la oferta, las dudas o inseguridad sobre si la propuesta cultural va a satisfacer los beneficios buscados, el coste de oportunidad o si la falta de experiencia impedirá tener el comportamiento adecuado y la condición de primerizo será percibida por los demás asistentes.
- **Barreras físicas:** falta de oferta accesible en el entorno de vida y falta de movilidad o acompañamiento para desplazarse a otros entornos en los que existe.
- **Resistencias:** factores que actúan de contrapeso del interés. La acumulación de factores contrarios provoca resistencias a la fuerza de empuje que comporta el interés y lo neutralizan. Las resistencias más comunes son la falta de tiempo o de conciliación horaria, los costes elevados de acceso, la falta de información adecuada, la falta de acompañamiento o medio de transporte, las circunstancias personales desfavorables (económicas o de salud), etc.

La **prueba de producto** es imprescindible para activar el interés y convertirlo en demanda. La gestión de una primera experiencia cultural tiene dos retos: **conseguir que públicos latentes participen por primera vez** en una práctica determinada, y conseguir que queden satisfechos y **tengan ganas de repetir**. Hay que tener en cuenta que, según **F. Colbert**, una experiencia cultural está compuesta por un producto artístico, uno o varios productos periféricos, los servicios y el contexto, y que la satisfacción es el resultado de la interacción de los cuatro factores.

La creación de valor e intereses culturales en personas con demanda inexistente

El quinto paso es **despertar el interés** por una determinada práctica cultural a públicos con demanda inexistente. Este es el paso más complejo de todos, y el que se desarrolla en un plazo más largo.

1. Para despertar el interés primero hay que **captar la atención**. Para ello es necesario:
 - Disponer de **propuestas de valor significativas**
 - Conseguir que los públicos objetivo **fijen su atención** sobre ellas
2. Si hemos captado su atención podemos intentar que tengan unas primeras experiencias culturales satisfactorias que **generen interés por aquella práctica cultural**. Para ello hay que conseguir tres cosas:
 - que participen en una **primera experiencia** cultural (captación)

- que tengan ganas de repetir (satisfacción)
- que tengan una segunda o más experiencias (repetición)

Para que los públicos que han participado en una primera experiencia puedan estar informados de nuevas propuestas es necesario que faciliten a los promotores sus **datos de contacto**. Si no se consiguen es probable que todo el esfuerzo de captación para conseguir una primera experiencia se pierda por falta de continuidad.

Para facilitar que los públicos con demanda latente **participen en una primera experiencia cultural** se pueden recorrer básicamente dos caminos complementarios:

1. Fomentar que **los públicos implicados** asuman las funciones de embajadores y prescriptores y, si perciben disposición, guiarles o acompañarles en el proceso para dar seguridad en el estadio de públicos primerizos.
2. Promover **campañas de comunicación adecuadas**, especialmente en los medios y en las redes para **dar a conocer y aumentar el valor social** de las propuestas, **prescribir la participación** y canalizar la demanda potencial a una **plataforma de recepción** (la web, por ejemplo, o un punto de atención presencial según los casos) para **conseguir datos de contacto** que permitan emitir una información o una invitación.

Para crear valor por determinadas propuestas culturales hay que **incidir en los valores de contexto** porque los públicos indiferentes, a falta de criterio propio, operan básicamente por los valores dominantes en su contexto), **reducir las barreras o resistencias** (prejuicios sobre que la cultura es algo elitista y aburrido, que es muy cara, que uno no sabe cómo debe comportarse en ciertas actividades, etc.) y **buscar alguna forma de mediación** (en grupo, invitado por un espectador experto, en una oferta promocional con incentivos adicionales, a través de un club de consumo prescriptor, etc.).

5. El desarrollo de públicos infantiles y adolescentes

Hay notable unanimidad profesional en considerar que la estrategia más eficiente para crear nuevos públicos es promover que los niños y adolescentes accedan a prácticas culturales.

Un estudio de **María José Quero** aporta datos significativos sobre esta cuestión (QUERO GERVILLA, El paradigma del marketing relacional: una aproximación innovadora para la gestión de servicios culturales, 2008). Sin embargo, los resultados de la inversión en niños y adolescentes son a medio o largo plazo y esto es un inconveniente en las políticas inmediatistas.

En la infancia y adolescencia se configura la **escala de valores personales**, gustos y preferencias que conforman el estilo de vida. Todos los *inputs* interiorizados durante los sucesivos estadios de la infancia cristalizan en la adolescencia en forma de valores y pautas de comportamiento. Y esta escala de valores que se configura en la adolescencia, aunque evoluciona a lo largo de la vida, mantiene una notable continuidad durante la vida adulta. Si en esta etapa de la vida facilitamos experiencias culturales diversificadas y de calidad se formarán valores y gustos basados en estos atributos que determinarán un perfil de consumo crítico y proactivo. De aquí que, desde la perspectiva de desarrollo de públicos, **la formación cultural de niños y adolescentes es la inversión más rentable** de todas y, sorprendentemente, la más desatendida.

A veces los niños y adolescentes participan en experiencias culturales sin **interiorizarlas**. En la teoría del aprendizaje está claro que la experiencia y la emotividad son condiciones imprescindibles para el aprendizaje pero que éste no se produce si no hay una interiorización de la experiencia que consiste en un contraste entre la experiencia significativa reciente y la experiencia remota sistematizada en nuestra memoria, que lleva a una

nueva y continua jerarquización de valores e intereses. Si las experiencias no son significativas no trascienden y, por lo tanto, no pueden ser interiorizadas.

En el caso de niños y adolescentes la interiorización de experiencias significativas **depende mucho de los mediadores que intervienen en ellas**. Recordemos que los niños y adolescentes son personas dependientes, es decir, que no toman las decisiones de forma autónoma porque requieren prescripción, autorización o financiación. En la adolescencia se pasa del grupo vertical al grupo de iguales en el que no hay mediación pero surgen liderazgos que ejercen la función prescriptiva. Hay que tener en cuenta las **necesidades y capacidades de cada fase evolutiva**, especialmente el cambio del pensamiento concreto al abstracto que se da en la pubertad.

Hay tres ámbitos de vida en los que se puede acceder a experiencias culturales:

- El grupo familiar.

Muchas experiencias culturales de niños y adolescentes se producen a través de la familia y son percibidas e interiorizadas como pautas de comportamiento de grupo social. Las prácticas familiares en la primera socialización son las más determinantes de los gustos e intereses culturales porque además de generar el interés por acceder a nuevas experiencias se interiorizan como valores propios del grupo social por imitación del comportamiento de los adultos de referencia.

- El grupo escolar.

En las prácticas escolares a veces hay mucha actividad cultural pero a menudo pocas experiencias significativas. Una parte se realizan dentro del centro educativo en forma de talleres y otras actividades, otras consisten en la participación de grupos escolares en prácticas culturales del entorno. Los mediadores son profesionales de la educación que aplican técnicas o **metodologías educativas para la interiorización de la experiencia**. El grupo escolar ofrece, además, una oportunidad excepcional para crear interés por determinadas prácticas culturales en niños y adolescentes de familias sin capital cultural. Sin embargo, para que una experiencia escénica trascienda a nivel de aprendizaje se requiere la existencia de emotividad en el mediador que acompaña al niño o adolescente. La gran debilidad de las prácticas culturales en el sistema escolar es que muchos docentes acompañantes no tienen interés por la práctica en la que participan.

- El grupo de iguales.

En la adolescencia los niños pasan de un grupo social jerarquizado (la familia) a un grupo de iguales en el que deben encontrar un lugar y un status. El grupo de iguales establece **nuevos valores y prácticas de grupo** que ejercen presión de conformidad sobre cada uno de sus miembros. Los valores interiorizados en la infancia muchas veces entran en conflicto con los valores de grupo y se resuelven de distinta manera, pero muchas veces el adolescente claudica de los valores familiares hasta que ha afianzado un lugar en el grupo de iguales. Cuando el grupo de iguales asiste a una experiencia cultural, fuera del grupo familiar o escolar, actúa como mediador en la interiorización de la experiencia.

6. La gestión relacional de públicos

Para desarrollar las estrategias apuntadas podemos adoptar las metodologías y técnicas propuestas por la disciplina del marketing, especialmente las propias del **marketing relacional**.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

En función de la dimensión y diversificación del mercado podemos establecer tres modelos de marketing:

- **Marketing masivo**

La revolución industrial introdujo la posibilidad de producir en serie y realizar publicidad masiva de los productos comunes. De la venta a granel se pasó al producto de marca. La publicidad masiva aseguraba un buen posicionamiento del producto y, por tanto, unos excelentes resultados comerciales. Una forma de marketing masivo es la venta masiva a través de redes de expansión geométrica (como Avon o Tupperware) sin costes estructurales ni comerciales, o de venta piramidal. Sin embargo, con la evolución del mercado se están diversificando los gustos y las necesidades. El mercado, inicialmente homogéneo, se está fragmentando en subconjuntos con perfiles de consumo específicos. También se han fragmentado los medios masivos de comunicación.

- **Marketing segmentado**

La fragmentación de los mercados evolucionados permite identificar segmentos con perfiles de consumo distintos. Las organizaciones pueden aplicar un marketing segmentado si diversifican sus productos y su comunicación por segmentos de demanda. La fragmentación se puede hacer a tres niveles: segmentos, nichos o celdas. Hay organizaciones que aplican un **marketing de segmento único** (con mayor riesgo) y otras que aplican un **marketing multisegmento** (con riesgo más diversificado y posibilidad de economías de escala que reducen costes estructurales). Hay organizaciones que ofrecen diversos productos para un único segmento de mercado y otras que ofrecen un producto distinto a cada segmento de mercado.

- **Marketing personalizado**

Hay organizaciones que adaptan su producto y su comunicación a cada cliente individual. El modelo de producción de los artesanos es preindustrial porque fabrican productos a medida para cada cliente. Los productos son singulares pero tienen costes elevados. Las industrias de masas promovieron la estandarización del producto y su aceptación social porque los precios bajaron significativamente. La **gestión de bases de datos** de clientes ha permitido volver a fabricar productos más personalizados, incluso individualizados con costes no muy elevados. En la gestión cultural se ha aplicado mayoritariamente un modelo de marketing masivo a pesar de que los públicos son un segmento social reducido. El notable impacto social de los medios de comunicación de masas (un emisor y muchos receptores) llevó a grandes campañas de marketing masivo, que tiene buenos resultados en los bienes de consumo cotidianos pero que no es adecuado para los productos culturales por su condición de bienes de compra especializada.

También debemos diferenciar dos modelos notablemente distintos:

El marketing transaccional

El marketing transaccional opera en el corto plazo y tiene como objetivo conseguir **el máximo de transacciones satisfactorias** para los individuos y las organizaciones. Normalmente opera a través de proveedores de servicios especializados (empresas de ticketing, por ejemplo) porque no requiere contacto directo con los públicos ni mucha información sobre ellos ya que se relaciona de forma genérica por segmentos.

El marketing relacional

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

El marketing relacional tiene como **objetivo construir relaciones duraderas**. Opera en el medio y largo plazo y desarrolla relaciones satisfactorias con los públicos. Para tener un conocimiento amplio de sus intereses y hábitos necesita **contacto directo y regular con cada individuo**. También requiere que la **organización centre su sistema de trabajo en los públicos** y que la estrategia de marketing sea asumida por todo el equipo. En este contexto los roles de vendedor-comprador se integran y se crea una comunidad de intereses en la que se producen intercambios entre las partes que progresan a medida que aumenta la confianza.

En organizaciones primarias es habitual tener una relación personalizada con los públicos. Pero en organizaciones complejas hay especialización de roles y niveles de responsabilidad. Esto lleva a la dispersión de contactos con los públicos y, en muchos casos, el núcleo directivo no tiene oportunidad de contacto con ellos. Nadie tiene información global de los públicos y esto dificulta la relación personalizada. En los últimos años han surgido aplicaciones tecnológicas llamadas **CRM (Customer Relationship Management)** que permiten la integración en una base de datos de la información generada en las canales de relación con los públicos y su análisis automatizado como base de futuras relaciones personalizadas con ellos, con la posibilidad de programar rutinas de respuesta individualizada en cada transacción o contacto.

Cada organización cultural optará por un marketing transaccional o relacional en función de su misión y su actividad. Incluso una misma organización puede aplicar estrategias distintas para distintos tipos de clientes o de servicios, aunque los servicios culturales públicos, en general, requerirán mayoritariamente, por su naturaleza y sus objetivos, un modelo de marketing relacional. Hay organizaciones que ya se crean con un sistema centrado en la construcción de relaciones con los clientes, pero si una organización cultural quiere cambiar de un modelo organizativo centrado en el producto a otro centrado en los públicos tendrá que transformar su cultura organizativa y, sobre todo, invertir en formación.

Bibliografía

BOURDIEU, Pierre. *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. M^a del Carmen Ruiz de Elvira (trad.). Madrid: Taurus, 1988. 789 p. ISBN 84-306-0338-7.

COLOMER, Jaume. *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor, 2013. 208 p. ISBN 978-84-8048-848-8.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p. ISBN 0-273-01913-9.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Uno por uno, el marketing del siglo XXI*. Buenos Aires: Javier Vergara, 1996. 340 p. ISBN 978-950-15-1582-4.

QUERO GERVILLA, M^a José; VENTURA FERNÁNDEZ, Rafael. "El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios: una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España" [en línea]. En: Revista Cuadernos de Gestión, v. 11, n. 1, 2011, p. 15-36. ISSN 1131-6837. Disponible en: www.ehu.es

QUERO GERVILLA, M^a José. "El paradigma de marketing relacional: una aproximación innovadora para la gestión de servicios culturales: especial referencia a las relaciones con centros educativos como estrategia para



el desarrollo de la demanda cultural" [en línea]. En: Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, [2005], 16 p.
Disponible en: www.gestioncultural.org