



Manual de desenvolupament d'audiències

Des de la proximitat

Ferran López

Sèrie **Cultura**

Aquest manual té com a objectiu posar a l'abast de les persones que gestionen els equipaments culturals municipals una metodologia, amb un enfocament eminentment pràctic, que els permeti desenvolupar una audiència, fer-la créixer en amplitud però també en profunditat. Això vol dir augmentar la quantitat de públic, però també ser-li més útils i rellevants. Establir-hi més relacions i relacions més intenses que siguin profitoses per a ambdues parts.

A partir de la premissa que els gestors culturals municipals gestionen diners públics i presten un servei amb una clara orientació al ciutadà per sobre dels resultats econòmics, es proposen una sèrie d'eines de màrqueting cultural que han estat plenament contrastades pels ajuntaments de Vilafranca del Penedès, Sant Andreu de la Barca, Vilanova i la Geltrú, Arenys de Mar, Sant Joan Despí i Cardedeu amb l'assessorament de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona.



Manual de desenvolupament d'audiències

Des de la proximitat

Aquest manual ha estat promogut per l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona (ODA), l'autor és Ferran López amb la inestimable col·laboració d'Andreu Garrido i de Carles Ponce no només en la redacció del text, sinó des de molt abans, des del principi, construint metodologies i aprenent junts en el desenvolupament de teknecultura.
(www.teknecultura.com)

Agraïments

Agraïm la col·laboració i impuls de l'equip de l'ODA, Quim Aloy, Palmira Vélez i Mireia Sabaté.

Agraïm la confiança i implicació de les regidories i departaments de cultura dels ajuntaments de Vilafranca del Penedès (Anabel Rodríguez, Àngel Hom), Sant Andreu de la Barca (Ramon Ferrer, Miquel Jornet, Toni Herrero), Vilanova i la Geltrú (Anna Lleó, Patrícia Serrano), Arenys de Mar (Toni Riba, Sergi Fortuny), Sant Joan Despí (Núria Poll, José Carlos García) i Cardedeu (Xavier Bravo, Pere Coma, Mercè Llopis, Olga Vinyals) en el desplegament d'aquestes idees amb les consultories de desenvolupament d'audiències treballades entre 2016 i 2018 amb el suport de la Diputació de Barcelona. I hem d'agrair també la confiança i complicitat de l'equip de l'Atrium Viladecans, a Jaume Antich, Xavier Campón, Sergio Rodríguez, Elisabet Moreno i Giulia Poltronieri. L'Atrium Viladecans és l'espai on més hem après, on més camí hem fet i que, com sempre, generosament accepta que publiquem algunes de les seves dades com a exemple i referència.

1a edició: abril de 2020

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© dels textos: Ferran López

Producció i edició: Gabinet de Premsa i Comunicació
de la Diputació de Barcelona

Composició: Jordi Rodríguez Ramos

Revisió lingüística: Muntsa Fernàndez

Índex

Presentació	5
Introducció	7
1. El màrqueting i la cultura	9
1.1. El màrqueting transaccional	9
1.2. El màrqueting relacional	11
1.2.1. L'usuari en el centre	12
1.2.2. Màrqueting relacional per a un món relacional	12
1.2.3. Un contingut per a una comunitat i una comunitat per a un contingut	13
1.2.4. En resum	14
2. La missió	15
2.1. Definició de missió	15
2.1.1. Com definim la missió	16
3. La comunitat	18
3.1. La comunitat de l'equipament	20
3.2. Segmentar	21
3.2.1. Fer-ho de manera sostenible	22
3.3. Segmentació de públics	22
3.3.1. El model bàsic i inexcusable	23
3.3.2. Principiants, actius i fidels	25
3.3.3. Segments que són diferents	28
3.3.4. Més sofisticació	30
3.3.5. Els límits de tota segmentació	31
3.4. Segmentació de no públics	32
3.4.1. Palanques	34
3.4.2. Perfils de consum cultural	34
3.4.3. Segments de no públics a partir del coneixement de la nostra comunitat	37
3.5. Mapa de comunitats	38

4.	Els continguts	40
4.1.	Programació	41
4.1.1.	Propostes i activitats	41
4.1.2.	Polítiques de preus	41
4.2.	Comunicació	43
4.2.1.	Web	43
4.2.2.	SEO	44
4.2.3.	Campanyes de correu electrònic	45
4.2.4.	Xarxes socials	46
4.2.5.	Plataformes d'anuncis digitals	48
4.2.6.	L'espai físic	49
4.2.7.	Correu postal	50
4.2.8.	Premsa	51
4.2.9.	Altres	52
5.	Estratègia de continguts	53
5.1.	La matriu és un embut	55
5.2.	Una comunitat en creixement	56
5.3.	Estratègies de captació	57
5.3.1.	Programació	57
5.3.2.	Comunicació	59
5.4.	Estratègies de retenció	63
5.4.1.	Programació	63
5.4.2.	Comunicació	66
5.5.	Una estratègia integral i integrada	68
6.	Implementació	69
7.	Avaluació	72
7.1.	Mètriques clau KPI	73
7.1.1.	Llistat de mètriques clau	73
8.	Eines	77
8.1.	<i>Ticketing</i>	77
8.2.	Eines de segmentació	79
8.3.	Eines de planificació	80
8.4.	Eines d'implementació de continguts	80
8.5.	Eines d'anàlisi i avaluació	81
8.6.	Recursos	82
	Epíleg	83
	Referències bibliogràfiques	84

Presentació

Us presentem el *Manual de desenvolupament d'audiències. Des de la proximitat*. Una eina per ajudar a conèixer l'audiència dels equipaments escènics i musicals i fer-la créixer per arribar a més públics.

A la presentació del Catàleg 2020 de la Diputació de Barcelona, com a equip de govern, ens comprometíem a mostrar la nostra fermesa en la lluita contra el canvi climàtic i l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) marcats a l'Agenda 2030. Aquest compromís implica donar un impuls a la cultura perquè els municipis siguin creatius, educadors, solidaris i compromesos amb la salut. I per això parlem de desenvolupament d'audiències. Perquè considerem la cultura i la participació cultural com un agent de transformació social. La cultura és un factor clau de benestar, no només individual sinó també col·lectiu, com molts estudis darrerament han evidenciat. Per això posem a l'abast dels governs locals de la província, no només recursos econòmics per ajudar a finançar el manteniment de les programacions professionals estables dels equipaments, sinó també recursos tècnics i eines que ajuden els responsables tècnics de cultura a orientar la missió i els objectius dels equipaments culturals cap al públic, posant-lo al centre, perquè sense públic no hi ha fet cultural.

Com a gestors públics tenim no només la convicció sinó també la preocupació de garantir que els recursos de què disposem arribin a la major part de la població, que ningú no se senti exclòs. Es fa necessària la participació de nous públics per garantir la sostenibilitat de les institucions, però també apostem pels serveis a les persones i per les polítiques d'igualtat i diversitat, d'inclusió social, i per això es fa necessària la participació efectiva i àmplia de la ciutadania en la cultura i, més concretament, en els equipaments escènics municipals amb què compten els municipis.

Esperem, doncs, que aquest *Manual de desenvolupament d'audiències* us sigui d'utilitat, el pugueu fer servir per aconseguir no només més públic que assisteixi als espectacles o concerts sinó també per millorar la relació amb la ciutadania, que puguin passar de visitants o assistents a compartir vincles i enfortir la relació amb aquests equipaments de proximitat. Com es diu a la «Introducció», han de ser: «Centres d'atenció primària cultural», el primer espai de contacte amb continguts culturals per a la majoria de ciutadans, i el més proper i còmode.

Finalment, agraïm als ajuntaments d'Arenys de Mar, Cardedeu, Sant Andreu de la Barca, Sant Joan Despí, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú que hagin volgut participar en els Plans de Desenvolupament d'Audiències, projecte que ha servit de base per desenvolupar les idees que s'exposen al manual, i que amb una valoració de resultats molt positiva ens han esperonat a compartir-ho amb tots vosaltres.

JOAN CARLES GARCIA CAÑIZARES
President delegat de l'Àrea de Cultura

Introducció

Obrim aquest text amb unes quantes puntualitzacions sobre allò de què tracta¹ i què se'n pot esperar, per evitar confusions i que el lector pugui decidir amb coneixement de causa si seguir invertint-hi temps llegint-lo, o no.

Aquest text és un manual

Amb això volem dir dues coses:

- Que el seu enfocament és pràctic, o millor dit, practicable. Un intent de posar negre sobre blanc algunes de les idees i experiència adquirides a teknecultura sobre desenvolupament d'audiències.
- Que el que presenta és una metodologia, una manera de fer (n'hi ha d'altres), que beu de grans referents del màrqueting cultural, de Colbert i Cuadrado, Roger Tomlinson, Tim Roberts, Eugene Carr, Michelle Paul o Jaume Colomer. Una recepta amb idees de màrqueting relacional, amb bones dosis de digitalització i dades, i algun apunt importat de *Lean startup*.²

Un manual de desenvolupament d'audiències

Allò que volem fer, l'objectiu de la metodologia que presentem, és desenvolupar una audiència.

Quan diem desenvolupar volem dir fer créixer. Però no només (o no exclusivament) en amplitud, també en profunditat. Volem més públics, i també volem ser-los més útils i rellevants. Volem més relacions i relacions més intenses i profitoses (per a ambdues parts).

Audiències de projectes culturals

És un manual per a gestors de projectes culturals.

I quan parlem de cultura i de la seva gestió, ens referim a creacions-presentacions-interpretacions-activitats, que són creades-organitzades-produïdes per algú pensant que siguin gaudides-vistes-escoltades i esdevinguin continguts compartits amb i per altres persones.

1. Aquest text va ser redactat al llarg de 2019, per tant, abans de la Covid-19. Les seves idees són plenament vigents, i pot ser de gran ajuda per a pensar el desenvolupament de les audiències amb el suport d'una metodologia contrastada. Si abans ja era interessant repensar els projectes posant en el centre a l'usuari, a la nova normalitat pot ser imprescindible.

2. https://es.wikipedia.org/wiki/Lean_startup

La cultura com a concepte antropològic va molt més enllà, és tot allò que els humans creen i amb el que es relacionen. Aquí parlem del subconjunt de la cultura «gestionada», de com podem augmentar el nombre de persones que s'hi relacionen amb les activitats de cultura gestionades i de com podem millorar aquesta relació.

Per a equipaments municipals

Les idees que exposarem són aplicables a qualsevol projecte cultural i, en general, poden ser útils per a qualsevol projecte que posi en el centre els seus usuaris. Però tenim en tot moment una nota a la pantalla que ens recorda que el destinatari final del text (que és també un encàrrec) és el gestor o gestora d'un equipament cultural municipal.

Un equipament, per tant, de proximitat, i amb un impacte directe al seu entorn. «Centres d'atenció primària cultural», el primer espai de contacte amb continguts culturals per a la majoria de ciutadans, i més proper i còmode.

Equipaments de finançament i servei públic. Els dos reversos d'una moneda que impliquen:

- Una orientació al ciutadà i a l'usuari per sobre del resultat econòmic.
- Un marc de pressupostos restrictius i d'impossibilitat legal de dèficits.

Tot plegat amb equips de petites dimensions i àmplies responsabilitats (també més enllà de l'equipament), i que deixen poc espai a l'especialització dels rols, poc temps per a la formació i l'experimentació, i pocs incentius per a l'assaig/error. Però amb molta burocràcia, això sí.

És a dir, si volem mantenir la promesa de practicabilitat citada al primer punt estarem obligats a ser curosos en els plantejaments. Lligar-nos pesos als peus que els mantinguin a terra, a prop de l'escenari i del *hall* del teatre o auditori. Amb aquesta finalitat apostarem sovint pel «menys és més», recordant que el que és bo és enemic del que és òptim.

I funciona!

La millor garantia per al lector d'aquesta orientació és que les idees en què ens basem han estat treballades als ajuntaments de Vilafranca del Penedès, Sant Andreu de la Barca, Vilanova i la Geltrú, Arenys de Mar, Sant Joan Despí i Cardedeu (que han rebut suport de la Diputació per posar-les en pràctica), amb una valoració de resultats molt positiva, tant pels mateixos ajuntaments com pels tècnics de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona.

Així doncs, el que exposem aquí no és poca cosa: «funciona». I no només segons els que ho expliquem, també segons altres equips de gestors culturals sobre el terreny.

Si aquest marc us sembla interessant, premeu **continuar** i passeu la pàgina.

1. El màrqueting i la cultura

El màrqueting i la cultura sempre han tingut una relació complicada.

[Si el lector no dubta de la utilitat i la necessitat de fer servir tècniques de màrqueting en la gestió cultural, ni té interès en una disquisició sobre l'evolució de la relació convulsa entre els dos mons, pot passar a l'apartat següent.]

El màrqueting neix en el món empresarial orientat al benefici. Si anem a la seva definició, escollint-ne una de canònica d'un dels seus gurus, Philip Kotler, el màrqueting és el procés pel qual les empreses creen valor per als seus clients amb el propòsit d'obtenir valor a canvi.³

Per a un gestor cultural, només la idea de «reduir» una proposta artística a «un valor intercanviable» ja és incòmoda. Aquesta terminologia, i la filosofia que hi ha darrere, sona aliena a la tradició històrica de gestió cultural. Més encara si ens trobem en un projecte públic. I més encara quan el màrqueting ens proposarà que la via eficient per maximitzar el valor obtingut de l'intercanvi passa per conèixer el mercat i atendre les seves necessitats.

Però tot i que és cert que el bé cultural té unes particularitats i una fragilitat que no tenen altres, i que cal tenir-ho en compte, no ho és menys que el màrqueting és una eina de gran ajuda per assolir la sostenibilitat i per millorar l'impacte de qualsevol projecte destinat a uns usuaris. De manera que ha anat incorporant-se als currículums formatius de la gestió cultural, fent-se un lloc en un espai que abans ocupaven exclusivament les matèries de comunicació.

1.1. El màrqueting transaccional

El màrqueting ha evolucionat.

En els inicis, el màrqueting es resumia en les 4 P: *Product, Price, Promotion, Placement*.⁴ Un projecte/empresa haurà de definir la combinació de productes, preus de venda, promocions i com els distribueix i arriba fins als clients de manera que el valor-benefici obtingut sigui màxim.

3. Philip KOTLER i Gary ARMSTRONG. *Principios del Marketing*.

4. Jerome McCARTHY. *Basic Marketing: A Managerial Approach*.

Colbert i Cuadrado (2003) proposen una adaptació a la realitat de gran part dels projectes culturals, en els quals el producte ve donat i en forma part de l'essència. En aquests casos, proposen definir un mix de preus, promoció i distribució adequats per fer-lo sostenible (advertint, això sí, que no sempre existeix, o trobarem, la desitjada solució de l'equació).

Els mateixos autors diferencien les organitzacions culturals entre:

- a) Les que tenen com a objectiu final l'art (no poden modificar el producte, l'obra creativa, per adaptar-la a una demanda).
- b) Les que, centrades en el mercat, tenen objectius financers (i el model tradicional de les 4P descriurà sense problemes el seu procés de comercialització).

Els equipaments municipals es troben en el cas (a), amb alguna llicència de tipus (b) per oportunitat o necessitat.

Podríem dir que aquest és el plantejament clàssic del màrqueting cultural i, sigui amb 3 o amb 4 P, posa el focus en el producte, en l'objecte a intercanviar; en aquest cas, l'espectacle a l'escenari.

Per avaluar el grau de centralitat del producte en el nostre projecte, podem fer un breu test:

- El programador de l'equipament n'és el director? O el director és qui programa?
- L'organització temporal de la feina ve marcada pels inicis i finals de cada programació, ordenades en temporades?
- La primera tasca de la temporada és tancar la programació?
- La comunicació està centrada en la programació?
- El primer indicador de resultats de la temporada són les entrades venudes o l'ocupació de la programació?

Si heu respost afirmativament a totes aquestes preguntes, el vostre projecte està centrat en el producte. I el màrqueting aplicat de forma més o menys explícita, més o menys conscient, probablement seguirà les pautes de Colbert.

La gestió de la temporada de l'equipament seguirà, aproximadament, un esquema que es podria resumir en:

- Tancar la programació.
- Definir el preu dels espectacles.
- Planificar-ne la comunicació i promoció a través de diversos canals.
- Preparar la producció tècnica a la sala on la presentarem.

És a dir, les 4 P; i partint i pivotant de la primera, la programació (Producte).

També ens pot passar, perquè estem gestionant dins de l'administració:

- Que no puguem fer més que aplicar els preus públics que estan aprovats fa temps, i iguals per a tots els espectacles (perquè canviar-los implica una aprovació pel Ple municipal).
- Que fem uns continguts de comunicació amb menys pressupost que l'any anterior.
- Que només disposem d'un espai limitat de mida i de prestacions tècniques.

És a dir, que apliquem les idees de Colbert, però que ens trobem clarament limitats.

Aquest enfocament de màrqueting el podem anomenar transaccional. L'objectiu final és aconseguir intercanvis de valor (transaccions, vendre entrades) amb un producte determinat, ja sigui per maximitzar el benefici o per assolir la sostenibilitat.

Si volem avaluar com de transaccional és el nostre focus, podem respondre les preguntes següents:

- El principal indicador d'avaluació de la programació i d'un espectacle és l'ocupació?
- Revisem periòdicament el nombre d'entrades venudes de les properes funcions?
- Si una funció en un futur proper presenta ocupació baixa, des de l'equip de màrqueting i comunicació s'activen accions i idees per intentar vendre'n més entrades?

Si les respostes tornen a ser afirmatives, confirmarem que el focus en el producte ve acompanyat coherentment d'un enfocament de màrqueting transaccional.

De manera que... benvinguts al club de la majoria de gestors culturals (i molts altres sectors) a Barcelona, Catalunya, Espanya i el món occidental.

L'enfocament i les metodologies transaccionals funcionen. El desplegament específic dels citats Colbert i Cuadrado és complet i robust. Seguint els seus passos podem sofisticar i millorar la nostra estratègia, entendre que els nostres clients no són un grup homogeni, segmentar-los, dissenyar un mix per a cada segment, millorar resultats i optimitzar esforços.⁵

Però hi ha una visió alternativa (que no és, en absolut, contradictòria o contraposada), que recull l'impacte de la digitalització i s'adapta molt bé a la idiosincràsia dels projectes culturals, en especial als de servei públic, i concretament als de proximitat. Es tracta de l'enfocament relacional.

1.2. El màrqueting relacional

Si amb el màrqueting transaccional volem maximitzar el valor de l'intercanvi, amb l'enfocament relacional l'objectiu és generar relacions sostenibles/rendibles amb els clients.

5. Per aprofundir en aquesta línia:

- François COLBERT, Manuel CUADRADO i altres. *Marketing de las Artes y la Cultura*.

- Jordi SELLAS i Jaume COLOMER. *Màrqueting de les arts escèniques. Creació i desenvolupament de públics*.

Si amb una estratègia transaccional el centre és a l'escenari, el canvi relacional orienta la mirada cap a la platea, on seuen les persones amb què ens relacionem.

El canvi d'òptica pot semblar simplement fum retòric, però desencadena una manera de pensar radicalment diferent. I, tot i que un pla de màrqueting d'un tipus i un altre puguin presentar accions idèntiques o molt similars, tot i que moltes de les idees i experiència adquirides amb la pràctica transaccional siguin perfectament útils per al desplegament d'una estratègia relacional, la diferència en els objectius ho canviarà tot. Fem un gir conceptual de 180°. Si l'objectiu era generar transaccions amb l'intercanvi d'un producte, ara el producte passa a ser un mitjà; la transacció, la conseqüència, i l'objectiu, una relació satisfactòria amb els usuaris.

1.2.1. L'usuari en el centre

Si el focus és en les relacions i les relacions s'estableixen amb persones, el màrqueting relacional orienta l'organització en l'usuari, el posa al centre.

Per a un espai públic municipal orientar-se a l'usuari és també orientar-se al seu finançador indirecte, al compliment de la seva funció de servei públic, als seus conciutadans. En aquest aspecte, per tant, és un enfocament que s'adapta molt bé a la seva realitat.

Les noves preguntes seran completament diferents:

- Quants usuaris té l'equipament?
- Com s'hi relacionen?
- D'on són?
- Quin impacte tenim en el nostre entorn?

Ja no ens preocupa si aquest divendres tenim una ocupació baixa, ja no ens preguntem què hem de fer per vendre més entrades per a una funció. Ara ens preguntarem què hem de fer per arribar a més gent, o a més gent d'unes determinades característiques.

JFK vindria a resumir-ho dient que no ens preguntem com podem obtenir valor dels nostres conciutadans, preguntem-nos com fer que ells obtinguin el màxim valor del nostre projecte.

1.2.2. Màrqueting relacional per a un món relacional

Encara tenim una bona notícia més. Les persones es relacionen entre elles mitjançant el que comparteixen i que, de forma genèrica, podem anomenar «continguts».

Gestionar relacions, traçar un pla per tenir-ne més i millorar-les, és doncs (en última instància) gestionar continguts. I tot això en un món cada cop més relacional, en què no havia estat mai tan fàcil com fins ara crear, generar continguts, difondre'ls, compartir-los, editar-los o interactuar per crear-ne de nous d'autoria col·lectiva.

Què és la cultura (aquí ens prenem la llicència d'apel·lar al concepte antropològic de cultura), sinó aquest conjunt de continguts? És tot allò que els essers humans creen i tot allò amb què es relacionen, les visions del món, els relats que ens ajuden a configurar la nostra pròpia visió de la realitat, les reflexions d'altres que ens ajuden a conèixer-nos a nosaltres mateixos o a desenvolupar-nos com a individus en un marc social.

I què és un gestor cultural sinó un gestor de continguts? Els gestors culturals fem aquesta feina des del principi dels temps, des de molt abans de l'era digital i Internet. Nosaltres ja treballàvem amb intangibles que convoquen persones diferents en un espai o una conversa comuna, per compartir-los i fer-ne cada persona la seva lectura individual i construir-ne una visió conjunta de totes elles. Des de sempre ha estat aquesta la nostra funció més essencial: fer d'intermediaris i facilitar el contacte (i la relació) entre creadors i espectadors, entre art i ciutadania.

És a dir, per gestionar en aquest nou marc relacional, els gestors culturals venim amb experiència de sèrie. L'ecosistema d'eines i tècniques a utilitzar ens serà fàcilment familiar.

Així, aquest enfocament relacional s'adequa perfectament a la gestió d'un teatre de proximitat. Hi encaixa en l'espai i en el temps.

1.2.3. Un contingut per a una comunitat i una comunitat per a un contingut

Un detall de reflexió teòrica més, el darrer.

Justament, per tot el que hem dit, la relació de les persones amb els continguts no és unidireccional. Ja no. Fa vint anys l'esquema tenia un emissor de continguts, uns canals per donar-lo a conèixer, i un receptor per rebre'l, expectant. Ara, com hem vist, el receptor entra en la conversa. No només perquè ens deixa *feedback* voluntari o més o menys conscient via *cookie*.⁶ També perquè el pot reeditar, fer-ne la seva mescla i redifondre. O pot influir o pretendre influir sobre el missatge. Ja no és un simple espectador, ja no és un consumidor passiu.

La relació ara és bidireccional. Tampoc no és una comunicació d'igual a igual en tots els casos, no cal exagerar la tesi. Però la comunitat al voltant d'un contingut està més apoderada. De fet, apoderar-la, i que es faci seu el contingut i el model com cregui, pot ser un dels objectius de l'estratègia de màrqueting i un indicador d'èxit.

És així com ara es conceptualitzen les relacions entre comunitats i marques, és així com esperen els usuaris que funcioni la relació amb tot tipus de serveis. Evidentment, és així per als usuaris d'un projecte cultural, especialment si la proximitat facilita aquest apoderament i relació horitzontal.

En aquesta relació bidireccional estem obligats a escoltar i respectar la comunitat a l'altre costat.

6. Una *cookie* és aquest petit fragment d'informació que identifica la nostra visita (no nominalment, però sí amb diversa informació associada) a una web i que acceptem quan hi entrem i seguim navegant.

[https://ca.wikipedia.org/wiki/Galeta_\(informàtica\)](https://ca.wikipedia.org/wiki/Galeta_(informàtica))

A més, hem d'assumir que aquesta relació és dinàmica, evoluciona amb el temps:

- Hi haurà persones que entraran en contacte amb el projecte i els serà rellevant, mentre que altres deixaran d'estar-hi interessades.
- Tota relació tindrà un inici, un creixement, un punt àlgid i, eventualment, una decaiguda i un final.
- Amb nous continguts despertarem l'interès de noves audiències, però sense continuïtat en els nostres continguts la relació serà efímera.
- Les persones amb què ens relacionem en un moment determinat evolucionaran en el seu moment vital i ens demanaran altres propostes o serveis, i si no som capaços d'oferir-los-els se'n desvincularan.

Un projecte, amb els seus continguts, definirà una comunitat, la comunitat que té a l'actualitat i la que potencialment podria tenir. A la vegada, una comunitat definirà i influirà sobre el projecte que li és rellevant, en un diàleg continu.

El màrqueting relacional, i en particular el disseny d'un pla d'audiències, justament ens ha d'ajudar a gestionar aquest diàleg amb harmonia, alineant continguts i comunitat en un equilibri sostenible i de llarg recorregut en el temps.

1.2.4. En resum

Aquest manual parteix de la tesi que:

- La cultura necessita les eines que proporciona el màrqueting.
- L'enfocament relacional del màrqueting és el que millor s'ajusta a la idiosincràsia cultural, sobretot per a projectes de servei públic i de proximitat.
- Tot projecte de difusió cultural es deu a una comunitat, a les persones que amb la compra d'entrades aporten recursos per fer-la més sostenible econòmicament i que, més important encara (especialment per un equipament públic), fent-ne ús legítim el projecte i el seu relat. La comunitat d'un projecte de difusió cultural és la seva raó de ser; sense, el projecte perd el sentit i la sostenibilitat, i tard o d'hora deixarà d'existir.
- Desenvolupar un projecte no és altra cosa que desenvolupar la seva comunitat, incrementar el nombre de persones per a les quals és rellevant, i incrementar aquesta rellevància.
- Per desenvolupar una comunitat necessitem un pla, una estratègia de continguts.
- Els plans han de ser avaluables, i s'han d'avaluar si volem evolucionar, aprendre i millorar.

2. La missió

Volem desenvolupar una audiència. Ho hem de fer en un entorn canviant, assumint que la nostra comunitat evolucionarà en el temps. Necessitem acotar fins on podem deixar volar la imaginació, quins són els límits i fins on podem/volem eixamplar-los o desplaçar-los per arribar a noves audiències sense traïr-nos a nosaltres mateixos, sense deixar de ser el projecte que som (o sí, però conscients de la transformació).

Necessitem un marc dins el qual desenvolupar el nostre projecte, i aquest marc ens el proporcionarà la missió definida en l'estratègia de l'organització.

2.1. Definició de missió

Al diccionari, «missió» es defineix com a obra o encàrrec que algú té l'obligació de complir. En un context estratègic, la missió representa la identitat de l'organització en el present i l'orientació per al futur; vindria a ser la raó de ser de l'organització.⁷

Sembla fàcil, però si ja heu participat en algun procés de reflexió estratègica, sabreu que no ho és gens.

És difícil si no ens volem quedar en un brindis al sol políticament correcte, perquè el que desitgem és definir una missió realment útil, que ens pugui fer de guia quan ens calgui. Si dubtem de programar algun espectacle, de la idoneïtat d'un element de comunicació, del to d'una resposta, de si aliar-nos amb un canal o un altre, col·laborar amb algun altre projecte... la missió ens ha de donar una resposta clara i unívoca.

La missió és la funció essencial del projecte, allò que el defineix i diferencia. En marcarà les fronteres i, també, ens dirà com l'hauríem d'avaluar. També donarà forma de relat a la nostra comunicació i serà l'imant més poderós per a la nostra comunitat.

Una bona missió esdevindrà un motor que mou i transforma en la direcció desitjada.

Una missió no creïble o ambigua, no compartida o incoherent amb els continguts, serà la base d'un projecte amb més dificultats per connectar amb les audiències.

Per això té tot el sentit dedicar-hi un apartat d'aquest manual, i que les organitzacions hi dediquin temps a definir-la i revisar-la (i d'aquesta manera s'evitarà entrar en rutines de pilot automàtic que ens porten a fer el que ja fèiem, simplement perquè ho fèiem, per pura inèrcia).

7. Luis Ángel GUERRAS i José Emilio NAVAS. *La dirección estratégica de la empresa*.

En el teu cas, estimat lector o lectora, ¿tens una missió prou definida per gestionar l'equipament o el projecte? ¿Està explícitament escrita negre sobre blanc, a les parets dels passadissos de l'equipament, en algun document accessible per a tota l'organització? La coneix tot l'equip? Es comunica d'alguna manera a la comunitat? Els nous polítics en són conscients, l'han assumit o matisat amb el seu encàrrec? La missió és concreta i útil com a marc de treball? És vigent, el que proposa?

En cas afirmatiu, podeu saltar al capítol següent. Aquí, ara proporcionarem algunes idees i metodologies per a la definició de la missió. Tant si sentim la necessitat d'actualitzar-la, com si no en disposem, el primer pas en el desenvolupament de les audiències serà definir la missió.

2.1.1. Com definim la missió

Definir una missió, ja ho hem dit, no és una tasca fàcil.

És interessant implicar-hi tota o gran part de l'organització. El mateix procés de definició fa la feina d'alineament. Implica temps, i convé revisar-la cada tant per ajustar-la a l'entorn i aprofitar noves idees dins l'organització. Atenció, sense tornar-nos bojós, tampoc. Un procés estratègic saps quan comença, però no quan acaba. I en un món que evoluciona tan ràpid, estar-se mesos de reflexió estratègica amb intensitat pot no tenir sentit.

La missió ha de respondre:

- Què fem?
- Com ho fem?
- De quins recursos, de quines potencialitats disposem?
- Què ens diferencia?
- A qui ens adrecem?

Però, per sobre de tot, ha de respondre «per què?».⁸ Per què la ciutat té en aquest espai un auditori i no una plaça, una zona verda plena de parcs infantils o un pàrquing? Quins valors sostenen i són projectats més enllà de l'edifici?

És perfecte si definim una gran missió, si busquem un «universal», algun «tothom» amb ambició. Grans missions convocaran més fàcilment bons equips i comunitats compromeses. Òbviament, amb el límit del sentit comú, i en coherència amb els recursos disponibles.

Alguns exemples bàsics de missió, possibles punts de partida per a la reflexió en un equipament fins a trobar una definició més específica i particular, podrien ser, sempre concretant en un entorn:

8. Simon Sinek explica de forma brillant el poder de partir del «per què?» a l'hora de comunicar un projecte a la conferència que es pot trobar a: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=ca

- Garantir que tothom tingui contacte amb la creació artística.
- Ser el projecte/espai referent per als amants d'una certa disciplina artística.
- Ser l'espai on totes les comunitats desenvolupen els seus continguts i es relacionen.
- Ser espai de capacitació, apoderament, expressió i contacte amb la creació artística.

En aquestes missions, la comunitat a què ens adrecem té una posició més central. També són més concretes, acotades al que realment està al nostre abast, evitant d'aquesta manera paternalismes il·lustrats. Però no per això són menys ambicioses, busquem un impacte per a tothom. Delimiten i orienten el projecte. Amb aquesta direcció sabrem per on començar a treballar. I també expressen un perquè i uns valors.

Cada missió definirà una estratègia de continguts i una comunitat completament diferent. I, lògicament, també uns indicadors d'avaluació diferents.

Notem també que algunes d'aquestes missions es distancien, s'alliberen de la dictadura de l'espai, de l'equipament físic. L'espai pot esdevenir una eina més, un recurs més per assolir els nostres objectius, però no necessàriament el centre al voltant del qual pivota tot el projecte. Podem sortir més enllà de les seves parets i, fins i tot, estendre el nostre impacte en una comunitat en el més enllà digital.

3. La comunitat

La missió defineix, implícitament o explícitament, una comunitat. En el cas d'un espai públic, aquesta pot ser molt àmplia. Pot ser el conjunt de la ciutadania, amb els reptes que això implica; o pot estar acotada a uns col·lectius concrets o per una especialització determinada.

Fins i tot si ens adrecem a tothom, hem de ser conscients de les limitacions físiques i temporals. Des d'un equipament sol no disposarem ni de prou oferta/propostes, ni espai, ni temps, ni recursos per arribar a tota la societat.

Si el nostre projecte està especialitzat també hem d'assumir que, del conjunt de ciutadans que envolta l'equipament, només una part s'hi sentirà interpel·lada.

La majoria de la societat no està interessada en el teatre, o la música, o el cinema, o les exposicions. Aquesta és la fotografia que ens donen consistentment les enquestes de consum i hàbits culturals.⁹

Si ens adrecem a tothom necessitem un projecte amb diversos focus d'atracció, diverses propostes de relació, diferents continguts, amb diferents formats i maneres de connectar amb els públics. És impossible despertar atenció i interès de tothom només amb difusió cultural, per molt àmplia i eclèctica que sigui. Necessitem dosis de participació, formació o apoderament que donin cabuda a expressions culturals diverses (i sovint difícils de compaginar amb sinergia, d'aquí que l'especialització en un ecosistema de servei públic pugui ser una opció oportuna).

Convé tenir-ho en compte, ser conscients del context. No podem sobrerrepresentar en el nostre entorn els segments aficionats o interessats en allò que nosaltres fem a l'equipament, sovint una disciplina artística a què nosaltres hi hem arribat de forma vocacional i amb gran passió (i en conseqüència, amb poca objectivitat per determinar l'interès que pugui suscitar a la resta del món, molt probablement).

Per tant, ens hem d'imaginar el conjunt de la ciutadania com una sèrie de cercles concèntrics que, com més distants estan del centre, menys interès tenen en l'equipament. Assumint que:

9. L'enquesta més extensa, destacada i que ha resistit les reduccions de pressupostos públics dedicats a cultura mantenint així la continuïtat al llarg dels darrers anys és la d'hàbits i pràctiques culturals a Espanya que elabora el Ministerio de Cultura y Deporte. La darrera edició publicada, la de 2018-2019, és plenament vigent en el moment d'edició d'aquest manual. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html>

Segons aquesta enquesta, en el darrer any, només un 30,1 % dels espanyols majors de 15 anys assisteix a algun concert de música actual, un 24,5 % van al teatre, un 9,4 % a algun concert de música clàssica, un 8 % a dansa, un 7,3 % assisteixen a un espectacle de circ o un 3,3 % han anat a l'òpera.

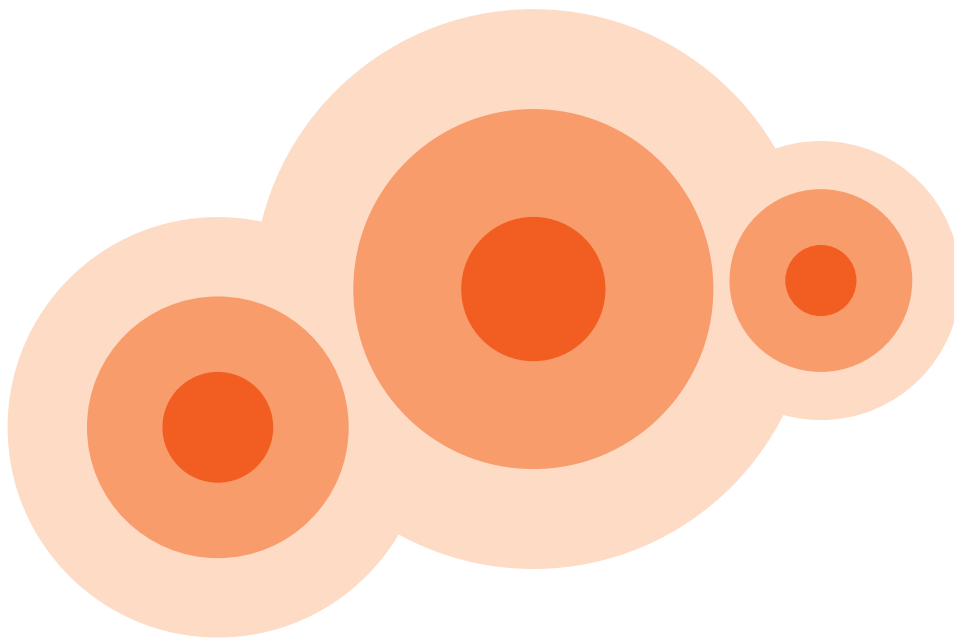
- Segurament, a una part no li despertarem mai interès pel que difonem.
- Una altra part seran usuaris potencials.
- Una tercera la formaran els usuaris que s'hi connecten.

Si volem arribar a les parts de la societat més allunyades d'aquesta diana, necessitarem altres focus emissors amb cercles concèntrics que aconseguixin cobrir una superfície més gran. El nostre objectiu serà més fàcil d'assolir des d'un ecosistema, des de tot l'ajuntament (o des d'una xarxa mancomunada d'ajuntaments i equipaments propers), que des d'un equipament individual.

A més, cal tenir en compte que l'audiència connectada no és homogènia, no tothom es relacionarà amb l'equipament de la mateixa manera. Per a alguns, serà el teatre del poble que no ha trepitjat mai; per a altres, l'espai de l'ajuntament on se celebren els finals de curs dels fills o nets; per a altres, allà on van veure un artista famós fa uns anys; per a altres, la sala on van a veure teatre de tant en tant; per a altres, serà l'equipament on més teatre consumeix, potser fins i tot exclusivament, i encara hi haurà persones per a qui serà un espai vital on han viscut experiències inoblidables i on es troben amb gent propera.

La diana a què ja hem fet referència ens ajuda a representar-ho visualment:

Figura 1. Equipaments com a focus emissors de cultura que convoquen i concentren una comunitat al voltant



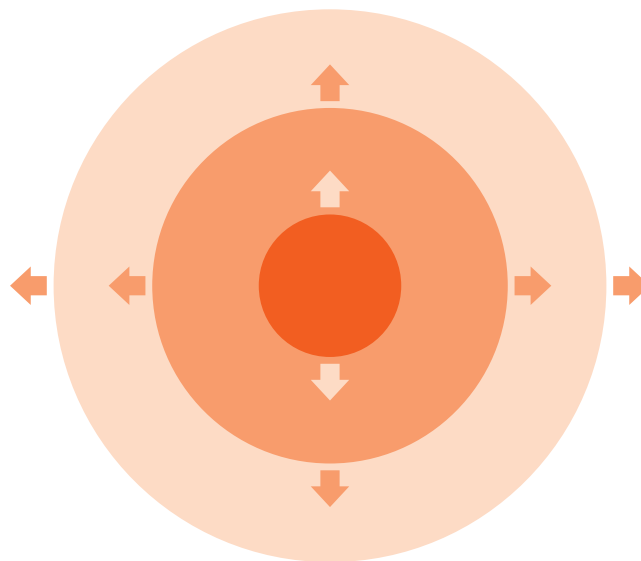
Diversos equipaments o projectes que de forma coordinada eixamplen les audiències culturals del municipi.

3.1. La comunitat de l'equipament

Ens centrem ara en la diana d'un equipament.

Desenvolupar una audiència és fer créixer els cercles d'aquesta diana, tots ells. Arribar a més públics, millorar l'impacte en els existents. A la frontera més exterior, l'objectiu serà arribar a més persones i, als cercles interiors, incrementar la intensitat i qualitat de la relació amb els usuaris existents.

Figura 2. Desenvolupar l'audiència és fer créixer els diàmetres de cada cercle



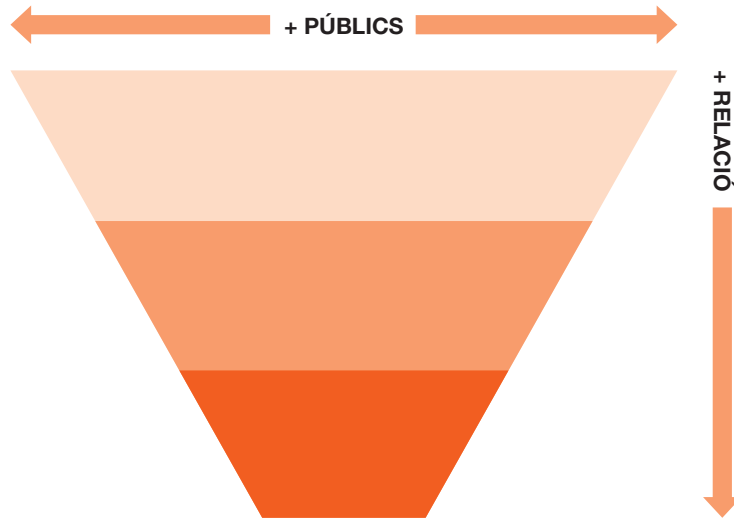
Aquest desenvolupament serà sempre gradual. Ens podem trobar de tot, perquè en qualsevol conjunt de dades hi ha anomalies, però el que és més esperable és que un usuari que arriba a l'estadi de major relació ho faci passant per tots els anteriors.

Acabem de definir un embut (un *funnel*, en terminologia de màrqueting digital), en el qual esperem un progrés fase a fase, assumint que a cada salt de fase perdem un percentatge d'usuaris. Lògicament, tenim i tindrem menys usuaris a la cúspide de la relació i més en la fase inicial.

Un pla per desenvolupar audiències és un pla per alimentar aquest embut. La fidelitat és la variable que proposem per definir la profunditat del nostre embut. Els clients més vinculats al projecte seran també els més fidels.

Associar el progrés a la fidelitat ens ajuda a entendre el nostre objectiu, a mesurar els nostres avenços i, a la vegada, a consolidar el creixement de la comunitat. Un usuari més fidel també és un usuari que és més probable que es mantingui vinculat al projecte en el futur.

Figura 3. Embut de conversió com a esquema per representar el desenvolupament de l'audiència.



3.2. Segmentar

Segmentar és una tàctica bàsica en qualsevol estratègia de màrqueting. És la conseqüència lògica d'assumir que tenim diferents tipus de públics. Persones que esperen coses diferents del projecte, persones que responen diferent a les seves propostes i continguts.

Necessitem entendre aquestes diferències i com articulem els diversos grups (segments). L'objectiu final és tractar de forma diferent cada grup, adaptant-nos als seus interessos i necessitats, en un esforç per personalitzar la relació entre projecte i usuari.

Però una cosa és tenir clara la teoria i una altra la seva aplicació pràctica. Segmentar una audiència no és del tot evident (i fer-ho amb una audiència potencial encara menys, com veurem). No ho era especialment fa cinc o deu anys, abans de l'arribada dels sistemes de venda d'entrades que ens donen accés a un gran volum de dades i ens permeten identificar i conèixer l'usuari. I és, probablement, la proposta metodològica més difícil d'implementar de totes les que exposarem en aquest manual.

Un segment és un grup de persones similars entre si, però diferents de la resta en alguna característica. Perquè aquest segment tingui sentit en la nostra estratègia de màrqueting, cal que aquesta característica sigui útil, ens serveixi de palanca per a un tractament diferenciat.

Podríem separar els nostres públics entre alts i baixos, per exemplificar amb un absurd, però aquesta variable no ens aporta cap argument de diferenciació útil per molt descriptiva que sigui, llevat que ens interessi fer portes d'accés de diferents alçàries.

3.2.1. Fer-ho de manera sostenible

L'altre condicionant fonamental és la sostenibilitat. Segmentar és costós. No només implica l'anàlisi i pensar-hi, dedicar un temps i recursos. Necessàriament incrementa el cost d'implementació de les estratègies, que ja no en serà una, sinó diverses. El sobrecost ha de ser inferior al benefici que ens aportï l'esforç.

Segmentar implica adaptar la proposta a diferents interessos, implica, per tant, arribar més i/o millor a més audiències. No hi ha dubte, doncs, dels beneficis en termes d'assoliment d'objectius o de creixement de l'impacte. Però els resultats només seran evidents a mitjà i llarg termini, de forma acumulativa i seran de difícil avaluació.¹⁰

Cal, doncs, un primer acte de fe, basat i modulats pel sentit comú.

En aquest sentit, val la pena desenvolupar qualsevol estratègia de segmentació de forma gradual, sofisticar-la en la mesura que observem beneficis i que siguem capaços d'optimitzar els costos d'implementació.

3.3. Segmentació de públics

Hi ha moltes formes de dividir-segmentar el conjunt de persones que conformen l'audiència, però si busquem la màxima utilitat i sostenibilitat, en un equipament cultural amb una programació diversa i continuada, n'hi ha una que és fonamental. De fet, ja l'hem apuntada a l'apartat anterior, en la descripció de l'embut de conversió. Segmentarem per fidelitat.

En la descripció de l'embut, n'hi ha hagut prou amb el sentit comú per explicar que la relació amb un client passa per diferents fases. En una mateixa audiència trobarem clients en els estadis inicials de la seva relació amb el projecte, amb escassos i dèbils contactes, i segments més fidels, en estadis avançats i amb tot un currículum d'interaccions amb el projecte.

Per fidelitat hem d'entendre, bàsicament, probabilitat de retorn. El públic fidel és aquell que té una relació intensa i satisfactòria amb el projecte: en fa ús, s'hi relaciona, comparteix continguts i experiències i, per tant, és d'esperar (amb una certa probabilitat) que es mantindrà atent i en relació en el futur (si més no, durant el futur proper).

És a dir, amb la fidelitat volem descriure una vinculació de present i futur, públics actuals satisfets i amb ganes de tornar, el sant Grial de tota estratègia relacional.

Però la fidelitat no és una variable directa, ningú ens omple a la seva fitxa quins són els valors de la seva fidelitat. Hem d'estimar-la a partir de les dades directes que sí que disposem del client.

10. Els resultats són sempre multifactorials, serà difícil (no impossible, utilitzant test A/B) aïllar la suma de la segmentació al resultat final.

Dels públics tenim dades,¹¹ si més no indirectament, d'una part. Tenim dades dels clients, les persones que compren les entrades. En general, no tenim les dades de les persones que les acompanyen (en el cas que comprin més d'una entrada), però podem considerar els clients els nostres contactes, els nostres enllaços, amb el conjunt dels espectadors.

3.3.1. El model bàsic i inexcusable

Estimarem la fidelitat utilitzant el model RFM.¹²

Aquest és un model ideat i altament contrastat en altres sectors i per totes les anàlisis de dades que hem pogut fer a tecnocultura, o que hem pogut conèixer per altres experts en dades al Regne Unit, els USA o Nova Zelanda. Les matemàtiques poden demostrar que la probabilitat que un client torni a comprar està correlacionada amb la freqüència de compra anterior, el nombre de vegades que ha comprat. Una persona que ha comprat en una botiga sis vegades és molt més probable que torni a fer-ho que una persona que ho ha fet només tres vegades, una o cap.

Més probable vol dir més probable. Hi haurà clients de freqüències altes que no tornaran, i clients de freqüències baixes que sí que ho faran. Simplement, hi haurà menys clients que es comportin així que de la forma alternativa esperada. D'igual manera, veiem que és més probable que ens torni a visitar una persona que fa poc que ens ha visitat que qui fa anys que no ens ve a veure.

Si creuem les dues variables, la freqüència i el temps que fa que no ens visiten (*recency* en anglès, la R del model), crearem un model simple i robust per preveure la probabilitat de retorn.

En els sectors orientats a resultats econòmics afegixen una tercera variable per fer la segmentació: el valor monetari. No només perquè també suma correlació a retorn en alguns casos, sinó, a més, perquè el resultat informa de l'interès econòmic del segment.

Per fer-nos-en una idea concreta: si truquem a la nostra companyia d'assegurances, o la de telecomunicacions, o al supermercat on comprem habitualment (i del qual tenim una targeta de fidelització) per presentar una queixa, és probable que qui ens atengui disposi d'una pantalla on un software (segurament un CRM *Customer Relationship Management*¹³, de què també parlarem a l'apartat d'eines) li permetrà veure informació sobre nosaltres i, de manera destacada, a quin segment RFM pertanyem. En funció del segment de què

11. Si no disposem de dades dels clients, si no disposem de sistema de *ticketings* que ens les faciliti, podem passar pel capítol del manual dedicat a les eines i veurem que aquesta és la primera i més fonamental, la més necessària per implementar i avaluar una estratègia de desenvolupament d'audiències. O podem començar a cercar entre els diferents proveïdors disponibles aquell que ens faci la proposta més adaptada a les nostres necessitats. Mentrestant, podeu saltar aquest punt i anar directament a la segmentació de no clients, on les dades són de gran interès però no tan fonamentals.

12. *Recency – Frequency – Monetary Value*
[https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_\(customer_value\)](https://en.wikipedia.org/wiki/RFM_(customer_value))

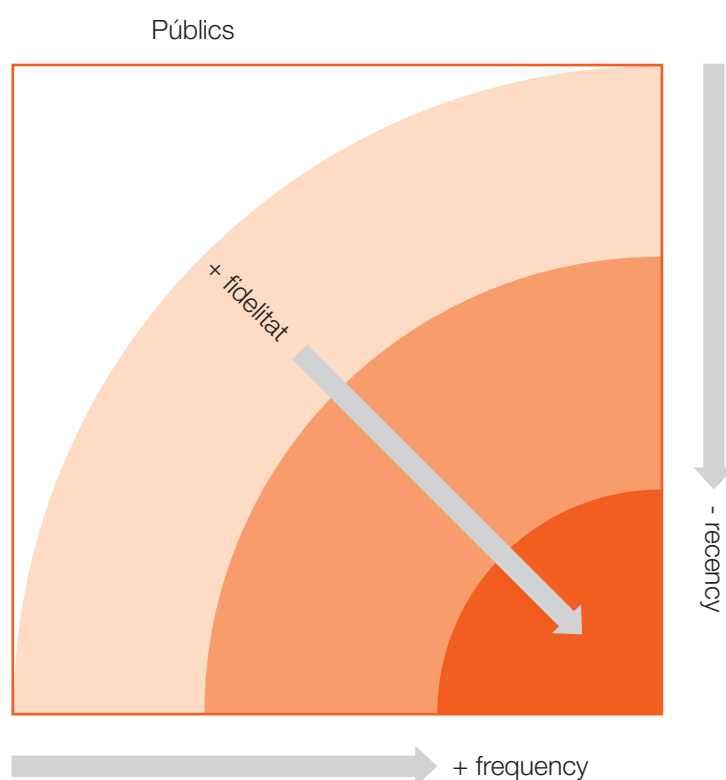
13. Un CRM (Customer Relationship Management) o gestor de relació amb clients és un *software* destinat a gestionar la informació dels clients (o, per extensió, els contactes), d'empreses o altres tipus d'organitzacions. En un CRM es registra la informació dels clients/contactes, a nivell individual i d'organització, i les seves interrelacions. La informació gestionada es pot utilitzar amb finalitats de màrqueting, comercials, operacionals.

formem part, ens voldran compensar més o menys: si ens ofereixen un telèfon últim model és que som uns vips (i han calculat que si ens retenen, al llarg del que encara durarà la relació obtindran de nosaltres un valor econòmic superior al cost del telèfon).

En el nostre cas, el dels equipaments municipals, podem eliminar aquesta tercera variable. En primer lloc perquè, com a institucions públiques, la variable de servei passa per sobre de la merament econòmica, però també perquè, de fet, les diferències de valor econòmic entre els nostres clients vindran determinades, en general, per les altres dues variables (és a dir, les vegades que ens han comprat i quant fa que no ho fan), i no tant pels productes que ens hagin comprat, ja que la diversitat de productes de què nosaltres disposem no presentarà les enormes diferències que sí que tenen altres sectors. Determinats equipaments amb programacions molt diverses en característiques i preus es podrien plantejar incorporar la variable monetària, però segurament tampoc és una palanca central, sent com són espais públics.

Si superposem als cercles concèntrics de la comunitat aquestes dues variables, freqüència i temps que fa que no ens visiten (*recency*), de manera que en l'epicentre la freqüència seria màxima i el temps des de la darrera visita seria mínim, podem representar la fidelitat com un eix que creix en direcció al centre.

Figura 4. Representació de la fidelitat avaluada prenent com a base la freqüència i la darrera visita



Com més ens aproximem al vèrtex inferior dret, més probabilitat de retorn, més fidelitat.

3.3.2. Principiants, actius i fidels

Ara bé, mentre que la freqüència és una variable fàcil de disposar o calcular, el temps des de la darrera visita pot implicar major dificultat. Per aproximar-nos-hi de forma més practicable proposem una simplificació. Podem calcular les freqüències en la temporada (o any o darrers 365 dies) actual i en la temporada anterior,¹⁴ dues mètriques fàcils de calcular que, combinades, ens informen implícitament de la freqüència que alguns clients no tenen en el present, del temps que fa que no ens visiten. Hem trobat una manera alternativa per descriure aquesta fidelitat basada en la intensitat i continuïtat de la relació, més practicable.

Si encreuem les dues variables en una matriu el resultat serà una taula en què cada cel·la o quadrant resultant serà un segment amb freqüències en els dos darrers períodes.

Figura 5. Matriu de freqüències

		Període immediatament anterior			
		Visites	0	1	2
Període actual	0				
	1				
	2				
	≥3				
	≥3				

Aquesta matriu pot tenir tantes files o columnes com vulguem i podem tractar cada cel·la com un segment específic o agrupar-los fins a crear el nombre de segments que vulguem o puguem gestionar.

Les fronteres entre segments seran diferents en funció del projecte i en funció del nombre de segments desitjats. En aquest sentit, sí que hem de tenir en compte que no totes les freqüències són igualment significatives. Evidentment, la freqüència 0, la no assistència, és clarament diferent de la resta. Però també ho és la freqüència 1: els usuaris d'una única visita són clarament diferents dels que tenen un mínim de «reincidència». A partir d'aquí, el significat en termes qualitatius de la relació que porten implícites les freqüències es mitiguen i poden variar molt d'un projecte a un altre. Projectes específics o de dimensions prou grans haurien de fer una anàlisi detallada per definir segments *ad hoc*.

14. Sofisticant-t'ho una mica, per a certs equipaments pot ser també interessant treballar calculant les freqüències en períodes idèntics, els darrers 365 dies i els anteriors, per exemple.

Com a model bàsic i d'aplicació genèrica, en proposem un que divideix els públics del darrer any en tres segments, de poca a molta fidelitat, amb un rang intermedi, i tres segments més de clients que no han comprat en el darrer any però ho van fer abans amb diferents intensitats:

Figura 6. Matriu de segmentació per fidelitat per a equipaments de difusió cultural

		Període immediatament anterior			
		Visites	0	1	2
Període actual	0	Exclent	En perill	A recuperar	A recuperar
	1	Principiant	Actiu	Actiu	Actiu
	2	Actiu	Actiu	Actiu	Fidel
	≥3	Actiu	Fidel	Fidel	Fidel
	≥3	Actiu	Fidel	Fidel	Fidel

Un model simplificat per posar en pràctica la segmentació en projectes de dimensió o recursos menors podria ser:

Figura 7. Matriu de segmentació per fidelitat simplificada

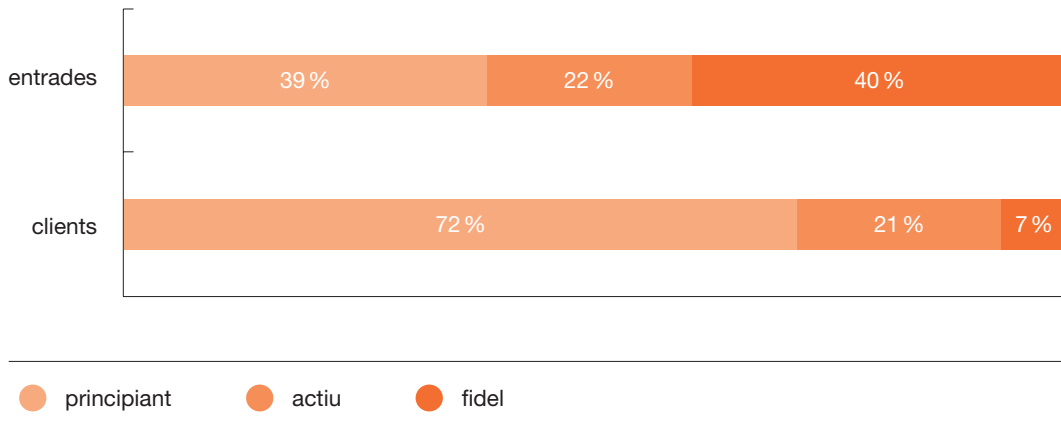
		Període immediatament anterior	
		Visites	0
Període actual	0	Exclent	A recuperar
	≥1	Actiu	Fidel

La segmentació més bàsica entre clients nous i no nous, els clients que entren per primera vegada a l'equipament i la resta, és inexcusable si volem tractar els nostres públics amb un mínim de personalització.

El resultat d'aquesta proposta són dos o tres segments de públics en funció de la dimensió de l'equipament (de la seva audiència) i de l'ambició de l'estratègia.

El pes de cada segment serà diferent a cada equipament. Però en el cas d'equipaments de proximitat, en general (per no dir sempre), el segment majoritari serà el dels principiants, seguit pels actius i pels fidels (que seran el grup minoritari). Tot i això, en termes de clients, entrades o ingressos, és ben plausible que la proporció s'inverteixi i siguin els fidels els que aporten un percentatge més alt d'entrades o ingressos.

Gràfic 1. Percentatge de clients identificats i percentatge d'entrades per segment fidelitat. Atrium Viladecans temporada 18/19



Elaboració pròpia. Difusió autoritzada per Atrium Viladecans.

El càlcul del percentatge de retorn de cada segment confirma les hipòtesis i valida utilitzar les freqüències dels dos períodes com a base per estimar la fidelitat dels públics. Mentre que entre el 10 i el 20% dels clients principiants tornaran la temporada següent, més del 50-60% dels fidels ho faran. Aquests percentatges, tant el pes de cada segment com les seves probabilitats de retorn, són molt estables i evolucionen molt lentament al llarg del temps. Contribuir a una evolució positiva d'aquests segments és, de fet, el principal objectiu del pla de desenvolupament d'audiències:

- Incrementar el nombre d'usuaris de cada segment.
- Incrementar el percentatge de clients de cada segment que ens torna a visitar.

Si es produeixen els dos increments, els cercles concèntrics s'eixamplen, i ho fan amb més força els cercles interns, ja que a cada retorn l'usuari fa un pas més del seu camí cap al centre de la comunitat, cap a la fidelitat.

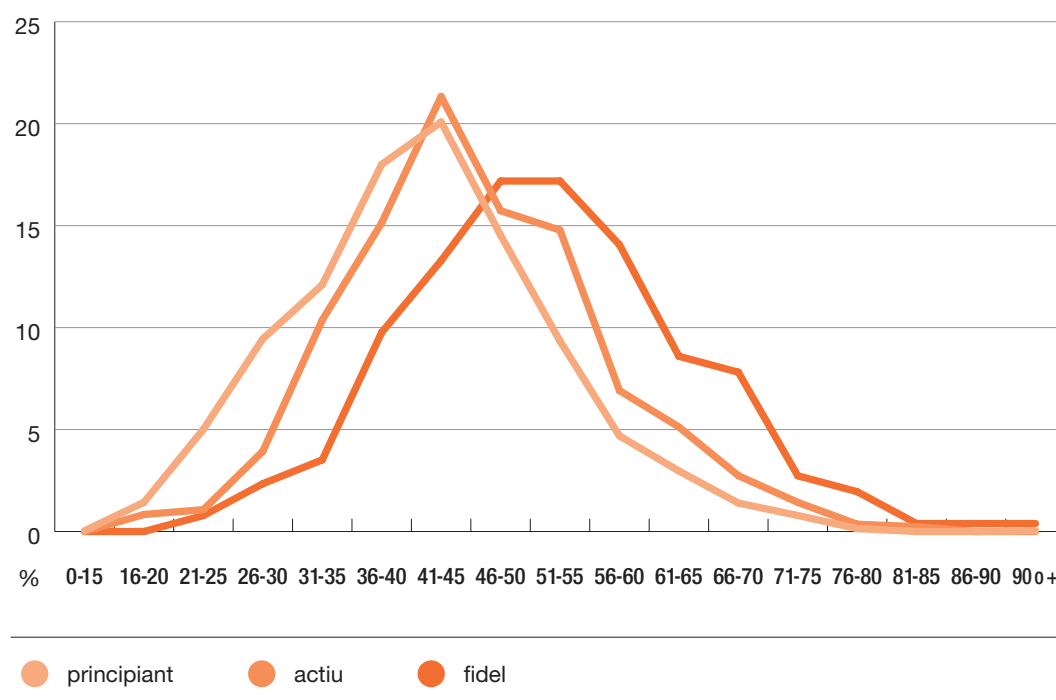
3.3.3. Segments que són diferents

Més enllà de la variable a partir de la qual hem decidit separar l'audiència, necessitem que hi hagi altres factors que ens descriguin i diferenciïn els segments, que ens apuntin pistes sobre diferents necessitats, que ens ajudin a definir accions i continguts personalitzables.

I, efectivament, quan analitzem els seus patrons, preferències o aspectes demogràfics, observem factors i variables que ajuden a entendre com de diferents són els moments vitals i interessos dels diferents segments, evidenciant que es troben en diferents fases de relació amb el projecte.

Per exemple, la mitjana d'edat serà més alta entre fidels que entre principiants. Les distribucions per edat tindran marcades diferències.

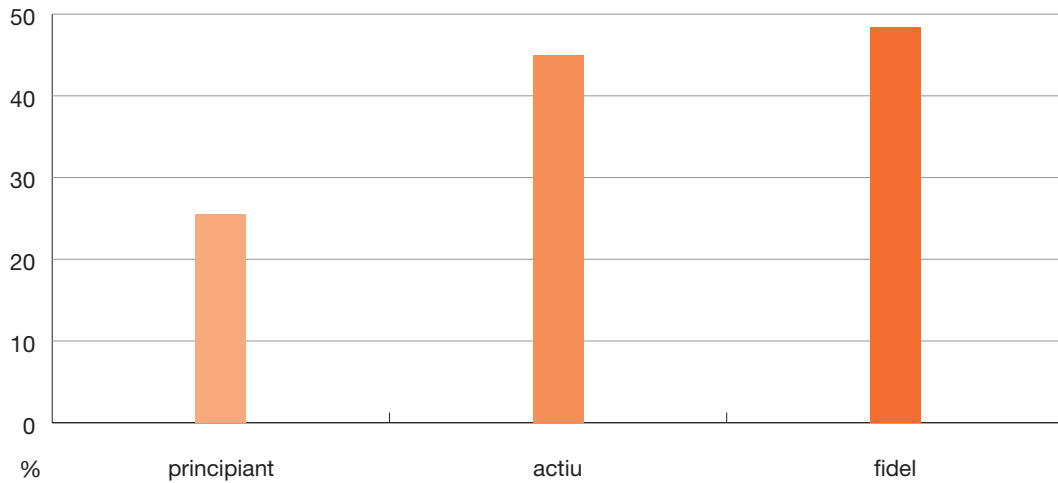
Gràfic 2. Distribució per edats dels segments de fidelitat.
Atrium Viladecans temporada 18/19



Elaboració pròpia. Difusió autoritzada per Atrium Viladecans.

La proximitat també la veurem associada a la fidelitat, si bé en aquest cas la pròpia localització de l'equipament serà un factor amb influència.

Gràfic 3. Percentatge de clients locals sobre el total de clients de cada segment de fidelitat. Atrium Viladecans temporada 18/19

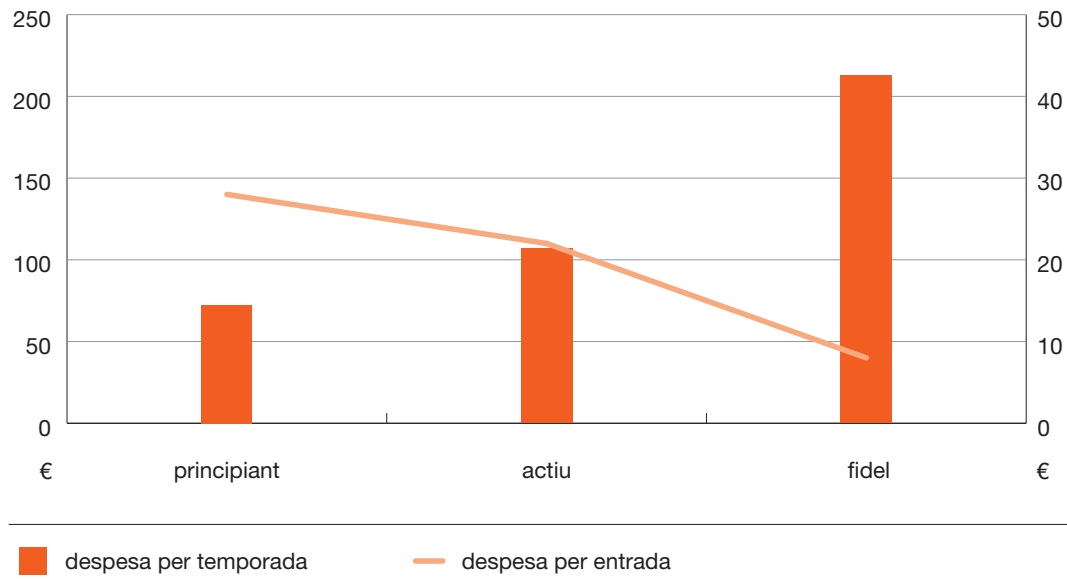


Elaboració pròpia. Difusió autoritzada per Atrium Viladecans.

I pel que fa als patrons de compra també observem diferències. En general, els fidels, les persones més vinculades al projecte, estaran més atents al conjunt de la seva programació i, segurs que voldran anar a algun espectacle, compraran els primers, amb anticipació. A la vegada, seran també els fidels els que tindran més propensió a comprar a darrera hora; seran els que tenen tendència a improvisar i a assistir a un espectacle que no tenien previst si de sobte disposen de temps o reben una oferta, per exemple. Lluny de ser contradictori, la distribució dels segments en funció del seu temps d'anticipació mostra com hi ha més fidels que compren amb altes i baixes anticipacions.

També hem observat indicis de més sensibilitat al preu entre els fidels. Si més no, podem veure com compren a un preu per entrada inferior en mitjana, i tenen més compres amb algun tipus de promoció. Pot semblar contrari a la intuïció. Ens podria semblar un indici que va contra algun prejudici segons el qual els clients habituals, més interessats, estaran disposats a una despesa més gran. Però si ho pensem bé, té tota la lògica: la major despesa la volen distribuir en una major freqüència, amb més experiències, i així a cada compra són més sensibles a les promocions i hi estan més interessats. Per contra, els clients nous interessats, amb hàbits culturals més distanciat en el temps, concentren més disponibilitat en menys ocasions i alta motivació.

Gràfic 4. Despesa mitjana per entrada i despesa mitjana per temporada.
Atrium Viladecans temporada 18/19



Elaboració pròpia. Difusió autoritzada per Atrium Viladecans.

Totes aquestes diferències entre segments (i similituds entre els membres que els integren) es manifesten de forma diversa a cada equipament. Aquí n'hem exposat algunes que, observades a diferents espais, semblen patrons de consum força generals, però que caldria contrastar en un nou equipament en concret (amb dades i anàlisi) sempre que sigui possible.

Com podeu imaginar, aquesta segmentació és una mina d'informació, que ens ofereix múltiples palanques des de les quals diferenciar l'estratègia de màrqueting. Dit d'una altra manera, palanques que ens ajudaran a tractar de maneres diferents persones diferents, i, probablement, més adaptades als seus interessos.

3.3.4. Més sofisticació

Sobre aquesta base podem afegir capes de sofisticació. Podem incorporar la variable monetària que abans hem deixat a banda, depenent del projecte. Podem afegir variables qualitatives, el tipus de continguts que prefereixen. No obstant, les clàssiques segmentacions guiades pel sentit comú —“si va venir a veure A l'interessa A”— tenen limitacions. El consum cultural habitualment és més eclèctic del que ens imaginem i, potser, després de veure A, el que més pot interessar a un usuari es veure qualsevol cosa menys A, o en cas de voler veure A preferirà gaudir l'experiència en un altre espai. Pensem en nosaltres mateixos després de visitar un restaurant per primera vegada i quedar satisfets amb la seva paella. És la paella el principal argument per tornar-hi? Potser sí, si és un espai especialitzat, si som fans de la paella... però el més normal és que si volem paella aprofitem

per viure l'experiència en un espai nou i que descobrir una nova especialitat sigui un millor incentiu per tornar al primer restaurant.

Els equipaments culturals municipals es deuen a un rang ampli de població, normalment no es poden especialitzar massa ni es poden concentrar en nínxols, per molt que aquests existeixin i puntualment puguin ser un segment a recórrer.

Podem afegir altres variables de patrons de consum, demogràfiques... i barrejar-les totes amb models matemàtics complexos (minería de dades o *Machine learning* per fer clusteritzacions o classificacions). Cada projecte pot crear el seu mix en funció de com sigui la seva audiència i la seva estratègia de continguts.

Necessitarem una gran comunitat, moltes dades i un model molt encertat per millorar els resultats que podem obtenir amb una simple segmentació basada en la fidelitat com l'explicada. I no oblidem que més capes de segmentació, més segments, més campanyes i sofisticació incrementa la feina i, per tant, també ha d'incrementar resultats (i ha d'estar al nostre abast pel que fa a recursos i temps disponible).

3.3.5. Els límits de tota segmentació

Tota segmentació és una simplificació. No només perquè per a aquesta aplicació pràctica estem tenint en compte només la dimensió client de les persones segmentades, que també.

Hem de tenir en compte que les dades de què disposem són parcials, incompletes, només de la persona que compra (i no de les que l'acompanyen) i de la seva compra. Per tant, la nostra descripció de la realitat només pot ser una aproximació heurística, és a dir, simplificadora. Sobreestimem el poder explicatiu i diferenciador d'unes determinades variables. La realitat és molt més complexa.

La realitat és inaprehensible, no arribarem mai a conèixer prou la nostra audiència, les persones que la conformen. No podrem personalitzar per a cada membre de la comunitat una proposta adequada i única, simplement perquè no existeix.

Com a espectadors culturals tots som polièdrics i canviants. Els nostres gustos poden variar en funció del nostre estat d'ànim, del moment del dia, del dia de la setmana, o de les darreres experiències. Així, segmentar no va de descriure la realitat. No és un estudi sociològic de gustos i interessos culturals dels nostres usuaris, és només una simplificació útil.

No tots els usuaris d'un segment respondran com esperem, només aspirem que ho faci una bona part.

Com a símil, hem d'imaginar que les imatges que obtenim de les anàlisis de segmentació són borroses, de baixa resolució. Les hem tret des de lluny, amb un teleobjectiu limitat i d'un objecte en moviment. Podem fer una foto millor amb més llum, un objectiu més bo i disparador, però tot i així hi ha una frontera d'incertesa que ni tan sols depèn de les eines i destresa que utilitzem per fer la nostra foto.

Si volem imatges dels nostres protagonistes, si volem impactar-los amb algun missatge, haurem de deixar la càmera orientada, utilitzar un gran angular i fer unes quantes fotografies confiant que amb el conjunt ens haurem assegurat de captar l'atenció dels seus fotons.

Dit d'una altra manera, quan creiem que un individu és del segment A, no oblidem que la nostra és una aproximació i no podem estar segurs que sigui del tot encertada (segurament ni el mateix individu ho sabria). Quan diem que un individu presenta les característiques del segment A diem que probablement apreciarà que el tractem com a tal.

En termes pràctics, doncs, per prudència, decidir uns continguts o una estratègia per a cada segment no és un tema de selecció, sinó de prioritització. Si n'apostem per uns d'específics per al segment A, els seus membres no els informem només d'aquestes propostes, simplement els informem primer i de forma més destacada.

No ho posem tot al vermell-14 al joc de la ruleta, hi concentrem més fitxes, però ens guardem una part per deixar al voltant del vermell-14 també amb continguts.

3.4. Segmentació de no públics

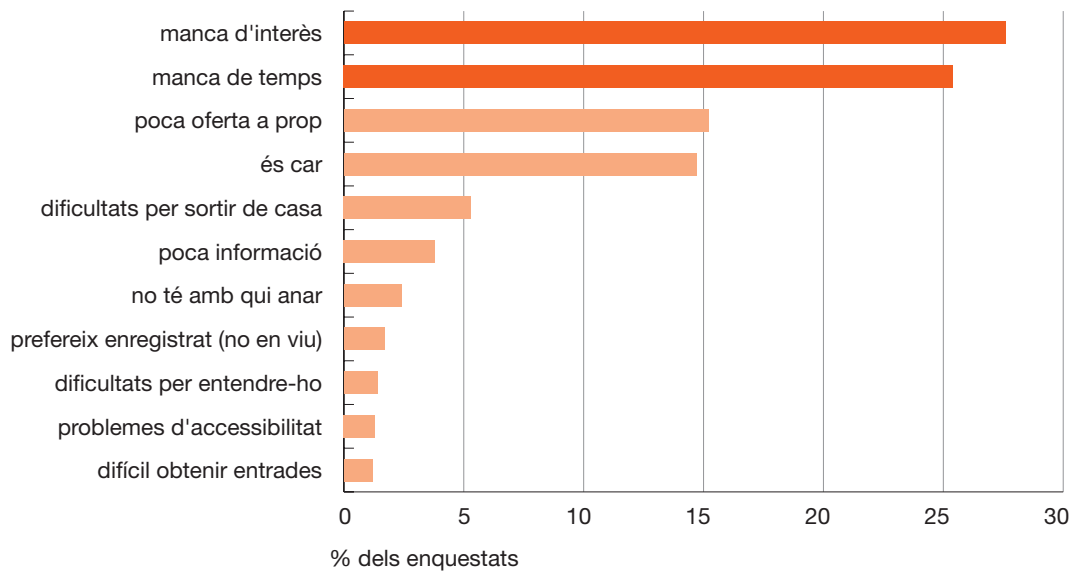
Si el nostre coneixement dels públics és aproximat, imaginem com és el dels no públics! El problema ara no és que la nostra foto sigui borrosa, és que no en tenim, de foto. Per això és més difícil segmentar no públics, i encara més fer-ho amb eficiència.

De no públics n'hi ha molts.

Sabem, per les enquestes de consum que ja hem esmentat,¹⁵ que allà fora hi ha més gent no interessada en el que fem que gent potencialment usuària. La principal raó per la qual alguns dels nostres conciutadans no participen de les nostres activitats culturals és perquè no els interessa. Pot costar d'assumir, però les mateixes enquestes que ens informen del percentatge d'assistència (per sota del que ens agradaria) també ens indiquen alguns perquè.

15. <http://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehc/2018-2019/presentacion.html>

Gràfic 5. Percentatge de persones enquestades segons els motius principals pels quals no van o van més vegades al teatre



Font: Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2018-2019.

Podem agrupar les dues principals argumentacions en una, la manca d'interès.¹⁶

Afrontar el repte de despertar interès per l'activitat de difusió cultural des d'un sol equipament seria com enviar una nau a lluitar contra els elements. Per guanyar aquesta batalla caldrien els esforços concertats de molts equipaments, administracions, persones preocupades a la societat, artistes, empreses... i, abans, alguna reflexió crítica sobre el que fem i el perquè d'aquesta desconexió amb grans grups de la nostra societat.

Mentre fem o arriba aquest gran pla per reconnectar o connectar la cultura institucional amb la seva societat, i aplicant el principi de pragmatisme del manual, ara ens centrarem en la resta, en els que sí que podrien tenir un interès d'entrada pel nostre projecte.

16. No ens estendrem aquí en un debat interessant i complex, però la manca d'interès no és per la cultura en si, és per les propostes culturals institucionals.

El bagatge de culturització que acumulen –la seva motxilla cultural, en podríem dir–, alimentat a les escoles, i sobretot, a l'entorn i la família, els connecta i fa estar interessats per altres expressions culturals. Ningú viu sense cultura. Com aproximar o donar cabuda a les institucions a aquestes «altres» expressions culturals i a la vegada com permeabilitzar-les perquè es relacionin amb un cànnon de saviesa que les institucions culturals volen preservar i difondre, seria com un sant Grial perseguit per interessants polítiques, projectes i experiments. Però hem dit que no ens hi estendríem...

3.4.1. Palanques

Descartats els que, en un principi, no tenen interès/no són usuaris potencials per manca d'interès, la resta, si en tenen... per què no han visitat fins ara l'espai? Quines són les barreres d'accés a l'equipament més importants? Com afecten a diferents sectors demogràfics o territorials o d'altres tipus?

Podem definir segments de no públics com a combinacions de barreres i característiques, basant-nos en la intuïció i, si podem, en alguna enquesta que la corrobori:

- Joves estudiants que no venen per una barrera econòmica.
- Gent gran amb dificultats auditives i limitacions de mobilitat i horaris.
- Famílies amb fills menors al càrrec amb limitacions de temps i autonomia.
- Parelles i grups d'adults de localitats veïnes més llunyanes, sense transport públic i amb limitacions d'aparcament.
- ...

Aquests perfils són aproximacions simples, però practicables. En la seva pròpia definició tenen escrites accions específicament pensades per superar les barreres i facilitar-los l'accés. Hem de ser conscients de les seves limitacions. La nostra intuïció difícilment escaparà de prejudicis, i la combinació de barreres defineix un grup que continua sent heterogeni en termes d'hàbits culturals i interessos. Poden ser un punt de partida, que podem fer evolucionar a partir de l'assaig i error i complementar amb enquestes, converses i altres formes de conèixer-ho millor.

3.4.2. Perfils de consum cultural

Si volem una definició més acurada i amb més resolució dels perfils de consumidors culturals que ens envolten, haurem de fer un estudi de mercat. O podem agafar com a referència estudis sociològics i d'hàbits i pràctiques culturals fets al nostre entorn, llegint-los amb prudència, perquè, lògicament, alguna diferència hi haurà amb la nostra realitat més propera.

Citarem dos estudis especialitzats i referencials:

- Els *Culture Segments*, els vuit segments definits per la consultora Morris Hargreaves McIntyre.¹⁷
Es tracta de vuit perfils de consum/participació cultural observats a nivell internacional, des de l'Opera House de Sidney fins al Museu Britànic. *Culture Segments* és molt interessant perquè presenta un enfocament diferent, complex, associant pautes de consum i participació cultural a perfils de vida, de relació social i comportament.

17. <https://mhminsight.com/es/culture-segments>

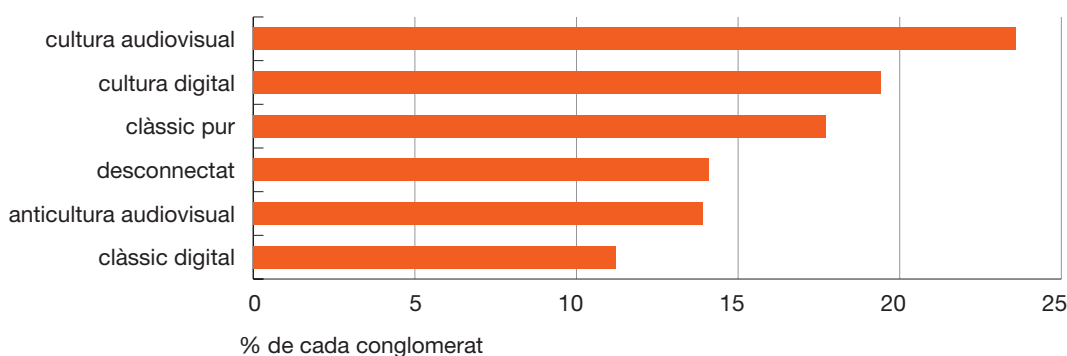
No segmenten en funció de simples dades demogràfiques, sinó en els valors i creences que el públic cultural posseeix i que el motiven a participar d'una programació o equipament. Buscant en les motivacions, acaben definint diversos segments:

- **Essència:** Per a aquest segment, la cultura forma part de la seva vida. Persones professionals de la cultura, consumidors actius i líders que influeixen sobre altres seguidors.
- **Estimulació:** Se senten atrets per aquelles obres més experimentals, busquen allò inusual, experiències culturalment interessants i amb alt component de risc.
- **Alliberació:** És l'únic segment que defineix una etapa de la vida, aquella època en què la feina i la família passen a ser prioritaris i redueixen el temps d'oci i de consum cultural. Per a ells assistir a un esdeveniment cultural és un alliberament, una alternativa de descans en una vida estressant.
- **Enriquiment:** Escullen activitats culturals per sentir nostàlgia, per sorprendre's amb allò que van a veure. Busquen aquelles activitats més tradicionals i properes a casa seva.
- **Expressió:** Intenten aprofitar el temps lliure al màxim, compartint experiències amb amics, anant als espectacles en colla. Els agrada sentir-se part de l'esdeveniment i de les organitzacions, i s'hi impliquen sempre que poden.
- **Afirmació:** Compromesos de manera intencionada a augmentar el seu consum cultural, pensen que la cultura els millora la vida, i els agrada que els vegin com a participants de la cultura. Assisteixen a grans esdeveniments i busquen sempre garanties, són poc amants del risc.
- **Perspectiva:** Se centren en els seus propis gustos culturals i neguits intel·lectuals, busquen aquells esdeveniments que connecten amb els seus interessos i els puguin obrir nous horitzons culturals, però sempre descobrint-los per si mateixos.
- **Entreteniment:** Veuen la cultura com una activitat més d'oci per passar el temps lliure. Se senten atrets per grans esdeveniments, noms coneguts, o tot allò de què tothom parla o surt als mitjans de comunicació. No els hi agrada el risc, volen passar el temps de forma entretinguda amb família i amics.

La lectura sobre els *Culture Segments* és molt interessant, ni que sigui perquè ens pot ajudar a pensar, intuïtivament, en quins d'aquests perfils són els que tenen més presència en el nostre projecte; per identificar prototips d'entre el nostre públic que s'aproximin a alguns dels perfils, i per agafar idees de com relacionar-nos-hi.

- El segon estudi és més recent (publicat el 2018) i tracta de la participació cultural a Catalunya 2013-2016;¹⁸ és també, doncs, més proper. El va realitzar el professor Antonio Ariño per encàrrec del CoNCA i ens identifica sis grans tipus de consumidors culturals, sis grups amb una relació i interès per pràctiques culturals diferenciades.

18. http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_participacio_cultural_catalunya

Gràfic 6. Percentatge de cada conglomerat d'interessos culturals a la societat catalana. 2013

Font: *La participació cultural a Catalunya 2013-2016*. Antonio Ariño i Ramon Llopis per al Consell Nacional de la Cultura i les Arts.

Les caracteritzacions de cada grup:

- Públic de cultura audiovisual, amb puntuacions positives només en els interessos i en les pràctiques culturals audiovisuals. Són el 23,6 % de la població catalana i, en aquest cas, es caracteritzen per una presència més alta entre les persones de 45 anys, amb baix nivell educatiu i classes socials baixa i mitjana baixa.
- Públic de cultura digital, que aglutina el 19,4 % de la població catalana. Es tracta d'un grup de població compost principalment per homes de menys de 35 anys i solters, en el qual els interessos i les pràctiques culturals només sobresurten en relació amb la cultura digital.
- Públic clàssic pur és el tercer i mostra un perfil similar a l'anterior quant als interessos i les pràctiques culturals, però allunyat de la cultura digital. El públic clàssic pur agrupa el 17,7 % i acull més dones, de més edat, casades i de classe social alta i mitjana alta.
- Públic anticultura audiovisual, la característica principal del qual és el baixíssim interès per la cultura audiovisual i un interès per la cultura lletrada i la cultura digital. Són el 13,9 % de la població i hi destaquen les persones de 35 a 44 anys.
- Públic clàssic digital, que es distancia de la cultura audiovisual, però té puntuacions elevades en interessos i pràctiques relacionades tant amb la cultura clàssica i lletrada com amb la digital. El públic clàssic digital congrega l'11,2 % de la població catalana i té una àmplia presència entre homes de menys de 35 anys, solters, de classe alta i mitjana alta i nivell d'estudis elevat.

A banda podríem deixar els desconnectats, un 14,1 % de la població de Catalunya, d'entre els quals sobresurten els i les majors de 65 anys, amb un nivell baix d'estudis i classe social baixa o mitjana-baixa, amb poc interès en les manifestacions i pràctiques culturals.

Aquests estudis ens dibuixen el conjunt de la societat i la segmenten segons els seus interessos en cultura i en altres activitats. Ens descriuen, per tant, com és el món allà fora. Ens divideixen els públics potencials en grups, amb les característiques demogràfiques i interessos estadísticament destacats de cadascun. Podem seleccionar els que creiem més interessants per al projecte, ja sigui perquè pensem que en tenim més a prop, o perquè pensem que hi podem arribar millor amb els nostres recursos. Tindrem un model de segmentació «prestat», un altre punt de partida que trenca el full en blanc sobre el que sabem dels no públics.

3.4.3. Segments de no públics a partir del coneixement de la nostra comunitat

Alternativament (o complementàriament), podem analitzar com són els nostres clients nous. A partir de les dades obtingudes amb els sistemes de *ticketing*, podem aïllar els clients que no ens havien visitat abans i analitzar com són i com es diferencien de la resta.

- Els clients nous són més joves? De determinats àmbits geogràfics? Més presents en determinats tipus de propostes que en la resta?
- Podem definir, segons les característiques d'aquests clients nous, perfils de públics potencials similars a ells?

Per exemple, si el volum de públics majors de 45 anys, del codi postal de l'equipament i que consumeixen teatre amb grans noms, és elevat entre els nous si el comparem amb la resta, és raonable pensar que aquest és un perfil especialment interessant en el qual trobar noves audiències.

I en el revers del mirall... ¿hi ha algun tipus de perfil que esperariem o voldriem (potser per encàrrec polític) tenir amb més presència? Públics que volem sumar i creiem veure infrarepresentats entre els públics nous? Això ens permetria definir un perfil a qui adreçar-nos per la raó contrària, perquè en tenim menys del que esperàvem.

No cal dir que aquesta segona via, atès que sembla que implica nedar a contracorrent, serà més difícil i menys eficient en resultats que l'anterior. Passarà per fer una anàlisi crítica dels motius pels quals no arribem a aquestes bosses que voldriem tenir a la comunitat, sense fer-nos trampes al solitari. Identificar què és el que falla, oberts a assumir que l'error és en la hipòtesi inicial.

Tot i que utilitzem palanques i anàlisis de consum, definim similars o perfillem infrarepresentats a partir de l'estudi del nostre públic, els segments de nous públics sempre seran una hipòtesi. Una hipòtesi segons la qual hi ha uns perfils amb què pensem que tenim millors opcions de connectar-hi i que ens ajudaran a definir estratègies segmentades.

És amb l'avaluació d'aquestes estratègies que podrem validar, rebatre o esmenar les hipòtesis de partida. A mesura que avancem afegirem informació qualificada sobre les nostres hipòtesis, anirem construint uns perfils de no públics propis i descrits amb més detall. En certa manera, afinarem els perfils com un ratpenat fa un mapa del que l'envolta a partir de les ones, que retornen o no, mentre anem a la caça a cegues de nous públics. Sense oblidar que tot el nostre coneixement sobre els públics està desenfocat i és variable. Si ja ho era amb el que podíem saber dels públics, encara més a les palpentes afrontarem el repte dels no públics.

3.5. Mapa de comunitats

Com hem vist, tenim segments de no públics i segments de públics. Si ordenem els diferents segments en funció de la seva connexió-relació-fidelitat al projecte, definim una seqüència del procés (podríem dir del *customer journey*, en termes de màrqueting) que volem que segueixi un usuari potencial des del moment que ens coneix per primera vegada, fins que es converteix en el més fidel dels nostres ambaixadors.

Els no públics recorren un camí abans de sumar-se a la nostra audiència. Aquest camí el podem desglossar en diferents etapes, amb més o menys detall, en funció de com específicament dirigida a cada fase pensem la nostra estratègia. Les dues etapes més evidents i per les quals començarem seran el coneixement i la consideració.¹⁹ Els usuaris han de saber de nosaltres abans de formar part de la nostra comunitat, han de cobrir l'etapa de coneixement del projecte. Dels que saben que existim, només una part valora comprar i interactua o demostra interès d'alguna manera, aquests són els que arriben a la consideració. D'aquests, només una part acabarà comprant i entrant en les fases de client. Si hem definit diversos perfils de no públics sobre què treballar, cadascun d'ells té el seu propi recorregut, amb les mateixes fases.

En el cas dels públics, la proposta de segmentació basada en la fidelitat defineix en si mateixa un embut (tal com ja hem avançat abans). Aspirem a aconseguir que un principiant, un nou usuari acabat d'arribar, passi a actiu i més endavant a fidel, dins del seu recorregut al llarg del temps com a membre de la comunitat (si és que hem apostat per aquesta divisió en tres fases, que recordem que podem simplificar a dues, o sofisticar amb tantes altres com creguem necessàries i sostenibles).

Si sobre aquesta capa de segmentació n'afegim de qualitatives (preferències per un tipus o un altre d'espectacles, motivacions, interessos) o de qualsevol altra mena, tornarem a tenir un embut per a cada nou segment, tots ells amb les fases de fidelització que tinguem previstes.

19. Podem imaginar un *journey* amb més etapes, però només tindrà sentit en la mesura que despleguem continguts concrets per a cada etapa. No es tracta de dissecionar el procés de compra, sinó de crear un esquema útil per pensar ordenadament una estratègia de continguts avaluable.

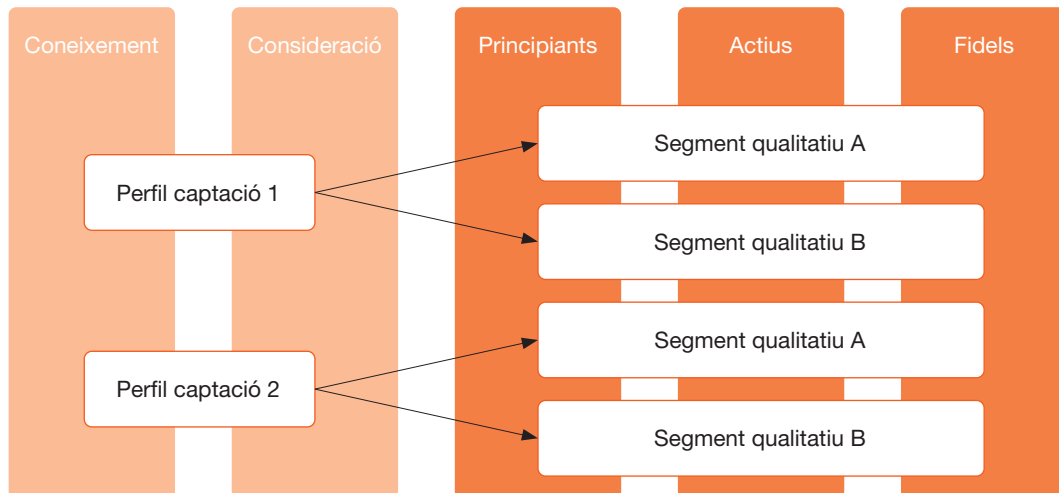
L'embut de no públics i el de públics són consecutius, així que, ordenats amb aquest esquema, tindrem un túnel de conversió de no públics a públics fidels en una versió senzilla:

Figura 8. Fases del tunel de fidelització



Si, amb una comunitat més àmplia, definim diferents perfils de no públics i diferents segments de públics, l'esquema sumarà les branques corresponents, una per a cada perfil, que es bifurcaran en noves branques a partir del moment que considerem que se sumen a la nostra comunitat.

Figura 9. Túnel de fidelització amb múltiples segments



Amb dos perfils de no públics i dos segments qualitius, a més de tres de fidelitat, estaríem definint una comunitat formada per dotze segments de públics.²⁰

Ho podem simplificar. Podem decidir que tractarem per igual un principiant que ens hagi arribat des de l'embut del Perfil 1 i un que arribi del Perfil 2; o que no diferenciarérem qualitativament els principiants, o que ho farem a partir dels actius... A cada projecte haurem de decidir amb quants segments ens quedem, amb què crearem el nostre mapa de comunitats.

20. Principiants qualitius A amb origen a perfil de no públic 1, Principiants qualitius B amb origen a perfil de no públic 1, Principiants qualitius A amb origen a perfil de no públic 2... i així successivament.

4. Els continguts

Hem definit la nostra comunitat no com un ens uniforme i homogeni, sinó com persones que conformen grups amb diferents característiques i diferent relació amb el projecte. Però què vol dir exactament «relació amb el projecte»? Amb què es relacionen? O dit d'una altra manera: com seduïm i consolidem la relació amb els membres de la nostra comunitat?

Aquí és on comencem a parlar dels continguts del projecte.

Per connectar i seduir algú necessitem una història per explicar. Una història que interessi, emocioni i serveixi al receptor. Que l'interessi prou intensament perquè es produeixi la connexió. No n'hi ha prou amb fer-la arribar amb un missatge, cal que hi hagi retorn, resposta, conversa. Quan en tenim, la comunicació és real i la història és comuna, compartida.

De manera que no és suficient explicar què som i què fem. Bombardejar amb missatges que només parlen de la nostra espectacular programació i dels seus preus irresistibles no consolidarà una relació de llarg recorregut, el nostre objectiu últim (vendre entrades n'és una conseqüència).

Hem d'explicar una història en què els membres de la nostra comunitat vulguin participar. La nostra història és el nostre relat, el nostre contingut, el que expliquem i la conversa que genera. Com més útil i referencial sigui el nostre contingut, més consistent serà la nostra comunitat.

En el cas d'un equipament municipal, són continguts:

- La programació, l'element fonamental i protagonista.
- La comunicació, tant els materials editats i difosos, com les interaccions que genera (la comunicació és ara, a l'era digital i de les xarxes socials, bidireccional).

Contingut serà, doncs, la representació a l'escenari, un cartell, un blog, un web... però també les expressions d'un assistent amb una opinió, un vídeo, una foto o una interacció a través d'una activitat, un concurs o una enquesta.

El nostre contingut ens farà connectar amb una comunitat i la nostra comunitat influirà en el nostre contingut. S'estableix doncs una relació dinàmica entre contingut i comunitat, emmarcada pels objectius del nostre projecte. Hem de planificar i ordenar aquesta conversa multimèdia i multicanal. També l'hem d'avaluar contínuament, per aprendre i millorar la manera com connectem amb la nostra comunitat.

La feina de màrqueting relacional consisteix, doncs, en la definició, planificació, avaluació i millora del contingut que ens ha de permetre conèixer i connectar amb la nostra comunitat. Dit molt sintèticament, el màrqueting relacional és un màrqueting de continguts.

4.1. Programació

4.1.1. Propostes i activitats

El contingut més rellevant de tots els que articulen la relació entre audiència i equipament serà la seva programació. Efectivament, la programació és el pal de pallar i gran part de tots els continguts.

No obstant això, si atorguem un protagonisme excessiu a la programació la convertirem en finalitat, i volem que sigui un mitjà. Aquest és el punt que defineix l'enfocament relacional, els continguts, i amb ells la programació, que són un mitjà per assolir un fi: establir relacions amb persones que conformen l'audiència que volem desenvolupar.

La programació vindrà definida per la sèrie d'activitats i espectacles planificats en el temps, i que ocuparan sales, escenaris i els seus voltants. Són, o poden ser també, activitats paral·leles, espectacles adaptats o activitats fora de l'espai (Mahoma anant a la muntanya: a escoles, al carrer)... Accions que també tindran una funció de difusió que podríem anomenar de «guerrilla».

Tota programació va associada a una política de preus. Més que amb les propostes en si, amb el que es relaciona en primer terme l'usuari és amb el binomi proposta-preu. Les mateixes propostes amb preus diferents poden generar reaccions diferents en diferents segments. Per això, definir els preus és una part intrínseca de la definició de la programació que, sense preus, podríem dir que és incompleta (sense que això impedeixi que algunes propostes siguin gratuïtes, amb preu zero).

4.1.2. Polítiques de preus

Per polítiques de preus ens referim al preu de les entrades, els descomptes i promocions (quins, quan fer-los, per a qui, amb quin objectiu i com), els abonaments i altres models de subscripció.

Necessitem preus diferents per als diversos segments. Necessitem jugar amb la palanca dels preus per desenvolupar l'audiència. La variable preu, en si mateixa, podria ser motiu d'un manual propi.

Els preus els definim des de la gestió, si bé, és cert, en alguns equipaments la manca d'autonomia de gestió pot limitar (reduir a zero) les possibilitats que ofereix.²¹

I els preus no són fàcils de definir i gestionar. Perquè el preu és o pot ser barrera, però no per a tothom, no de la mateixa manera per als diferents segments i, sovint, no com el judici a priori ens pot fer imaginar.

El preu no és la barrera fonamental d'accés a la cultura. Com hem comentat, la primera en importància és la manca d'interès. I és cert que hi ha correlació entre exclusió social, manca d'interès per la cultura i nivell de renda. Però no eliminarem les barreres d'accés intervenint només sobre la variable preu pensant que, així, el nivell de renda no serà un problema. Per molt benintencionades que puguin ser algunes idees, sense intervenir en els factors que han consolidat una manca d'interès pel que hi ha a l'escenari, rebaixar preus serà infructuós o, com a mínim, altament ineficient, perquè implicarà «canibalitzar» els recursos propis amb què sí que podríem invertir en altres estratègies més conscients de la complexitat del problema, que existeix.

A la vegada, el preu és un element comunicatiu. Gran part de l'audiència no coneix la majoria de les propostes programades i un dels factors que, conscientment o inconscientment, tindrà en compte per avaluar-les serà el preu. Quan els preus són rígids, uniformes i significativament baixos comparats amb altres programacions referencials (el preu de la mateixa proposta en un altre espai o a Barcelona), acaben comunicant un relat de baixa rellevància que potser no es correspon amb la realitat.

¿Defenseu amb això una inflació general que incrementi les barreres d'accés? No. Defenseu la reflexió crítica i argumentada, fugint d'apriorismes i bones intencions que fins ara no han demostrat eficàcia. Defenseu que calen preus diferents perquè, entre els públics i la ciutadania en general, hi ha persones amb sensibilitats molt diverses sobre el preu davant les propostes de cultura en viu.

El nostre «negoci»²² no és com el de la sal. La valoració d'un quilo de sal de la major part de la societat és similar²³ (és una *commodity*). Per contra, en el nostre cas podem trobar algú que valorarà molt l'experiència de veure un text clàssic representat i algú altre que ni que fos gratuïta hi assistiria. Podem trobar una persona molt interessada a veure una determinada pel·lícula, però que perdrà tot l'interès si es projecta en versió original subtitulada.

Pensem en la disciplina esportiva que ens sembli més llunyana. Quin preu estaríem disposats a pagar per veure la competició olímpica dels millors llançadors de martell del món? O un partit de handbol? O un combat de boxa? Amb aquests símils entendrem

21. No poder gestionar els preus amb autonomia no seria tant com estar lligat de mans i peus, però és, sens dubte, un hàndicap significatiu. Implicarà no poder optimitzar els ingressos propis que millorarien la nostra sostenibilitat; no disposar de propostes adequades per als públics que sabem diversos tindrà impacte en la nostra comunicació i, molt probablement, no suposarà major accessibilitat a l'equipament.

22. Demanem disculpes per la utilització del terme, però, parlant de preus, justament ens permetem la llicència amb l'ànim que s'entengui millor el concepte a continuació.

23. Fins que un geni del màrqueting «inventa» un tipus de sal amb unes propietats extraordinàries, sal rosa de l'Himàlaia, sal negra dels volcans de Hawaii... i s'atreveix a trencar la llei de la inelasticitat de la demanda d'una *commodity* i crea lateralment un nou producte i el diferencia sobretot i en primer terme (oh, sorpresa!) amb el preu.

més fàcilment que l'interès, la valoració a priori dels nostres espectacles i activitats, serà molt diferent per a persones diferents.

I, si tenim sensibilitats diverses, necessitem preus diversos. Necessitem adaptar, en la mesura que puguem, el binomi experiència-preu a diferents segments, i que tots trobin idoni el seu contingut.

4.2. Comunicació

Més enllà de la programació, els altres continguts serien comunicatius (i recordem, bidireccionals).

Són els textos amb què expliquem les propostes, les fotografies i materials audiovisuals, les creativitats amb què combinem format digital i analògic, llibrets, opuscles, díptics, tríptics, programes de mà, encartaments, cartells, banderoles...

Expressarem i difondrem aquests continguts a través de diferents canals, amb diferents possibilitats de contacte i interacció amb l'audiència segmentada. Sovint un mateix contingut, una mateixa idea o creativitat, s'expressarà de formes variades a través dels diversos canals. Estaríem parlant, doncs, de continguts transmèdia.

Els canals més rellevants a través dels quals ens comunicarem seran el web, el correu electrònic, les xarxes socials, les plataformes d'anuncis digitals, els espais físics a l'equipament i fora, i la premsa i mitjans de comunicació externs. Bé, aquesta és una categorització. Se'n poden fer d'altres, o es poden declinar amb més detall diferenciant subcanals o punts de contacte concrets que per a un equipament determinat siguin importants.

4.2.1. Web

El nostre aparador a Internet. O millor dit, el nostre aparador. La nostra *home* a Internet serà més visitada que la nostra façana o el nostre *hall*, fins i tot si el nostre equipament ha estat dissenyat per Norman Foster o és un edifici modernista catalogat. Per tant, no podem fer més que emfatitzar la importància de tenir i cuidar una bona web.

I és que encara avui hi ha equipaments municipals que no tenen web pròpia, o que disposen d'una *subsite* amagada en una URL indesxifrable (i introbable per Google i, per tant, amagada per al món), plena de logos que marquen territori de propietat.

Les preocupacions per mantenir una imatge corporativa global i coherent per a tot un ajuntament són lloables. És lògic que la institució vetlli perquè la percepció dels seus serveis sigui clara i segura per part dels seus administrats. Però aquest anhel no pot anar en detriment del compliment de la missió dels espais i serveis municipals, o la percepció que acabin tenint-ne els administrats del servei serà nul·la o, fins i tot, contraproductiu.

Cal buscar creativitats que facilitin la convivència entre diferents «marques» i que permetin a l'equipament mostrar-se al món com a tal, com un equipament amb una missió i amb un relat a explicar, i no com un servei administratiu més.

També cal defensar, davant dels serveis de comunicació o d'informàtica centralitzats, que la idiosincràsia i necessitats comunicatives d'un equipament cultural no són les mateixes que les d'altres serveis. Aquests espais tenen un contingut amb major dinamisme i diversitat. Necessiten una autonomia per explicar-se i poder fer-ho com pensen que és la millor manera, per equivocar-se i millorar; una autonomia que altres departaments més estables i uniformes en la seva activitat és lògic que no necessitin. No hi ha eficiència de programació del web municipal si el resultat per a l'equipament és poc útil o poc practicable.

Caldrà pensar el nostre web per tal que sigui útil per a diferents segments, pensar-ne els diferents apartats i la usabilitat adequada de cadascun, evitant que la idea inicial esdevingui una cotilla per sempre, i amb espais dinàmics on tenir autonomia per generar continguts. Probablement, arribem a la conclusió de la necessitat d'un blog si els nostres continguts ens ho permeten (tot i que el que publiquem al blog no serà per a tots els nostres públics).

Els disseny d'una web ha de tenir en compte moltes variables i paràmetres. Una bona web és fruit d'un profund coneixement del projecte i de la seva comunitat. Díficilment tindrem una cara visible real si no sabem quina és o quina volem que sigui.

4.2.2. SEO

SEO són les sigles de *Search Engine Optimization* (optimització per a buscadors). I és tot un canal. Moltes, la majoria, de les visites digitals que rebrem no arribaran a la porta directament; especialment les noves (de la resta, potser el navegador web en recordarà l'adreça i ens farà la feina). El que faran és preguntar a Google, que és qui ens troba i assenyala la nostra porta.

Preguntaran per nosaltres, o per la proposta que volen veure en un escenari, o per un intèrpret que sospiten que està de gira, o per alguna recomanació rebuda, o per alguna notícia d'un mitjà de comunicació sentida tangencialment, o per un cartell vist de passada.

I volem que quan busquin ens trobin a nosaltres. Volem que les paraules que utilitzarà l'usuari per a la cerca siguin pista suficient perquè Google mostri les nostres pàgines i, a més, a la part superior de la pantalla, ben posicionats. Però li hem de posar les coses fàcils, a Google, perquè apunti els usuaris en la nostra direcció. O dit d'una altra manera, hem posar les coses fàcils als nous clients, perquè ens trobin a través de Google.

Amb l'eina *Google Search Console* (<https://search.google.com/search-console>) el cercador ens dona informació útil per entendre com ens busquen, amb quines paraules apareixem a les cerques, quines generen més clics, a quin tipus de dispositius o amb quines pàgines ens mostrem al món.

Hi ha un seguit de consells bàsics: tenir una URL (adreça web) adequada; utilitzar paraules atraients a textos i altres URL (per deduir-les serà de gran ajuda *Google Search Console*); crear continguts expressament dirigits a millorar el nostre posicionament

(el blog podria ser-ne un); obtenir enllaços i relacions amb altres webs; ordenar bé els continguts; optimitzar els temps de càrrega inicial i la navegació fluida a tot el web...

Google ofereix molta linkografia sobre el tema, i les eines per gestionar continguts web, com ara *Wordpress*, també faciliten *pluggins*, aplicacions complementàries, que ens ajuden a crear continguts de forma adequada.

Els equipaments municipals acostumen a tenir una situació i context privilegiats per aconseguir un bon posicionament SEO. L'equipament és el «teatre» o «l'auditori» del municipi. És l'únic espai on passen certes coses en uns quants quilòmetres a la rodona, o un dels més rellevants. Per tant, quan algú busqui «teatre» o «tal intèrpret» i el nostre municipi, és probable que apareguem entre les primeres posicions. Hi ha poques opcions amb què Google ens pugui confondre, tenim poca «competència» per ser el que som, per les nostres paraules clau.

Amb sentit comú i seguint criteris bàsics, un equipament municipal no hauria de patir pel seu posicionament SEO. Si no és així, i per a casos de major complexitat, hi ha agències i professionals especialitzats que es dediquen en exclusiva a l'art del posicionament SEO.

4.2.3. Campanyes de correu electrònic

Els correus electrònics, ben gestionats, són el mitjà més econòmic i eficient per comunicar-nos individualment amb la nostra audiència.

Aquest canal de comunicació ha passat de ser l'estrella en els darrers anys a patir un cert menyspreu a l'actualitat: «la gent no obre els e-mails», «els joves ni se'ls miren»... Són afirmacions recurrents no exemptes d'una part de raó. Però no és menys veritat afirmar que tothom té e-mail (o e-mails), i que són un identificador i una via efectiva per fer arribar missatges al palmell de la mà de qui ens autoritzi a fer-ho. Fins i tot en el cas dels joves, que es registren a altres plataformes o serveis identificant-se amb un e-mail.

Per això la clau és «fer-ho bé». Saber escollir la freqüència, la quantitat i la profunditat de la informació que enviem per correu electrònic. Així com definir un assumpte oportú i atractiu, o fer un disseny creatiu. I, evidentment, tots aquests paràmetres, tan adaptats al receptor com es pugui. Personalitzats. És a dir, diferents per a cada segment. Un usuari que acaba de connectar amb nosaltres necessita una informació, en forma i fons, molt diferent de la resta, per posar un exemple.

El perill més gran dels e-mails és que són tan econòmics, fàcils de fer i eficaços (els repunts de vendes postcampanya de venda quasi sempre són evidents) que ens costa resistir la temptació de fer-ne indiscriminadament de seguida que notem la necessitat de vendre entrades; o fer-los semiburocràtics i monòtons i a tothom per igual; o les dues coses combinades.

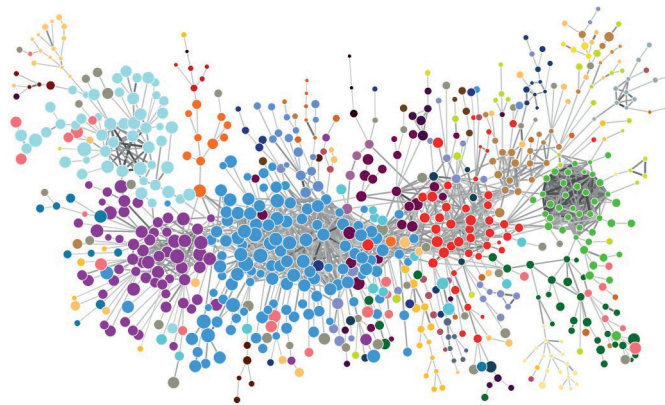
Si volem que els nostres e-mails siguin llegits han de ser interessants i no interessats (no hi ha res més perjudicial per a la credibilitat dels nostres e-mails que siguin sempre evidentment interessats i no interessats). Si ho aconseguim, aquest serà el canal de referència per relacionar-nos amb l'audiència, si més no, la part més important, com veurem.

4.2.4. Xarxes socials

Facebook, Twitter, Instagram, Youtube... plataformes que exploten i canvien la forma com les persones ens relacionem i compartim continguts. El món ha deixat de ser l'espai físic que compartim els humans, ara s'hi ha sumat un espai digital, al núvol, de quasi infinits mons paral·lels on passen moltes coses.

Un equipament cultural integrat a la seva societat no pot obviar aquests universos digitals. Gran part de la seva audiència hi passa molta estona, i pren moltes decisions en aquest món eteri. Les xarxes socials són les noves àgones, una places bullícioses on es formen diferents converses en xarxa, interconnectades com els grafs matemàtics,²⁴ i que es poden representar amb gràfics com el de la imatge següent.

Figura 10. Representació visual d'un graf



Un espai cultural és lògic que aspiri a ser un node d'aquestes subxarxes, connectar amb persones interessades en els seus continguts referencials, connectar-les amb xarxes que seran multidireccionals i no radials. La centralitat de l'espai serà més forta (i útil per a la seva missió) si la comunitat connectada a l'equipament també manté relacions internes vives i dinàmiques, si els continguts circulen entre persones, i entre persones i equipament. En aquest sentit, una conversa en què el nostre projecte sigui referencial sense ser-ne protagonista serà la millor evidència de bon posicionament a les xarxes.

Les xarxes són l'espai on la bidireccionalitat de les noves relacions es fa més evident. Anar a Facebook simplement a penjar posts de la nostra programació sense més té poc sentit. Serem com un venedor d'or circulant amb una doble pancarta penjada sobre l'esquena anunciant la nostra oferta passejant per la plaça. Més que construir una comunitat on nosaltres tinguem algun rol de centralitat, el que farem és repel·lir i crear un buit al nostre voltant (per molts seguidors «educats» que tinguem). De nou, com quan parlàvem

24. [https://ca.wikipedia.org/wiki/Graf_\(matemàtiques\)](https://ca.wikipedia.org/wiki/Graf_(matemàtiques))

dels e-mails, ser interessants i no únicament interessats és fonamental. Ara, cal també ser autèntics, ningú pot enganyar molta gent al llarg de molt de temps.

Les xarxes ofereixen l'oportunitat de trencar clarament les barreres físiques de l'espai, són una oportunitat per digitalitzar el projecte. Es pot fer també sense les xarxes socials, però aquest vehicle és idoni per expandir els límits de la comunitat i arribar a nous públics (un esforç en què podem comptar amb la complicitat dels públics ja connectats).

Aquesta aposta per digitalitzar diluirà el rol central de l'espai, el convertirà en un nou mitjà per a una finalitat (com ja abans vam comentar que ens passaria amb la programació dins de l'enfocament relacional), i pot incrementar de manera substancial el nostre impacte quantitativament i qualitativament.

Pensem en un exemple concret i que podria ser paradigmàtic. Imaginem un cinema municipal (que n'hi ha, pocs, però n'hi ha). Amb les xarxes socials (la web i la resta de continguts) pot aspirar a aplegar al voltant tots els amants del cinema per interaccionar-hi com un aficionat més, superant els límits d'espai i temps que imposa un equipament i una programació concretes. Aquesta programació serà un contingut, un mitjà, com ho seran els continguts a la web o la conversa generada a les xarxes amb l'objectiu de desenvolupar tota una comunitat de persones enamorades del setè art.

Fer de les xarxes socials de l'equipament una font de continguts i node relacional rellevant no és fàcil, per això. Necessitarem assaig i error per aprendre a fer-ho, no hi ha una altra manera. Reservem-hi, doncs, temps i recursos.

Cal, per tant, tenir clar per què ho fem. Quin és l'objectiu de l'estratègia de continguts a les xarxes. Què volem assolir, i com ens ajudarà a apropar-nos a la nostra missió. Com complementa les nostres altres estratègies (probablement més fàcils d'implementar i amb resultats més evidents a curt i mitjà termini).

Sense un mapa i una brúixola a les xarxes socials podem estar dedicant esforços altament ineficients, per no alineats, per redundants amb altres canals. Sense un pla i la seva avaluació no sabrem si caminem endavant, si aprenem, o si estem donant voltes sense sentit.

I si estem parlant de generar i formar part de converses, per avaluar necessitarem altres mesures, a més del nombre de seguidors. Tot el que expliquem va més de qualitat de la relació que de quantitat de seguidors connectats però amb qui, en molts casos, la relació és nul·la.

No tots els projectes tenen la necessitat de tenir presència a les xarxes. No tots tenen els continguts ni les característiques adequades per al desenvolupament d'una estratègia de continguts virtuosa en aquest mitjà. Les cotilles que sovint imposa la gestió des de l'administració poden ser un hàndicap important en aquest àmbit.

En resum, les xarxes tenen un gran potencial, però no per a tot tipus de projecte. Si s'hi ha d'estar, siguem-hi, però esmerçant-hi pocs esforços. Més enllà de garantir una presència mínima cal saber per a què i com, experimentar, mesurar (en el món digital tot és mesurable i en parlarem a bastament al capítol dedicat a l'avaluació), i aprendre a fer-ho.

A més dels nostres propis objectius, també hi ha els de la comunitat digital. En aquest sentit, les xarxes esdevenen un canal públic d'atenció al client. Això vol dir que no podrem gestionar les queixes i peticions amb la discreció que potser voldríem. Els equipaments culturals en general són espais amables que poden comptar amb comprensió i amabilitat per part de la comunitat, i hem d'estar a l'altura d'aquesta confiança a priori i respondre a peticions i queixes. I també cal estar preparats per a la gestió de crisis, amb les quals no hauríem de tenir gaires problemes per sortir-nos-en amb transparència i humilitat.

I quines xarxes hem de gestionar? Qualsevol resposta a aquesta pregunta caducarà en el moment d'escriure-la i cal respondre-la per a cada projecte en concret, en funció dels seus continguts naturals i de la comunitat que vol construir. Per tant, no hi ha resposta. Fa un temps Facebook era la xarxa reina, encara ho és, però va perdent força i presència entre les capes de població més jove. Twitter va arribar amb força, semblava una xarxa molt adequada per a continguts culturals i comunitats de proximitat, però ha acabat generant molt soroll i perdent capacitat de generar conversa o *engagement*. Instagram, més jove, és en aquests moments un valor en alça, implica generar continguts visuals, i això no és tan fàcil per a tots els equipaments. I apareixen més xarxes on els joves tenen una gran presència, com TikTok o altres. Això no deixarà d'evolucionar. Si el projecte té un alt component audiovisual, Youtube serà inexcusable.

I Whatsapp o Telegram? També són xarxes socials amb control de privacitat, són canals de comunicació directa amb què ens posem a l'abast de l'usuari, poden exercir de canals d'atenció al client. Ara, cada xarxa implica feina, una xarxa més és més feina. La resposta ràpida i útil d'un canal d'atenció al client és la fórmula per no generar frustració i no tenir l'efecte contrari al desitjat.

4.2.5. Plataformes d'anuncis digitals

Google és una plataforma d'anuncis. També ho són totes les xarxes socials que permeten continguts que en diuen «patrocinats». La finalitat dels anuncis és fer arribar els nostres continguts més enllà dels nostres seguidors o aquells que visiten el web. Les plataformes faciliten eines i abundant material formatiu perquè tothom –també organitzacions petites i mitjanes– pugui activar campanyes d'anuncis. Un equipament que conegui la seva audiència pot definir de forma molt acurada bosses de potencials públics que, localitzats a la proximitat, puguin estar interessats en les propostes (és possible fins i tot que, afegint la proximitat, l'equipament pugui definir els segments millor que la plataforma d'anuncis). És a dir, un equipament pot definir molt detalladament el *target* de les seves campanyes, una de les claus de l'eficiència d'aquest canal.

La gestió no és complexa. La inversió pot ser baixa, i anar-la incrementant a mesura que se n'evidencia la rendibilitat. La part crítica és l'optimització de les campanyes, és a dir, analitzar els resultats en funció de les diverses variables i ajustar els paràmetres per obtenir els millors resultats. Les plataformes premien, en general, les campanyes més eficients amb costos menors, alimentant un cercle virtuós per a totes dues parts.

En funció del pressupost, rendibilitat i potencial dels continguts, és un servei perfectament externalitzable a agències especialitzades, que agrairan una definició detallada dels objectius, dels *targets*, i el marc general establert per l'estratègia de continguts.

4.2.6. L'espai físic

El gaudi de la programació és una activitat experiencial. Al final, el punt de contacte més important de tots és l'espai, per bé que ara puguem complementar i expandir aquesta experiència gràcies i a través de la digitalització. Amb l'esquema conceptual que estem presentant, l'espai físic es converteix en un canal.

I són espais susceptibles de ser canal el mateix equipament i els seus voltants, i també el carrer, la resta de la ciutat o més enllà. A l'equipament (al *hall* del teatre, a l'entrada de l'auditori o sala d'exposicions), la nostra audiència s'hi presenta físicament, i espera gaudir d'una experiència que no es limita simplement a seure i veure passivament el que li ofereixen davant dels ulls i orelles a l'escenari. El contacte humà a taquilles i accessos, abans i després de l'espectacle, seran part important de l'experiència. Tot això aporta ànima i personalitat a l'espai. La conversa dels responsables de la gestió amb els assistents, especialment els ja coneguts (fidels, de ben segur), no només humanitza i fa més autèntic i comprensible l'espai i el que allà passa. També són ocasions immillorables per conèixer més bé els públics, per recollir propostes, per consultar idees, per enfortir la relació. Al cap i a la fi, els gestors de l'equipament (tot l'equip) són gestors de la comunitat, Metres de Cerimònies (MC) de la trobada, cicerones que guien en la construcció de la relació, servidors públics amb la funció d'articular la comunitat. Sent així, té tot el sentit que estiguin rebent i acomiadant els parroquians, com el frare d'una comunitat religiosa amb la seva litúrgia particular.

A l'espai físic també hem d'ubicar materials de comunicació de la programació i del que som, així com informació útil. A l'exterior immediat, la façana, i a la zona més propera on sigui possible, també podem fer palès que aquell espai no és un espai més: és el temple que aplega la comunitat reunida al voltant de la missió de l'equipament. Són espais idonis per donar a conèixer als no connectats el que hi passa dins, per despertar-los la curiositat o atraure'ls amb els nostres elements més atractius. És a dir, a l'exterior, els continguts estan pensats per a uns segments diferents, de manera que, per exemple, utilitzarem imatges diferents o una selecció de propostes que pensem que seran especialment útils per captar nou públic (amb mides de la tipografia adequades per a una lectura de lluny).

Més enllà, a la ciutat, segur que l'ens municipal disposa d'espais on col·locar informació, potser fins i tot gestiona opis o similars. Ens podem plantejar utilitzar banderoles o pancartes. De nou, com veurem, cal pensar (i avaluar) a qui van adreçats, col·locant la informació en el fons i la forma adequats.

Ara bé, sobre tots aquests suport físics, els clàssics cartells, fullets o tríptics... pesa una ombra de sospita: són realment eficaços? És difícil d'avaluar. A finals del segle passat eren un mitjà de comunicació estrella, però de la saturació de cartelleres hem passat a una certa obsolescència. Tot aquest paper era la base de la comunicació de la progra-

mació fa uns deu anys. Encara ara són importants, no hi ha dubte. Però ja no són els continguts únics, ni els més fonamentals.

Convé evitar la inèrcia de continuar fent servir uns determinats suports simplement perquè s'han emprat sempre, i passar a ser crítics i exigents amb tot el que fem. Crear una major diversitat de suports adreçada a diferents segments, i donar-los un pes i protagonisme pressupostari acord amb el que poden aportar.

En ple segle XXI és lògic imaginar que la partida pressupostària dedicada al paper és cada vegada més baixa, en part perquè la digital necessita créixer.

4.2.7. Correu postal

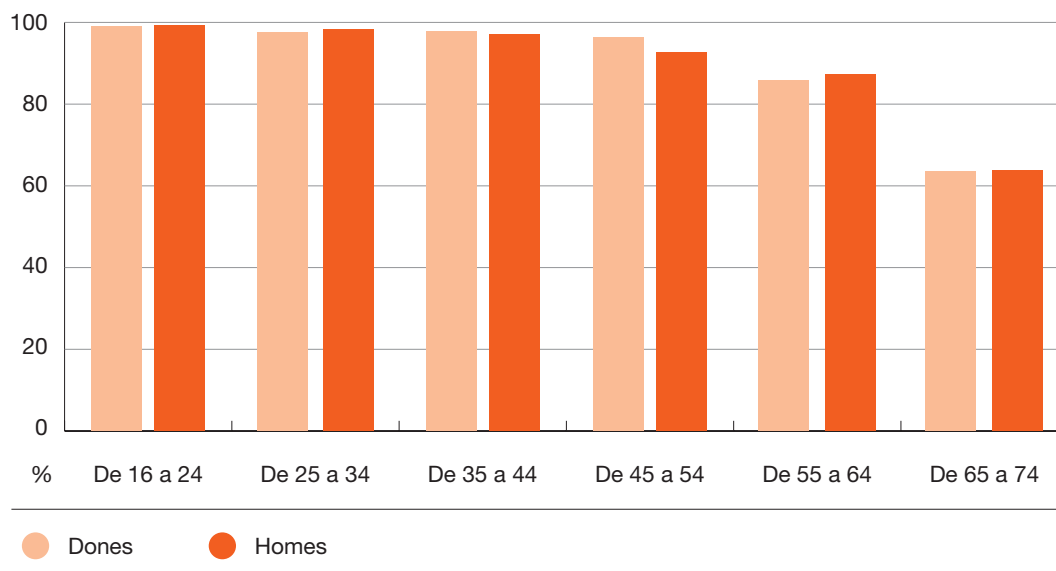
Alguns dels mateixos materials en paper que ja hem relacionat els podem enviar per correu postal. Hi ha equipaments municipals que fins i tot fan una bustiada a totes les llars de la ciutat amb el llibret de programació o algun suport similar.

Com ja hem comentat, fa deu anys no hi havia opció, ara sí, i molt més econòmica. La diferència de cost entre una carta i un correu electrònic és enorme.

Té sentit avaluar, doncs, què enviem i a qui (i com sempre, no enviar el mateix contingut a qui sabem que és en una fase diferent). A alguns segments fins i tot pot molestar per poc pràctic (usable) i gens ecològic enviar-los informació o comunicar-nos-hi epistolarment.

Certament no tothom utilitza Internet, a Espanya el 2018 «només» ho van fer un 86,1 %.

Gràfic 7. Percentatge d'ús d'Internet en els darrers tres mesos en franges d'edat (2019)



Font: Instituto Nacional de Estadística²⁵

25. https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INSEccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Efectivament, entre els majors de 65 anys no és un canal que puguem considerar que arriba universalment, però sí que ho fa ja aproximadament a més de la meitat. Per tant, la comunicació postal en tot cas serà interessant si suma valor afegit més enllà de la pura informació i si està especialment pensada per a col·lectius específics i que ho demanin (en el procés de compra o a les visites poden assenyalar l'opció de voler rebre comunicació específicament per correu). Per informar, els canals digitals són més eficients, i molt més fàcilment avaluable.

4.2.8. Premsa

Normalment, la premsa i els mitjans de comunicació generalistes no han prestat gaire atenció al que passa als equipaments municipals. Té una certa lògica: estem parlant d'equipaments d'àmbit bàsicament local, i d'uns mitjans que es deuen a una població d'un àmbit molt més ampli.

Llevat quan publiquen de tant en tant notícies sobre alguns equipaments de referència o d'esdeveniments puntuals, els mitjans no solen ser un vehicle de comunicació efectiu amb l'audiència. La cobertura d'aquests mitjans tampoc es materialitza directament en audiència, ens podrà aportar més aviat reputació, que actua com un extra de vitamines sobre les comunicacions directes.

Si ja era així fa uns anys, la digitalització en els mitjans de comunicació clàssics i la crisi, tant de la seva pròpia reputació com del seu abast real, encara redueix més l'impacte que podrien sumar per a un equipament de proximitat.

Amb excepcions, la premsa generalista no ha d'estar entre les prioritats d'un equipament municipal. No cal esmerçar gaires esforços amb notes o rodes de premsa o relacions públiques per obtenir tres minuts de glòria, que podran satisfer altres objectius (alguns de lloables), però que la seva contribució al desenvolupament d'audiències serà, si més no, ineficient.

Ens queda la premsa especialitzada i la premsa comarcal/local. En aquest cas, la proximitat de comunitats és més gran. Relacionar-nos amb aquests mitjans, no ja amb la nota de premsa clàssica, sinó amb interaccions sinceres i interessants (no només interessades), ens ajudarà a connectar amables interseccions de les respectives comunitats. La relació amb aquests mitjans es pot veure, doncs, reforçada per la digitalització en aquest món «geolocalitzat».

4.2.9. Altres

Hem de tenir en compte un subapartat dedicat a «altres» perquè poden aparèixer nous canals, o perquè un equipament pot preferir ordenar els existents amb algun altre criteri.

Ens queda un esquema com aquest:

Figura 11. Esquema de categorització de continguts

C O N T I N G U T S	Programació	Propostes
		Activitats paral·leles, complementàries i/o d'extensió de l'experiència
		Altres accions sobre la base de la programació
		Política de preus
	Comunicació	Web
		SEO
		Campanyes de correu electrònic
		Xarxes socials
		Plataformes d'anuncis digitals
		Premsa i mitjans de comunicació
		L'espai físic interior i exterior
		Correu postal
		Altres

El conjunt de peces que conformin el mix dels nostres continguts han de ser coherents entre si, perquè el missatge arribi nítid i de forma contundent, perquè hi hagi possibilitat de conversa autèntica i de construcció conjunta amb l'audiència. Quan és així, i aquesta coherència es manté en el temps, estem davant d'un relat.

Atès que busquem una connexió que volem mantenir en el temps, necessitem justament això: un relat. Si el que emetem avui no és coherent amb el que farem demà, difícilment la nostra audiència podrà mantenir-se connectada, difícilment entendrà què som i no arribarem a ser-los rellevants.

El relat ha de ser l'expressió última de la nostra missió, i viceversa, la nostra missió ha de ser evident de la lectura del nostre relat. En cas contrari, els continguts i la missió no són coherents entre si.

5. Estratègia de continguts

Si l'audiència es relaciona amb el projecte cultural a través dels continguts, una estratègia per desenvolupar l'audiència serà necessàriament també una estratègia dels continguts que han de sustentar aquesta relació.

És a dir, una estratègia de desenvolupament d'audiències consisteix a dissenyar la programació, els preus, els materials comunicatius –i com els difondrem a través dels diversos canals–, i com interactuarem amb les persones que es connectin al nostre projecte. I tot plegat fent-ho amb l'objectiu d'ampliar el nombre de persones que s'interessin per nosaltres i d'incrementar la part més fidel i vinculada al projecte.

Si encreuem els dos esquemes en dos eixos, dibuixem una matriu:

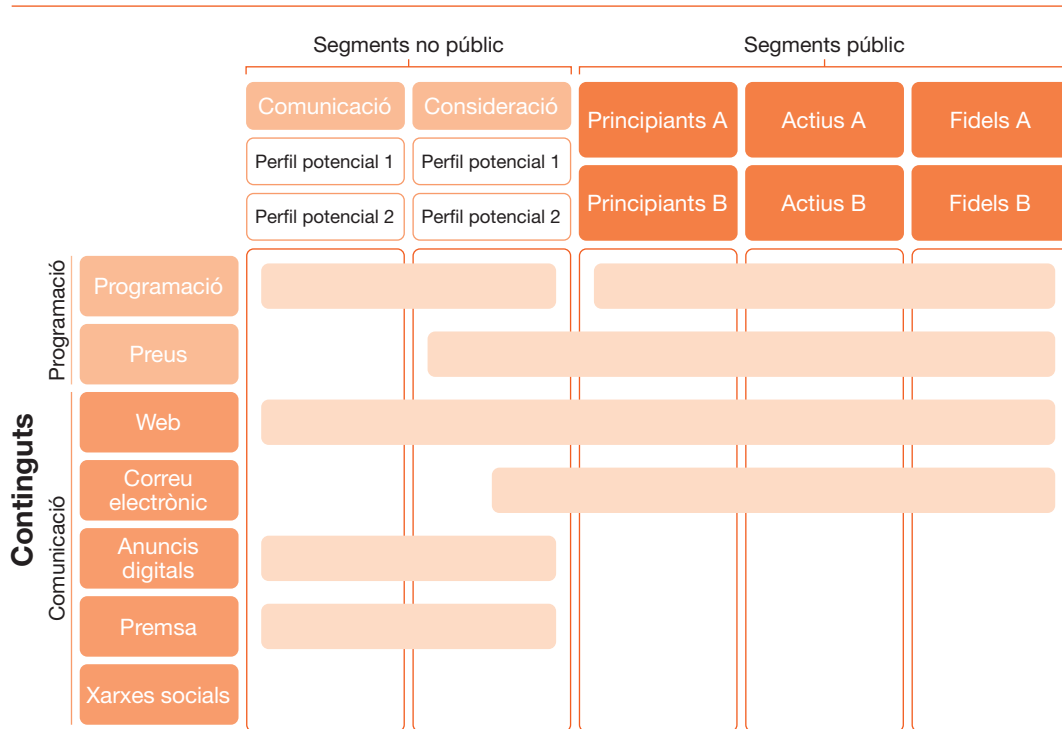
Figura 12. Matriu de continguts

		No públics	Principiants	Actius	Fidels
Continguts	Programació	Programació			
		Preus			
		Web			
	Comunicació	Correu electrònic			
		Suports físics			
		Xarxes socials			

En direm Matriu de continguts. Allà on s'encreuen les categories de continguts i els segments hem d'ubicar els continguts concrets. La matriu és un mapa dels continguts segmentats.

Aquesta matriu pot ser senzilla, com la dibuixada a la figura anterior, o complexa com la de la figura següent, amb més canals i on tenim dos perfils de no públics i dues fases del seu embut.

Figura 13. Matriu de continguts per a múltiples segments



Hi haurà continguts específicament pensats per a l'encreuament d'un canal i un segment, i ocuparan una casella; mentre que altres tindran sentit de forma transversal en un mateix canal i per a segments diferents. Altres caselles poden quedar buides.

Òbviament, hi ha canals especialment adequats per a alguns segments, i del tot inadequats per a uns altres. Aquest esquema ens ajuda a pensar els continguts orientats a l'usuari i amb un objectiu concret.

Aquests objectius han de ser SMART, acrònim anglosaxó per dir:

- *Specific*: específic, adreçat a un segment.
- *Measurable*: mesurable, necessitem una mètrica i una xifra associada.
- *Assignable*: assignable, amb alguna persona responsable.
- *Realistic*: realista, sense fer-nos trampes, al nostre abast.
- *Time-related*: amb un calendari, amb un principi i un final previstos.

Totes les característiques són importants, però en destaquem una, la de mesurable. Només mesurant sabrem si el contingut assoleix el que esperem; sabrem si contribueix al desenvolupament de la nostra audiència o si és ineficaç (i ens el podem estalviar).

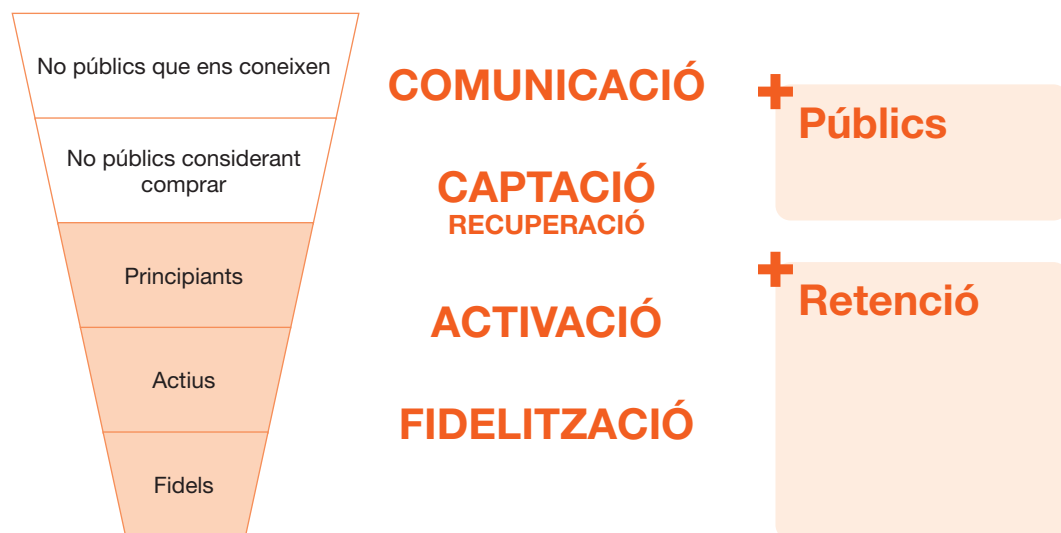
La suma de les contribucions de tots els continguts és el que acabarà produint l'evolució de l'audiència en la direcció desitjada.

5.1. La matriu és un embut

La matriu, d'esquerra a dreta, també és un embut de conversió. Volem que els continguts adreçats a cada segment també els «motivin» a continuar pujant l'escala de fidelització. Volem que els principiants tornin i esdevinguin actius, volem que els actius es mantinguin presents al teatre amb més visites fins a convertir-se en fidels.

En funció de si es adrecem a un segment o un altre podem prioritzar un objectiu. Per als segments de no públics que encara no ens coneixen l'objectiu principal serà aconseguir una primera comunicació, que sàpiguen de nosaltres; una vegada ens coneixen, voldrem aconseguir que comprin i passin a ser clients, captar-los; els principiants els voldrem «activar», convertir-los en actius amb un segona compra; els actius voldrem portar-los fins a una relació estable en el temps i amb una mínima freqüència que ens permeti considerar-los públic fidel, voldrem fidelitzar-los; i voldrem recuperar clients que, havent format part de la comunitat, faci alguna temporada que no ens visiten.

Figura 14. Túnel de fidelització i estratègies de desenvolupament d'audiències associades



Les denominacions juguen amb els noms que ja hem donat als segments, i ens ajuden a alinear-nos internament i a explicar-nos a tercers, però són completament discrecionals i modificables al gust del gestor.

Les subdivisions mostren els dos grans eixos de continguts: els de les estratègies orientades a arribar a més públics, i els de les adreçades a retenir els existents. Una divisió marcada per la línia que separa els no públics i els públics (o dit d'una altra manera, entre les persones de la comunitat que coneixem i de què tenim dades, i la resta). Una divisió que també ens marca com ens hi adrecem i com els segmentem, com vam veure a l'apartat dedicat als públics.

A partir d'aquí tot és sentit comú, ben format gràcies a la intuïció i ben informat gràcies a les dades.

5.2. Una comunitat en creixement

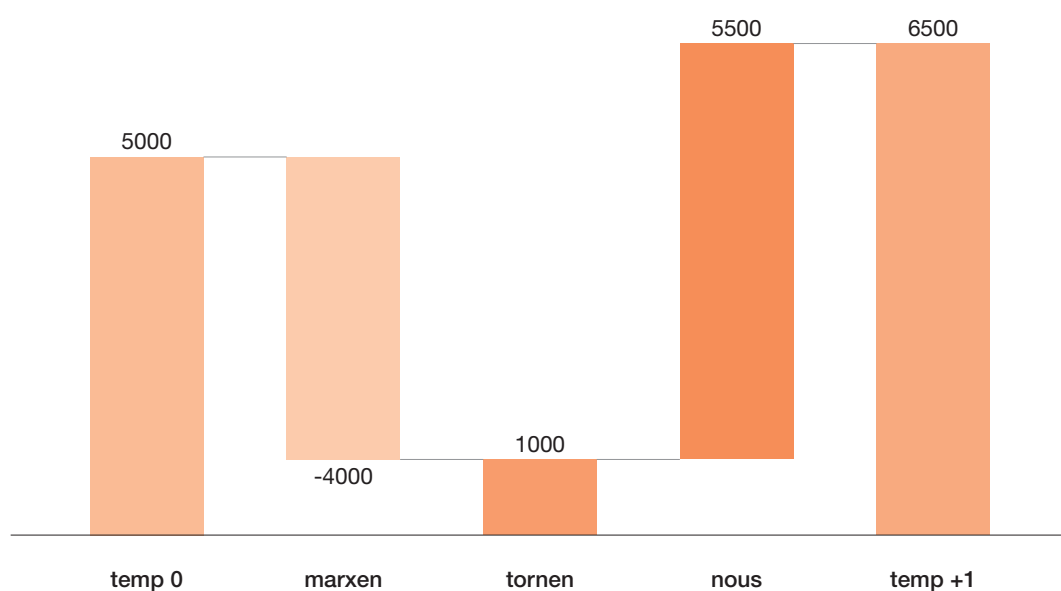
Què passaria si a partir d'un cert moment no ens arribés cap nou espectador al teatre, cap nou oient a l'auditori, cap nou usuari al centre cultural? Trigaríem més o trigaríem menys, però arribaria el dia que no tindríem ningú a la sala.

A cada temporada perdem públics, no importa el que programem, no importa quant atractiva sigui la nostra proposta, com de rellevant sigui el nostre relat, com d'àmplia sigui la comunitat interessada en el mateix que nosaltres. Podríem dir que és llei de vida (de cicle vital del client).

De fet, en perdem més de la meitat, sempre, cada temporada. Ja ho hem comentat abans, de fet. No és resultat de la nostra manca de recursos o incapacitat, és característica del tipus d'activitat i rol que té la cultura (institucional i/o gestionada, recordem) a la societat.

Per tant, necessitem arribar a públics nous cada temporada. La captació és un objectiu irrenunciable per a tot projecte que ofereixi un bé experiencial. Una altra cosa és que la captació hagi de ser una prioritat i s'hi hagin de destinar molts recursos. Perquè de la mateixa manera que sabem que a cada cicle perdem públic, també sabem que ens n'arriba de nou. Amb qualsevol programació i qualsevol estratègia despertarem la curiositat i connectarem amb algú per primer cop. Tota comunitat té un flux continu d'entrada i sortida, amb una part dels públics mantenint-se connectats més temps i altres menys. La missió i els objectius conjunturals marcaran si la prioritat és incrementar el flux d'entrada, o millorar el percentatge retingut.

Gràfic 8. Representació fictícia, però plausible, d'una comunitat en creixement



Incrementar l'impacte quantitativament passarà per la captació. La sostenibilitat posarà el focus en l'activació i la retenció. Reforçar la legitimitat i l'impacte qualitatiu pot necessitar de prioritzar la fidelització.

- Comparar internament al llarg de les temporades i comparar-nos amb altres equipaments similars ens serà molt útil per avaluar el potencial del projecte; si reuneix més actius per créixer o per retenir i fidelitzar en un determinat moment.
- No obstant, cal vigilar amb què comparem. Els indicadors són indicadors de resultats, associats a una estratègia de continguts.
- I sempre hem de tenir en compte que és difícil modificar la inèrcia de l'evolució d'una comunitat. Millorar la captació, la retenció o qualsevol de les mètriques relacionals demana esforços sostinguts en el temps.

5.3. Estratègies de captació

Les estratègies de captació passen, per sobre de tot, per la programació. També hem de pensar en els altres continguts, però sense un producte adequat la captació serà difícil i tindrà un sostre.

Necessitarem propostes amb més potencial per arribar a nous públics. Sobre aquestes farem pivotar la comunicació orientada a la captació, utilitzant prioritàriament els canals que millor ens expliquen cap enfora: anuncis digitals, materials a l'espai físic, el web i, en menor mesura, les xarxes socials.

Figura 15. Categories de continguts de captació

Captació	
Programació <ul style="list-style-type: none"> • Producte • Preus 	Comunicació <ul style="list-style-type: none"> • Web • SEO • Anuncis digitals • Xarxes socials • Suports físics • Premsa

5.3.1. Programació

Producte

Si volem arribar a un públic nou, la via més ràpida serà amb un contingut que inclogui ingredients populars. Si volem un públic nou i, a més a més, diferent del que ja tenim, haurem de programar diferent.

Així, connectar²⁶ amb nova audiència passa per programar propostes diferents i/o populars. Aquests dos vectors poden posar en tensió la nostra missió, el nostre relat consolidat i/o el nostre pressupost i risc econòmic.

En el debat etern d'apropar als equipaments els públics joves, per molt que hi contribueixin positivament, l'estratègia més efectiva no serà ni canviar el to i suports de la comunicació, ni variar dràsticament els preus, ni els horaris, ni posar un servei de bar... Serà programar propostes que actualment ja mobilitzen joves. Omplir un auditori amb joves no és difícil, omplir una programació de música clàssica amb joves és una altra cosa.

Per això és tan necessari tenir una mínima definició de quins públics nous volem atraure. I que la definició sigui coherent amb la missió (i aquesta amb relat –i aquest amb el pressupost–), per poder resoldre aquesta tensió dialèctica amb una síntesi que harmonitzi què som, d'on venim i cap a on anem.

Per cridar l'atenció de qui encara no ens coneix hem de fer soroll. Necessitem les propostes més atractives per al que serà la part més difícil del túnel de conversió. Una part del públic que busquem ara és públic menys habituat i menys atent al nostre relat i relats propers. Propostes que tinguin connexions amb relats perifèrics ens permeten obrir una finestra a aquests mons perifèrics.

D'entre tots els ingredients d'una proposta, els d'una capacitat atractiva més gran són els intèrprets (per sobre del repertori o texts coneguts). Intèrprets reconeguts, populars o coneguts per la seva participació anterior a propostes de gran èxit, per la seva presència a mitjans massius, per la seva vinculació a aquests altres mons perifèrics potencialment més massius (cinema, televisió,²⁷ per exemple).

En certa manera, palanquem el nostre creixement sobre el producte programat. La primera vegada que un espectador arriba a l'equipament ho fa atret pel producte. És, en realitat, espectador de la proposta i encara no un membre real de la nostra audiència. Aquesta primera visita és una oportunitat immillorable per explicar-nos i, amb sort (i feina), motivar una segona visita o connexió que confirmi el seu interès pel projecte. Utilitzem les propostes programades com a hams per pescar nous usuaris.

Per acotar el concepte popular, o identificar què és popular per a la nostra comunitat, podem analitzar quins espectacles han tingut percentatges més alts i més quantitat de clients nous, especialment si hem definit perfils de captació a partir de com són o ens agradaria que fossin les noves audiències.

Els esforços de captació han de ser estratègics. No servirà de res arribar a una gran bossa de nous públics un any perquè hem pogut programar una proposta *mainstream*, si no podem donar continuïtat a aquesta programació en el marc de la nostra missió i el nostre relat. Millorarem les dades de captació i tindrem un rècord d'assistència que

26. Intentem evitar utilitzar el verb «crear» per parlar de la nova audiència; tot i que s'entén molt bé, no deixa de ser una manera estranya de referir-nos-hi, perquè l'audiència sempre ha estat allà, ni es crea ni es destrueix. És el projecte el que no ha resultat ser una proposta rellevant per a aquesta audiència.

27. És possible que una de les aportacions de la Generalitat a la creació de públics per al teatre hagi estat indirecta, contribuint de forma significativa a crear un *star system* d'intèrprets catalans a través de les ficcions de producció nacional (sense desmerèixer les polítiques actives i directes que s'han dut a terme).

probablement l'any següent es converteixi en un rotund fracàs tant de captació com de retenció, i tot plegat a costa d'assumir dèficits econòmics i, probablement, d'aprimar el relat que sí que connecta amb els usuaris fidelitzats.

Si recollim l'exemple inicial centrat en atraure nou públic jove, no servirà de res fer un dia un concert popular de trap (per situar-nos en tòpics per a l'exemple) si no en tornem a programar més. Una decidida estratègia de captació l'hem de pensar, i avaluar, a llarg termini: dos, tres, quatre anys...

Idealment, aquesta programació per a la captació (i la que acompanyarà els nous públics que van arribant), ha de ser coherent amb la resta, amb el relat i la missió. Però no sempre és possible moure'ns en els ideals, i ens podem trobar amb oportunitats de programació sostenibles, que ajudaran a connectar amb nous públics però que seran poc sinèrgiques amb la resta i de difícil continuïtat. Programar no és fàcil, cal jugar amb equilibris, amb les possibilitats pròpies i les disponibilitats en el sector.

Les sirenes del *mainstream* ens poden portar a una doble programació, una doble estratègia inconscient que creï dues comunitats paral·leles: una de «bolets», amb alta captació; i una altra amb més relat i retenció, de menor dimensió i sempre amenaçada de quedar diluïda enfront del producte més brillant.

De nou, una programació de trap en un auditori, on la resta de la seva programació està dedicada a música clàssica, sense nexes entre les dues, sense relat unificador, no desenvoluparà una sinó dues comunitats impermeables entre sí, i que podrien fins i tot tenir sinèrgies negatives entre elles.

Omplir les sales, incrementar sensiblement el públic d'un equipament, no és el més difícil. Potser és car. El que és realment difícil és assolir un creixement consistent i sostenible.

Preus

Què hem de fer amb els preus per captar audiència? No tocar-los. Quan notem la necessitat d'arribar a nous públics, la temptació d'utilitzar la palanca del preu és fàcil: «Si no ve més gent és pel preu, fem una promoció», encara que sigui d'última hora i impliqui traïr la confiança dels espectadors que han pagat ja un preu més alt per la seva entrada.

Pocs equipaments que avaluin les seves polítiques de preus mantenen encara aquest tipus de promocions. No funcionen (en general, sempre en general, perquè sempre hi pot haver excepcions) i fagociten ingressos, afebleixen la confiança de la comunitat i devaluen el producte.

Si hem definit els preus d'un espectacle basant-nos en dades (i amb els límits burocràtics que ja hem comentat) i les vendes estan per sota de les expectatives, amb els preus no ho solucionarem. Amb els preus hem d'estar disposats a morir al peu del canó.

5.3.2. Comunicació

Ens hem de comunicar amb públics nous i vells. Amb tots dos. La diferència és que els nous, en el moment de comunicar-nos-hi, no existeixen com a públics, no sabem on són.

Les eines comunicatives clarament han de ser diferents; són, de fet, les que utilitzàvem fa vint anys quan no teníem les dades dels usuaris i, per tant, tots eren en realitat no públics abans de venir, i eren nous cada vegada que ho feien.

Web

El web és el canal de comunicació més transversal en l'estratègia de desenvolupament d'audiències. Servirà i serà fonamental per comunicar, tant a públics nous com a coneguts.

De web en tenim un. La diferenciació de continguts comunicatius l'haurem de fer internament. Podem fer un menú que clarament diferenciï què creiem que interessarà especialment als diferents segments. Podem diferenciar continguts situant-los més a munt o més avall (fent *scroll*) de la pàgina. Podem assumir que qui ens visita per primera vegada passa menys temps al nostre web, entra per la porta i navega més ràpid fins a un determinat moment en què ens abandona. Podem assumir que aquest abandonament serà també més gran entre els que ens visiten per primera vegada. Podem no assumir-ho i assegurar-nos-en visitant Google Analytics i avaluant quin percentatge dels usuaris arriba al fons de la *home*, o el percentatge de rebot, comparant les mètriques entre públics nous i no nous (nous i no nous al web, no necessàriament els mateixos públics nous i no nous de l'equipament).

Així, podem situar continguts pensats per prioritzar la captació a la part superior de la *home* (o de les fitxes d'espectacle, o de les pàgines que a Google Analytics veiem que tenen un percentatge més alt de visites noves), i afegir capes pensades per a recurrents i públics fidels a mesura que fem *scroll* o els enllaços profunditzen.

Quins serien aquests continguts ideats per a públic nou? Continguts que pivotin sobre les propostes que hem programat pensades (prioritàriament, mai en exclusiva, com anem insistint) per captar-lo. Amb elements gràfics i visuals atractius (una imatge val més que mil paraules). Pensant en una comunicació ràpida i efectiva: no saben res de nosaltres i la informació ha d'estar tan poc codificada com es pugui. Amb la informació més bàsica: no cal detallar la fitxa tècnica en aquest moment, no necessitem una descripció exhaustiva. Sí que necessitem comunicar clarament els punts forts de la proposta per a la captació: els intèrprets o el text si són àmpliament coneguts, una combinació de tots dos, destacar que tracta sobre una temàtica d'actualitat... Hem de donar tota la informació bàsica necessària per prendre decisions: data i hora, orientació de preus i, en general, informació de servei útil per a qui vingui per primera vegada.

Fent servir el sentit comú i l'anàlisi per afinar (i fer més intel·ligent el sentit comú) és realment fàcil treure partit de Google Analytics. Quant més autònoms siguem en la gestió de la web, més tests podrem fer i més podrem posar en pràctica el que aprenuem.

Un darrer detall important: cal que dissenyem webs responsives, que es vegin bé en tot tipus de pantalles i dispositius. I si cal prioritzar una mida, la del mòbil. De nou a Google Analytics trobarem la dada concreta, però probablement més de la meitat de les visites al web provingui de dispositius mòbils.

A priori, amb una web responsiva n'hauríem de tenir prou, no necessitem una *app* mòbil. Diferent pot ser per a un festival que concentrarà moltes visites i en un espai físic concret, on la cobertura pot quedar afectada si hi ha moltes peticions, i una *app* permetrà guardar al dispositiu gran part de la informació, i podrem donar servei i informació en qualsevol condició (i ja que ens hi posem, millorant l'experiència d'usabilitat a la vegada). Les visites que rebrà un equipament es distribuïran al llarg del temps amb pics en moments puntuals, i amb tecnologies a l'abast de tothom podem dissenyar una web prou ràpida i usable des del mòbil, que no demani a l'usuari cap esforç extra per accedir-hi (evitar que hagin de baixar i instal·lar una aplicació acceptant totes les seves condicions legals, ocupant memòria del dispositiu permanentment, també quan no necessiten saber res de nosaltres).

SEO

El posicionament SEO serà especialment crític per a la captació. Lògicament, els nous públics ens buscaran a Google. Si no hi som, per a qui no ens coneix simplement no existim.

Si fem algunes cerques podrem comprovar si apareixem amb facilitat. Si no tenim URL pròpia i identificativa o, si en tenim, no fa referència al municipi o a algun altre element reconeixible (pensem que volem que ens trobin nous espectadors i espectadores que poden no ser de la ciutat, o no haver sentit mai el nom de l'actor local que hem homenatjat amb el nom del teatre), si no hi ha continguts renovats des de fa temps, si no disposem d'enllaços a altres webs a l'exterior ni ens arriben visites *linkades* des de l'exterior... és possible que tinguem un problema per a la captació.

Anuncis digitals

On no arribem per mitjans propis, de forma orgànica, sempre podem intentar arribar amb la cartera, comprant presència o bon posicionament a través dels anuncis digitals.

La definició dels perfils de captació ens ajudarà molt a l'hora d'optimitzar les campanyes d'anuncis. La proximitat esdevé també una aliada: podem reduir l'àmbit geogràfic en què es mostren els anuncis i, d'aquesta manera, millorarem l'eficàcia i reduïrem pressupost.

Amb anuncis digitals, un mínim pressupost i bona feina d'optimització podem aparèixer a les pàgines web de mitjans generalistes en què els anys noranta somiàvem tenir presència en la versió paper.

Amb anuncis digitals a les xarxes socials podem arribar als fans dels grups que contractem, dels intèrprets més destacats de la programació. O podem buscar usuaris per gustos musicals, seguidors similars als que ja tenim, o buscar clients reals que tenim identificats amb l'e-mail i que la xarxa social ens trobarà.

Amb pressupostos acotats podem tractar d'arribar a nous públics d'una forma més dirigida que mai. Ara bé, com ja hem comentat, la clau de l'efectivitat estarà també en

l'optimització a partir de l'avaluació. L'optimització implica temps, o recursos econòmics per contractar temps d'experts especialitzats.

Xarxes socials

Quan busquem nous clients a les xarxes socials no ens adrecem als nostres seguidors estrictament. Busquem viralitat a través d'ells, que ells en siguin els «redifusors», o busquem connectar amb altres comunitats a partir de nodes en comú, com podrien ser els artistes contractats que ens connecten amb les seves comunitats de fans.

Té tot el sentit pensar en continguts per ser redifusos, i de demanar-ho amb elegància i educació. Els nostres seguidors més implicats estaran encantats de fer-ho. Fins i tot, els podem preguntar com podem ajudar-los a fer-ho. Quin tipus de continguts i amb quins formats els interessin o els és fàcil difondre'ls perquè ens puguin ajudar a connectar amb nous seguidors. Podem treballar activament per construir una xarxa pròpia d'*influencers*.

En el cas dels artistes, són especialment interessants aquells que compten amb comunitats actives i compromeses a les xarxes socials. És un factor a tenir en compte fins i tot a l'hora de contractar. Sigui per interès mutu o per acord contractual, la complicitat en construir un relat compartit amb l'artista és molt interessant, sobretot per a produccions populars (les que especialment adrecem als nous públics).

Suports físics i premsa

Els materials per a la captació han de ser lleugers i cridaners. Un suport pensat per arribar a nous públics ha de mirar d'evitar la temptació «inventarial», ha de prioritzar la programació que hem considerat que més ens ajudarà a fer créixer l'audiència.

La gran banderola a la façana del carrer, o el fulletó que distribuïm pels diversos espais de la ciutat, no han d'explicar-ho tot. Si més no, no tot de la mateixa manera i amb el mateix protagonisme. No han de ser suports que recullin tot el que hem fet. Al segle XIX i XX ho eren (els arxius municipals estan plens de documents de comunicació que fan d'acta notarial de l'activitat cultural), però al segle XXI aquesta funció la faran els continguts digitals (i les memòries pròpiament dites).

De res servirà utilitzar opis de la ciutat si els ciutadans que no saben res de nosaltres s'han d'apropar i aturar a mig metre per llegir-los. Vol dir això que marginem una part de la programació no incloent-la tota al llibret? No, simplement vol dir que diferents materials tenen diferents objectius, estan adreçats a diferents públics i han d'explicar diferents propostes i de forma diferent.

Sembla obvi si estem tractant de difondre la programació familiar. Doncs el mateix si tenim una programació per a nous públics, que comuniquem amb uns materials i distribuïm pensant a despertar curiositat i interès allà on creiem que tenim més possibilitats d'èxit.

Aquesta mateixa reflexió la podem aplicar a la premsa, ja sigui d'àmbit nacional, especialitzat o local/comarcal. Destacant continguts de més popularitat tindrem més possibilitats de guanyar espai al mitjà, i, després, d'arribar a nous públics.

5.4. Estratègies de retenció

A la família de les estratègies de retenció trobem les d'activació (amb l'objectiu de produir el primer retorn), i les de fidelització (que pretenen més retorns i una vinculació cada cop de més qualitat).

Totes són estratègies molt sinèrgiques entre elles. Els continguts ideats per a una molt probablement tindran efecte sobre les altres. No és així amb les estratègies de captació i, per tant, harmonitzar les dues etapes amb prioritat per una d'elles és un dels equilibris clau d'una estratègia virtuosa.

Lògicament, per retenir, la programació té un rol. Els segments més vinculats són els que legitimen el relat. Els preus sí que seran una palanca útil i necessària. L'e-mail serà el canal més eficient per comunicar-nos-hi. A la web necessitem continguts que alimentin els segments d'actius i fidels. A les plataformes d'anuncis digitals trobarem eines per fer *retargeting* que ens poden ser de gran utilitat en aquest moment. I també hi haurà suports físics que només tenen sentit per a aquests usuaris.

Figura 16. Categories de continguts de retenció

Retenció	
Programació <ul style="list-style-type: none"> • Producte • Preus 	Comunicació <ul style="list-style-type: none"> • Correu electrònic • Web • Anuncis digitals • Suports físics

5.4.1. Programació

Producte

La programació que reté és, de fet, la que ens defineix. No poden ser propostes puntuals. Si retenen, si han de retenir, han de ser diverses, connectades amb un fil, una mena de leitmotiv que podem anomenar relat.

Sense relat, sense una història, és difícil mantenir l'atenció de ningú de forma continuada.

Sí, a la nostra ciutat podem ser el «proveïdor» de propostes més rellevants de teatre o de música, sense més, sense connexió. Però, fins i tot en aquest cas, aquest serà el nostre relat, un destil·lador de rellevància que la presenta amb proximitat. Serà una funció amb limitades capacitats per aconseguir altes cotes de compromís per part dels usuaris, però pot ser eficient i un bon punt de partida.

Les dades ens diran quina part de la programació és la que apel·la de forma més consistent i intensa als públics que ens tornen a visitar després d'una primera vegada. Evitem

apriorismes, no serà necessàriament la part de la programació que més motiva els programadors. Recordem que treballem en un entorn en què els gestors culturals som una minoria quant a gustos i hàbits culturals.

Quan les propostes encadenades formen un relat, i aquest té elements qualitius que el diferencien, i tot plegat és una forma coherent d'expressar la missió, hem construït sòlidament el pont entre missió i audiència.

Aquestes propostes i relat legitimen el projecte. Els públics que confirmen l'interès en el projecte amb la seva assistència i participació en legitimen la funció social, pública. Ja no és la programació aïllada el que serveix els públics, ara una part n'espera una continuïtat.

Sense una part de la programació capaç d'atraure repetidament la ciutadania que envolta l'equipament, aquest és simplement una sala d'«esdeveniments», un espai «per fer-hi coses» sense cap connexió i que convocarà a cada activitat nova gent. És una opció, però fa de l'equipament una simple caixa escènica que no construeix ciutadania, no genera cap espai de debat o vida activa. Des d'un punt de vista públic, fa una aportació molt limitada a la societat, una aportació que podria fer qualsevol altre espai. Des d'aquest mateix punt de vista, un equipament que consolida una comunitat a partir d'un relat està fent una aportació més gran a la seva societat («habbermassià», en podríem dir).

Certament, és un valor difícil de quantificar, sobretot a curt termini. Però si hi creiem (i si hi creiem podria ben bé formar part de la missió), justificarà la inversió d'esforços en una part de la programació que potser convoca menys públics, però convoca els més «valuosos», els que tornen i legitimen el projecte (a part de contribuir més al finançament amb el conjunt de les seves compres, com ja hem comentat en parlar dels públics fidels).

Com hem fet quan parlàvem del producte, pel que fa a les estratègies de captació, tornem a assenyalar la necessitat de coherència entre la programació prioritàriament orientada a retenir públics i la que havíem prioritzat per a la captació. Ens cal donar continuïtat als esforços de captació, necessitem un sol relat format per un conjunt heterogeni de propostes. No és tan difícil com podria semblar en el text, perquè les fronteres entre les dues programacions són difuses. No hi haurà propostes que siguin exclusivament interessants per a no públics, ni al revés.

La solució ideal a l'equació és una programació que és capaç d'atraure nous públics cada any, i en reté una bona part de forma harmònica. Tot un art d'equilibrisme.

Preus

Si en la captació prescindíem pràcticament de la palanca dels preus, en la retenció són un element clau.

Ja ho hem mencionat quan hem parlat dels públics fidels (en el que a priori podria semblar un contrasentit). Les dades demostren una sensibilitat més gran al preu entre públics habituals que entre públics molt esporàdics. Els primers volen distribuir un pressupost (superior al dels altres, però tot i així limitat) entre més propostes.

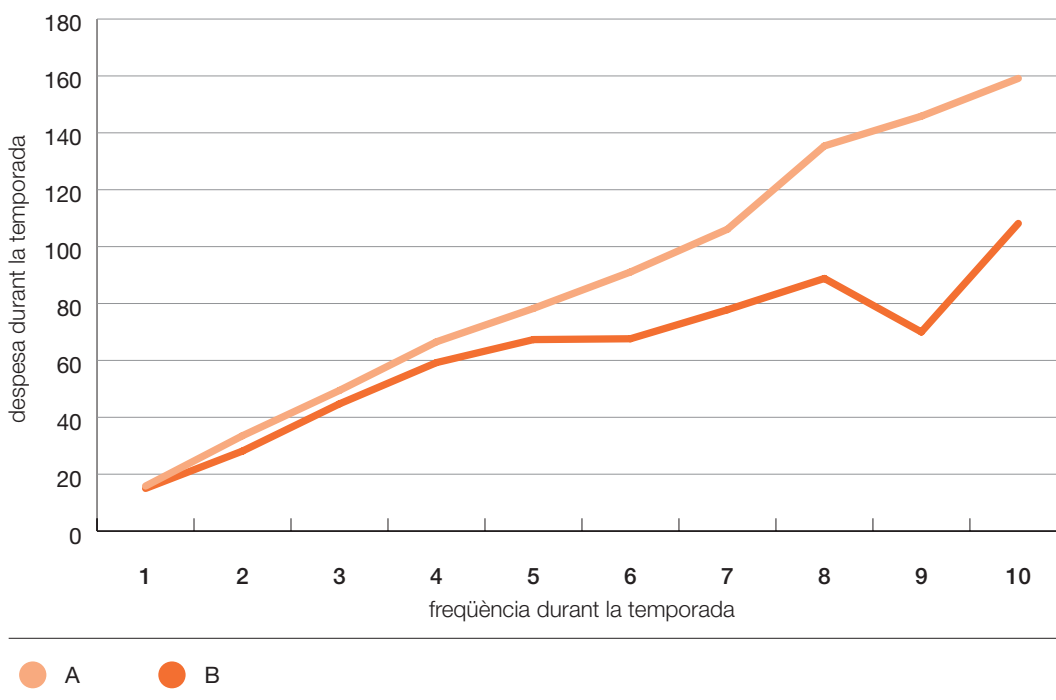
A partir d'aquesta premissa podem arribar a un pacte tàcit: si vens més farem que et sigui més econòmic. Tots hi guanyem. I també és una forma de premiar la fidelitat d'uns públics que, com ja hem comentat, legitimen el projecte i aporten molt més que la resta a la sostenibilitat.

Podem fer-ho de diverses maneres. La més senzilla de totes, per exemple, són els paquets o abonaments a uns quants espectacles. En aquets sentit, la pràctica habitual acostuma a premiar amb descomptes significatius a partir d'una freqüència alta i a què, de fet, arriba un percentatge molt (però que molt) petit dels nostres públics. Si situem els abonaments a sis o deu espectacles, en una programació de poques més propostes, ens adrecem als clients que tenen disponibilitat de temps i interès per tota la programació, probablement eclèctica. Creem un avantatge per a un nínxol de públic quasi inexistent.

Si el salt més crític, i fonamental, és el de la primera a la segona visita, sembla lògic pensar que cal ajudar ja des d'aquest primer moment, construint una política de preus que acompanyi la fidelització des del primer esgraó.

Amb aquest gràfic fictici posem en contrast el que seria una política de preus que no premia la repetició. La despesa creix proporcional a la freqüència sense matís en el cas A, mentre el preu per visita en el cas B es va reduint gradualment amb l'increment de la freqüència.

Gràfic 9. Despesa mitjana en funció de la freqüència a la temporada



Portat a l'extrem, els clients de freqüència més alta arribaran a un sostre de despesa. Tindrem molt pocs o cap client per sobre d'una determinada xifra. Depenent de quina sigui, i del total de la programació, ¿té sentit que convidem aquests clients més fidels a la

resta de la programació? Si han arribat a exhaurir tot el seu pressupost i encara disposen de temps i interès mentre nosaltres disposem de butaques buides, per què no? Estem definint una mena de tarifa plana. No és aplicable en tots els equipaments ni a tots els municipis (l'impacte d'una tarifa plana pot ser percebut amb reticències²⁸ per part d'altres agents municipals que també aspiren a desenvolupar la seva audiència), però en alguns casos pot ser una mesura interessant que millori les taxes de retenció i fidelització (a més dels ingressos i el percentatge d'ocupació dels esdeveniments de menys popularitat, de manera que es reforça el nucli dur de la comunitat).

Un altre detall important perquè els preus esdevinguin un motor eficaç de retenció és que no hi hagi cap traïció a la promesa de premiar la fidelitat. No podem oferir més bons preus als nous usuaris que als ja coneguts; no podem oferir promocions que superin l'oferta que hem fet a canvi de repetir; no podem fer promocions de darrera hora que incentivin esperar i impliquin més despesa a qui va confiar-hi més i abans.

Això implica que la política de preus ha de pensar-se d'entrada, tenir clar quins poden ser els seus efectes colaterals, pensar-la de forma estratègica, i mantenir la disciplina al llarg de la temporada (ja tindrem temps d'avaluar i modificar el que calgui de cara a la propera temporada).

5.4.2. Comunicació

Correu electrònic

L'e-mail és el mitjà de comunicació per excel·lència amb els nostres públics. Si tot ha anat bé, tenim un amable procés de compra o un formulari ben ubicat al web, o la millor atenció a l'usuari possible a l'espai, tindrem les dades de la major part dels nostres usuaris. Si algú ha decidit no deixar-nos dades, o no permetre que ens hi comuniquem, tot i els nostres esforços (i si cal, incentius) simplement ens està dient per la via passiva que, més enllà del primer contacte, no està prou interessat en el que expliquem. Ens avisa, ja de bon començament, que serà més difícil que hi torni.

Per a la resta, l'e-mail.

Ara bé, necessitarem una estratègia segmentada. No podem fer el mateix e-mail per a principiants, actius o fidels. No podem fer el mateix e-mail per al segment qualitatiu interessat en A o interessat en B.

28. El tema de la competència entre equipaments és complex, especialment entre públic i privat. ¿Són dos espais que estan competint per una mateixa audiència? ¿El dilema és el d'un pastís que hem de repartir i una competència de suma zero? Tant les dades (com la intuïció) ens fan pensar que no és així. Dels espais propers, si més no, podríem dir que «co-competeixen», perquè col·laboren sumant esforços i propostes que connectin la ciutadania a l'experiència de la cultura en viu. La participació cultural és addictiva, a més participació més interès. Si junts sumem més rellevància, si activem més interès, junts fem el pastís més gran. Si la suma no és 2 està més a prop de 2 que d'1. Així, quan generem una oferta que contribueixi a incrementar la freqüència de consum cultural d'alguns espectadors al nostre espai, si bé és possible que això impliqui un menor consum a altres espais per part d'alguns clients, també suposarà el contrari per a uns altres, provocarem un increment de l'interès (i l'addicció) que revertirà en més consum també a altres espais i al llarg de més temps. Les persones que més van al teatre són les que més hi tornen. A més, en un entorn local, per què no una tarifa plana amb tots els agents?

A més fidelitat, més interès, més freqüència d'enviaments, més informació, més densitat, més escenes darrere del teló. A menys interès, menys de tot això i correus més visuals. Aquest seria el criteri inicial i, a partir d'aquí, assaig i error, test A/B (els d'e-mail són els més fàcils i inexcusables de fer). Aprendre i millorar. Millorar obertures i clics. Segons Mailchimp, els estàndards en la indústria d'entreteniment, la més propera a l'activitat d'un equipament municipal, se situen pel volts del 14,5 % d'obertures i 1,6 % de clics (dades de l'octubre del 2019). Amb proximitat, aquests percentatges són clarament millorables i haurien de ser el llindar mínim. Amb una campanya segmentada per a fidels hauríem d'aspirar a obertures per sobre del 50 %; amb una per a fidels i relacionada amb un espectacle que hagin comprat hauríem d'aspirar a superar el 90 %.

Les campanyes les hem de planificar. Han de tenir un ordre i una periodicitat que ajudi el lector a seguir-nos i a acceptar la nostra intensitat intrusiva, ajudar a construir el relat. Necessitem una estratègia d'e-mail màrqueting amb objectius per a cada segment.

E-mails que tenen tot el sentit, i que són un exemple de bona atenció a l'usuari i de reforçament del retorn, serien:

- de recordatori de la propera visita i amb ampliació de la informació,
- amb el programa de mà (sense *spoilers*),
- amb informació útil (com arribar-hi, serveis complementaris a prop),
- e-mails posteriors a l'espectacle, amb més informació (ara ja amb *spoilers*, amb comentaris crítics o comentaris a la xarxa dels mateixos assistents) i amb alguna enquesta de satisfacció (les avaluacions de la satisfacció són també una mina d'informació, més encara si la podem associar a l'usuari).

Web

El web també ha d'acompanyar amablement la fidelització. Aplicant el mateix criteri que ja hem apuntat en les estratègies de captació, té sentit presentar capes de continguts a mesura que la navegació dels usuaris hi aprofundeix.

Podem informar amb claredat de la política de preus que incentiva la repetició de forma més visual en un punt, i més avall de forma més detallada i amb més opcions.

Podem donar una mínima informació de l'espectacle i, empatitzant amb l'usuari, facilitar els arguments que fan interessant una proposta i materials audiovisuals en una primera capa. En una segona capa, podem desplegar més informació i descripció, per, en una tercera, completar-la amb informació més concreta (comentaris crítics, fitxa tècnica detallada...).

És interessant que expliquem tot el que passa a l'equipament. A la majoria no només es programen espectacles per a grans públics. També s'hi fan activitats formatives, participatives, escolars, o s'hi organitzen altres actes cívics. Tota aquesta activitat també és relat, i ha de ser explicada, assumint que interessa a qui interessa el relat, no a tothom. Un blog a la web pot ser una gran eina per expressar-ho, i ens ajudarà al posicionament SEO.

Anuncis digitals

A les plataformes d'anuncis digitals busquem sobretot nous públics, però poden ser de gran utilitat també per impactar els nostres usuaris ja connectats utilitzant metodologies de *retargeting*. Pugem llistes d'e-mails i deixem que les plataformes els trobin i els imprimeixin els nostres missatges a les pantalles. Sí, també els hem enviat e-mails, però podem reforçar un missatge o assegurar-nos que la part dels receptors que no ha llegit la campanya també se n'assabenti (els podem fins i tot filtrar de la llista de *retargeting*).

Suports físics

Si els suports per adreçar-nos a nous públics han de prioritzar les propostes especialment adequades, els suports dedicats a retenir sí que poden desplegar informació de tota la programació, i més detallada. El clàssic llibret ampli que fa uns anys editàvem com a suport únic i per a tothom, ara podem publicar-lo pensant en els clients fidels, o com a suport per a qui volem animar a repetir.

També serien útils els programes de mà, o elements que ajudin a augmentar la satisfacció i millorar l'experiència de qui ha confiat en el projecte (el mateix programa que també podem haver enviat abans per e-mail), per tal que seleccionin propostes properes dins de la programació. Fins i tot, que expliquin alguna promoció de retorn (recordem, sobretot, que no traeixi qui ens va comprar d'entrada un abonament).

5.5. Una estratègia integral i integrada

Hem apuntat idees de continguts dels diferents canals, tant per captar com per retenir. Ens hi han quedat forats, encreuaments de segments i continguts on no estem ubicant cap proposta, no estem donant cap indicació. ¿Vol dir això que la premsa no ens serveix per comunicar-nos amb clients fidels, per exemple? No, ells també llegiran el que publiquin de nosaltres, segurament amb més interès i actuaran com a ambaixadors i antenes de repetició ajudant a difondre i amplificant l'abast de la premsa, i ho faran a les xarxes socials, de forma autònoma, i tot el prestigi que generem sumarà punts a la consideració dels perfils de captació. Simplement, apostem per l'efectivitat (eficàcia + eficiència) i prioritzem algunes cel·les.

I aquestes són només algunes idees, no són una recepta màgica. L'equip reunit, que sap a qui s'adreça (o en té una idea aproximada), en pot tenir moltes més i millors, més adaptades a la realitat de l'equipament. Es tracta d'utilitzar dades, intuïció, imaginació i empatia per crear idees.

Passada la pluja d'idees comença la feina de veritat, la més difícil. Sovint oblidem que tenir bones idees és fàcil, qualsevol gestor cultural en té un centenar cada dia. La gràcia, i el mèrit, està en fer-les realitat, en la implementació i fer-ho amb resultats o aprenent.

6. Implementació

A la matriu hem deixat caure idees en forma de pluja. En una tempesta creativa no hi ha idees dolentes. Però la realitat és molt més exigent. Arriba el moment de podar l'arbre perquè creixi amb força. Hem de prioritzar i planificar.

Prioritzar és un art, un dels més delicats i necessaris, i una de les responsabilitats específiques de la gestió. Una bona estratègia mal prioritzada té molts números per ser poc efectiva i acabar abandonada.

Ajudarà molt fer una priorització general, escollir, decidir si dedicarem més esforços a la retenció o a la captació.

La priorització de continguts dins de cada estratègia passa per tenir objectius específics ben definits, el càlcul del cost en recursos de tota mena que necessiten, i aplicar el sentit comú, tenint en compte les relacions sinèrgiques entre continguts i possibles costos d'oportunitat.

El resultat final ha de ser un llistat de continguts a desenvolupar al llarg del període d'implementació, adreçats a un segment, amb un objectiu concret, amb una data d'inici i de finalització previstes, amb un membre de l'equip com a responsable, amb una mètrica per ser avaluat i una prioritat reflexionada.

Figura 17. Exemple de pla de continguts

Activitat	Canal	Tipus	Tem	Segment	Prioritat	Freqüència	Indicadors 1	Indicadors 2	Indicadors 3	Resultat 1	Resultat 2	Resultat 3	Comentaris
Tenir en compte retenció coneguts / Medietat en programació / Mètrica	Programació	Captació	No públic	Alta	Temporada	Vendes a nous clients	Vendes general						Milior exemple d'espectacles en anàlisi realitat.
Realitzar programació canals	Programació	Captació	No públic	Normal	Temporada	Vendes a nous clients	Vendes general						Si esquen retenció coneguts milior
Realitzar programació familiar	Programació	Fidelització	Públic	Actiu (i) Fidele Normal	Temporada	Vendes a clients Actius (i) Fidele	Vendes general						Si esquen retenció coneguts milior
Totes en compte retenció coneguts / Mètrica en programació	Programació	Fidelització	Públic	Principians Normal	Temporada	2a compra Principians	Vendes general						
Programació formatu alternatius	Programació	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal	Temporada	Vendes a clients Actius (i) Fidele	Vendes general						
Tributar producte música amb agents externs	Programació	Captació	No públic	Normal	Temporada	Vendes a nous clients	Vendes general						El gènere música hem de disposar de producte cada temporada per a la captació
Programació 18M	Programació	Retenció	Públic	Principians Normal	Temporada	2a compra Principians	Vendes general						
Programació 18M	Programació	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal	Temporada	Vendes a clients Actius (i) Fidele	Vendes general						
Què és Tàctic Amic	Press	Retenció	Públic	Tota	Alta								
Creació Abonament 2 i 3	Press	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Alta									Tàctic Amic (10% descompte)
Billets descompte actuals	Press	Fidelització	Públic	Tota	Alta								Abonament 2 (25%) i 3 (30%)
Newsletter trocador abonament 2 i 3 a 3 blocs temporada	Press	Fidelització	Públic	Principians Normal									Última top al 20%. Descompte superior a Abonament 2
Newsletter trocador abonament 2 i 3 a 3 blocs temporada	Press	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									Recomanació d'espectacles digitals a Principians
Tàctic Flava	Press	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									
Discompte 50% a una presentació programació	Press	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Alta									Estudiar implementació. Possible hincament públic i lesota esperatada
Milior captació de dades vendes a web	Què és	Fidelització	Públic	Tota	Alta								No incloure tota la programació. Odirge a la compra de 2 expectatives per guair del descompte
Milior captació de dades vendes a taquilla	Què és	Leads	Públic	Tota	Alta								Per exemple cod postal, gènere edat en una primera fase. Segona fase: membres utilit familiar, vend
Milior captació de dades vendes expectatives 18M	Què és	Leads	Públic	Tota	Alta								A la home expectatives rellevant, no proper expectatives (no utilit cronològic)
Polse expectatives destacat en dades a jornada home	Web	Leads	Públic	Principians	Alta								
Billets per a la captació d'Amic	Web	Leads	Públic	Principians	Alta								
Informació nou abonament 2 i 3	Web	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Alta									
Sumar habilitat temporada a la web	Web	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									
Newsletter amb producte destacat	Email marketing	Retenció	Públic	Principians	Alta								El pot fer programat per Contact Flava de Marketing
Newsletter canals	Email marketing	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Alta									Milior digitals a la construcció de relat. Podem segmentar per Contact Flava de Marketing
Contingut extra: entrevista, col·loqui	Youtube	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									
Campaña regenerada a Facebook Ads i hor temporada	Ads	Retenció	No públic	Normal									
Anunci a publicació començat ET Agut	Ads	Captació	No públic	Normal									Sumar un cod descompte a anuncis per a avaluar efectiu
Filar amb producte manutenció - distribució local	Publicitat offline	Captació	No públic	Alta									Transformar billets anunt 30% cod descompte per avaluar efectiu
Filar amb producte manutenció - distribució local	Publicitat offline	Retenció	Públic	Principians	Alta								Transformar billets anunt 30% cod descompte per avaluar efectiu
Publicitat al corre destacat producte manutenció	Publicitat offline	Captació	No públic	Normal									Transformar en report amb producte manutenció per a captació
Filar expectatives a col·loqui	Publicitat offline	Retenció	No públic	Normal									Distribució manutenció a col·loqui
Filar per a a sobre manutenció	Publicitat offline	Captació	No públic	Normal									Transformar en report amb producte manutenció per a captació
Realització presentació	Publicitat offline	Retenció	Públic	Principians	Normal								Distribució sobre embassadors culturals per manutenció
Llibre actual de temporada	Publicitat offline	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									amb producte milior digitals a captació (amb Principians)
Espectacle llibre de temporada	Altres	Informació	Tota	Normal									Menor trada, per llibre (amb presentació programació) per tenir a l'aire
Favor Chap / Trobada de públic	Altres	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Normal									Clare descompte resposta. Programat per llibre, expectatives.
Previsió condicions de compra amb HIRFO	Altres	Fidelització	Públic	Actius (i) Fidele Alta									Revisar condicions legals amb sistema de llibre

- Pla de continguts:**
- ✓ Acció
 - ✓ Segment target
 - ✓ Calendari
 - ✓ Responsable
 - ✓ Objectius
 - ✓ Indicadors
 - ✓ Resultats

Tot aquest esquema cal entendre'l de forma flexible. No tots els continguts podran tenir un objectiu definit. Alguns tindran diversos objectius; o estaran orientats a diversos segments; o seran responsabilitats de diferents persones; o no necessitem desglossar-los en detall en aquest moment; o seran periòdics i no tindran data final... Altres continguts

no estaran clarament definits en un principi, potser necessitaran experimentació prèvia, algun test A/B²⁹ que ajudi a decidir. No treballem per omplir aquesta taula. Omplim la taula perquè ens ajudi a treballar.

El conjunt de continguts planificat és el nostre pla de desenvolupament de l'audiència. Aquest pla no és una sagrada escriptura d'obligat compliment, ja sabem que els plans estan per trencar-los. La realitat sovint s'imposa a tota planificació. Ara, ha de ser guia, no un paper mullat que guardem al calaix. Necessitarem l'autodisciplina que neix del convenciment en la confiança en el pla, i establir reunions de seguiment periòdiques per garantir-ne l'òptim compliment.

Aquesta confiança en el pla no es pot imposar, ni donar per suposada, ni fingir. I serà més gran com més participat sigui el pla, si ha comptat amb la implicació de tothom a l'organització.

Com més seguiment, més flexibilitat i possibilitats d'adaptació, millor utilització dels aprenentatges obtinguts al llarg del procés i, també, més feina. Les reunions de seguiment haurien d'estar prefixades i tenir una certa periodicitat. Haurien de tenir un ordre del dia amb els continguts que s'avaluen i els que queden pendents per al proper cicle immediat. L'objectiu de les reunions ha de ser l'aprenentatge i la presa de decisions, adaptar-se a noves situacions si ens trobem amb obstacles imprevistos, modificar si ens ha de portar a millorar durant el procés.

Més enllà d'això, cada responsable ha de disposar d'autonomia per decidir com detalla i declina la feina dels continguts sota la seva responsabilitat, i n'ha de respondre quan arribi el moment d'avaluar els resultats.

Tant és que hi posem molta imaginació (i com a gestors culturals se'ns en suposa molta), tot no podrà tirar endavant. Prioritzar és també decidir on tallem, què deixem de fer per fer millor la resta. Menys és més. És millor implementar segons el que hem previst (amb els tests A/B que volíem fer, avaluant com ens havíem marcat i aprenent tot el que era possible), que desenvolupar una estratègia amb més continguts, però no sempre portats a terme consistentment i fins al final, o sense avaluar.

Després de pensar en gran (quan treballàvem la missió), o amb ambició (quan hem imaginat una estratègia a la matriu de continguts), arriba el moment de ser realistes. Actuar en petit, mesurar i, si cal, modificar els plans inicials. Les millors idees sobreviuran i les podrem aplicar en el futur, en una nova etapa.

Un pla d'audiències pot consistir simplement en tres grans decisions sobre continguts clau (i tota la feina que portin implícits). La finalitat de tot plegat fins aquí, més que inventar sopes d'all i que ens vinguin idees brillants per a continguts innovadors, és posar ordre i direcció en tots els continguts (direcció envers els membres de la comunitat).

29. De fet, la majoria de les decisions vindran acompanyades de dubtes i, per tant, el test A/B hauria de ser habitual. Si dubtem entre fer A o B, fem A i B, avaluem i aprenem. Els test A/B són els primers sacrificats a la implementació quan les urgències i les limitacions de temps s'imposen, però serien una via per aprendre i identificar les estratègies més virtuoses en la meitat de temps. És a dir, amb disciplina i confiança en l'aprenentatge, potser els tests A/B en realitat estalvien temps.

Un exemple real del pla d'accions i continguts podria ser, ben bé, un llistat amb propostes tan concretes i prosaiques com aquestes:

Figura 18. Exemples de continguts

Acció	Contingut	Objectiu	Segment	Indicador	Objectiu	Resultats
Selecció espectacles per a fidelització	Programació	Fidelització	Actius i fidels	% fidels	Mantenir %	
Tarifa 5x4	Preu	Captació	No públic	# usos tarifa	5 % del total	
Campanya 2a visita	E-mail	Activació	Principiants	% conversió	2,5 % conversió	
Producte captació a <i>home</i>	Web	Captació	No públic	% rebot	Reducció 10 %	
Publicació articles blog	Web	Fidelització	Fidels	# visites blog	Increment 10 %	
Abonaments nous	Preu	Fidelització	Actius	# abonats	Increment 10 %	
Campanyes Facebook Ads	Publicitat digital	Captació	No públic	Retorn inversió	50 %	

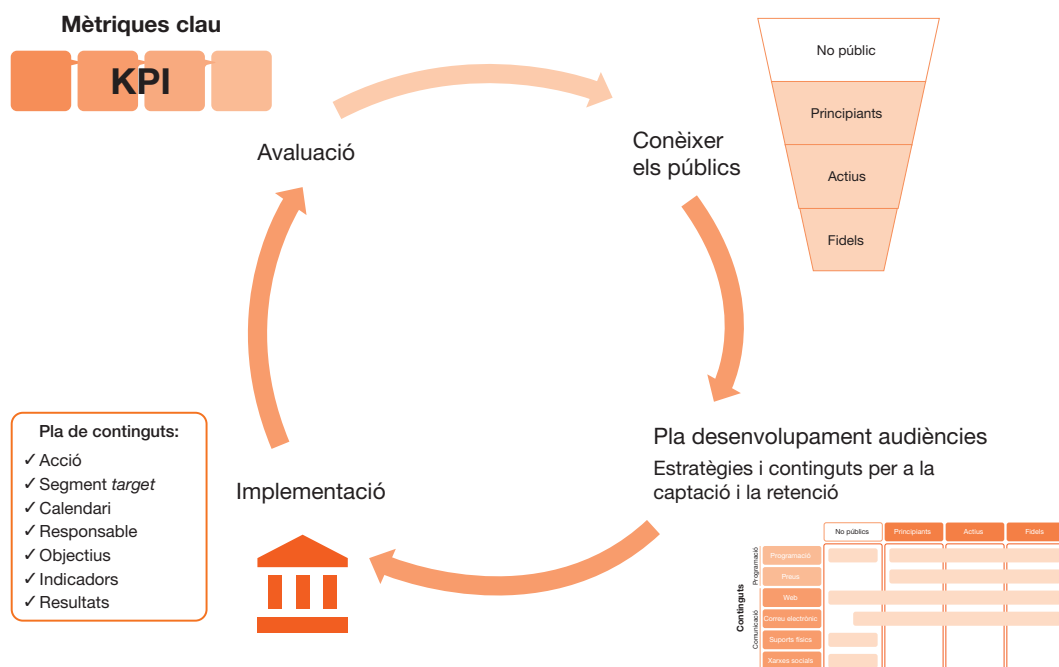
7. Avaluació

Fins ara, en el marc d'una missió, tenim una idea de quina és la nostra audiència i de quina volem que sigui, hem dissenyat un pla de continguts que, creiem, ens hi ha d'apropar, i ens hem posat en marxa amb la implementació.

Ens falta una peça fonamental de la metodologia: l'avaluació per garantir l'aprenentatge continu. Que ens permeti aprendre del que va bé i, també, del que no hi va. Equivocar-nos més que inevitable és quasi una obligació, no mesurar i corregir és l'únic error imperdonable.

Si mesurem i avaluem tanquem el cercle virtuós. La nova temporada no la començarem igual, en el mateix punt on vam començar l'anterior. O estem més a prop d'on volíem estar, o haurem après pel camí. O millorem o aprenem. I aprendre ens ha de portar, més d'hora que tard, a millorar.

Figura 19. Pla de desenvolupament d'audiències



Així doncs, sense tenir en compte condicionants externs, la metodologia és infal·libre.

7.1. Mètriques clau KPI

I què hem de mesurar?

Deia Galileu: «Mesura el que puguis mesurar, i fes mesurable el que no». Per tant, una resposta podria ser: tot. Necessitarem mesurar i avaluar tant mètriques que ens descriguin la comunitat de forma contínua, com és i com evoluciona, per tenir foto inicial i final, com mètriques que avaluin l'eficàcia i l'eficiència dels continguts implementats, per entendre quins continguts han contribuït al desenvolupament de les audiències i com ho han fet.

En aquest manual fem una selecció de mètriques que considerem clau específicament per a un equipament cultural municipal. És una selecció amb ànim generalista, pensant que sigui aplicable en un ventall ampli d'equipaments dins de la restricció inicial. Els equipaments poden fer una revisió crítica del llistat, esmenar-lo i completar-lo fins a tenir el panell de mètriques necessari per avaluar si els plans van com esperem, i si pot ser a temps real.

Per calcular i tenir a disposició amb facilitat totes aquestes mètriques caldran eines, com caldran per a cada etapa del cicle de desenvolupament, d'altra banda. En parlarem més detalladament a l'apartat següent.

Aquest panell de mètriques es pot simplificar amb menys mètriques. Els límits estaran marcats per les eines i els recursos disponibles, però amb la condició de no quedar completament cecs en relació a l'evolució de la comunitat. Dificilment podem saber si el desenvolupament de l'audiència va endavant si no podem calcular, com a mínim a final de temporada, amb quantes persones noves hem connectat i quin percentatge dels espectadors ja ho eren abans. Implicarà que necessitarem un mínim d'eines imprescindibles, i també d'esforç de càlcul i preparació de les mètriques necessàries.

Al final, les dades estan al servei de l'estratègia, no a l'inrevés. Però sense dades, la proposta metodològica és coixa. Pot ajudar a ordenar idees, però no sabrem si efectivament obtenim els resultats esperats, ni podrem optimitzar els esforços.

El cost en temps i recursos que l'avaluació implica han de ser comptabilitzats com un cost intrínsec de l'estratègia, i han de ser tinguts en compte com la resta, com la programació o la producció de continguts. I si cal, programar menys, produir menys continguts, però avaluar-ne els resultats.

7.1.1. Llistat de mètriques clau

- **Entrades**

La mètrica transaccional per excel·lència no necessita presentacions. Sense cap altra dada el món, els contribuents, el regidor o regidora, l'alcalde, l'oposició al ple... tot-hom jutjarà el projecte amb aquesta mètrica (i nosaltres sabem que no reflecteix la nostra missió, si més no, no ho fa en la seva amplitud)

- **Mitjana de preu (sense invitació)**
Els ingressos dividits pel nombre d'entrades de pagament. Una mètrica d'eficiència i més interessant que el nombre d'ingressos, una simple translació del nombre d'entrades. La base des de la qual avaluar i evolucionar una política de preus
- **Oferta**
Mesurada amb el nombre de butaques, no amb el nombre de funcions. Assumint que els espais tenen les dimensions que tenen i que poden ser més un error que una decisió, la dada es podria substituir per la suma d'objectius d'entrades, o analitzar-les conjuntament. Dividint aquesta oferta pel total d'habitants de la població tindrem un indicador del percentatge de conciutadans als que podríem oferir una butaca cada temporada
- **Tensió de demanda**
Quanta demanda té la programació i els seus elements. Si no ens volem complicar amb mètriques més sofisticades i riques en matisos, l'anticipació en percentatge sobre el total de temps en venda és un bon indicador de tensió de la demanda. Esdeveniments amb molta demanda no només ho vendran tot, també ho vendran abans. Una mètrica a monitoritzar amb atenció si revisem els preus
- **Compliment pressupost**
En quin grau complim les previsions o, en el cas de la gestió pública, el marc de possibilitats econòmiques
- **Assoliment objectius d'entrades**
Aquesta mètrica, si més no, ens obliga a definir objectius de vendes, que en sí mateix ja és positiu i fa evident que no tota la programació pot tenir els mateixos objectius. Amb el percentatge d'assoliment confirmarem si la programació ha despertat l'interès que esperàvem, ha connectat amb l'audiència, en els segments en els que pensàvem quan programàvem, i aprendre dels casos en els que no. Defensem aquest indicador per sobre per exemple del percentatge d'ocupació, on el denominador, el nombre de butaques, no sempre l'hem pogut decidir o és l'adequat per comparar
- **Percentatge d'entrades anònimes**
Percentatge d'entrades que no podem assignar a un client. Ens indicarà la qualitat de les bases de dades de que disposem i el risc que assumirem extrapolant les anàlisis de comunitat. Per moltes dades necessitem percentatges de registres identificats baixos, una petita mostra pot ser representativa del conjunt
- **Clients**
Nombre de persones que trobem i identifiquem com a persones úniques darrera de les entrades venudes
- **Espectadors**
Nombre d'assistents. A partir del nombre de clients, de les entrades per espectacle que compren i del percentatge d'entrades anònimes, podem estimar estadísticament el nombre de persones que entren a l'equipament. De totes les mètriques seria la més sofisticada matemàticament, també la realment més necessària per a avaluar l'impacte quantitatiu del projecte

- **Percentatge de penetració local/territorial**
Si sabem el total d'espectadors i calculem el percentatge que són del municipi o d'un determinat àmbit territorial, podrem avaluar l'impacte relatiu. No és el mateix tenir 1.000 espectadors a una ciutat de 100.000 habitants que a una de 10.000 habitants, si volem avaluar com d'implicat està l'equipament al seu entorn
- **Diferències per eixos de desigualtat**
Les audiències són desiguals, són el reflex de les desigualtats de la societat vistes a través del prisma del projecte (els seus continguts i missió). Especialment des de l'àmbit públic i de la proximitat, els equipaments culturals poden ser una eina de lluita contra la desigualtat. Nombre de clients per nivell de renda (el codi postal i el barri ens donaran una molt bona aproximació), gènere, origen, edat, necessitats d'accessibilitat, de digitalització... Depèn de quin eix no és fàcil de mesurar, i també caldrà disposar de la dada del propi municipi per tenir una línia de base amb la que comparar
- **Mètriques de fidelització**
Unes quantes mètriques que ens informaran de com és la comunitat, com de fidel és l'audiència, amb el que implica en tots els aspectes centrals del manual. Les mètriques sobre les què vol incidir l'estratègia de continguts, el pla de desenvolupament d'audiències, els indicadors que voldrem veure evolucionar positivament, en la direcció que ens marqui la missió:
 - **Percentatge de clients d'una visita**
Percentatge de clients de la temporada que compren/assisteixen només a una sessió
 - **Percentatge de clients abonats**
Percentatge de clients que compren alguna de les modalitats d'abonament que posem al seu abast. Són clients que no només tindran freqüències altes, són clients que manifesten un compromís amb el projecte qualitativament superior
 - **Percentatge de clients nous**
Percentatge de clients de la temporada que no consten com a clients a la temporada anterior
 - **Taxa de retorn**
Percentatge de clients de la temporada anterior que consten amb consum a l'actual
 - **Percentatge de clients per fase fidelitat**
Assignats els clients als segments de fidelitat que haguem decidit, podrem calcular el pes de cada segment sobre el total
 - **Dependència de la captació**
En quin grau, en quin percentatge necessitem clients nous cada temporada i quins ingressos ens generen
 - **Taxa d'activació**
El percentatge de clients nous de la temporada o dels darrers 365 dies que passen directament al segon segment de fidelitat. El percentatge de clients nous amb dues

assistències. Aquest indicador serà el primer a canviar com a resultat d'un canvi d'estratègia. Abans de notar un efecte global, el canvi es notarà de forma més contundent a la cohort de nous clients. Això el fa un indicador de seguiment i avaluació que ens anticipa els resultats i ens permet correccions a la fase d'implementació

- **Percentatge de clients principiants per espectacle**

L'indicador que ens permetrà avaluar la programació i si els títols que tenien com a objectiu connectar amb noves audiències han estat efectius

- **Despesa per entrada i per temporada, per client i per segment**

Indicador econòmic que ens pot ajudar a preveure ingressos, i també a avaluar si les nostres polítiques de preus estan actuant afavorint la fidelitat

8. Eines

Per posar en pràctica la metodologia explicada, o qualsevol altra forma de desenvolupar una audiència, calen eines. Algunes de tota la vida, i altres de noves. Algunes de pròpies i ben conegudes pel sector cultural, altres d'importades d'altres àmbits o sectors.

Trobarem un ampli ventall d'opcions, amb més o menys funcionalitats i diferents pressupostos. Existeix un mix d'eines adaptat a les necessitats i possibilitats de qualsevol equipament. Necessitem eines en tot el procés, des de la gestió de l'audiència a l'avaluació de l'estratègia, passant per la planificació i implementació dels continguts.

8.1. Ticketing

El *ticketing* és el sistema per vendre les entrades. No és que abans d'aparèixer aquest *software* els equipaments no venguessin entrades i no en tinguessin un mínim control. Els que portem temps a prop d'escenaris recordarem els talonaris amb entrades, o les entrades d'impresora (o impressora). Tota la venda era presencial, i només hi podia haver venda anticipada si, amb sort, els equipaments podien assumir horaris de taquilla amplis o si el servei d'atenció al ciutadà permetia oferir aquesta possibilitat.

No és fins al final del segle passat que les entitats financeres, les caixes (institucions també del segle passat), sobretot, van crear uns serveis de venda d'entrada no presencial, a través de les seves oficines, dels caixers o telefònicament. Eren els anys de Tel-Entrada i ServiCaixa. Un servei que era útil als equipaments i també als seus propis clients, que també serien espectadors dels equipaments.

Aquests serveis van arribar amb un cost associat, en alguns casos amb compensacions per mecenatge dels mateixos bancs i caixes. Però també permetien estalviar en horaris de taquilles obertes o impressions, i així milloraven el servei i l'accessibilitat per als espectadors. Aquests serveis es van expandir ràpidament i van esdevenir la forma habitual de vendre entrades per a la majoria d'equipaments.

També generaven dades. S'associaven les vendes a l'usuari, es pot dir que per primera vegada. Però aquestes dades quedaven guardades a les entitats financeres, i els equipaments continuaven disposant de les mateixes dades que quan ho feien amb un talonari: cap.

La democratització tecnològica implícita a la revolució digital ho canvia. S'abarateixen els costos de desenvolupament, i apareixen noves solucions tecnològiques capaces de competir en prestacions i preus amb els primers sistemes de venda de bancs i caixes.

Som a finals de la primera dècada d'aquest segle, i aquests nous *ticketings* aporten més flexibilitat de gestió i, sobretot, accés a les dades dels clients per primera vegada. Són les solucions que coneixem i utilitzen la major part dels equipaments i organitzacions culturals avui en dia per vendre les entrades.

Alguns dels sistemes són evolucions adaptades de sistemes de reserves hoteleres; altres han estat creats directament per promotors que uneixen les seves forces per crear-se solucions a mida; n'hi ha que arriben des d'Europa de la mà de multinacionals que busquen ampliar mercat; i *ticketings* que es creen directament per respondre a una necessitat/oportunitat de mercat.

El desplegament de noves solucions és ràpid. Tant el sector cultural com el de l'oci, l'entreteniment, l'esport o l'organització de congressos i esdeveniments necessiten vendre entrades i poder disposar de les dades que es generen. Els antics sistemes de venda de les entitats financeres desapareixen (o són absorbits) en la mesura que les entitats mateixes desapareixen, són absorbides o abandonen el negoci quan deixen de ser competitives.

Els darrers anys aquests programes informàtics han evolucionat i ara tots (o quasi tots) funcionen al núvol, completament en línia, són de ràpida implementació, i n'hi ha per a tots els gustos.

El *ticketing* cobreix finalment una funció fonamental des del punt de vista transaccional: vendre entrades. Des del punt de vista relacional n'hem d'afegir una segona funció, també fonamental: registrar la informació de l'usuari.

Escollir un *ticketing* passa, doncs, per escollir un *software* que faci bé aquestes dues funcions. Que s'adapti bé a les nostres necessitats tant de política de preus, com de gestió de la relació i anàlisi dels usuaris. Aquest és, de fet, un bon consell a aplicar de forma general a la selecció de tota eina: primer definir amb claredat per a què la volem, què hi farem i com.

Així, amb una certa flexibilitat dialèctica, oberts a estudiar les opcions que ofereixin els programes informàtics per satisfer els nostres objectius finals, necessitarem una solució:

- Que permeti implementar la nostra política de preus, les diferents tarifes i descomptes, els abonaments que volem posar a la venda.
- Que registri i ens doni accés a les dades dels clients³⁰ que hi ha darrere d'aquestes compres.

Respecte del primer punt, també haurem d'avaluar la usabilitat de l'eina, tant en el procés de compra per part dels clients com en la configuració o la gestió de taquilles que assumirà l'equip. Pel que fa al segon punt, necessitarem flexibilitat per decidir quins camps volem registrar i, més important, facilitats per analitzar les dades, treure conclusions i utilitzar-les.

30. Recordem que només tindrem informació dels clients, no disposem d'informació del conjunt dels espectadors, només dels que assumeixen la responsabilitat de comprar.

Un programari CRM serveix justament per a això. Connectant les diverses fonts de dades al CRM, anirà acumulant sobre la fitxa de cada client el conjunt d'interaccions registrades, ja siguin compres, comunicacions, queixes, comentaris...

Ara, aquesta eina no és l'única opció, ni ha de ser necessàriament la més adequada. Els CRM clàssics són eines de seguiment comercial, pensats per gestionar una xarxa comercial i fer seguiment de potencials vendes i negociacions individualitzades, client a client.

El nivell adequat de gestió de clients per a un teatre són els segments, tants com ens permeti l'equilibri entre personalització i sostenibilitat, com hem comentat, però sempre clients agrupats. Així, és possible que siguin suficients les funcions de gestió de clients, normalment bàsiques, que ens faciliti el mateix sistema de *ticketing*.

En tot cas, el que sí que ha de ser condició imprescindible és poder accedir a les dades de forma fàcil i usable. Els informes o altres opcions de *reporting* que ofereixen els *ticketings* seran útils, però la millor garantia de tenir accés flexible és assegurar-nos que podrem exportar a Excel o CSV les dades de vendes i de clients amb flexibilitat (amb els camps que desitgem) i autonomia (sense dependre de peticions).

Si podem exportar les dades, podrem crear la nostra pròpia base de dades (que pot consistir amb un simple full de càlcul), i explotar-la utilitzant eines específiques de full de càlcul, o altres programes d'anàlisi i visualització, *Business Intelligence* genèrics o especialitzats per a la cultura.

Si els *ticketings* disposen de serveis API³¹ accessibles, a més, podrem connectar en línia i de forma automatitzada amb aquestes altres eines (siguin CRM, *softwares* amb què gestionem la comptabilitat, eines de visualització o *Business Intelligence*, plataformes d'e-mail màrqueting o el que pugui esperar-nos la temporada vinent).

Un *ticketing* amb API és un *ticketing* que podem complementar i adaptar a les nostres necessitats, actuals i futures. És, per tant, altament recomanable utilitzar solucions amb API disponible.

8.2. Eines de segmentació

Sigui amb el sistema de *ticketing*, sigui amb exportacions a Excels on fem els càlculs, sigui amb una eina complementària com un CRM o un *Business Intelligence*, necessitem segmentar els usuaris, en funció de la seva relació amb l'equipament i a partir del seu consum.

Tota l'estratègia proposada passa per diferenciar, com a mínim, entre clients nous i no nous, desitjablement entre principiants, actius i fidels. Necessitem segmentar i treure llistats per fer, per exemple, una campanya de correu electrònic diferent a uns i altres.

31. Una interfície de programació d'aplicacions (en anglès *Application Programming Interface*, API) és una interfície que especifica com diferents components de programes informàtics haurien d'interaccionar. Dit d'una altra manera, és un conjunt d'indicacions ofert per una biblioteca informàtica per ser utilitzat per un altre programa per interaccionar amb el programa en qüestió. O, dit encara d'una altra manera, és un conjunt de declaracions que defineix el contracte d'un component informàtic amb qui farà ús dels seus serveis.

Si dissenyem estratègies més sofisticades necessitem que l'eina ens permeti segmentar amb total flexibilitat, escollir els clients que compleixen A, B, C... els n criteris en què hem decidit segmentar els clients.

Òbviament, és crític que el procés amb què fem els segments sigui ràpid i usable. Com més complexa sigui l'estratègia i més segments tingui, més prestacions del mix d'eines seran imprescindibles.

L'estratègia tendirà a igualar la baula més dèbil del procés. Una estratègia sofisticada, amb unes eines limitades que imposin una implementació laboriosa i tediosa, tendirà a simplificar-se fins aquell punt en què la implementació sigui fluida.

8.3. Eines de planificació

La feina és tanta i tan diversa que si no l'apuntem, si no disposem de plantilles on poder-la ordenar i veure-la en la seva integritat, fàcilment deixarem fronts desatesos. Si, a més, implica diverses persones que han de treballar coordinadament, es fa imprescindible disposar d'alguns documents que serveixin de suport per planificar negre sobre blanc el que volem fer.

La proposta del manual és fer-ho amb Excel (com podem veure, Excel és una eina transversal imprescindible en tot el procés). Tant la matriu com el pla de continguts poden tenir forma de taula en un full de càlcul que pot estar compartit al núvol.

Però si a algun equip li serveixen les llibretes, les llibretes. I si un altre prefereix utilitzar alguna eina de coordinació d'equips com podria ser Trello, Asana o tants altres, endavant. Però una eina, un suport de planificació i seguiment és imprescindible: un lloc on anotem què volem fer, quan, qui ho farà, com ho avaluarem, quin objectiu hem marcat... Aquest document, en el format que sigui, serà el pla de continguts.

8.4. Eines d'implementació de continguts

Per posar en dansa els continguts comunicatius necessitarem eines específiques per a cada canal.

El disseny i desenvolupament de les webs els podem externalitzar, segur hi ha una part difícilment assumible per equips de gestió cultural. Però sí que convé que una part dels continguts sigui dinàmica i pugui ser alimentada i gestionada pels gestors de l'equipament. Així, webs desenvolupades en entorns Joomla o Wordpress, o altres CMS³² són cada vegada més habituals entre els equipaments municipals.

32. CMS, acrònim de *Content Management System*, un *software* per a la gestió de continguts, per publicar i editar amb facilitat els continguts d'una pàgina web, per exemple. Wordpress o Joomla serien dos dels exemples més coneguts de *software* CMS, tots dos de codi lliure.

Per enviar e-mails necessitem plataformes especialitzades en enviaments massius. No els podem enviar des de l'Outlook o l'e-mail corporatiu (si ho fem molt probablement acabarem a llistes de SPAM, de correu no desitjat, i molts dels destinataris no rebran els missatges).

Les plataformes d'enviament massiu no només gestionen els enviaments per intentar evitar ser catalogats com a correu brossa. També ens ajuden a complir amb les obligacions del reglament de protecció de dades europeu;³³ ens faciliten plantilles i funcionalitats per fer dissenys atractius sense haver-hi de dedicar gaire temps; gestionen el *responsive*³⁴ dels correus i que aquests es puguin llegir correctament en tot tipus de pantalles; ens donen eines per segmentar les campanyes a partir dels camps que disposem, i ens faciliten dades d'obertura i clics que ens permetran avaluar l'estratègia d'e-mail màrqueting.

Hi ha moltes opcions disponibles al mercat per enviar campanyes d'e-mail. De totes, Mailchimp és la més coneguda en el nostre entorn sectorial en aquests moments.

Per penjar els continguts a les xarxes socials utilitzarem les mateixes xarxes, però podem optimitzar temps utilitzant altres eines que ens permeten preparar i penjar continguts a diverses plataformes a la vegada, així com preparar continguts i planificar-ne la publicació per més endavant.

Les campanyes d'anuncis digitals les prepararem a cada plataforma, Google Ads i Facebook Ads bàsicament. Són eines prou intuïtives, però que treballades amb profunditat permeten múltiples opcions, i, a més, estan en evolució constant. La major part del temps de gestió que consumeix una campanya es concentra en la seva optimització, ajustant els paràmetres per millorar la seva eficiència. Tots aquests factors, l'especificitat dels coneixements implicats i la necessitat de seguiment sistemàtic fa que la necessitat d'implementar campanyes d'anuncis digitals sigui susceptible a ser externalitzada.

8.5. Eines d'anàlisi i avaluació

Les dades per si soles no parlen. I per prendre decisions no són dades el que necessitem, sinó el que ens poden dir, el que amaguen.

Cal analitzar-les, ordenar-les, calcular-ne algunes mètriques, veure-les amb taules i gràfics (una imatge que val més de mil paraules) per convertir-les en informació. Contrastar aquesta informació i compartir-la entre l'equip per convertir-la en coneixement que, compartit, ho serà de tota l'organització.

Partint de la base de dades de què disposi el sistema de *ticketing*, o de la que ens haguem exportat, o la que haguem construït recollint les dades via API (el servei que

33. El reglament que regula els drets de control sobre les dades personals dels europeus, per tant delimita les obligacions de les organitzacions que en recullen tal com queden explicitats a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/A/BOCG-12-A-13-6.PDF#page=1

34. Adaptable a totes les mides de pantalla més habituals, amb la finalitat que la seva usabilitat a pantalla mòbil sigui correcta.

ens encaixi millor), ara ens queda la feina d'explotar les dades. Podem utilitzar les eines que ens ofereixi el *ticketing* complementant-ho amb exploracions que farem amb Excel o amb eines més especialitzades, com ara els *Business Intelligence*.

Hem de fer els esforços pensant en la seva replicabilitat. Si muntem un Excel per analitzar, cal dissenyar-lo per poder-lo actualitzar amb noves dades sense haver de començar de zero.

Si aquestes eines d'anàlisi són especialitzades, no només ens donaran directament els resultats, a més ens garanteixen que seran els resultats adequats, i que responen les preguntes clau per al nostre sector.

Necessitarem analitzar també els continguts. Aquí les eines principals seran Google Analytics per a la web i eines de monitorització d'aquestes plataformes per a l'e-mail o les xarxes socials. En alguns casos és possible que necessitem una solució de monitorització específica que ens permeti respondre més preguntes (n'hi ha moltes i d'assequibles).

Els *Business Intelligence* es poden connectar a aquestes altres fonts de dades de continguts digitals, de manera que poden centralitzar tota l'anàlisi en una sola plataforma, amb el benefici de poder encreuar dades de forma integral i veure el món analògic i el digital en un sol gràfic. Aquí, de nou, eines que ens facilitin la vida també ens facilitaran l'avaluació.

8.6. Recursos

Per desenvolupar una audiència calen recursos. Per gestionar una estratègia de desenvolupament d'audiències calen recursos.

Caldran recursos econòmics, però aquests no seran els més crítics. Les eines tenen costos, sí, però no són molt elevats i són molt modulars (pagarem en funció de l'ús i algunes eines amb un ús bàsic poden ser fins i tot gratuïtes). De totes, el *ticketing* possiblement impliqui la major despesa, però també genera grans estalvis i millores de servei respecte a les alternatives del segle passat, no ho oblidem.

El recurs més escàs serà el temps. Temps per posar en marxa, per pensar, per a formacions puntuals, temps per introduir noves tasques (analitzar, segmentar, gestionar anuncis digitals...) i temps per alinear els equips, vèncer pors i resistències al canvi en la mesura que la nova estratègia els impliqui.

Les urgències, les inèrcies i el dia a dia són el gran enemic. Menys és més, comencem per poc, planifiquem accions petites, i avancem.

A la vegada, i en això ens ajudarà l'avaluació, revisem críticament el temps que dediquem a altres tasques, a implementar accions de velles estratègies, a fer coses simplement perquè sempre s'han fet. Exigim la mateixa efectivitat a les velles accions que a les noves. Trobem «pèrdues» de temps, identifiquem parts del procés en què els esforços són poc eficaços, necessitem optimitzar el nostre temps. No hi ha una altra via si volem enforcar-nos a l'usuari i treballar «científicament».

Epíleg

Hem presentat en aquestes pàgines una metodologia de treball per desenvolupar audiències. No és l'única que existeix. Cada gestor o gestora, cada equipament, tindrà la seva.

Volem dir: els equipaments municipals funcionen, i tenen, compleixen una missió. La suma d'aportacions múltiples al llarg del temps ha construït una intel·ligència i una vitalitat col·lectiva. Molts projectes i gestors necessiten ben pocs consells sobre com desenvolupar una audiència. Potser no sabran explicar fins al detall el procés per fer-ho, però tampoc cal.

Molts gestors venen de sèrie amb una visió relacional, són desenvolupadors comunitaris innats. Molts projectes neixen amb aquesta llavor i les ànimes que el desenvolupen esdevenen fantasmes que evitaran qualsevol desviació del seu enfocament a les persones que els envolten.

Per a què pot servir aquest manual, doncs?

Moltes de les idees i propostes aquí contingudes no són més que un modest intent de sistematitzar i «metodologitzar» la pràctica habitual en la gestió d'equipaments de proximitat, intentant fer-ho amb una certa coherència i tenint en compte pràctiques d'altres sectors i tècniques de màrqueting digital. Aquesta és la humil aportació que hem intentat fer amb el manual. Així, pot servir de consulta, de reflexió, de confirmació, per completar o omplir forats sobre les pràctiques de gestió ja integrades, d'inspiració amb alguna idea per a un experiment, de guia per alinear un equip, de palanca per a un nou impuls, o de base per pensar un projecte.

Que cadascú agafi la peça o peces que li encaixin més bé i faci evolucionar el seu propi llibret metodològic. Si hi ha una idea central més important a recollir és la del potencial d'utilitzar una metodologia basada en dades que ajuda a la millora contínua. Si sabem d'on sortim, definim on volem arribar i avaluem els passos que fem, ens mourem en la direcció adequada.

Tant de bo sigui útil, s'ha fet el document amb aquesta voluntat. Aquest manual no és un document tancat, continuen apareixent experiències interessants, noves tecnologies amb potencial d'ajuda, noves idees bones, reflexions que posen en qüestió altres, en un diàleg amb gestores i gestores d'arreu del món, també lectors i lectores d'aquest text.

Anirem deixant traça sobre com desenvolupar audiències al blog de teknecultura i qui sap si en nous materials en el futur.

Referències bibliogràfiques

Els llibres citats al llarg del text, tots interessants i complementaris, una bibliografia bàsica per aprofundir en el màrqueting cultural des de la filosofia relacional i amb protagonisme de les dades:

CARR, E. i PAUL, M. *Rompiendo la quinta pared: marketing para las artes en la era digital*. Madrid: SGAE, 2011.

COLBERT, F. i CUADRADO, M. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2004.

COLOMER, J. *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*. Madrid: Fundación Autor, 2013.

RIES, E. *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto, 2013.

TOMLINSON, R. i ROBERTS, T. *Aforo Completo, como convertir los datos en audiencias*. Madrid: Fundación Autor, 2011.

Blogs especialitzats de les tres millors referències globals en màrqueting cultural. Amb continguts i casos rellevants, molt didàctics. Tots ells del món anglosaxó, on la cultura fa molts anys que viu orientada a l'usuari i a resultats econòmics que en garanteixin la sostenibilitat. I, des de la proximitat, el nostre blog a teknecultura, on humilment anem deixant píndoles de reflexions, idees i casos que van registrant del que anem aprenent (i que heu trobat també destil·lat en el present manual):

<<https://www.colleendilen.com/new/>>

<<https://www.trgarts.com/TRGInsights.aspx>>

<<https://www.theaudienceagency.org/blog>>

<<https://www.asimetrica.org/blog>>

<<https://teknecultura.com/ca/#blog>>

Altres publicacions de la sèrie Cultura

Eines

- 1 La comunicació de la cultura als municipis
- 2 Reglament del Servei d'Arxiu Municipal
- 3 Les dades culturals. Consideracions ètiques, problemes i oportunitats
- 4 Repertori de normes legals per als arxius municipals
- 6 Els impactes de la cultura. Metodologia per a l'estudi dels impactes d'esdeveniments culturals
- 7 L'equitat en les polítiques culturals. Estudi de casos amb metodologia de recerca participativa
- 8 Model de reglament de cessió d'ús dels espais i els equipaments culturals de gestió municipal
- 9 L'ocupació cultural en l'àmbit públic

Estudis

- 1 Art contemporani i acció local
- 2 Més enllà del binomi cultura i educació: aproximacions des de l'àmbit local