

LA LEALTAD DE LA AUDIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES



David Dixon. Con más de 20 años de experiencia en el sector cultural, David Dixon es uno de los principales expertos británicos de captación de fondos y marketing para el sector cultural y sin ánimo de lucro en UK. En 1997 fundó The Phone Room, actualmente el líder de fundraising y marketing por teléfono en Gran Bretaña para este tipo de organizaciones. En 2003 funda DDA - David Dixon Associates-, una consultoría para organizaciones culturales y de patrimonio que desarrolla su labor en UK, España, Alemania y Holanda. Recientemente, en 2010, pone en marcha Voice con importantes expertos en redes sociales, una empresa asesora en medios sociales online para organizaciones sin ánimo de lucro.

Dixon plantea en este artículo algunos de los principios fundamentales de los programas de Lealtad, realizando una inmersión en los recursos provenientes de las audiencias. Plantea la Lealtad como vía para sostenibilidad en el medio y largo plazo de las organizaciones culturales. Finalmente, nos da unas claves y acertados consejos, abordando la distinción entre programas filantrópicos y comerciales para incrementar, no sólo los ingresos de taquilla, sino también los ingresos por donaciones constantes –individuales y corporativas-.

Todo el mundo necesita personas con quien disfrutar los buenos momentos de la vida y en quien apoyarse en los momentos malos. Pero, ¿Pasa igual con las organizaciones culturales? ¿Por qué una organización cultural iba a querer o a necesitar una relación estrecha con sus visitantes o audiencias?.

Las ayudas públicas para las organizaciones culturales se enfrentan a severos recortes en todos los países de Europa. ¿Cerrarán las organizaciones culturales? o ¿Se transformarán quizás en organizaciones comerciales?

Felizmente, esto no tiene por qué ser necesario y así lo demuestra nuestra experiencia en Gran Bretaña. En Gran Bretaña, operamos a través de una “tercera vía” basada en una mezcla de fuentes de ingresos. En términos generales, son los siguientes:

- Subvenciones públicas (todavía importantes)

- Actividades comerciales (incluyendo la venta de entradas)
- Captación de fondos (incluyendo el patrocinio empresarial y la filantropía privada)

Muchas organizaciones culturales en Gran Bretaña se convirtieron en fundaciones independientes en los años 80, pasando a desarrollar una “economía mixta” en su gestión. Al comienzo, los gestores que solían operar con un ingreso fijo proveniente de las subvenciones públicas se mostraron ansiosos y escépticos, pero en general podíamos comprobar que nos encontrábamos en una situación de mayor fortaleza e independencia.

En estos momentos, nuestro propio gobierno está recortando los presupuestos públicos en cultura una vez más, y nuestra capacidad para expandir nuestras fuentes de ingresos será determinante para afrontar el reto.

Un punto clave necesario de asimilar y comprender es que las actividades



comerciales y de captación de fondos (fundraising) requieren un respeto y un entendimiento profundo de nuestra audiencia/visitantes/usuarios. Singularmente, “enfocar en el usuario” es más difícil de ver en las organizaciones que se apoyan en una subvención fija de las instituciones.

Y en todo caso, deberíamos prestarle mucha más atención a nuestra audiencia: Primero, porque son ellos quienes tienen el dinero que nosotros necesitamos y, segundo, porque son una parte fundamental del propósito, de la propia finalidad, de las organizaciones culturales –sin duda, los teatros, museos, galerías, auditorios, etc. no pueden existir solo para beneficio de artistas y promotores; ¡Tiene que existir un propósito social también! -.

En una situación donde las subvenciones caen, debemos vender más entradas y otros productos y servicios a nuestras audiencias/usuarios, pedirles por donaciones y aproximarnos al sector empresarial para obtener patrocinios comerciales.

Existen numerosos libros sobre marketing cultural (principalmente en inglés), sobre programas de lealtad, patrocinio, captación de fondos (fundraising), etc. y no es el momento de entrar al detalle ahora. Sin embargo, sí quiero enfatizar que todas estas actividades se deben plantear en el largo plazo. Necesitarás dinero el próximo año y dentro de cinco y cualquier iniciativa que hagas con las audiencias este año continuará siendo rentabilizada en los años futuros, si eres capaz de planificarlo y gestionarlo adecuadamente.

Pero en todo caso, debes pensar en términos de inversión y no solo en términos de presupuesto anual.

Esto me trae directamente a la idea de Lealtad. A todo el mundo le gusta en concepto de lealtad, pero necesitamos conseguir que signifique algo real: no puede quedarse en un agradable y cálido sentimiento. De hecho, lo que buscamos de la lealtad de la audiencia son cosas como vender más entradas, obtener donaciones, voluntarios, embajadores, captar o consolidar apoyo institucional, etc. e idealmente querríamos todas estas cosas en el largo plazo.

Debería resultar obvio que es más fácil venderle una entrada o pedir una donación a un miembro de tu audiencia que ya tengas que a un completo desconocido.

A destacar: La audiencia y los visitantes de tu organización tienen valor en el largo plazo tanto en términos financieros como no financieros. ¡Alérgales! ¡Entiéndelos! ¡Mantenlos contigo! Es vital que encuentres vías para retener a tus audiencias una vez hayas establecido algún tipo de relación con ellos – ¡Una vez que han atravesado tus puertas, no los pierdas!

Otro concepto clave en relación a la Lealtad es “la Experiencia del Usuario”. Esto incluye temas relacionados con el servicio al usuario, pero también áreas como el proceso de compra de entradas, fácil acceso al edificio, disponibilidad de bar o cafetería, buen aparcamiento, una Web fácil de usar, aseos adecuados, señalización en el edificio, etc.

Es un fallo frecuente por parte de los productores y artistas pensar que la gente simplemente paga por ver el espectáculo o la exposición. Por supuesto que es la cosa más importante, su motivo principal, pero cuando alguien decide ir al teatro, museo o galería (también a una tienda, restaurante o aeropuerto) en realidad se trata de una experiencia completa y son muchos los factores que quedan registrados de manera consciente o inconsciente en su cabeza. Si persigues conseguir la lealtad de la audiencia, tendrás que considerar sus necesidades también.

Recuerda que hablamos de gente real, no de estadísticas, Los estudios de mercado, cuestionarios, etc. son muy útiles, pero no nos dicen el verdadero comportamiento de las personas reales. En particular, no nos dicen donde se encuentra la audiencia: este año la venta de entradas puede haber sido la misma que la del año anterior pero ¿Eran las mismas personas? Importa mucho, porque si se trataba principalmente de nuevos visitantes y audiencias te gastaste un montón de



// ¿CERRARÁN LAS ORGANIZACIONES CULTURALES? O ¿SE TRANSFORMARÁN QUIZÁS EN ORGANIZACIONES COMERCIALES? //

dinero en publicidad y en cualquier caso ¿Por qué no volvieron los usuarios anteriores? ¿Qué hiciste mal?

Para obtener información del comportamiento real de tus audiencias lo ideal es poder contar con una base de datos de tus usuarios (CRM) basado en las transacciones de venta de entradas. No es una coincidencia que en los países donde existen bajas ayudas públicas para cultura, estos sistemas sean muy comunes y, sin embargo, el uso de las agencias de ticketing, sea muy inferior (¡También te ahorras costes en las transacciones de ticketing!).

De estas bases de datos puedes ver lo que tus audiencias o visitantes han comprado, los patrones de su asistencia, la longitud de su involucración con la organización, etc. y también puedes extraer datos con propósitos de marketing y captación de fondos. La mayoría de estos sistemas tienen la capacidad de gestionar esquemas de lealtad.

Lo que queremos de la Lealtad en la organizaciones culturales es:

- Más visitas/venta de entradas
- Más compras de otros artículos o servicios (bar, restaurante, tienda, etc.)
- Donaciones
- Poder retener a los usuarios y a los donantes en el largo plazo
- Disponer de su tiempo como voluntarios
- Conseguir que actúen como embajadores de tu organización, p.e. recomendándote a otras personas (esto resulta determinante en la Web 2.0)

Todas estas cosas pueden y deben ser medidas de alguna manera y una base de datos es una forma muy poderosa de gestionar y medir la lealtad.

Si resulta imposible instalar un sistema de ticketing en el momento de crear un esquema de socios de cualquier tipo,

puede resultar de utilidad generar una base de datos de al menos aquellos usuarios más interesados y valiosos. Hay que tener en cuenta que no es imprescindible para la lealtad ser expresada en la forma de un esquema, pero esos esquemas sí pueden resultar útiles en algunas situaciones:

Veamos algunos esquemas:

Esquemas de Amigos: Generalmente persiguen generar donaciones privadas. El esquema tendrá distintos niveles de donación sugerida y algún tipo de beneficio recíproco en cada nivel. Estos esquemas pueden proveer una estructura a la captación de fondos (fundraising), aunque algunas organizaciones simplemente prefieren pedir donaciones sin la complicación de un Esquema de Amigos:

- Nunca CREES una organización de Amigos separada o independiente de tu organización salvo que exista una razón jurídica importante. Siempre mantenla bajo tu propio control.
- Nunca OFREZCAS grandes incentivos. ¡Esto es filantropía, no un intercambio comercial! ¿Le ofrecería la Cruz Roja grandes recompensas a sus socios?
- Por otro lado ¡ENCUENTRA muchas formas de agradecer y de involucrar a tus donantes con tu organización!
- CONSIDERA la alternativa de pedir donaciones de manera directa sin utilizar los esquemas de Amigos
- Mantenlo sencillo (Keep it simple!!)
- UTILIZA domiciliaciones del pago allí donde te sea posible.

Esquemas de Lealtad de Marketing

son muy comunes en organizaciones que quieren venderle más a la misma gente y que persiguen mantener a sus usuarios durante más tiempo. Estos esquemas incluyen los Programas de Abonados (sí, los programas de abonados son técnicamente un esquema de lealtad de marketing), tarjetas de socios...

Mis sugerencias son las siguientes:

- SÉ muy claro sobre los motivos y objetivos en la decisión de puesta en marcha de un Esquema de Lealtad de Marketing.
- OFRECE beneficios relevantes – en este caso Sí se trata de una transacción comercial



// NO CONFUNDAS FILANTROPÍA CON MARKETING, O BIEN EL ESQUEMA ES PARA OBTENER DONACIONES O PARA VENDER MÁS TICKETS. NO PUEDES HACER AMBAS COSAS EN EL MISMO ESQUEMA //

- HAZ estudios de Mercado y planifica con cuidado
- SÉ consistente – una vez pones en marcha un esquema de amigos no lo pares al cabo de un tiempo
- NO confundas filantropía con marketing – o bien el esquema es para obtener donaciones o para vender más tickets, no puedes hacer ambas cosas en el mismo esquema.

Los Esquemas de amigos Corporativos

trabajan sobre los mismos principios que los esquemas para individuos. No son esquemas comerciales. La idea es animar a las empresas locales a unirse a un esquema con distintos niveles de precios y de beneficios. El nivel más bajo del esquema será significativamente más barato (y tendrá menos beneficios) que tu paquete de patrocinio más barato para permitir un acceso más fácil. Estos esquemas pueden atraer ingresos a tu organización, pero el principal beneficio es entrar en contacto con las personas detrás de las empresas locales, algunas de las cuales llegarán a ser patrocinadores, y mantener buenas relaciones con los patrocinadores ya existentes en tu organización.

Los Esquemas de Socios Corporativos:

No son filantropía. Ofreces beneficios tales como entradas gratis, acceso a espacios especiales, oportunidades de entretener a los invitados, beneficios para tus empleados, etc. Asegúrate de no estar ofreciendo demasiados beneficios en cada nivel porque esto devaluará a los niveles más altos del esquema y los paquetes de patrocinios más grandes que puedas crear ¿Por qué no pedirle consejo a los empresarios locales que ya conoces?

Existen algunos puntos generales que debes considerar cuando examinas cualquier clase de esquema de Lealtad:

- RESUELVE la administración antes de comenzar, esto debe incluir una base de datos
- PUBLICITA el esquema de manera efectiva y en el largo plazo
- MANTÉN la vigilancia de todos los costes e ingresos
- NO COPIES simplemente el esquema de otra organización
- MIDE y ANALIZA los efectos de tus esquemas



/// SI PERSIGUES CONSEGUIR LA LEALTAD DE LA AUDIENCIA, TENDRÁS QUE CONSIDERAR SUS NECESIDADES TAMBIÉN ///

Cada organización tiene distintas necesidades y planes, por lo que no es una buena idea copiar otros esquemas. Existe gran experiencia disponible en Gran Bretaña y muchos responsables de captación de fondos y de marketing en organizaciones culturales dispuestos a aconsejar en estas materias. Por razones históricas hay menos experiencia en España, pero la contratación de consultoras especializadas puede ayudarte a planificar los mejores esquemas y a evitar errores caros para tu organización.

Este pequeño artículo no provee el espacio suficiente para considerar todos los aspectos de la Lealtad respecto a la captación de fondos o al marketing pero espero que les haya dado al menos un aroma. Si quieren leer más sobre la materia (me temo que en inglés), recomendaría *The Complete Membership Handbook* por Liz Hill y Brian Whitehead y, por encima de todos, *Individual Giving*, editado por Theresa Lloyd, escrito por profesionales con experiencia y lleno de casos de estudio. Ambos se pueden encontrar online o llamando al Directorio para el Cambio Social www.dsc.org.uk/Publications. ■