

# CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS

## FIDELIZACIÓN DE PÚBLICOS

SEGMENTACIÓN Y PROGRAMAS DE LEALTAD EN LAS ARTES



HELEN DUNNETT  
CRM: LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA

STUART NICOLLE  
¡CONFÍA EN MÍ - SOY DE MARKETING! PARTE 1

CAROL JONES  
LA TARJETA DE LEALTAD DEL CHAPTER:  
UNA IDEA ORIGINARIA DE LOS SUPERMERCADOS

OLIVER MANTELL  
¿CUÁL ES LA COMPETENCIA  
DE UN CENTRO CULTURAL?

NÚMERO 6 AÑO 2012

ASIMETRICA

[www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)



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

## SEGMENTAR PUEDE SER UNA HERMOSA PALABRA

Hay palabras hermosas y palabras feas, al margen, claro está de cuál sea su significado. Segmentación es uno de esos sonoros palabros mercadotécnicos que sin embargo pueden reflejar un contenido verdaderamente amable. Segmentación de públicos puede –y debe– aludir a la preocupación de las organizaciones, en este caso las culturales, por conocer con precisión, con el máximo de perfiles, a sus públicos, a los destinatarios de su arte. Hace alusión, también, a la necesaria personalización de la experiencia cultural que las organizaciones deben ofrecer hoy a sus públicos.

Un rasgo verdaderamente diferencial de las organizaciones culturales es su capacidad –o su incapacidad– de dirigirse personalmente a cada uno de sus clientes, o a cada grupo con características comunes; de tener una relación “personal” y bidireccional con sus usuarios. Todos rechazamos recibir información o mensajes indiscriminados, a modo de bombardeo que quema cuanto alcanza. Cuando eso ocurre, provoca primero que nos sintamos números o destinatarios despersonalizados; y a continuación, rechazo. En comunicación cultural ese modelo es caro y muy poco útil.

A todos nos gusta ser tratados de una forma especial cuando acudimos a lugares donde nos conocen, de los que somos clientes; todos deseamos recibir la información y las ofertas con los aspectos que más valoramos o que más facilitan que acudamos al museo, al teatro, al concierto... Para unos lo determinante será la facilidad para encontrar aparcamiento; para otros los lugares que en las cercanías del evento te proporcionan una cena estupenda; para quienes acuden a un concierto pop será poder tomar una copa; o será, simplemente, evitar las colas si somos amigos del teatro o el museo... De hecho, una parte relevante de la experiencia que es todo contacto con el arte, depende de cómo somos tratados en nuestro “viaje”, de que sea satisfactoria.

También para la organización es extraordinariamente útil conocer con la máxima precisión a sus públicos y así poder agruparlos –segmentarlos– para ofrecerles contenidos, formatos e información de valor añadido, adecuada a sus necesidades o/y características. Si las organizaciones conocen bien a sus públicos asistentes podrán ubicar mejor a su personal en picos y valles de demanda, podrán mantener una mejor y más duradera relación con sus usuarios, podrán incrementar los ingresos, podrán lograr la implicación de los públicos en momentos en que la organización lo precise, podrán conseguir más atención de sus posibles patrocinadores y financiadores...

Conocer bien a tu público puede también estimular la creatividad de las organizaciones, porque cuando conoces sus necesidades y sus gustos estarás a menudo tentado de diversificar también tu creatividad y tu oferta creativa para satisfacer sus expectativas.

Todas estas ventajas se esconden tras el feo palabro “segmentación”. La creación de filtros, grupos, encuestas, listas de correos; la tecnología y los sistemas de captación de datos y la definición de cuáles son los más relevantes para la organización; el empleo de sistemas de análisis de datos (Google analytics); la necesaria formación del equipo humano responsable de esta tarea; el establecimiento de los procesos que implica el cambio de estado mental para la organización en todas sus capas... Todo esto, que es el trabajo específico de las organizaciones culturales de hoy, está al servicio de ese triple y encadenado objetivo que es conocer, segmentar, satisfacer.

Segmentar bien es, también, una herramienta para primero, entender a quién te diriges, y después, para interactuar con tus públicos en consecuencia, con comunicaciones relevantes según sus necesidades y preferencias específicas, haciéndoles partícipes del acontecimiento artístico. ¿No es ese uno de los objetivos estratégicos de las organizaciones culturales?

## GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM): LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Helen Dunnett

5



## ¿CONFÍA EN MÍ: SOY DE MARKETING!

Stuart Nicolle

9



14

## LA TARJETA DE LEALTAD DEL CHAPTER: UNA IDEA ORIGINARIA DE LOS SUPERMERCADOS

Carol Jones



18

## ¿CUÁL ES LA COMPETENCIA DE UN CENTRO CULTURAL?

Oliver Mantell



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

CONECTANDO AUDIENCIAS es una publicación de:

**Asimétrica Gestión Cultural SL**

Pilar de Zaragoza, 104 bajo,

28028 Madrid

teléfono 91 361 27 52

email info@asimetrica.org

web www.asimetrica.org

*Dirección y edición:* Raúl Ramos y Robert Muro

*Documentación y coordinación:* Javier Sainz

*Diseño Asimétrica y portada:* Javier Ruiz

*Diseño y maquetación Conectando Audiencias:* Jesús Rodero

© Asimétrica Gestión Cultural, 2012

Quedan reservados todos los derechos de reproducción sin la autorización expresa de los editores de esta revista.

### **PARTICIPA EN CONECTANDO AUDIENCIAS**

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

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

Recibe CONECTANDO AUDIENCIAS de forma gratuita antes que nadie suscribiéndote al Newsletter mensual de Asimétrica [asimetrica.org/conectando-audiencias](http://asimetrica.org/conectando-audiencias)

# ASIMÉTRICA

GESTIÓN CULTURAL / MARKETING / DESARROLLO DE AUDIENCIAS

[WWW.ASIMETRICA.ORG](http://WWW.ASIMETRICA.ORG)



# GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM): LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA



**Helen Dunnett** es una profesional de la comunicación y el marketing que lleva trabajando en el sector cultural casi 20 años. Ha trabajado en organizaciones como la Scottish Chamber Orchestra, Hallé Orchestra, Buxton opera House, Royal Liverpool Philharmonic & Philharmonic Hall, Royal Northern College of Music y los Sheffield Theatres. Actualmente dirige HD Consulting, consultora especializada en el desarrollo estratégico y de audiencias.  
[helendunnett@hd-consulting.co.uk](mailto:helendunnett@hd-consulting.co.uk)

A través de su experiencia con la Royal Liverpool Philharmonic Orchestra, Helen Dunnett da claves muy prácticas y transparentes de cómo realizaron el cambio estratégico hacia el CRM. Poner formas de segmentar y medir resultados, cortar con lo que no funciona y muestra cómo identificar y superar las barreras existentes a la hora de gestionar de forma eficiente las relaciones de las organizaciones con la audiencia.

**M**ucha gente en los teatros y salas de conciertos está hablando de la gestión de las relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM), pero la mayoría no gestiona estas relaciones y se muestran reticentes a empezar a hacerlo. ¿Por qué?

Una definición popular de CRM es: “el establecimiento, desarrollo, mantenimiento y optimización de relaciones de valor mutuo a largo plazo entre consumidores y organizaciones”.

La clave de esta definición está en el “relaciones de valor mutuo a largo plazo”.

La doctrina del CRM sostiene que aquellos que son entendidos, escuchados y tienen sus diferentes necesidades cubiertas por una organización receptiva son los que repiten visitas/compras/contacto.

El motor que empuja el CRM es la segmentación. Definir perfiles y segmentos de público para poder diferenciar nuestro marketing es la clave para dar respuesta a las necesidades de la audiencia, vender abonos/suscripciones, conseguir que se repitan las visitas, que asistan a eventos especiales y ganar con ello, apóstoles o embajadores de nuestras iniciativas.



Si es tan buena idea ¿Por qué no se adopta el CRM de manera más extendida? En parte, porque las necesidades tácticas del día a día, vender entradas y llenar asientos, son siempre prioritarias y la gestión de las relaciones con los usuarios requiere de un trabajo duro y más dedicación.

La oportunidad viene dada por el entorno multicanal de hoy en día, que aporta una gran cantidad de formas de hablar con los consumidores potenciales. Esto, unido a un aumento de la competencia por el tiempo de la gente y el contexto económico actual, hace que sea imperativo trabajar de forma más inteligente, escuchar a los usuarios y ser más receptivo.

Eso de mandar cartas o emails convencionales a todos nuestros clientes es cosa del pasado. Ya no funciona. No se trata de vender, se trata de hacer marketing.

El sistema de taquilla es la herramienta de CRM más valiosa de tu organización. Su base de datos contiene toda la información

de tus clientes y de su interacción con tu organización, desde cualquier punto de contacto. Generalmente hay una falta sistemática de desarrollo de los datos de la taquilla, lo que implica que solo sean contactados tus clientes más leales mientras que el resto es ignorado. La tarea tendría que consistir en convencer a aquellos que son más reticentes y que conocemos menos, a que vengan y a que lo hagan más a menudo. Se trata de hacer que los clientes suban la "escalera de lealtad" - algo que parece ser asombrosamente difícil de conseguir.

Fue el CRM lo que consiguió fortalecer a una debilitada Royal Liverpool Philharmonic Orchestra (RLPO), gracias a un programa llamado "Audience Builder", promovido en la RLPO por Morris, Hargreaves y McIntyre y adoptado posteriormente por organizaciones culturales a lo largo de Reino Unido, Estados Unidos y Australia.

En los primeros años de 2000, las audiencias de la RLPO estaban disminuyendo, tal



como ocurría en muchas otras orquestas de Reino Unido. Dos décadas de marketing convencional habían fallado a la hora de involucrar a toda una generación de potenciales asistentes a conciertos.

Conforme la audiencia cumplía años, la base de abonados empezó a disminuir y el gran número de personas que antes hacía reservas de grupo, atestando los conciertos “clásicos”, menguó hasta quedarse en solo algunos incondicionales.

Habíamos acabado creando un grupo de “super-asistentes”, que eran abonados muy frecuentes y leales. Sin embargo, por cada persona de ese grupo, había tres personas de la audiencia que asistían de forma intermitente. El número de personas que no nos visitaban desde hace años duplicaba esa cantidad y el número de personas a los que no habíamos contactado por correo nunca más, la triplicaba.

Por otra parte, nuestras comunicaciones consistían en folletos orientados a la

minúscula audiencia que ya acudía, o cartas convencionales, condescendientes y llenas de clichés.

Así que teníamos que dejar de vender entradas a nuestra base de datos y empezar a ayudar a cada miembro individual de la audiencia a comprarlas.

No se trataba simplemente de otro plan de desarrollo de audiencias, consistía en un nuevo enfoque de la gestión del marketing de las artes- un sistema completo e integrado que ayudara a alcanzar los objetivos económicos y de audiencia necesarios para lograr las ambiciones artísticas. Los resultados:

- Incrementó las ventas
- Aumentó la audiencia
- Fundamentó la planificación
- Orientó las campañas hacia aquellos públicos más propensos a realizar la compra, incluso aquellos que nunca antes habían comprado nada parecido
- Nos hizo más persuasivos
- Nos ayudó a manejar mejor nuestra marca
- Maximizar el retorno económico
- Analizar el rendimiento de las acciones
- Producir informes claros y comprensibles

Resumiendo, se convirtió en un plan de desarrollo individualizado para todos y cada uno de los miembros de la audiencia.

En el centro del sistema, se encontraba una segmentación sofisticada:

Analizamos los datos de taquilla para identificar y definir distintos segmentos con comportamientos, motivaciones, actitudes, necesidades y respuestas diferentes.

Entonces establecimos objetivos específicos para cada segmento y

**// MUCHA GENTE EN LOS TEATROS Y SALAS DE CONCIERTOS ESTÁ HABLANDO DE GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES. PERO LA MAYORÍA NO LO HACE ¿POR QUÉ? //**



**/// ESO DE MANDAR CARTAS O EMAILS CONVENCIONALES A TODOS NUESTROS CLIENTES ES COSA DEL PASADO. YA NO FUNCIONA. ¡NO SE TRATA DE VENDER, SE TRATA DE HACER MARKETING! ///**

diseñamos planes de marketing para alcanzarlos.

Cada variable se podía diferenciar: el producto, el precio y la promoción, así que ya no se trataba de lo mismo para todos. Todo era relevante y convincente.

Por otra parte, redujimos radicalmente el número de folletos que mandábamos. Descartamos los anuncios en prensa. Desechamos nuestros anticuados envíos postales y los reemplazamos por mensajes persuasivos, celebratorios, que eran genuinamente personales. Desarrollamos material para los abonados fácil de usar e incluso empezamos a llamar a la audiencia para que nos dieran sus opiniones.

Los resultados fueron espectaculares. A nivel de campaña, el retorno duplicó e incluso triplicó la inversión inicial. A nivel estratégico, la organización se transformó con 14.000 nuevos asistentes, lo que implicó que la audiencia creciera un impresionante 44% en tres años. Los niveles de retención y frecuencia aumentaron, la ocupación incrementó un 13% y la rentabilidad por entrada un 14%. También ganamos 1.600 nuevos abonados y se convenció a un cuarto de la audiencia a probar conciertos más “arriesgados”.

No es algo que se pueda hacer poniendo parches, el proceso entero requiere un cambio fundamental en la manera en la que planificamos, presupuestamos, comunicamos y evaluamos nuestra estrategia. No es una tarea para gente de “corazón delicado”, sino para las organizaciones culturales que quieran mirar al futuro. El CRM se ha convertido en un modo de vida, no algo de lo que hablar y después olvidar. **///**



# ¡CONFÍA EN MI: SOY DE MARKETING!



**Stuart Nicolle**, director de Purple Seven, empresa que provee de herramientas de marketing a organizaciones culturales, lleva diez años ayudando a las organizaciones culturales a maximizar la efectividad de los datos de sus clientes.

[stuart.nicolle@purpleseven.com](mailto:stuart.nicolle@purpleseven.com)

Stuart Nicolle presenta el primero de su serie de artículos ¡Confía en mi- soy de marketing! En donde ofrece una metodología de segmentación sencilla y práctica para que las organizaciones culturales identifiquen fácilmente cuáles son sus mejores y peores clientes.

**B**ienvenidos, este sera el primero de una serie de artículos sobre marketing basado en los datos.

Lo llamo Confía en mi- soy de marketing, porque como profesionales del marketing, eso es precisamente lo que tenemos que conseguir: ganarnos la confianza de nuestras audiencias. Empezaremos por el principio de todo –La segmentación. Este artículo trata sobre la segmentación y ofrece una guía paso a paso para que puedas segmentar por ti mismo. En próximos artículos veremos cómo podemos usar la segmentación en nuestra comunicación con las audiencias y qué estrategias podemos utilizar para maximizar el retorno de la inversión de marketing y ganarnos esa confianza tan importante de nuestros clientes.

## Segmentación

En UK las organizaciones culturales llevan más de veinte años reuniendo los datos de los clientes en el punto de venta a través del sistema de taquilla. Inicialmente, el propósito era crear un listado para envíos (hacer mailings)- un uso que todavía aporta valor- pero las cosas han evolucionado...

No importa si tienes un sistema de ticketing antiguo o es el último modelo, lo relevante es que proporciona información de marketing realmente valiosa.

Hace quince años, en un encuentro sobre segmentación, un responsable de

marketing anuncio que el tenía 200.000 mercados diferentes, uno por cada cliente. En un primer momento pensamos que estaba loco, pero ¡vaya visionario! Ahora nos encontramos con acceso a emails dinámicos, precios dinámicos y medios sociales que proporcionan acceso inmediato y personalizado a los clientes. Ahora es posible adaptar las ofertas a los clientes a nivel individualizado.

Desgraciadamente, suele faltar tiempo y recursos para hacerlo (¿y tal vez valentía?)

No temas: por muy únicos que pensemos que somos, lo más normal es que a la hora de consumir haya un grupo de personas bastante parecidas a nosotros, que elijan cosas parecidas y se comporten de la misma forma en cuanto a precios, preferencias de reserva, etc.- así que, incluso en el emergente mundo de la personalización, la segmentación puede ser un paso tan importante para tu organización como adquirir un sistema de ticketing propio.

No estoy sugiriendo que volvamos a los días de la lista de envíos, pero podríamos

**// POR MUY ÚNICOS QUE PENSEMOS QUE SOMOS, LO MÁS NORMAL ES QUE A LA HORA DE CONSUMIR HAYA UN GRUPO DE PERSONAS BASTANTE PARECIDAS A NOSOTROS //**



empezar a revisar los datos del sistema de ticketing y localizar esos datos que son realmente valiosos. Los datos de taquilla nos pueden decir mucho más sobre nuestros clientes que el nombre y la dirección. Información derivada, como con qué periodicidad nos visitan, cuánto se gastan, con cuánta gente vienen, desde dónde o con cuánta antelación reservan, puede fundamentar nuestro plan de marketing y ayudarnos a obtener el mejor retorno posible del presupuesto.

En las organizaciones culturales la mayoría de la segmentación gira en torno al género artístico- si un cliente viene a un espectáculo de ballet, entonces le mandaremos información sobre otros espectáculos de ballet. Esto no será útil

si lo que queremos es segmentar para generar lealtad en el cliente.

Hay dos cosas que tenemos que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo nuestra segmentación: la tendencia a asistir a una organización artística determinada (cómo de probable es que un cliente vuelva) y el área/género/tipo de eventos por el que muestra interés.

Generar lealtad en el cliente es un proceso a dos bandas, el cliente debe obtener algo a cambio de su lealtad (y de su asistencia a tus espectáculos). Por eso necesitas un sistema de segmentación, para ayudarte a identificar en dónde invertir tu presupuesto de marketing, premiando a aquellos que son leales y no



peores, aquellos que “no vienen mucho” y luego estaría el resto.

#### ¿Cómo definiríamos “venir mucho”?

Cuando decimos que nuestros mejores clientes vienen mucho, ¿a qué nos referimos con “venir mucho”? y lo que es lo mismo, ¿qué significa “no venir mucho”? Casi todos los responsables de marketing de las organizaciones culturales podrían definir quiénes son sus mejores clientes, sus definiciones serían invariablemente algo así como: “aquellos que vienen tres o más veces al año”. Sin embargo, en realidad esta definición no funciona e intentaré explicar el por qué mediante esta pregunta: ¿Cuál de los siguientes es el mejor cliente para la organización?

1. ¿Es aquel que viene tres veces al año, y lleva tres años viniendo?
2. ¿O aquel que ha venido nueve veces este año pero no había venido antes?
3. ¿O aquel que solo ha venido una vez pero ha traído consigo a veinte personas más?

a aquellos clientes que cuestan más de lo que generan.

En los listados de clientes (mailing lists) de todas las organizaciones existen principalmente tres segmentos:

1. Tus mejores clientes
2. Tus peores clientes
3. Los que estás entre esos dos

#### ¿Quiénes son tus mejores clientes?

Esto depende en gran parte de qué es lo que quieres conseguir, ya que en las organizaciones culturales el ingreso de taquilla no es siempre la motivación principal. En este artículo nos centraremos en la venta de entradas sencillas (no los abonos, ventas de grupo, suscripciones, etc.), por lo que nuestros mejores clientes serían aquellos que “vienen mucho”, los

**// LA SEGMENTACIÓN PUEDE SER UN PASO TAN IMPORTANTE PARA TU ORGANIZACIÓN COMO ADQUIRIR UN SISTEMA DE TICKETING //**

**LOS DATOS DE TAQUILLA NOS PUEDEN DECIR MUCHO MÁS SOBRE NUESTROS CLIENTES QUE EL NOMBRE Y LA DIRECCIÓN**



Si seguimos la definición de los responsables de marketing, sólo el primero estaría en el grupo de “mejor cliente” y sin embargo parece claro que los otros dos también tendrían que estar incluidos.

Entonces, ¿cómo resolvemos este dilema? La respuesta consiste en no tener una idea fija de en qué consiste un buen cliente y en definir criterios según los cuales podamos ordenar a los clientes según su, digámoslo así, importancia. Una vez que hayamos clasificado a los clientes, podemos fijarnos en su comportamiento y describir a los que están arriba en comparación con los que están debajo.

**GENERAR LEALTAD EN EL CLIENTE ES UN PROCESO A DOS BANDAS. EL CLIENTE DEBE OBTENER ALGO A CAMBIO DE SU LEALTAD (Y DE SU ASISTENCIA A TUS ESPECTÁCULOS)**

**Introduciendo Recencia (Recency), Frecuencia & Valor (RFV)**

Las variables de:

- Recencia (cuántos días han pasado desde que el cliente compró entradas por última vez)
- Frecuencia (cuántas visitas ha hecho el cliente en total)
- Valor (cuánto se ha gastado el cliente en total en nosotros)

se han utilizado ampliamente desde el día en que se pudo recopilar los datos en sistemas computerizados. También se conocen como RFV y son variables muy útiles para clasificar a nuestros clientes.

Estas variables son prácticamente imposibles de superar a la hora de clasificar clientes de forma precisa.

Seguro que existen otros sistemas de segmentación muy buenos, pero este método utiliza datos que ya tienes. ADEMÁS, puedes clasificar de forma precisa a cada cliente de tu base de datos para poder identificarlo fácilmente y comunicarte con ellos de forma apropiada.

**Usando Recencia & frecuencia para clasificar clientes**

Puedes encontrar otras formas de hacer este proceso más fácil, incluso automático, pero este te llevará paso a paso a clasificar tus clientes en Excel.

1. Primero exporta todos tus clientes a Excel. asegúrate de que tienen las siguientes columnas asociadas
  - a: Fecha de la última visita
  - b: Número total de visitas

(Me hago cargo de que no siempre es una información que se pueda exportar fácilmente –es posible que tengas que recurrir a algún genio de tu organización que sea capaz de sacar los datos en ese formato)

2. Ordena la hoja de cálculo, según la recencia de tus clientes (la fecha de su última visita), en orden descendente, categorizando a cada uno en grupos del 1 al 5. Por ejemplo, si tienes 100.000 clientes en tu base de datos, los primeros 20.000 tendrían una puntuación de 5 (aquellos que han venido más recientemente). Los siguientes 20.000 tendrían un 4, y así

con todos hasta que todos tengan una puntuación.

3. Ahora ordena la hoja de cálculo según su frecuencia total. Aquí también, los 20.000 clientes con mayor frecuencia obtendrían un 5 y aquellos con la menor frecuencia un 1.

### Genial. ¿Ahora qué?

¡Buena pregunta! Primero tenemos que representar visualmente a nuestros clientes en una cuadrícula. Filtra la lista de Excel utilizando las puntuaciones que les acabas de dar para ver cuántos encajan en cada una de las celdas del cuadro 1.

Seguramente verás que no tienes muchos clientes en la casilla 1 y que tienes un montón en la 4. Las casillas 2 y 3 tendrán aproximadamente el mismo número de clientes.

Ahora ya podemos describir a los clientes según lo que significan para la organización (cuadro 2).

Después de muchos estudios sobre los datos del ticketing, podemos hacer las siguientes suposiciones sobre estos clientes (cuadro 3).

### ¿Crear tus estrategias?

Podemos crear estrategias para cada uno de estos segmentos de forma muy simple. Estas estrategias podrían ser diferentes para cada organización (y soy consciente de que a la mayoría de los responsables de marketing les gusta mucho esta parte), de todas formas, este es un ejemplo con algunas que te podría interesar seguir (cuadro 4).

Resumiendo- ser capaz de identificar quiénes forman parte de la casilla 4 e ignorarlos desde el punto de vista del marketing, ahorrará un montón de dinero a muchas organizaciones.

Esto solo es el comienzo del viaje, una vez puestos los cimientos de una estrategia de segmentación en marcha se pueden conseguir muchísimas cosas.

En mi próximo artículo escribiré sobre los diferentes comportamientos que muestran cada uno de estos segmentos y lo que esto implica a la hora de comunicarse con ellos: ¿cómo deberíamos comunicarnos? ¿cuándo? ¿qué les deberíamos contar? 

Cuadro 1

	<b>Recientes</b> (5 & 4 puntos)	<b>No Recientes</b> (1, 2 & 3 puntos)
<b>Frecuentes</b> (5 & 4 puntos)	Casilla 1	Casilla 3
<b>Infrecuentes</b> (1, 2 & 3 puntos)	Casilla 2	Casilla 4

Cuadro 2

	<b>Recientes</b> (5 & 4 puntos)	<b>No Recientes</b> (1, 2 & 3 puntos)
<b>Frecuentes</b> (5 & 4 puntos)	Estos clientes han visitado tu organización más a menudo y han hecho su última visita más recientemente	Estos clientes han visitado tu organización más que la mayoría pero llevan un tiempo sin hacerlo
<b>Infrecuentes</b> (1, 2 & 3 puntos)	Estos clientes tienen niveles de visitas totales bajos pero han venido recientemente	Estos clientes no han venido mucho y su última visita fue hace mucho tiempo

Cuadro 3

	<b>Recientes</b> (5 & 4 puntos)	<b>No Recientes</b> (1, 2 & 3 puntos)
<b>Frecuentes</b> (5 & 4 puntos)	Muy probable que vuelvan	Probabilidad media de que vuelvan
<b>Infrecuentes</b> (1, 2 & 3 puntos)	Probabilidad media de que vuelvan	Improbable que vuelvan.

Cuadro 4

	<b>Recientes</b> (5 & 4 puntos)	<b>No Recientes</b> (1, 2 & 3 puntos)
<b>Frecuentes</b> (5 & 4 puntos)	¡Quiérellos! Crea valor adicional para estos clientes	Estos clientes te conocen, anímalos a acudir demostrándoles qué valor les vas a dar después de su próxima visita
<b>Infrecuentes</b> (1, 2 & 3 puntos)	Estos son tus nuevos clientes – Necesitan conocer qué tipo de organización eres, así que tienes que asegurarte de que entienden tus valores de marca para que vuelvan una próxima vez.	Ignóralos. Algunos de estos clientes puede que vuelvan pero seguramente no obtengas ningún retorno de tu inversión en marketing



## LA TARJETA DE LEALTAD DEL CHAPTER: UNA IDEA ORIGINARIA DE LOS SUPERMERCADOS



**Carol Jones** es responsable de marketing y desarrollo de públicos en Chapter, Cardiff –Reino Unido–, uno de los centros de arte multidisciplinar más avanzados de Europa. Lleva trabajado en marketing de las artes durante más de dos décadas asesorando a espacios y compañías a nivel internacional.

[carol.jones@chapter.org](mailto:carol.jones@chapter.org)

Carol Jones, nos cuenta, a través de su experiencia como responsable de marketing y desarrollo de audiencias en Chapter, las posibilidades que ofrecen las tarjetas de lealtad para el sector cultural.

**Y**a sea como el final de una broma de Michael Moore o lo que hace que te desvíes kilómetros para llenar el depósito de gasolina, todo el mundo ha experimentado el poder de atracción de esas pequeñas cosas de plástico llamadas tarjetas de lealtad.

El sector de los supermercados lleva mucho tiempo siendo un gran defensor de estas tarjetas: “eliminar las tarjetas es algo inconcebible”, dice Tesco, y la tarjeta multimarca Nectar, impulsada por Keith Mills, fundador de Air Miles, cada vez está más presente.



Algunos estudios básicos mostraban que, excepto a finales de los noventa donde se experimentó una bajada, las tarjetas de lealtad seguían siendo un gran negocio. En el verano de 2002 los supermercados Sainsbury pusieron de manifiesto el gran valor de un programa de tarjetas de lealtad de éxito, al admitir que perder las tarjetas multimarca Air Miles a favor de su rival Tesco había sido un duro golpe para el aumento de las ventas. Por el contrario, la agencia de investigación de mercados Mintel, concluyó en un estudio sobre hábitos de compra que había datos confusos en la afirmación de que las tarjetas de lealtad promueven la fidelidad a la marca o atraen nuevos clientes.

Lo que sí dejaron claro era el valor incuestionable de las tarjetas para las tiendas, pues proporcionaban datos de lo que compraban y lo que pagaban sus clientes.

Lo que teníamos que plantearnos en el caso del Chapter era: ¿nuestra audiencia preferirá directamente ofertas de productos a bajo precio? ¿una eventual caída de la economía les haría más sensibles al precio que a la fidelidad? básicamente, ¿funcionaría?

La respuesta para Chapter no consistía en bajar los precios. Seguramente nuestras audiencias preferirían ahorrarse unas libras hoy antes que disponer de puntos de lealtad mañana, pero estábamos ofreciendo una relación calidad precio excelente y con la espiral de guerras de precios de los multicines, con entradas a £3 todos los días, necesitábamos otro tipo de solución.

Nuestros objetivos eran claros. Antes de nada teníamos que incrementar la cantidad y calidad de los datos de nuestra audiencia de cine, ya que sus hábitos de compra eran

A los supermercados no les interesa solo la lealtad. Además de atar a los consumidores a sus marcas, las tarjetas proporcionan una gran cantidad de información vital sobre los hábitos de consumo de cada individuo. La cuestión es, ¿podría funcionar una tarjeta parecida en el sector cultural? Y más aún, ¿podría funcionar para Chapter, teniendo en cuenta las circunstancias especiales en las que se encontraba en 2003?

Chapter es conocido al mismo nivel por su innovador programa mixto de actuaciones en vivo, artes visuales y proyección de películas. Sin embargo, en la parte de proyección de películas, rodeados de cuatro multicines, sufriendo cambios en la distribución de las películas y con una guerra de precios descontrolada en el centro de la ciudad, estábamos pidiendo a nuestras audiencias que esperaran y pagaran más por ver las últimas películas independientes.

Necesitábamos una nueva arma con la que competir frente a la mayor presencia, presupuesto e influencia de los multicines.

**// ¿PODRÍA FUNCIONAR UNA TARJETA PARECIDA EN EL SECTOR CULTURAL? Y MÁS AÚN. ¿PODRÍA FUNCIONAR PARA CHAPTER, TENIENDO EN CUENTA LAS CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES EN LAS QUE SE ENCONTRABA EN 2003? //**



significativamente diferentes. Estas audiencias compran tarde, generalmente con dinero en efectivo en vez de con tarjeta, y están menos dispuestos a proporcionar sus datos.

En un ambiente en donde las relaciones con los clientes son cada vez más complejas, queríamos comunicarnos de forma más eficiente y apropiada con nuestras audiencias, recompensarlas por tener que esperar para ver una película en Chapter y por pagar más por hacerlo. Para ello, nos aseguramos de pedir en la solicitud de la tarjeta información detallada sobre el cliente.

utilizamos para promociones especiales que daban puntos para compras en la tienda y en determinados productos del bar y la cafetería.

También las queríamos usar para expandir la personalidad de nuestra marca. Queríamos que la tarjeta fuera atractiva para llevarla visible en la cartera, reforzar la experiencia Chapter y asociar a su portador con los valores de Chapter: una persona que piensa de forma independiente, que tiene estilo, asume riesgos y posee un fuerte sentido estético.

Así que ofrecimos a nuestros clientes elegir entre cuatro tipos de tarjeta, claramente diferenciadas, que representaban nuestras tres modalidades artísticas y otra que mostraba una imagen del ambiente del bar. También usamos la solicitud para dar una muestra de nuestro programa, poniendo el énfasis tanto en la experiencia como en la recompensa: “Disfruta de la vida- películas que te mantienen al borde del asiento, elevan tu espíritu y confortan el alma”. También pusimos nombre a la tarjeta, CL1C, que recuerda vagamente a “Chapter Loyalty 1st Card” (aunque no lo hacemos muy evidente), es pegadizo y funciona bien en inglés y en galés.

Ofrecemos los modelos de recompensa clásicos de este tipo de tarjetas: cuanto más gastas, más puntos tienes y mayor es la recompensa. Además, hemos añadido el factor del riesgo, cuanto más arriesgada es la elección, más puntos te llevas y obtienes mayor recompensa. También nos permite dar más puntos los días de la semana con menor afluencia.

“En su primer año de funcionamiento, hemos atraído casi 2000 usuarios de CL1C, de los cuales más del 70% son nuevos registros en nuestra base de datos”

De momento hay pocos proveedores de sistemas de ticketing que den apoyo a este tipo de tarjeta de lealtad, pero las cosas están cambiando. Usamos hardware y software diseñados para interrelacionar de forma inmediata la tarjeta, con el número asociado a la banda magnética, y el historial del

Preguntamos acerca de la forma de contacto (carta, e-mail, teléfono, sms) y el idioma en el que hacerlo, hay que tener en cuenta que en Cardiff trabajamos tanto en inglés como en galés. Igual de importante era combinar el uso de nuestra tarjeta de lealtad con otras herramientas de desarrollo de audiencias para partes más difíciles de nuestro programa- partes del programa que nos diferenciaban claramente de nuestros competidores.

Las tarjetas de lealtad nos permitieron premiar doblemente a aquellas audiencias que asumieran riesgos y se adentraran en programaciones menos comerciales. Las



cliente. Esto nos permite, además de subsumir el crédito de cada tarjeta en nuestro software automáticamente, llevar a cabo un eficiente sistema de control de costes en el punto de venta, eliminando gastos administrativos.

En su primer año de funcionamiento, hemos atraído casi 2000 usuarios de CL1C, de los cuales más del 70% son nuevos registros en nuestra base de datos. A los que ya formaban parte de nuestra base de datos, ahora los captamos en cada visita y disponemos de información detallada extra que nos permite comunicarnos con ellos de la forma que quieren. El uso es elevado, con un 48% de los usuarios utilizando la tarjeta seis o más veces en el primer año, casi doblando la asistencia de los usuarios de Chapter sin la CL1C.

Sin embargo, el veredicto sobre el incremento de lealtad no es concluyente, y por supuesto, la mayoría de ese 70% de nuevos usuarios de nuestra base

**// LA RESPUESTA PARA CHAPTER NO CONSISTÍA EN BAJAR LOS PRECIOS. LA RELACIÓN CALIDAD PRECIO ERA EXCELENTE. NECESITÁBAMOS OTRA SOLUCIÓN //**

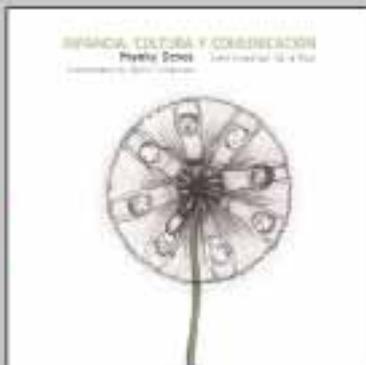
de datos no corresponden a clientes nuevos, sino a clientes que, en el intenso mundo de las audiencias de cine, no hemos sabido captar antes. Todavía tiene que pasar más tiempo y se tiene que investigar más, antes de poder establecer conclusiones firmes sobre el éxito de la tarjeta de lealtad como herramienta de retención y desarrollo de audiencias. De todas formas, las audiencias que llenan nuestras butacas para ver la última película de Michael Moore, Fahrenheit 9/11, nos indican que estamos logrando algo más que simplemente resistir el empuje de los multicines, y sí, las audiencias que asisten a la programación menos comercial también están creciendo. //



**JÓVENES PERO ALCANZABLES**

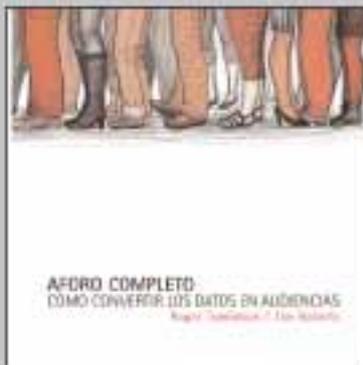
Técnicas de marketing para acercar la cultura a los jóvenes

Franky Devos



**INFANCIA, CULTURA Y COMUNICACIÓN**

Franky Devos, Evert Asselman, Gitte Mast



**AFORO COMPLETO**

Cómo convertir los datos en audiencias

Roger Tomlinson & Tim Roberts



**ROMPIENDO LA QUINTA PARED**

Marketing para las artes en la era digital

Eugene Carr & Michelle Paul

# nuevos públicos

la colección de Fundación Autor especializada en desarrollo de audiencias





## ¿CUÁL ES LA COMPETENCIA DE UN CENTRO CULTURAL?



**Oliver Mantell** es un consultor autónomo especializado en estudios de mercado y análisis de audiencias. Durante los últimos diez años ha trabajado con un amplio abanico de organizaciones culturales en Reino Unido. Está especializado en ayudar a las organizaciones a entender sus audiencias y planificar su marketing basándose en ese conocimiento.

[olivermantell@yahoo.co.uk](mailto:olivermantell@yahoo.co.uk)

Oliver Mantell, nos invita a replantearnos cuál es realmente nuestra competencia y a realizar estudios de mercado teniendo en cuenta no solo nuestro producto, sino las necesidades de los usuarios.

Gran parte del debate sobre cuál es la competencia de un centro cultural se basa en una comparación entre esta organización y el resto. Una comparación, por otra parte, basada en gran medida en sus productos y sus cualidades intrínsecas (qué programan, qué calidad tiene, cómo es el servicio, etc.).

Personalmente, creo que es más útil abordar el tema de la competencia como una relación a tres bandas: audiencias, tipos de necesidades y finalmente, centros culturales, teniendo en cuenta también el papel de factores extrínsecos al producto.

Cuando pensamos en competencia, tiene sentido empezar por el individuo, ya que

lo que nos interesa son sus decisiones. Por ejemplo, en cuanto a la ubicación geográfica de la oferta, las personas recorrerán diferentes distancias máximas a la hora de obtener diferentes productos culturales.

En principio, esto puede deberse a que algunos productos son más “especiales” que otros y vale la pena el viaje, pero también puede deberse a lo atractivo del entorno del centro en sí mismo comparado con otras opciones; o por el deseo de apoyar a los artistas y las organizaciones locales.

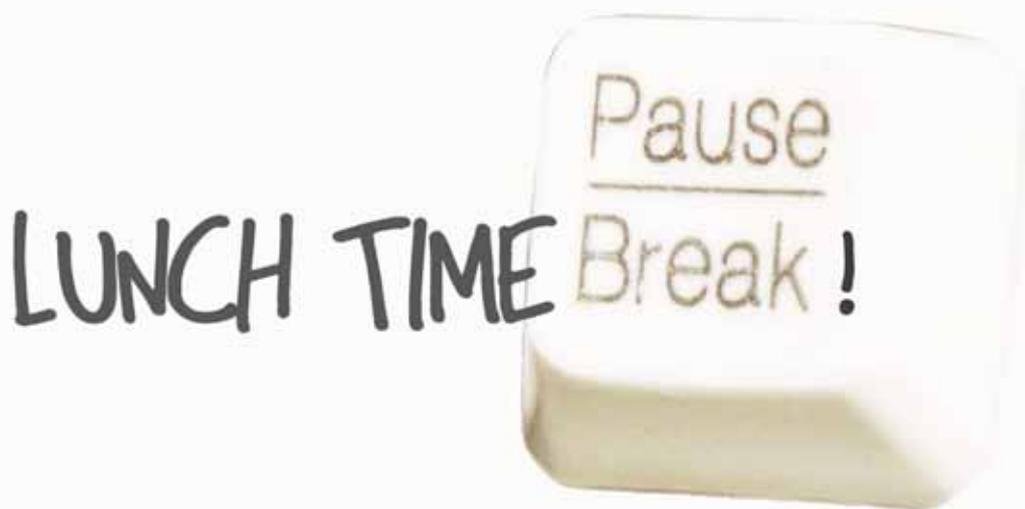
En este sentido, los miembros de la audiencia se sentirán atraídos hacia el centro cultural desde diferentes distancias, por diferentes categorías de productos; y estas categorías diferentes, tendrán grupos de competidores distintos.

Los centros tienen que ser honestos consigo mismos sobre su área de

influencia real y sobre qué distancia es capaz de recorrer la gente por un producto concreto. En esta línea, puede ser útil hacer un mapeo de los datos de la audiencia. En la mayoría de los casos veremos que tres cuartas partes del público se desplaza hacia el centro desde un radio de no más de media hora en coche.

También puede ser útil hacer una lista de todos los costes que tiene que afrontar un miembro de la audiencia para acudir a un evento o una exposición según donde se encuentre dentro del área de influencia: tiempo, precio de la entrada, coste de tomar o comer algo, la frustración de enfrentarse a un sistema diferente al de la localidad donde viven, el coste del aparcamiento (y el trabajo de encontrarlo),

**// CUANDO PENSAMOS EN COMPETENCIA TIENE SENTIDO EMPEZAR POR EL INDIVIDUO, YA QUE LO QUE NOS INTERESA SON SUS DECISIONES //**



**PAUSA PARA EL ARTE** 14:15  
14:30

**TODOS LOS LUNES Y MIÉRCOLES DE 14:15 A 14:30**  
**DESCUBRE UNA OBRA DIFERENTE DEL MUSEO LÁZARO GALDIANO**  
**C/ SERRANO 122 (MADRID) ACTIVIDAD GRATUITA**





## /// SON MUCHAS LAS OCASIONES EN LAS QUE LA AUDIENCIA NO BUSCA TANTO UN PRODUCTO EN PARTICULAR, COMO SATISFACER UNAS NECESIDADES CONCRETAS ///

el coste de oportunidad de todas las cosas en las que podía haber utilizado el tiempo, etc.

Todo esto se contrasta con los beneficios percibidos de acudir al evento. Enseguida se ve claro que incrementar esos costes relacionados: mayor tiempo de viaje, menor familiaridad, billetes de tren más caros, puede hacer que se incline la balanza hacia otra opción y que el viaje no merezca la pena.

Sin embargo, son muchas las ocasiones en las que la audiencia no busca tanto un producto en particular, sino satisfacer

unas necesidades concretas. Y puede haber una gran variedad de competidores locales que satisfagan esas necesidades a través de productos y servicios muy diferentes.

Si la gente busca relajarse, podría ir a jugar al golf, darse un paseo o tocar un instrumento; si quiere socializar, podría ir a la bolera, a un restaurante o ponerse al día con los amigos; y si lo que quiere es sumergirse en una historia, podría leer, ver la televisión, ir al cine.

Esto nos lleva a algunas conclusiones:

- Las organizaciones deberían prestar más atención a los centros cercanos y preocuparse menos de los que están más lejos. Hacer un mapeo de la audiencia te dará el tiempo máximo que están dispuestos a recorrer para ver un producto concreto
- La colaboración con otras organizaciones culturales que ofrezcan



una ventaja competitiva con respecto a otros competidores seguramente aportará más beneficios que riesgos (por ejemplo cruce de beneficios entre teatros y museos para sus programas de socios)

- Los análisis de competidores deberían diferenciarlos por producto y todavía más, por necesidades de la audiencia, e incluir competidores de fuera del sector cultural
- Hay potencial para que el análisis de la competencia pueda ligarse a la segmentación de la audiencia cuando ésta se hace según tipos de uso o necesidades
- Miraremos con detenimiento la situación geográfica y las conexiones de viaje que tienen que hacer los usuarios, así como los centros que ofrecen modalidades artísticas similares.
- Hay un beneficio particular para aquellas organizaciones que se dirigen a audiencias cuyas necesidades se definen especialmente en términos

culturales. Habrá mucha más competencia para atraer a aquellos que buscan pasar “un buen rato”, que para aquellos que han decidido que no pueden seguir otra noche más sin ver una obra de Puccini. Existirá un beneficio siempre y cuando aquellas necesidades se den en volumen suficiente.

Es debatible hasta qué punto las necesidades pueden ser culturales, más que de otro tipo más básico, expresadas a través de la cultura (¿la gente quiere escuchar a Puccini o algo que sacan de escuchar a Puccini?), pero quizá este sea otro debate... ¿Qué te parece? //

**// HAY UN BENEFICIO PARTICULAR PARA AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE SE DIRIGEN A AUDIENCIAS CUYAS NECESIDADES SE DEFINEN ESPECIALMENTE EN TÉRMINOS CULTURALES //**



## QUIÉNES SOMOS



### **ROBERT MURO** socio director

Doctor en Historia y máster en Gestión Cultural es socio fundador y director de El Muro, empresa dedicada a gestión cultural y producción. Así mismo, es socio director de MERCAESCENA, empresa de logística y compraventa de escenografías para las artes escénicas y musicales. Ha desarrollado su trayectoria profesional en los ámbitos de la producción - es responsable de más de veinte obras desde 1996 y colabora con diversas instituciones en la organización de actos culturales -, la consultoría cultural para empresas e instituciones y la formación - dirige varios cursos de especialización en las áreas de la producción y gestión de espectáculos.



### **RAÚL RAMOS** socio director

Licenciado en Derecho, MBA y máster en Gestión cultural, ha dirigido durante cinco años el departamento de explotación y marketing de la red internacional de teatros y centros culturales Arteria de la Fundación Autor. En el campo de las políticas culturales, ha sido consultor en gestión cultural para el Jersey Arts Trust en Gran Bretaña en 2003. Con experiencia en los sectores de las artes plásticas y audiovisuales a nivel internacional, decide en 2010 unirse a varios profesionales y expertos para poner en marcha ASIMÉTRICA, una consultoría especializada en gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias para organizaciones culturales.



### **DAVID J. LARA** consultor asociado

Licenciado en Administración y Dirección de empresas. Máster de auditoría de cuentas y control interno por el IMEFE. Ha trabajado durante más de ocho años como senior y gerente de auditoría para diversas compañías. Se incorporó al sector de las artes escénicas y musicales como adjunto al departamento de dirección financiera de Iberautor donde, durante tres años, ha realizado el análisis, supervisión y proyecciones económicas y financieras de espacios culturales. Actualmente es socio fundador de Caronte Asesores y Consultores.



### **JAVIER MARTÍN BALSA** consultor asociado

Máster en Comunicación Audiovisual para Internet y los Nuevos Medios y máster en Publicidad y Comunicación para Internet y los nuevos medios. Experto en analítica web, posicionamiento en buscadores, redes sociales y Social Media aplicadas a proyectos educativos, culturales y comerciales. Tras coordinar el área de redes sociales en la empresa CATALIZA, trabaja en la actualidad como freelance.



### **BRUNO FERNÁNDEZ** consultor asociado

Licenciado en Derecho, máster en Gestión Cultural y máster en Gestión de Patrimonio Cultural. Es especialista en derecho de la cultura y en propiedad intelectual. Lleva cerca de diez años realizando su labor profesional en el ámbito de la gestión cultural. Ha trabajado en instituciones como el Círculo de Bellas Artes, Casa de América y Fundación Autor en Madrid, en la Agencia Española para la Cooperación y Desarrollo (AECID) en Buenos Aires y en el MUSAC, de León.

# QUÉ MÁS HACEMOS



## CONECTANDO AUDIENCIAS

Con nuestra revista digital Conectando audiencias queremos dar voz a los mejores profesionales del ámbito de la gestión cultural. Un grupo internacional de expertos analiza cada mes temas relacionados con el marketing cultural, el desarrollo de audiencias y la gestión de proyectos culturales, a través de artículos [de opinión, reportajes monográficos, mejores prácticas, links de interés y tendencias nacionales e internacionales en la relación entre cultura y mercado.

Puedes descargar gratis Conectando Audiencias registrándote en [www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)

## RECOMENDAMOS: RECURSOS Y DOCUMENTACIÓN

En su vocación por compartir el conocimiento, ASIMÉTRICA ofrece en una sección recursos, materiales y herramientas útiles para los profesionales de la gestión cultural: desde descargas gratuitas de presentaciones sobre temas de interés o plantillas Excel para gestionar diversas áreas de actividad, hasta vídeos, documentos, links a webs seleccionadas, entre otros, estarán disponibles en Recomendamos.

Puedes acceder a esta información de forma totalmente gratuita. Sólo tienes que registrarte y podrás descargar GRATUITAMENTE los documentos actuales y todos los que vayamos incorporando en el futuro.

[www.asimetrica.org/recursos-y-documentacion](http://www.asimetrica.org/recursos-y-documentacion)

## EL BLOG DE ASIMÉTRICA

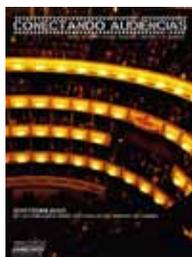
Proponemos un diálogo abierto sobre cómo mejorar la gestión de la cultura, la gestión de los públicos y los retos que presentan los nuevos medios para las organizaciones y las personas que participamos en la vida cultural, entre otros temas. Y queremos hacerlo a través de este medio.

[www.asimetrica.org/blog](http://www.asimetrica.org/blog)



El primer número de CONECTANDO AUDIENCIAS, **CONOCE A TU PÚBLICO**, nos presenta artículos fabulosos sobre la importancia de conocer a los públicos para las organizaciones culturales. Abordamos esta cuestión desde la perspectiva del marketing cultural, del desarrollo de audiencias, de la efectiva implementación de programas de lealtad y de la política cultural. Roger Tomlinson, Rubén

Gutiérrez, David Duncan, David Brownlee y Katy Raines nos regalan sus reflexiones, experiencia y casos de estudio.



El segundo número de CONECTANDO AUDIENCIAS, **SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES CULTURALES** propone distintas aproximaciones desde las que afrontar una gestión más eficiente en el sector cultural y una relación con el entorno más informada y eficaz. Se analizan las estrategias de precios, la planificación estratégica de marketing, la política cultural y los esquemas y programas de

afiliación a las organizaciones culturales. Debbie Richards, Stephen Cashman, Robert Muro y David Dixon participan generosamente y contribuyen con sus ideas a construir un número muy completo de donde extraer inspiración e ideas prácticas.

## EL NEWSLETTER DE ASIMÉTRICA

Suscríbete al Newsletter de Asimétrica y recibe la las iniciativas más



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

Podrás suscribirte en el Newsletter en [www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)

# CONECTANDO AUDIENCIAS

REVISTA DE GESTIÓN CULTURAL, MARKETING Y DESARROLLO DE AUDIENCIAS



## PARTICIPA EN ASIMÉTRICA

COLABORACIONES ESTRATÉGICAS

PANELES DE EXPERTOS Y ESPECIALISTAS

PROGRAMAS FORMATIVOS

ENCUENTROS PROFESIONALES

BLOG ASIMÉTRICA

REVISTA DIGITAL "CONECTADO AUDIENCIAS"

**ASIMÉTRICA**

[www.asimetrica.org](http://www.asimetrica.org)

Es una consultora en gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias. Está formada por un equipo multidisciplinar de profesionales provenientes de la gestión cultural, el marketing, los nuevos medios y las finanzas. Lanza y conecta una red de expertos y especialistas que unen sus conocimientos, esfuerzos y contactos para ayudar a las organizaciones culturales a realizar mejoras sostenibles en su relación con el mercado.

contáctanos en [info@asimetrica.org](mailto:info@asimetrica.org) / Pinar de Zafra 104 bajo / 28028 Madrid / 91 381 2752

