

# Desarrollo de audiencias a través del estudio de bases de datos

## Un estudio centrado en el ámbito de la música clásica para el Palau de la Música de Valencia

### *Audience development through database study A study focused classical music for Palau de la Música of Valencia*

**Teresa Segura Martínez**

Gestora Cultural, España  
teresa.sgmt@gmail.com

#### Resumen

El estudio de bases de datos es un trabajo analítico perteneciente al campo del marketing. En el mundo de la empresa es muy frecuente estudiar las pautas de compra de individuos o grupos sociales con el fin de satisfacer las necesidades de estos o encontrar una nueva vía de negocio. En el campo artístico y cultural, estas prácticas han sido poco frecuentes por considerar la cultura como un bien que no debe someterse a las pautas del mercado. Sin embargo, ante la alta oferta cultural y la diversificación de canales de comunicación, se hace cada vez más difícil mantener una audiencia fiel y, por otro lado, conocer las nuevas formas en las que esta sociedad quiere consumir ahora es posible. A través de los datos que obtenemos en cada transacción o interacción de nuestro público con nuestra entidad cultural obtenemos información muy valiosa que nos habla de cómo debemos relacionarnos con nuestro público. Un tarea necesaria para lograr más independencia económica (más y mejor público comprando entradas) y para ser relevantes y pertinentes con el público cultural.

**Palabras clave:** marketing cultural; CRM; desarrollo de audiencias; nuevos públicos; música clásica.

#### Abstract

The database study is a field belonging to marketing analytic work. In the business world is very common to study buying patterns of individuals or social groups in order to meet the needs of these or find a new way of business. In the artistic and cultural field, these practices have been rare considering culture as an asset that must



**Culturas. Revista de  
Gestión Cultural**

Vol. 2, Nº 1, 2015  
pp. 87-119  
EISSN: 2386-7515

Recibido: 21/02/2015  
Aceptado: 25/04/2015

not be subjected to market guidelines. However, due to high cultural and diversification of communication channels, it becomes increasingly difficult to maintain a loyal audience and on the other hand, learn about new ways in which this society wants to consume is now possible. Through the data we collect in every transaction or interaction with our audience valuable information that tells us how we should relate to our audience. Necessary to achieve a more economic independence (a better audience buying more tickets) and to be relevant and pertinent to the cultural public task.

**Keywords:** Arts marketing; CRM; audience development; new audiences; classical music.

## 1. Introducción

¿Llevan a cabo los auditorios y salas de música hoy en día estrategias de marketing? En caso afirmativo, ¿Siguen unos objetivos? ¿Están planificadas? ¿En qué términos miden su efectividad? Y, mirando a más gran escala el ámbito del marketing de las artes en España, ¿están establecidas en el campo cultural unas bases sólidas en cuanto a marketing y comunicación o, por el contrario, nos encontramos recorriendo el inicio del camino?

Este estudio es un análisis de casos y estrategias llevadas a cabo por orquestas y auditorios pertenecientes a Reino Unido y España, con el fin de corroborar la importancia del estudio de los datos para el desarrollo de audiencias. Entendemos desarrollo de audiencias como una estrategia o una serie de acciones llevada a cabo (en este caso) por una organización cultural cuyo objetivo es múltiple: captar nuevos públicos, fidelizar al público existente, establecer una relación más cercana y duradera. Se trata de involucrar a una audiencia significativamente en un proceso cultural (Ragsdale 2011).

Cuando se habla de audiencias también hablamos de datos de estas audiencias; datos de frecuencia de asistencia, edad de los asistentes, tipo de espectáculos a los que asisten, de qué lugar de la ciudad vienen estas audiencias, patrones de compra, etc. Es decir, en este estudio se abordará el análisis de estrategias de marketing de desarrollo de audiencias, las cuales nacen de un estudio exhaustivo del público, esto son, las bases de datos.

Las bases de datos son la información que una organización recopila de su público perteneciente a diversas fuentes, entre ellas la taquilla, compra de entradas por internet, encuestas, suscripciones... Esta

investigación trata de analizar cómo algunas organizaciones culturales pertenecientes al campo de la música clásica utilizan estos datos para consolidar su audiencia o renovarla o cómo a través del estudio de los datos de taquilla y venta de entradas online se puede extraer información valiosa para comunicarse con una audiencia de la forma que esta demanda.

Como bien señala Ramos (2014) en su artículo para la revista *Scherzo*, "Hoy seguimos haciendo comunicación muy similar, cuando no idéntica, para la persona que nunca ha venido a ver un concierto de música clásica y para la que ha venido más de cuatro veces en un año, y es ahí donde las organizaciones necesitan dar el salto y entender las diferentes necesidades de tres tipos de personas: las personas que aún no han acudido a verles (nuevo público), las personas que vienen por primera vez (para hacer que regresen) y las personas que ya acuden a sus organizaciones con frecuencia (para que suban un escalón en la escalera de lealtad). En este sentido, las orquestas y auditorios podrían poner en marcha tres tipos de estrategias relacionadas con el público."

Conviene hablar de marketing llegados a este punto, ya que este es el campo que se ocupa de estudiar patrones de consumo. Más adelante veremos cómo este término se relaciona directamente con otros campos como comunicación y ventas y todo este conglomerado de información es básico para conocer a nuestro usuario. El término *marketing* es un anglicismo que en su traducción al castellano podría definirse como "mercadotecnia", un conjunto de principios y prácticas dirigidas a aumentar el comercio y la demanda de un producto, según la RAE. Tomando como referencia esta definición, orientada al consumo y comercio de un producto, las artes no se han visto invitadas a aplicar técnicas de mercadeo y persuasión del cliente para atraer a un público o comercializar un producto, pues la esencia de la cultura no se ha definido en un ámbito de mercado y comercialización.

A finales de la década de los 70 se inician los primeros intentos de integrar conceptos de marketing en el sector cultural (Colbert y Cuadrado 2010), lo que posteriormente se llamará *marketing de las artes*. Esta inclusión de estrategias de marketing en el campo de las artes ha traído consigo un debate entre quienes consideran que estas prácticas no son propias del sector cultural puesto que un producto cultural no se conforma según las estrategias del mercado sino que es un producto "puro" que obedece a las exigencias de su creador no de su público.

En esta línea Varela (2003) concluye que "*Esto es uno de los aspectos que tanto espantan a practicantes en el sector cultural, que ven la idea de aplicar conceptos de marketing como una inevitable comercialización*"

*de la cultura. Pero nótese que esto es sólo porque el objetivo particular de la empresa comercial es maximizar utilidades, la definición de marketing sólo se refiere a la consecución de objetivos organizacionales, que bien pueden definirse de otra manera (por ejemplo, transmitir el valor de la música folklórica entre la juventud) (...) Es así que, aunque etimológicamente derive de la palabra "mercado", con sus connotaciones de economía neoclásica, el campo de marketing deja lugar para interacciones que pueden no regirse estrictamente por cuestiones de oferta o demanda".*

Este vacío del que habla Varela es la acepción de marketing como herramienta de comunicación. Si bien en la década de los 1950 la ausencia de una red de comunicación extensa como internet impedía a las empresas conocer amplios detalles de sus clientes. En pleno siglo XXI múltiples canales de comunicación favorecen que las entidades de ocio y cultura amplíen sus bases de datos y conozcan mucho más a su cliente. Estas estrategias son el núcleo de la estrategia del marketing relacional y suponen un cambio en el modo en que una organización se relaciona con su público.

Ragsdale (2009) describe así en la *Conferencia Anual de la Asociación de Marketing de las Artes del Reino Unido* la necesidad en el campo de las artes de adoptar acciones de marketing adaptadas a las necesidades que presenta la sociedad hoy: *"Para desarrollar audiencias, las artes necesitan pasar de crear barreras a facilitar las relaciones entre las personas, el arte y los artistas (...) Quizá deberíamos centrarnos menos en persuadir a las personas para que acudan particularmente a nuestra institución (vendiendo nuestra particular marca de excelencia), y más en trabajar juntos para conectar nuestra diversa comunidad con un rango amplio de artistas y experiencias artísticas. Debemos dejar de considerarnos como poderosos guardianes para, humildemente, adoptar nuestro papel de entusiastas agentes conectadores y facilitadores".*

Como define Don Peppers, el "falso marketing relacional" consiste en no poner en práctica los conocimientos que una entidad tiene del cliente para comunicarse con él. En este marco, se impone un cambio radical en el planteamiento en la venta de entradas y en la gestión del conocimiento recopilado en las operaciones.

Reunimos dos factores hasta ahora impulsores del aparente rechazo del binomio marketing y cultura: el propio rechazo del concepto de marketing por parte de los agentes productores de cultura (programadores, artistas...) como término asociado a técnicas de persuasión y venta, las cuales se oponen a la naturaleza propia del producto artístico y, en segundo lugar, el factor del amparo cultural por parte de la administración pública, el cual ha supuesto la creación de un "clima de confort" donde los organismos culturales públicos desarrollan

su actividad.

En el caso actual español (Redescena 2014), cada vez son más frecuentes los repartos a porcentajes de taquilla entre productor y sala, esto supone que la recaudación de taquilla es crucial en la supervivencia de ciertos espectáculos (Bissap 2014).

Las políticas en el terreno de la comunicación y el marketing cultural que se tratan en este análisis pretenden establecer una relación sólida entre audiencia y entidad asegurando así, entre otros beneficios, unos ingresos estables en ticketing los cuales asegurarán la supervivencia de algunas entidades culturales.

Actualmente sólo un 20% de las orquestas españolas utiliza un sistema de ticketing (venta de entradas online) propio. Un sistema de ticketing o venta de entradas propio permite estudiar las pautas de compra y los gustos de una audiencia para comunicarse mejor con ella, ya que los datos recopilados a través de la venta por internet podrían ser legalmente tratados por la entidad que vende entradas. Implicaría ser el dueño legal de los datos que los consumidores dejan al registrarse y la entidad cultural analizaría los mismos en favor de un amplio conocimiento de su público. El 20% español se sitúa frente a un 80% de las orquestas inglesas que sí utilizan un sistema de ventas propio.

### 1.1 Objetivos del análisis

A continuación se detallan los dos grandes objetivos que persigue esta investigación y los objetivos específicos que los acompañan. Los objetivos generales que persigue este estudio son:

• **Determinar cuáles son las prácticas actuales a nivel internacional en estrategias de desarrollo de audiencias.** Analizar las acciones de algunas orquestas y auditorios a nivel internacional con el fin de extraer las prácticas, métodos y estrategias actuales que llevan a cabo estos auditorios para conseguir nuevo público o fidelizar al existente. Se hará especial hincapié en aquellas prácticas relacionadas con el estudio de las bases de datos.

Y para ello es necesario:

- Conocer el contexto actual del marketing de las artes en España y Reino Unido.
- Investigar qué sistemas de venta de entradas utilizan las orquestas y auditorios españoles e ingleses.
- Estudiar y diferenciar los distintos sistemas de ticketing a nivel internacional.
- Llevar a cabo un análisis *benchmarking* para el Palau de la Música

de Valencia, haciendo especial hincapié en todos los aspectos susceptibles de contacto con el público: web, boletín de noticias, sistema de venta de entradas y abonos, edificio, programación, publicidad y redes sociales.

La consecución de estos objetivos esclarecerá en qué grado las orquestas y auditorios españoles han adoptado las últimas tendencias en cuanto a comunicación cultural y fidelización de audiencias. Esto supondría también conocer en qué punto, respecto a otros países, se encuentran las políticas de marketing cultural en nuestro país y qué impacto, positivo o negativo, conllevaría adoptarlas.

## 1.2 Metodología

Para la consecución de los anteriores objetivos, ha sido necesario realizar las siguientes acciones:

- **Estudiar y analizar los factores y pautas que rigen las políticas de desarrollo de audiencias a través las diferentes fuentes teóricas.** El análisis de las fuentes teóricas ha servido para establecer el marco de referencia y tener el conocimiento suficiente sobre los temas que componen este estudio, esto es: marco general del marketing de las artes en España y Reino Unido, ley de protección de datos, análisis y descripción de los diferentes sistemas de venta de entradas, análisis del sistema de venta de entradas de las orquestas españolas e inglesas: cómo instalar un software CRM en nuestro canal de ventas, cómo segmentar una audiencia en general y cómo segmentar el público dentro de una base de datos.

Para la elaboración de esta fase se ha contado con la ayuda externa de un profesional en el campo de la informática, quien ha colaborado en corroborar la utilización de un sistema u otro de venta de entradas para cada orquesta.

- **Realizar un análisis benchmarking.** Como segunda fase de la investigación y puesto que los resultados de la misma son visibles a través de un método empírico, se ha procedido a realizar una comparación entre el Palau de la Música de Valencia y otros auditorios europeos. Se ha creído necesario aplicar la teoría a la práctica aplicando los resultados del análisis *benchmarking* en una entidad cultural real. Este tipo de análisis supone un proceso para evaluar productos o servicios en organizaciones de cualquier tipo. Consiste en seleccionar comparadores o *benchmarks* en organizaciones similares a la nuestra que evidencien las mejores prácticas en el área que la empresa quiere mejorar, con el objetivo de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación (Camp, 2006). Es decir, se seleccionarán los

teatros y orquestas mejor valorados en el ámbito anglosajón y se compararán con el auditorio en cuestión, el Palau de la Música de Valencia, tratando de potenciar las similitudes y adoptar las diferencias respecto a los otros auditorios.

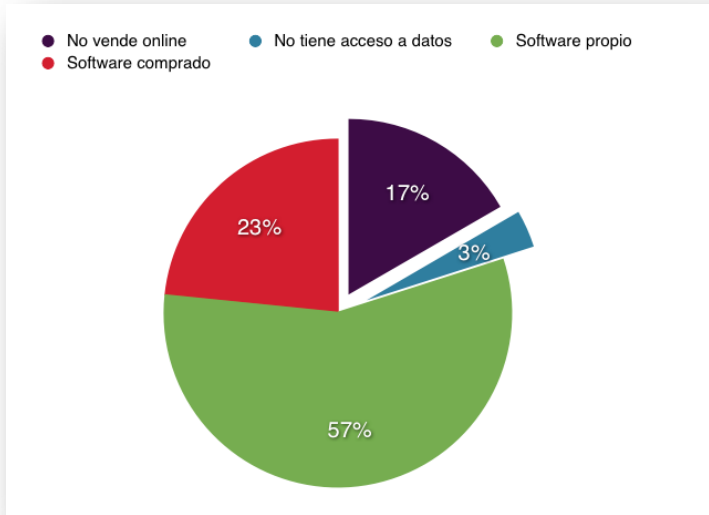
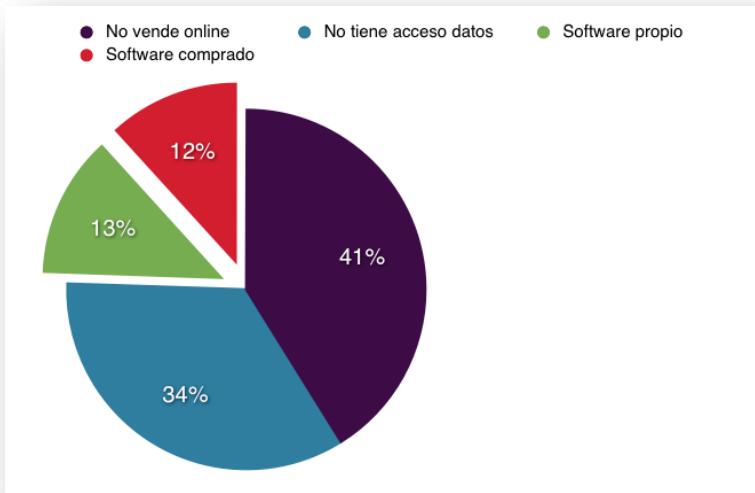
Las cuestiones que se someterán a estudio serán: web, tipo de contenido, redes sociales, tipos de abonos, gestión del personal, puntos de venta, sistema de ticketing, bases de datos, publicidad y marketing, tipos de programación y boletín de noticias. Como parte del análisis *benchmarking* nos suscribiremos a varios boletines de noticias (newsletter) de algunas de las orquestas escogidas con el fin de estudiar la periodicidad de los envíos y su contenido ya que a esta información sólo podemos acceder de esta forma.

• **Analizar cuál es el punto de partida del Palau de la Música de Valencia respecto a estrategias de desarrollo de audiencias.** Para ello se solicitará información muy específica al auditorio valenciano con la intención de trabajar con datos reales y estadísticas pasadas y actuales sobre audiencias, venta de entradas, presupuestos, personal, etc. Estos datos nos permitirán por un lado conocer si el uso del presupuesto actual destinado a marketing, comunicación y ventas (sectores que intervienen directamente en el desarrollo de estas estrategias) es el adecuado, conocer el margen de mejora tras la implantación del sistema propuesto y, por último desarrollar una propuesta lo más veraz posible que se fundamente sobre datos reales.

## 2. Los pilares básicos del análisis.

### 2.1 Porcentajes de orquestas españolas e inglesas que tienen un sistema propio de ticketing.

Los siguientes gráficos de elaboración propia ponen de relevancia dos hechos importantes que hemos comentado hasta ahora: por un lado muestran un alto porcentaje de orquestas inglesas (respecto a las españolas) que utilizan un sistema de ticketing propio o, dicho de otra forma, que estudian por analizar los datos de su audiencia a diferencia del bajo porcentaje de orquestas españolas que realiza esta acción a través del estudio de datos de taquilla y consumo. Por otro lado, pone en evidencia el hecho que Inglaterra es un país pionero en este tipo de prácticas y España está aún en el camino.

**Gráfico orquestas inglesas:****Gráfico orquestas españolas:**

**2.2 Análisis benchmarkin (comparativo) sobre el Palau de la Música de Valencia respecto a: organigrama y personal, web, redes sociales, programa de abono, suscripción al boletín de noticias, localizaciones y fachada, publicidad tradicional y vía online.**



### 2.2.1 Análisis plantilla trabajadores

Actualmente la plantilla del auditorio la forman alrededor de 150 personas divididas en los siguientes departamentos:

- Personal de administración y servicios, dividido en:
  - Dirección técnica
  - Dirección artística
  - Dirección económica
  - Secretaría de Presidencia
  - Servicio jurídico
  - Programación artística
  - Relaciones Públicas
  - Promoción
  - Departamento económico y laboral
  - Prensa
  - Archivo y documentación
  - Exposiciones
  - Congresos
- Oficina de la Orquesta de Valencia
  - Programación artística
  - Producción artística
  - Regiduría
  - Inspector
  - Archivo y documentación
  - Asistencia Director Artístico
- Equipos técnicos
  - Escenario
  - Mantenimiento
  - Prevención de riesgos laborales
  - Taquillas
  - Atención al público
  - Oficina de la Banda Municipal
  - Coordinación jurídica
  - Programación artística
  - Gestión
  - Promoción

Respecto a las propuestas de organización de personal que hemos aportado hasta ahora, el Palau de la Música posee una plantilla extensa, la cual podría responder en número a las necesidades planteadas. Sin embargo, dos de los departamentos más relevantes para la inclusión de estrategias de desarrollo de audiencias son marketing y ventas. Nuestro auditorio no contempla en su plantilla de trabajadores estos departamentos puesto que son dos empresas diferentes externas quienes gestionan las actividades de venta de entradas y de

comunicación, promoción y marketing.

En esta línea, Tomlinson y Roberts (2011) afirman que lo ideal es que un único Departamento de Marketing y Ventas gestione publicidad, promociones, venta de entradas, grupos, socios, abonados y servicios online, que intervengan directamente en la recopilación de información sobre los clientes, en el desarrollo de mailing postal y electrónico, octavillas, folletos, correo comercial y, por supuesto, cualquier texto publicitario. Defienden la idea de una entidad jerárquica más horizontal como estrategia de éxito.

En la actualidad el responsable de programar actividades que impliquen contacto con el cliente (marketing, ventas, socios, captación de fondos, atención al cliente y relaciones con el público) es el gerente o director artístico, que a su vez delega estas tareas en dos o más personas, desdibujando la figura del director de marketing.

El Centro de Artes Escénicas de Queensland (CAEQ), fusionó sus equipos de marketing y venta de entradas en 2002 debido a que la implantación de un nuevo plan estratégico exigía una reestructuración organizativa. Anne-Maree Moon, directora de marketing y venta de entradas de la entidad afirma que “el beneficio potencial a largo plazo compensa con creces las dificultades más inmediatas. Se reparte la carga de trabajo y se consigue que los expertos en cada campo contribuyan al gran desafío de desarrollar audiencias y incrementar la venta de entradas”.

### **2.2.2. Análisis web**

El Palau de la Música de Valencia cuenta con una página web desde la que se puede acceder a información relativa a: congresos y actividades, programación, historia del Palau, acceso y compra de entradas, en tres idiomas. Para la compra de entradas la web nos redirecciona a [entradas.com](http://entradas.com), portal a través del cual se procede a la transacción. La transacción puede realizarse a través de móvil y del ordenador y nos requiere los campos de: nombre, mail, teléfono y código postal.

El formato web es estático, no es responsive, es decir, no se adapta a distintos dispositivos como tablets o smart phones, por lo tanto la visualización de la información algunas veces es limitada.

Aunque, la agencia de publicidad Publips muestra en su página web [www.grupopublips.com](http://www.grupopublips.com) que desarrolló en 2012 una App para el Palau de la Música de Valencia compatible con Iphone, esta App no está anunciada en ningún apartado de su página web.

En la home (página principal) de su web no encontramos información sobre tipos de abonos, ventajas por hacerse socio, precios... tampoco existe un apartado ni la posibilidad de suscribirse a un plan de “amigos/socios” del Palau, hacer una donación o acceder a redes sociales. Tampoco existe la posibilidad de acceder a vídeos o archivos

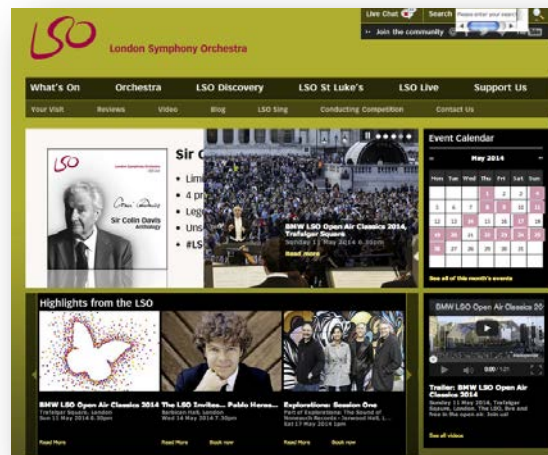
sonoros de la propia orquesta o comprar este producto online. La información proporcionada por el Palau de la Música informa que este canal de comunicación es llevada conjuntamente por la empresa externa Publips, el departamento de Comunicación y el de Publicaciones.

A continuación se muestra un estudio comparativo entre la web del auditorio valenciano y otras webs de referencia.

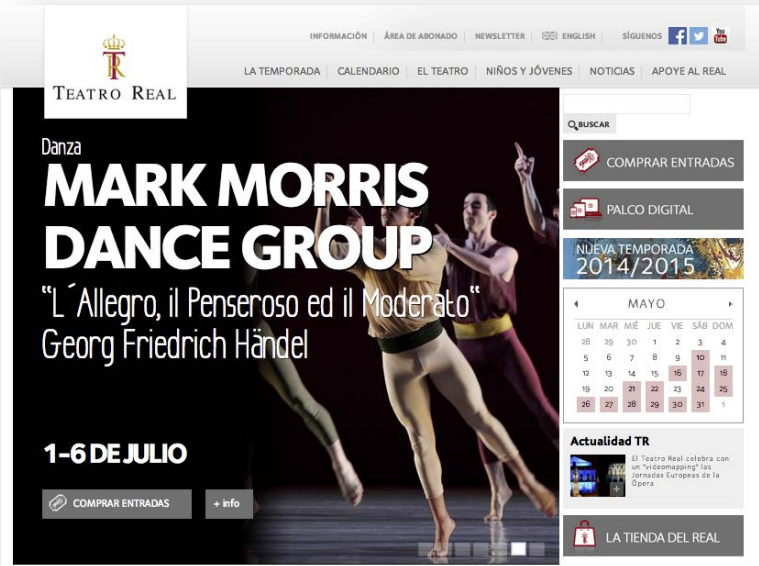
- Página principal web Palau de la Música de Valencia ([www.palaudevalencia.com](http://www.palaudevalencia.com)).



- Página principal web London Symphony Orchestra ([lso.co.uk](http://lso.co.uk)).



- Página principal web London Symphony Orchestra (Iso.co.uk) Página principal web Teatro Real (www.teatro-real.com).



A primera vista observamos un menú similar en las tres páginas, sin embargo al navegar por ellas observamos que en cada apartado existen unos desplegables con mucha más información de la que a primera vista se ve. En el caso del Palau, la información no se presenta de una forma visualmente atractiva ni en los conciertos para adultos ni en los conciertos infantiles. Los enlaces a redes sociales no son enlaces reales, no redireccionan a su plataforma. Así mismo, no encontramos información sobre abonos, alquiler de salas, amigos del Palau y otras plataformas en las que el auditorio pudiera estar presente.

- Página principal web London Symphony Orchestra (Iso.co.uk) Imagen de la presentación de los conciertos de abono en la web del Palau de la Música de Valencia



- Imagen de la presentación de los conciertos de temporada en la web del Teatro Real.



Así mismo, el Teatro Real informa sobre ventajas del abonado, precios y fechas disponibles para la compra del abono de forma telefónica o vía online. Ha creado una aplicación llamada “Palco Digital”. Se trata de una iniciativa muy similar a la creada por la Filarmónica de Berlín y su Concert Hall, en ella el espectador puede acceder a vídeos de cómo se hizo, vídeos con músicos que han participado en una ópera específica, etc. Un archivo tanto sonoro como visual de cada gran producción. En este sentido, la página web del Palau de la Música aún está lejos de conseguir este contacto cercano con el cliente, aunque el primer paso sería proveer al público con toda la información necesaria (precios, mapas, FAQs, packs de abono...).

**• ABONOS DE ÓPERA Y DANZA**

Los espectadores que lo deseen pueden adquirir uno de los abonos de ópera y danza que el Teatro Real ofrece, y beneficiarse así, temporada tras temporada, de numerosas ventajas y servicios exclusivos.

Ventajas para abonados    Servicios a abonados    Área de abonado    Compra de abonos

**TEMPORADA 2014/2015**  
**Abonos de ópera y danza**

- » Descuento del 5% sobre el precio de las localidades (excepto zonas F, G y H)
- » Opción de fraccionar el pago en dos plazos
- » Disposición de la misma localidad para todas las representaciones
- » Renovación automática de la misma butaca para futuras temporadas y opción de cambio y mejora de la

Como resumen, recopilamos en la siguiente tabla de forma resumida el análisis comparativo referente a acciones y buenas iniciativas que

combinan las webs del Teatro Real y London Symphony Orchestra, marcando con una equis las webs que incorporan dicha práctica:

Resumen análisis web			
Acciones web	Teatro Real	London Symphony	Palau de la Música
Información y posibilidad de compra de abonos online	x	x	
Ventajas de ser abonado	x	x	
Ventajas y inscripción a "Amigos de"	x	x	
Apartado de preguntas frecuentes para aquellas personas que acuden por primera vez	x	x	
Mención de patronos y mecenas en la web	x		
Áreas privadas para abonados, patrocinadores, amigos, etc.	x	x	
Información sobre alquileres de espacios	x	(su espacio es Barbican Centre y allí sí que existe la posibilidad)	
Enlaces a redes sociales, integración del canal Twitter en la página principal	x	x	
Información sobre cafetería y packs con cena incluida	x	x	
Archivos sonoros para descarga y compra de cd		x	
Canales propios de vídeo	x	x	
Biblioteca de vídeos, entrevista artistas	x	x	
Posibilidad de apoyar económicamente la institución como individual o empresa y ventajas de hacerlo	x	x	
Información muy visual, imágenes modernas, atractivas para su variedad de públicos: adultos, jóvenes y niños	x	x	
Integración blog en la home		x	
Consulta online del libreto de temporada		x	
Información sobre programas educativos	x	x	x

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3. Análisis newsletter y redes sociales

El boletín de noticias forma parte de la comunicación externa que realiza el Palau junto con: relación con medios de comunicación, revista

propia, ruedas de prensa, atención directa a los medios, notas de prensa semanales, mupis, mobiliario urbano, publicidad en prensa escrita y facebook.

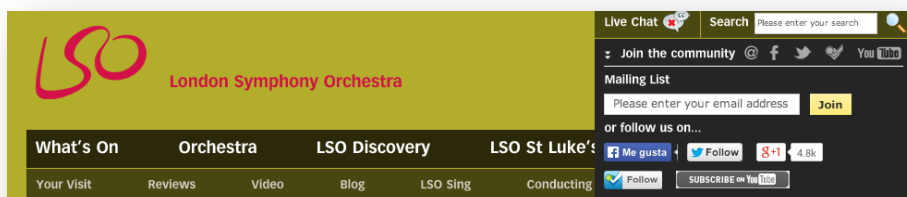
Los boletines de noticias electrónicos (newsletter) representan una versión moderna de los tradicionales folletos o revistas en papel a los que un grupo que comparte un interés general se suscribía. Las ventajas de este nuevo formato son múltiples debido al desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas que nos permiten conocer no sólo la tasa de apertura de los mail ni en qué noticias se ha hecho "clic" sino que tenemos la posibilidad de preguntar y conocer qué gustos tiene nuestro lector y sobre qué quiere estar informado. Así, cuanto más precisa sea la información que tenemos de nuestro lector, mayor tasa de apertura tendrá nuestro boletín de noticias y podremos ofrecer promociones al detalle.

Las siguientes imágenes muestran un proceso de alta de usuario en el boletín de noticias de una entidad que sí que ha adoptado un modelo de empresa centrado en el cliente, la London Symphony Orchestra y el Palau de la Música de Valencia, que hasta ahora no muestra estrategias para el desarrollo de estas propuestas.

El mismo auditorio valenciano nos ha informado que reúne una base de datos de abonados generales, abonados de la orquesta, Amigos del Palau y clientes y proveedores en un formato excel, pero no tiene información del público que compra online.

#### • Proceso de alta en boletín de noticias London Symphony Orchestra.

Primer paso: introducir correo electrónico.



Segundo paso: confirmar el correo y completar algunas de las preferencias del usuario. Este es el mensaje que nos llegaría a la bandeja de entrada para confirmar " *You will be taken to Stage 2 of the process, where you will be asked to enter some more details about yourself and choose the subjects about which you would like to receive emails. Please choose as many as you like but note that you will receive one email per month about each subject. If you do not wish to receive*

*emails from the LSO, please unsubscribe using the link at the bottom of this email. We hope you enjoy the LSO's e-newsletters. Best wishes, LSO Marketing Department".* Te informa que va a pedirte un poco más de información sobre tus preferencias así como te invita a darte de baja si la información que contienen no es relevante para ti.

- Captura pantalla paso 2, proceso de alta en boletín de noticias LSO.

**LSO** London Symphony Orchestra

**STAGE 2 OF 2 - YOUR DETAILS**

Because inboxes are crowded places, we only want to send you information that you are interested in reading. Please take a few moments to fill in some more details about yourself so that we can send you relevant and tailored emails.

\* = required information

**About You:**

Title\*

First Name\*

Surname\*

City

Postcode/Zip Code\*

Country\*

LSO/Bahmian Customer Number (if known)

Promotion Code (if you have one)

**Email options:**

Email address\*   
(you must provide us with a valid email address)

Please select HTML or text only emails:  
HTML  Text only

Please select which aspects of the LSO's work you would like to receive emails about (please choose as many as you wish, but note that one email per option will be sent. If you wish to receive info on all these aspects, please only select the General LSO e-newsletter):

- General LSO e-newsletter**  
For news on all aspects of the LSO's activities
- LSO Live**  
For news on the LSO's recordings and new releases
- LSO Discovery**  
For information on the LSO's education and outreach work, special projects and family concerts
- LSO St Luke's**  
For information on concerts and activities at the LSO's centre in Old Street

---

**Interests (optional):**

To help us further send you tailored emails, please indicate which of the following you would be interested in:

- Pre-concert talks
- Family concerts
- LSO concerts abroad
- Chamber music
- LSO Friends
- Student offers
- Bringing a group to the LSO
- Lunchtime concerts
- Music Technology Courses

Please tell us about your other cultural interests:

- Film
- Theatre
- Visual Arts
- Literature
- Musical Theatre
- Contemporary music



Se aprecia una voluntad clara de recopilar datos relativos a intereses y conocimiento de los gustos y preferencias del público. Este proceso de alta de usuario recopila información sobre si el usuario está casado, soltero, es doctor, profesor o incluso cura. También nos pregunta por los tipos de conciertos en los que estamos interesados: grabaciones y cds, conciertos en el extranjero, conciertos didácticos... e información general como si nos interesan las charlas previas a conciertos, otras actividades familiares, ofertas para estudiantes...

#### • Proceso de alta en el boletín de noticias del Palau de la Música de Valencia

El proceso de alta en el boletín de noticias del Palau de la Música de Valencia se compone únicamente de un paso. La información requerida para completar el proceso es: nombre, apellidos, email y número de teléfono. Después de enviar esta solicitud nos llega un correo general que nos informa que estamos dados de alta satisfactoriamente en la newsletter.

El boletín de noticias del Palau informa aproximadamente sobre dos de los próximos conciertos que habrá en el auditorio. No muestra información de conciertos y exposiciones que paralelamente se están haciendo en esas fechas.

**Suscripción al boletín**

Complete los datos del siguiente formulario para suscribirse al newsletter de Palau de la Música de Valencia y recibir información actualizada sobre las áreas que más le interesen:

Nombre:

Apellidos:

Email:

Móvil:

**enviar**

De acuerdo con la Ley de Protección de Datos de carácter personal, se le informa que sus datos serán incorporados a la base de datos de Palau de la Música de Valencia, pudiendo ser utilizados con fines de marketing y publicidad para informarle de productos y servicios turísticos que puedan ser de su interés. Se pone en su conocimiento el derecho de acceso, rectificación, cancelación y tratamiento de sus datos

A continuación sintetizamos las principales diferencias entre los procesos de alta entre boletines y su contenido con el fin de observar la inclinación de una entidad y otra a recopilar datos de su audiencia.

Diferencias entre la captación de datos de los procesos de alta entre boletines y su contenido		
Datos requeridos y contenido	London Symphony	Palau de la Música
Nombre y apellidos	X	X
Teléfono		X
Código Postal	X	
País	X	
E-mail	X	X
Título (señor, señorita, don...)	X	
Intereses generales (cine teatro, literatura)	X	
Intereses concretos en las actividades que realiza la orquesta (conciertos para familias, música de cámara, ofertas estudiante, música experimental...)	X	
Opción de baja en newsletter	X	X
Enlaces en newsletter que redireccionan a la web	X	
Inserción de contenido multimedia en la newsletter	X	
Contenido diverso	X	

Fuente: elaboración propia

En la actualidad existen numerosas herramientas para el diseño y envío de newsletter, algunas de las más destacadas por el feedback que aportan y su popularidad entre el sector cultural son:

**Mailchimp:** Estadounidense y sólo disponible en inglés, es muy intuitiva, tiene cientos de tutoriales de cómo usarla y numerosas plantillas para la elaboración de los boletines. Centra su atención en la protección de datos, de hecho obliga al usuario a pedir previo permiso para recibir su boletín. Te muestra estadísticas de tasa de apertura, mails spam, horas de apertura, mails eliminados, boletines reenviados, en qué partes del boletín han clicado, geolocalización de apertura, segmenta las listas de correo y localiza nuevos segmentos, tiene una versión móvil, puedes programar los envíos, entre otras. La aplicación distingue tres rangos de precios según envíos, hasta 2.000 suscriptores y 12.000 boletines al mes es gratuita, luego distingue dos categorías de pago, una de hasta 50.000 suscriptores y otra para más de 50.000 suscriptores donde el número de envíos es ilimitado desde unos 10 dólares.

**Campaign Monitor:** Disponible sólo en inglés y con clientes como Facebook o Apple, se presenta como otra de las alternativas al liderazgo de Mailchimp.

No sólo el proceso de alta está sometido a análisis y estudio, sino el contenido del propio newsletter también. Recibidos ambos boletines (ver anexos 2 y 3), comparamos contenidos. El boletín de noticias del Palau de la Música contiene dos noticias con los siguientes titulares “La filarónica de la BBC y Julia Fischer interpretan a Mendessohn” y “La orquesta de Valencia y la pianista Elisabeth Leonskaja interpretan el concierto nº18 para piano de Mozart” y ambas noticias vienen acompañadas de dos imágenes de las artistas con una reseña sobre sus trayectorias.

Por otro lado, el boletín de noticias de la orquesta inglesa capta la atención de su portada con un twit que dice lo siguiente “qué mejor forma de pasar una mañana de sábado que en Trafalgar Square escuchando a la @londonsymphony #Isoopenair”. Seguidamente a la derecha existe un menú-resumen con las noticias del boletín (noticias que yo he deseado recibir tras marcar mis preferencias). Las noticias siguen aproximadamente estos titulares: LSO Tour, LSO Sing Video, Conciertos en Barbican, LSO Descubriendo Conciertos en Familia, Aforo completo (noticia sobre un concierto masivo). Las fotografías a lo largo del boletín son muy llamativas con constantes links a su página web o compra de entradas. Finalmente, a pie de página, enlaza con sus redes sociales: facebook, twitter, forsquare, pinterest, youtube y google+.

## • Redes Sociales

En la actualidad entendemos red social como un espacio que agrupa a varios individuos con un interés común. En este espacio común los usuarios pueden compartir información, desarrollar un perfil, generar contenidos... En el campo de la música clásica las redes sociales visuales o de audio como Vimeo, Youtube, Spotify deberían ser una prioridad por su poder de difusión. Otras redes sociales líderes en consulta de información como Facebook o Twitter se consideran importantes para la difusión y feedback de los sentimientos y percepciones de los visitantes. Así mismo, aplicaciones como Forsquare de geolocalización son útiles para ofrecer promociones por visitas y aparecer en estas rutas online.

En un segundo plano (al tratarse de música clásica) tendríamos las redes sociales centradas en la imagen como Pinterest o Instagram, más útiles en museos o espectáculos visuales.

El Palau de la Música de Valencia trabaja su perfil en Facebook a modo de información y no de conversación. Las redes sociales son un medio de interacción, un espacio para la conversación y retroalimentación a través de las opiniones de los demás usuarios. En este sentido, si no se genera conversación, la red social no realiza su completa función.

Otros coliseos y auditorios como Teatro Real o la London Symphony Orchestra incluyen en su portada de Facebook enlaces directos a canales propios de vídeo en Youtube o a plataformas propias de descarga y compra de audios.

• Portada Facebook Palau de la Música de Valencia. 1595 seguidores / 0 enlaces a plataformas externas dedicadas a imagen, sonido, compra de productos o canales propios de vídeo.



Portada Facebook London Symphony Orchestra. 231.769 seguidores / 2 enlaces a plataformas externas dedicadas a música en directo y compra de audios propios.



- Portada Facebook Teatro Real de Madrid. 16.046 seguidores / 2 enlaces a plataformas externas dedicadas a comunicación y canal propio en Youtube.



Otras orquestas europeas como la Filarmónica de Berlín han desarrollado nuevos canales de comunicación con el público. Se trata del proyecto Digital Concert Hall (Berliner Philharmoniker, sitio web, Alemania, *Digital concert hall*), un espacio online donde el suscriptor escoge a la carta aquellos conciertos de archivo, entrevistas, documentales o conciertos en directo que quiera ver. El precio de la suscripción incluye 250 conciertos grabados, 40 conciertos en directo y más de 150 entrevistas a solistas y personal con una calidad HD. Los precios van desde 9'90 euros por una semana hasta 149 euros por un año completo. En este sentido ofrece una alternativa al abono tradicional para aquellas personas con movilidad reducida y también la posibilidad de abrirse y comunicarse al público mundial.

### 3. Comunicación “offline” y análisis campañas de publicidad

El Palau de la Música de Valencia posee cuatro grandes áreas sobre las que comunicarse fuera de línea con la ciudad y, por tanto, con su posible público. Estas son: su fachada y grandes espacios interiores, su conexión con el cauce del río, publicidad exterior en forma de cartelera/mupis y sistemas clásicos de recolección de datos vía folletos. Se trata de adecuar todos los puntos de contacto con el cliente a unos objetivos definidos y diferenciados para sacar el máximo partido a todos los canales con los que atraer al público, una estrategia global que permita atraer público en una primera fase, captar datos a través de acciones en una segunda fase y, finalmente, convertir esos datos en información para trabajar con una audiencia.

El caso del Teatro Real respecto a la orientación de su edificio fue una idea que expuso Marisa Vazquez-Shelly en la Conferencia Anual de Marketing de las Artes en 2011. La fachada principal del edificio está orientada hacia el Palacio Real y sus Jardines pero, a efectos reales, “esta fachada está a espaldas de la ciudad”. La calle Arenal y la parada de metro Ópera, a escasos metros del Teatro Real llevan centenares de persona cada día de cara a esta segunda fachada que hasta hace unos poco años únicamente servía como entrada y salida de decorados y furgonetas. Se decidió utilizar esta fachada como conexión con los ciudadanos de forma que ésta comenzó a albergar grandes lonas con información sobre programación y grandes fotografías muy visuales convirtiéndose a efectos prácticos en la principal vía de comunicación con el pueblo. La fachada principal se utiliza hoy para grandes proyecciones al aire libre o retransmisión en directo de óperas abiertas al público, además de albergar en sus bajos La Tienda del Real.

- Fachada principal orientada al Palacio Real y sus Jardines del Real.



- Calle Arenal de Madrid orientada a la fachada del Teatro Real (al fondo de la imagen) que actualmente es utilizada como fachada principal para la comunicación.



Otro caso singular que utiliza el edificio como reclamo visual es el National Theatre de Londres. Desde el estreno de Hamlet en 1963, el National Theatre se ha convertido en un edificio emblemático que ahora los LED tiñen este referente de la orilla sur del

Támesis, patrimonio británico, con una exuberante paleta de colores creando un halo sugerente y espectacular. No se trata sólo de acentuar el impacto de la fachada. La nueva pantalla de vídeo instalada en la cubierta muestra mensajes muy nítidos por medio de un panel LED a todo color. Mientras tanto, en los talleres, salas de ensayo, pasillos y zonas públicas del interior del edificio se utilizan luminarias de alta eficiencia y bajo consumo.

El alumbrado contribuye al objetivo de Londres de reducir el impacto ambiental de la ciudad. En total, se calcula que la nueva configuración de iluminación gastará un 70% menos de energía que las anteriores, lo que ahorrará en torno a 100.000 libras esterlinas (112.000 EUR) anuales. "Esto nos permitirá destinar más presupuesto a obras y espectáculos en lugar de electricidad y mantenimiento", comenta Nick Starr, director del teatro.

- Fachada del National Theatre London.



Fuente:

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Royal\\_National\\_Theatre,\\_London.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Royal_National_Theatre,_London.jpg)



Fuente:

[http://www.newscenter.philips.com/pwc\\_nc/main/shared/assets/2007\\_pressreleases/20071023\\_Simplicity\\_Event\\_London/National\\_Theatre.jpg](http://www.newscenter.philips.com/pwc_nc/main/shared/assets/2007_pressreleases/20071023_Simplicity_Event_London/National_Theatre.jpg)

El Palau de la Música de Valencia posee unas características similares al Teatro Real en tanto que a la distribución de las fachadas del edificio se refiere. Su fachada principal, orientada al antiguo cauce del río Túria es un vínculo directo con el pueblo. El lugar es frecuentado por familias, deportistas, jóvenes, etc, pero no alberga información atractiva para éstos. Su fachada secundaria, la entrada de público y músicos es la que alberga lonas y fotografías. Si se adopta un modelo de gestión centrado



en el cliente, el objetivo principal es llegar a todos los segmentos que el Palau haya detectado, para ello, habilitar su fachada principal para tal efecto sería una tarea principal.

Como hemos estado explicando durante todo el análisis, las estrategias deben responder a objetivos muy concretos y diferenciados. Una campaña de publicidad puede responder al objetivo de: informar sobre los nuevos precios y descuentos, atraer a un público más joven, comunicar la programación anual centrada en los artistas internacionales, hacer una campaña que apele realmente al pueblo, cambiar la falsa percepción de que la música clásica es cara o es aburrida.

En un contexto como el que se ha definido al principio de este trabajo, donde los presupuestos destinados a cultura están disminuyendo y donde el objetivo principal es aumentar el público asistente a este tipo de conciertos, las campañas de publicidad desempeñan un papel importante y deben contribuir a alcanzar objetivos concretos, puesto que se está asumiendo una cantidad importante de dinero en la realización de las mismas.

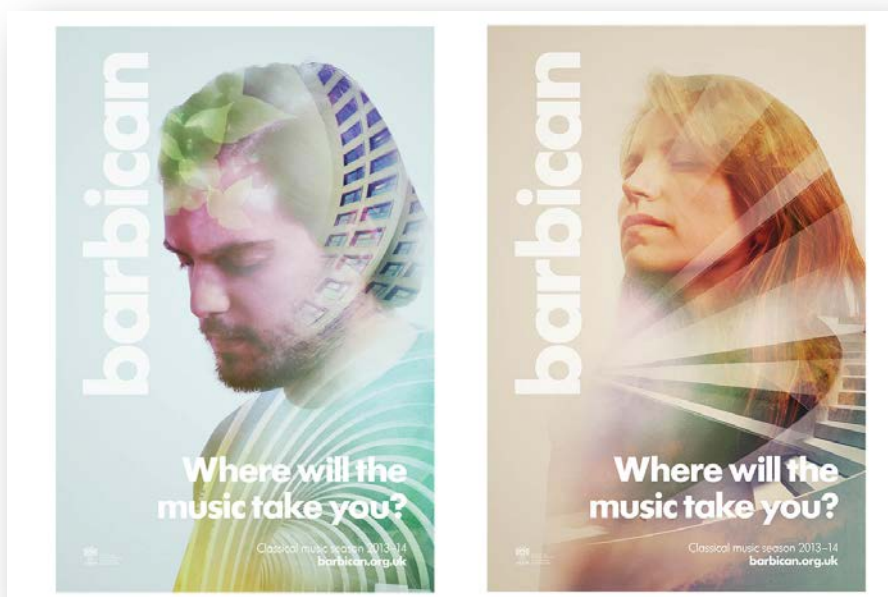
A continuación se presentan tres campañas de publicidad muy similares en cuanto a composición del póster pero con matices distintos. Una de ellas corresponde a la actual campaña de publicidad para promocionar la temporada de música clásica 2013/2014 del centro Barbican (Agencias de publicidad *Red Words* y *Fire Dog*) sede de la London Symphony Orchestra, la siguiente corresponde a la actual campaña de publicidad del Palau de la Música de Valencia para su temporada 2013/2014 (agencia de publicidad desconocida) y la última corresponde a una campaña de la London Symphony Orchestra en la pasada temporada. No es objeto de este estudio analizar la publicidad en medios culturales pero sí es objeto cómo a través de ella podemos apelar a un tipo de público para una determinada acción o desmitificar ciertos estándares atribuidos al género clásico y así renovar audiencias. Las tres campañas apelan al hecho de vivir la música clásica en directo o cómo podría hacernos sentir acudir a un concierto, sin embargo, la primera de ellas visualmente no hace referencia al género clásico, cualquiera podría sentir el cartel como suyo, no es excluyente, apela a un público joven. Al pie del cartel, en un tercer plano, nos informa que la imagen hace referencia a la programación del centro Barbican de Londres para su programación de música clásica.

La segunda imagen, Palau de la Música, muestra varias figuras representativas de las élites musicales: una cantante, un director de orquesta, un reputado violinista, vestidos de traje. Son músicos y artistas internacionales que van a participar en la temporada 2013/2014

del Palau. Al pie de la imagen tenemos información sobre el ciclo de conciertos al que representa, nombrando otros reputados solistas que intervendrán en él. Estas imágenes van dirigidas a un público culto, conocedor de los personajes que se muestran en las imágenes y reproduce la imagen visual de que la música clásica es elegante y formal. La tercera campaña es muy similar a la anterior realizada para el Palau de la Música de Valencia, en ella cambian estereotipos de músicos elegantes para representar a artistas en un terreno cotidiano. La campaña está formada por 16 pósters distintos cuyos protagonistas son músicos y artistas de la orquesta, no músicos invitados. La diferencia la marca el lenguaje y la forma en que esta campaña incluye además en una breve y directa redacción informando sobre cómo es cada personaje en su vida cotidiana. Además, muestra y enfatiza el precio del espectáculo, una cantidad muy reducida como precio de salida.

En una cuarta campaña publicitaria, correspondiente a la Orquesta Filarmónica de República Checa de 2010 (Agencia de publicidad *Hayas Worldwide Prague*) presentamos el ejemplo de una campaña publicitaria que va dirigida a un segmento completamente específico: mujeres embarazadas. En ella se aprecian varios instrumentos musicales simulando la tripa de una mujer embarazada con el slogan "Music in utero. 16 classical concerts for mums to be. The Rudolfinum music hall, Prague".

#### Campaña publicidad Barbican Centre.



Campaña publicidad Palau de la Música de Valencia.



Campaña publicidad London Symphony Orchestra.



### Campaña publicidad "Music in utero", Orquesta República Checa.



Las grandes salas y salones, sus hall y terraza son otros de los reclamos y activos importantes que tiene el auditorio valenciano. Actualmente el Palau pone a disposición del público una cafetería situada en la fachada que conecta con el antiguo cauce del río Túria, sin embargo, esta cafetería sólo permanece abierta en horario de conciertos. Otros auditorios y salas de concierto utilizan sus cafeterías como punto de encuentro abiertas al público en general para desayunar, almorzar, comer o cenar, ofreciendo una experiencia destacada customizando alguno de sus productos como servilletas o manteles con programación o información del coliseo. En esta línea se pueden vender cenas o copas previas o posteriores al espectáculo en pack con una entrada o veladas frente al cauce del río Túria dentro del propio Palau de la Música con descuentos por presentar entrada o carné de socio.

Actualmente el Palau de la Música de Valencia invierte un porcentaje que desconocemos en campañas de publicidad en mupis en la ciudad de Valencia. Aproximadamente el precio de un circuito de cartelería como esta, según la consulta de varias webs dedicadas a ello, oscila entre 27.600 euros semanales para 225 soportes. La actual campaña de publicidad tiene como eje el lema "La música hay que vivirla en directo". Cada imagen presenta el mismo texto con diferentes personalidades de la escena musical protagonistas de la temporada de conciertos. Al margen de esta cartelería, el edificio también aprovecha su enorme fachada como expositor informativo a través de lonas gigantes fijas.

Tras el estudio de las grandes agencias de publicidad del país hemos conocido que Publips es la agencia de comunicación y marketing escogida por el auditorio valenciano desde al menos la temporada 2009-2010, como indica su página web. Publips elabora los gráficos, la cartelería, gestiona conjuntamente la web y también ha desarrollado apps para la entidad en cuestión.

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados e ideas extraídas a lo largo de la realización de este estudio, dedicado a investigar cómo desarrollan sus públicos otros países y qué acciones realizan para conseguir tal efecto. No debemos perder de vista que este análisis trata de justificar cómo el estudio sistemático de las bases de datos es la estrategia principal o primera para llevar a cabo una estrategia de desarrollo de audiencias.

Las conclusiones se han agrupado en relación a los distintos temas o áreas tratados en este trabajo.

#### **4. Conclusiones**

##### **En relación a las estrategias y prácticas de otros auditorios respecto al desarrollo de audiencias y marketing de las artes**

Nuestro país comienza ahora, veinte años más tarde que otros países como Estados Unidos o Reino Unido, una revolución en el campo del marketing cultural. Algunas orquestas españolas comienzan a integrar estas prácticas, adaptadas al entorno artístico, como centro de su gestión. Es el caso de la Orquesta Nacional de España, Orquesta de Barcelona i Catalunya o la Orquesta Sinfónica del Gran Liceo, entre otras.

Muchas organizaciones culturales en nuestro país siguen teniendo la percepción de que las prácticas de marketing no son aplicables al entorno artístico, pues lo desnaturaliza. Debido a esta sensación de confrontación entre ambos términos (marketing y cultura), la mayoría de los responsables de los auditorios y centros culturales en España, siguen llevando a cabo prácticas en los campos de comunicación, ventas, programación, etc, tal y como lo llevan haciendo años atrás, centrando sus esfuerzos en “vender” un producto y no tanto en conocer a quienes consumen ese producto.

Sin embargo, encontramos que la cultura pasa por un momento económico crítico y, si a esto le sumamos un cambio progresivo en las pautas de consumo y la amplia oferta cultural de la que se dispone en la actualidad, parece lógico integrar estudios de marketing en relación al conocimiento del público, pues los ingresos de taquilla son hoy una parte fundamental en la subsistencia de muchas organizaciones

culturales. De otra forma, una organización cultural no avanzaría paralelamente a como lo hace la sociedad para la que sirve. Es aquí donde entender qué quiere cada segmento del público de una entidad cultural es de vital importancia a la hora de relacionarnos con él. Las estrategias de captación de público, de bienvenida y de consolidación responden a una segmentación según frecuencia de asistencia necesitando, quien nunca ha asistido a un concierto de música clásica, una información y unos mensajes diferentes respecto a quienes acuden asiduamente.

### **Respecto al tratamiento de los datos y el sistema de venta de entradas**

De los organismos estudiados se ha demostrado cómo un 80% de las orquestas en Inglaterra utiliza un sistema de venta de entradas propio, lo cual supone que son propietarios legales de los datos del público, dejando un margen de un 3% para entidades que venden entradas a través de terceros y un 17% que no venden online. Para el caso español, la cifra se invierte, únicamente un 25% de las orquestas españolas utiliza un sistema propio de venta de entradas, dejando un 34% de orquestas que vende a través de terceros y un 41% que no vende por internet (este estudio está realizado únicamente con orquestas de música clásica, excluyendo las disciplinas de teatro, danza y otras artes escénicas). Esto significa no sólo que el índice de orquestas que estudian el comportamiento de su público es muy bajo respecto a Reino Unido (país pionero en realizar estos estudios en el ámbito cultural) sino que en pleno siglo XXI un 41% de las orquestas representativas de nuestro país aún no utiliza internet como plataforma de venta. Como hemos dicho en el punto anterior, internet podría considerarse uno de los avances que definen la sociedad actual. Si en un contexto como ese, las orquestas y auditorios españoles no centran sus estrategias en conectar con la sociedad, se están quedando obsoletos.

El Palau de la Música de Valencia actualmente no gestiona una base de datos de público con el fin de extraer conocimiento de la información que esta proporciona. Si bien posee una pequeña base de datos de abonados y proveedores, esta lista forma parte de un trámite necesario, pero no supone una estrategia de empresa en sí.

El estudio de datos de audiencia representa una estrategia de marketing en sí misma. Si nos preguntamos “qué se está haciendo en marketing de las artes fuera de España” la respuesta sería “estudiar las necesidades de nuestros públicos a través de los datos que tenemos de ellos”. De hecho, esta práctica es el centro neurálgico desde el cual desarrollar otras acciones de marketing. El caso del Palau de la Música de Valencia no escapa a ese 34% de orquestas españolas que vende a

través de terceros (el servidor entradas.com). Este tipo de ventas, más cómodo para la entidad pues una empresa externa quien gestiona los trámites de ventas, no nos permite acceder a datos específicos de cada cliente y por lo tanto, no nos permite comenzar a gestionar una base de datos con la que sacar nuestras propias conclusiones. En este punto se han analizado los tipos de sistemas de venta de entradas en España e Inglaterra, concluyendo que un 34% de las orquestas españolas vende sus entradas a través de bancos y sistemas masivos de venta de entradas, frente a un 80% de las orquestas inglesas, que utilizan sistemas propios.

### **Respecto al análisis benchmarking y análisis del Palau de la Música**

El resultado principal del análisis *benchmarking* ha dejado constancia de cómo las orquestas y auditorios que sí llevan a cabo una estrategia centrada en el cliente (CRM) adaptan todos sus puntos de contacto con el mismo con el fin de obtener datos que procesar y obtener información valiosa. En este sentido, los puntos de contacto con el público y que se han analizado pertenecientes al Palau de la Música de Valencia (redes sociales, web, publicidad...), no siguen una estrategia común que les de coherencia.

Uno de los factores principales que dan muestra de ello ha sido averiguar que los departamentos de marketing y ventas no forman parte de la plantilla del auditorio. Empresas externas son las que se dedican a la venta de entradas y realizar la comunicación integral del auditorio de forma independiente entre ellas, dejando así uno de los factores principales para adoptar este nuevo modelo de gestión fuera de juego e imposible de analizar conjuntamente.

El factor económico también está sometido a estudio. Los casos que se han visto en este trabajo son estudios de éxito tras haber implantado una estrategia GRC o CRM. Las estrategias GRC (Gestión de Relación con el Cliente significan una forma de dirigir las operaciones en las que el cliente es el centro, es la vía por la que pasan todas las tomas de decisiones). Es decir, relacionarnos con el cliente de la forma que este necesita tiene un impacto positivo en la forma en la que somos percibidos y eso, para una organización, tiene resultados económicos positivos. En este trabajo no se ha podido acceder a ciertos datos económicos como por ejemplo el porcentaje de los beneficios que llegan desde taquilla, abonos y patrocinios. Aunque estamos tratando con una entidad que pertenece al sector público, estos datos no nos han sido cedidos para la elaboración de estadísticas. Sabemos que el presupuesto general para la temporada 2014 se ha visto reducido en un 1'8% respecto al año anterior, lo que indica que si el auditorio quiere seguir manteniendo estándares de contratación de artistas

internacionales como lo ha hecho hasta ahora, necesita iniciar el camino hacia la autofinanciación. Esto sería o bien conseguir más patrocinios o mecenas privados o aumentar el número de venta de entradas. Para este último punto, es fundamental adquirir un sistema de desarrollo de audiencias basado en el estudio de los datos de los clientes.

Desde 2008 España atraviesa una importante crisis económica. Esta crisis ha afectado a la mayoría de los servicios de nuestro país: educación, sanidad, cultura... Si a esto le sumamos un cambio progresivo pero notorio en las formas que público y entidad o cliente y producto están experimentando, parece lógico sumarse a este cambio con el fin de retener a nuestro público existente y desarrollar nuevo público, específicamente en el campo de la música clásica, la cual está rodeada de numerosos prejuicios como sus elevados precios, su elitismo y su orientación a un público culto. Las entidades culturales tienen en sus manos la posibilidad de acercar su producto al público y cambiar falsas percepciones pero únicamente este acercamiento es posible si conocemos cómo dirigirnos a cada segmento de la sociedad. El Palau de la Música de Valencia tiene una programación musical que podría abarcar un público infantil (desde niños recién nacidos), pasando por adolescentes consumidores de música actual, amantes del jazz y melómanos en general consumidores de música clásica. En pleno siglo XXI las organizaciones culturales en general y las dedicadas a la música clásica en particular, no pueden esperar a que el público acuda a su auditorio sino que son estas las que han de desarrollar estrategias puntuales y actividades que sean de relevancia para el mismo. En la actualidad las grandes estrategias de marketing cultural han dejado de centrar su actividad de difusión en un producto (una sinfonía de Beethoven, un gran violinista) para pasar a centrarse en un público. Es decir, no intentamos vender una sinfonía de Beethoven, sino una experiencia pertinente a un tipo de público, se trata de conectar y enfocar esta experiencia de una forma diferente para cada usuario.

En este sentido, el Palau de la Música de Valencia presenta una carencia ante otros auditorios españoles e internacionales en el campo del desarrollo de audiencias dejando de evolucionar de forma paralela a otros auditorios del país y manteniendo estándares desfasados con las actuales políticas de marketing cultural: programación, sistema de abonos, publicidad, web, personal y redes sociales.

Como organización pública debería servir y trabajar para conectar su actividad en la medida de lo posible con todos los ciudadanos valencianos y, como hemos visto, programar actividades para todos los públicos ahora no es suficiente, debemos conectar con ellos y atraerlos a nuestra entidad. En el último punto de este estudio se ha propuesto una serie de medidas diseñadas para el Palau de la Música



fundamentadas en las mejores prácticas a nivel internacional extraídas del análisis *benchmarking* en desarrollo de audiencias. En él se ha comprobado y dejado constancia que las prácticas actuales de gestión en este auditorio no son las adecuadas si se quiere servir a la ciudadanía valenciana en su totalidad.

## Bibliografía

BISSAP, 2014. *Estudio sobre los modelos de gestión en los espacios escénicos de Andalucía. Un acercamiento a la gestión mixta*[en línea]. Barcelona. [Fecha de consulta: 13 marzo 2014] Disponible en: [http://www.bissap.es/com/pdf\\_doc.php?id=49](http://www.bissap.es/com/pdf_doc.php?id=49).

CAMP, Robert. 1993. *Benchmarking*. Panorama Editorial.

CARR, Eugen. 2011. Cómo el CRM transforma las artes. *Conectando Audiencias. Revista de gestión cultural, marketing y desarrollo de audiencias*. Número 4, pp. 16-19.

COLBERT, François y CUADRADO, Manuel. 2010. *Marketing de las Artes y la Cultura*. Barcelona: Ariel.

PEPPERS, Don y ROGERS, Martha. 1996. *The one to one future*. New York: Currency Doubleday.

RAGSDALE, Diane. *Jumper*. [blog] [Fecha de consulta: 15 abril 2014] Disponible en: <http://www.artsjournal.com/jumper/>.

RAGSDALE, Diane. *Jumper*. [blog] [Fecha de consulta: 15 abril 2014] Disponible en: <http://www.artsjournal.com/jumper/>.

RAMOS, Raúl. 2014. ¿No nos hemos visto antes? *Scherzo*. Número 293, pp. 82-84.

REDESCENA, 2014. *Estudio sobre los modelos de gestión de taquilla* [en línea]. Madrid. [Fecha de consulta: 13 marzo 2014] Disponible en: <http://www.redescena.net/noticia/4909/la-red-inicia-un-estudio-sobre-los-modelos-de-gestion-de-taquilla/>.

VARELA, Ximena. 2003. Marketing y Cultura: dos términos aprendiendo a convivir. *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. [online] Número 4, pp. 83-97 [Fecha de consulta: 25 marzo 2014] Disponible en: <http://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/viewFile/1162/998>.