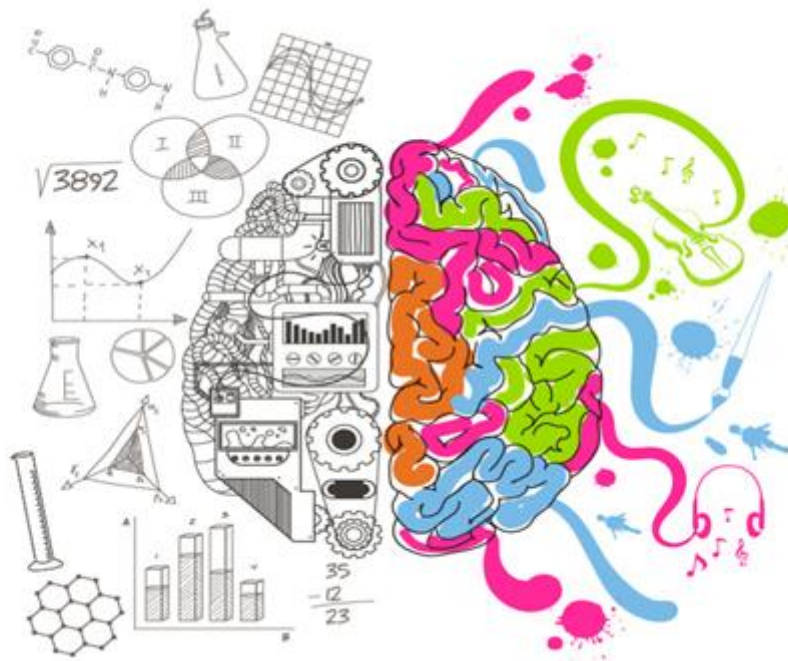


CURSO: ORGANIZACIÓN E XESTIÓN DE PROGRAMACIÓNS CULTURAIS, DEPORTIVAS E DE OCIO NAS ADMINISTRACIÓNS LOCAIS

Tema 4: MARKETING APLICADO Á XESTIÓN CULTURAL DEPORTIVA E DE OCIO



INTRODUCCIÓN

O mundo da xestión no ámbito da cultura, o deporte e o ocio supón enfrentarse a continuos retos.

Non importa se nos movemos no ámbito público ou privado, resulta imprescindible planificar cal é a nosa **posición no mercado** e a onde queremos chegar. Non importa se os beneficios se ven en termos sociais ou en termos de rentabilidade económica ou ambos simultaneamente; no actual mercado temos que saber cal é o noso posicionamento, cales os nosos obxectivos e como os acadaremos cos recursos e as limitacións das que partimos, como xa apuntamos en capítulos anteriores.

Dentro da planificación e a análise, unha parte fundamental estará vinculada ó marketing.



1.- DEFINICIÓN DE MARKETING

É o proceso que se desenvolve nas organizacións e na sociedade para facilitar o intercambio a través de relacións colaborativas que crean un valor recíproco mediante o uso de recursos complementarios.

Este concepto responde á nova teoría da Lógica Dominante del Servicio (Vargo y Lush, 2006; Gummesson, Lush y Vargo, 2010), na que as actuais fórmulas de relación e comunicación dotan de un novo sentido á filosofía do marketing, incorporando os conceptos de colaboración e valor recíproco no intercambio e alterando por completo a maneira en entender e implementar o enfoque do marketing nas organizacións.

Desde esta perspectiva, o/a xestor/a de actividades culturais, deportivas e de ocio, no desempeño da súa actividade, **mantén relacións con múltiples grupos de interese (o público, axentes públicos, privados, competencia, etc.).**

Cada un destes grupos, participa no **proceso de creación de valor**, e polo tanto incorporaranse á planificación.

Neste proceso de creación de valor, é importante destacar **o papel desempeñado pola comunicación**: elemento clave na xestión de relacións co **entorno**, ó que prestaremos unha especial atención por considerar que sobre ela –a comunicación- recae a responsabilidade de fiar as relacións entre os grupos de interese e abonar o campo sobre o que desenvolver, posteriormente, estratexias de éxito.

Como xa fomos degañoando anteriormente, xestionar un produto cultural, deportivo e/ou de ocio é un arte que require de habilidades especiais para combinar a **dimensión creativa** do produto (en calquera das súas versións, desde creador ata comercializador) coas **habilidades de comunicación e conexión co mercado**, que demanda unha **alta dose de creatividade para xestionar produtos, persoas, recursos e relacións co entorno**.

1.1.- PREGUNTAS ESENCIAIS ANTES DE COMEZAR

- **¿Que significa «ter éxito» neste ámbito?** O significado de «éxito» defíneo o/a xestor/a. Non hai criterios obxectivos para definir este concepto: podería ser alcanzar un nivel de público determinado, ou un determinado nivel de impacto en medios de comunicación ou un nivel de ingresos ou de beneficios, etc. Eso sí, o primeiro paso no deseño dun plan de marketing é coñecer o noso obxectivo: incrementar a audiencia ou participación nun determinado tanto por cento, fidelizala, etc.
- **¿Que beneficios buscamos?** Non sempre se fala en termos económicos. No entorno non lucrativo, no que con frecuencia operan as administracións locais, é habitual que se xeren produtos que, a priori, non contan con ingresos. Nestes casos, os obxectivos planifícanse en termos sociais: atraer a un grupo social determinado, introducir unha afección artística ou deportiva en centros educativos, etc. Eso sí, sempre hai que ter presente que, incluso nun entorno sen ánimo de lucro, as organizacións non se poden manter se os gastos superan ós ingresos, de maneira que un/unha bo/a xestor/a sempre terá presente este límite no deseño das súas estratexias.
- **¿Por que facelo?** Aqueles que se embarcan no reto poden ter moitos motivos: buscar un ámbito que combina as afeccións co traballo, unha vía para obter beneficios á vez que se crea valor no entorno, etc. Pode haber tantos motivos como xestores/as, pero é importante saber que é o que queremos, xa que nos guiará á hora de definir a visión futura da nosa área.
- **¿Que perspectiva temos da nosa organización/ ou área no futuro?** Este concepto define cara onde imos. A visión é o concepto que, nun futuro, pretendemos conseguir coa nosa organización/área. Este concepto servirá para facer entender a tódolos/as integrantes da organización o lugar cara o que nos diriximos, que posición pretendemos ocupar. Por exemplo: ¿Como queremos que nos vexan veciños e veciñas/ visitantes da cidade na que desenvolvemos a nosa actividade?
- **¿En que sector estamos?** O mellor colectivo para respostar a esta pregunta son os nosos/as destinatarios/as. É habitual cometer este tipo de erros de perspectiva: quizais ti creas que estás vendendo unha compañía de teatro, pero o que vendes é unha plataforma na que compartir experiencias sociais. Quizá eres deseñador/a de páxinas web, pero os/as consumidores/as vente como un/unha consultor/a de marketing... hai que ter en conta, que a súa visión é a correcta.

É importante escoitar ós teu clientes/as –no ámbito da administración esquecémonos moitas veces do concepto cliente, ó non existir unha prestación económica polos servizos, sen embargo é fundamental non esquecer que a poboación son os/as clientes/as, os/as destinatarios/as, para saber que é o que valoran na túa actividade: a proximidade, a boa organización, os lugares seleccionados para desenvolver as actividades, a oferta dun espazo no que compartir afeccións, etc. Se descubres o que realmente fas por eles/as, esta será a misión da túa organización.

• **¿Como traballaremos?** Debemos ter claros cales son os valores da nosa organización, é dicir, como vamos conducir a nosa organización para conseguir o éxito. Estes conceptos constitúen unha primeira aproximación non formal pero moi importante cara o deseño dun produto no sector (con ou sen ánimo de lucro). É importante chegar a un consenso na súa definición á hora de empezar a traballar e é importante tamén redefinir os conceptos cada certo tempo (depende da rapidez do cambio do mercado no que operemos) para ir adaptándonos continuamente a el. Non debemos esquecer que o marketing é unha disciplina social. A súa principal habilidade é darnos ferramentas para manernos conectados ó mercado e ir desenvolvendo estratexias adaptadas ós cambios dos/as consumidores/as.

Desenvolver estratexias de marketing no mercado actual require moito máis que boas ideas, ademais de pensar estratéxicamente, ter una visión ampla da organización, os seus obxectivos e as súas necesidades.



2.- AS ETAPAS NO PLAN DE MARKETING

As etapas a seguir no deseño dun Plan de Marketing serían:

- **Etapa 1. Análise estratéxico / Diagnóstico:** consiste en realizar unha análise rigorosa do entorno da organización. Neste sentido, é importante combinar o enfoque clásico de análise DAFO¹ para avaliar as fortalezas, debilidades, oportunidades e ameazas da organización, con outros como estudos de boas prácticas e benchmarking, todo elo tendo sempre en perspectiva a misión da organización e os seus obxectivos xerais e específicos. Esta primeira fase é simple, pero moi importante para os decisores da organización cultural. Será importante recabar información dos distintos públicos (internos e externos á organización) para identificar a información necesaria para tomar decisións:
 - No ámbito interno debemos analizar os nosos recursos e capacidades para identificar aqueles aspectos que constitúen vantaxes da nosa organización (puntos fortes) ou desvantaxes (puntos febles).
 - No ámbito externo debemos analizar o noso mercado e o entorno no que desenvolvemos a nosa actividade para identificar oportunidades. Por exemplo, un incremento do consumo do ocio constitúe unha oportunidade para unha organización cultural, mentres que unha situación de crise económica podería constituir unha ameaza para determinados produtos culturais.

- **Etapa 2. Planificación do marketing:** consiste en **determinar os obxectivos xerais e específicos** da organización para o período marcado (dependendo da organización, a tempada será diferente), formular a estratexia núcleo de marketing para alcanzar os obxectivos e establecer un programa detallado de accións a desenvolver para implementar a estratexia. ²

¹ Un exemplo: Sistema de análise DAFO aplicado a Gestión Cultural:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/40637/Tesina%20de%20M%C3%A1ster%202012-13.%20Raquel%20Jim%C3%A9nez%20Molina.pdf?sequence=1>

²Cómo formular objetivos: <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/>

- **Etapa 3. Implementación do plan de marketing:** paso da planificación á acción; desenvolveranse as accións planificadas.³
- **Etapa 4. Control:** consiste en medir las accións desenvolvidas e realizar os axustes necesarios para a seguinte tempada.

- 2.-1 .- VARIABLES A XESTIONAR

- ✚ **A comunicación:** desempeña un papel predominante sobre o resto de instrumentos no entorno cultural. A súa importancia fai que teña un lugar especialmente relevante en todo o proceso de xestión das organizacións culturais, ocupando unha posición transversal: atópase íntimamente ligada ó deseño das seis ferramentas e das relacións de grupo.
- ✚ **O produto cultural:** é obxecto da acción de difusión, que permite satisfacer as necesidades das persoas destinatarias.
- ✚ **O prezo:** é o esforzo que a persoa destinataria ou colectivo realiza para adquirir o produto (pode ser económico, físico, mental, de dispoñibilidade, etc.).
- ✚ **A distribución:** fai referencia a como facilitar o acceso ó produto cultural, deportivo ou de ocio.
- ✚ **As persoas:** o papel do persoal representa un valor clave pola súa posición relevante en contacto coas persoas destinatarias. É máis importante na medida no que o produto conta con unha maior proporción de servizos.
- ✚ **O entorno físico:** os aspectos tanxibles que envolven a entrega do produto cultural, de ocio ou de deporte; moi especialmente no caso dos servizos, son parte da experiencia percibida polas persoas destinatarias. En moitas ocasións, a calidade do servizo apoiase en aspectos como a aparencia do espazo no que se vai a consumir o produto, os folletos entregados á entrada ou a indumentaria do persoal, a decoración, a acollida, etc.



³ Guía para la evaluación de las políticas culturales locales

http://femp.femp.es/files/566-61-archivo/Gu%C3%ADa_Evaluacion_FEMP_FINAL.pdf

ORGANIZACIÓN E XESTIÓN DE PROGRAMACIÓN CULTURAIS, DEPORTIVAS E DE OCIO NAS ADMINISTRACIÓN LOCAIS

2.-2.- GRUPOS DE INTERESE

Desde una perspectiva xeral, aplicable a calquera entidade, identificamos sete relacións con grupos de interese a ter en conta no noso plan de marketing.

- ✚ **Consumidor directo de actividades culturais, deportivas e/ou de ocio**, este grupo de interés ocupa un **lugar predominante** no deseño, debemos buscar a súa colaboración directa ou indirecta no proceso de planificación; a súa relación coa organización enténdese como un proceso, no que se busca **incrementar a súa vinculación e compromiso** coa organización cultural.
- ✚ **Competencia**: ¿quen é a nosa competencia?. En xeral, resulta moito máis beneficioso **buscar cooperantes** entre os que desenvolvan a nosa mesma actividade e tamén no mesmo mercado.
- ✚ **Provedores**: calquera organización cuxos bens ou servizos resulten necesarios no proceso de produción e distribución do produto, integranse neste colectivo.
- ✚ **Centros educativos/ Asociacións** (de todo tipo, culturais, deportivas, gastronómicas, medioambientais, por grupos de idade..): probablemente unha das asignaturas pendentas de moitas entidades. Estes colectivos revisten unha especial relevancia desde o punto de vista da promoción, o consumo presente e futuro, a diversificación, o éxito.
- ✚ **Outras organizacións públicas**: o marcado carácter público das actividades a realizar fai que, en gran medida, o éxito e continuidade das actividades dependa do establecemento de sinerxias entre administracións locais con intereses comúns.
- ✚ **Organizacións privadas**: Da cabida a múltiples modalidades de colaboración, aínda que a máis común segue sendo o patrocinio e o mecenazgo, sen obviar a difusión e a promoción.⁴
- ✚ **Relacións internas**: se en calquera organización os públicos internos son importantes aínda o son máis se nos movemos no ámbito da administración local, no que o trato coas persoas é parte inseparable da entrega do servizo.

⁴ Algunhas referencias: <https://feagc.com/>
<https://deporte.xunta.gal/es/actualidade>
<https://www.cultura.gal/es/registro-fundaciones-asociaciones>

3.- A DIFUSIÓN

A sociedade actual, denominada da información, demanda cambios no sistemas de xestión das organizacións de forma que se tornen máis flexibles e accesibles, menos custosos ós que poder incorporarse a cidadanía en calquera momento da súa vida co apoio nas tecnoloxías da información e a comunicación (TIC's).

Existen moitos factores a ter en conta á hora de organizar un evento. En moitas ocasións, o organizador séntese coma un malabarista tratando de que non lle caian as cousas ó chan.

Agora que **nos eventos teñen tanta importancia as redes sociais**, súmase un novo malabar co que facer equilibrios e que complica un pouco máis o éxito dun evento.

Ademáis de coñecer os servizos que ofreceremos e da súa axeitada xestión e nivel de calidade, teremos que programar **cómo imos a publicitar a oferta cultural, deportiva e/ou de ocio** o que se coñece como **o plan de marketing ou promoción**.

O primeiro que teremos que **deseñar é unha identidade/marca corporativa** do servizo programado, que recoñeza a actividade e que resulte o máis atractiva e identificadora do evento posible.

3.- 1.- A PUBLICIDADE

A publicidade da celebración ou actividade pública/recreativa/cultural/deportiva/ocio, que se realice deberá axustarse ós **principios de veracidade, transparencia e suficiencia**, non deberá conter informacións que induzan ó equívoco ou poidan distorsionar, discriminar a capacidade electiva das persoas destinatarias.

Algunhas das **cuestións mínimas que deberá contemplar**, gardará relación cos seguintes contidos:

- Clase de actividade ou espectáculo.
- Data, horario, lugar das actividades.
- Prezo das entradas e lugares de venda, *se fora o caso*.
- Condicións de admisión.
- Normas particulares ou instrucións para o normal desenvolvemento. (por exemplo normas vinculadas a restriccións COVID19)

- Denominación, datos de contacto da entidade organizadora.
- Non se pode promocionar nin publicitar ningunha cuestión ou actividade que incite á violencia, racismo, machismo, negacionismo, discriminación por razón de identidade de xénero ou opción sexual, consumo irresponsable de alcohol ou atente contra o benestar animal ou faga apoloxía de actividades contrarias ós dereitos fundamentais e liberdades públicas reconocidas pola Constitución e por tratados internacionais ratificados polo Estado español.
- As empresas de publicidade ou artes gráficas que interveñan na confección de publicidade (tanto en papel como en formatos dixitais ou calquera outro tipo) deberán xustificar ante a Administración, cando fosen requeridas para elo, os datos identificativos das empresas contratantes da publicidade.
- A publicidade dos espectáculos e actividades públicas deberán respetar os principios e normas contidas na normativa vixente en materia de drogodependencia, trastornos adictivos e consumo de sustancias estupefacientes.
- As Administracións públicas galegas promoverán o uso da lingua galega e o respecto pola normativa en materia de toponimia na publicidade das actividades públicas que organicen.



3.- 2.- AS FERRAMENTAS E AS ACCIÓNS

Entre as ferramentas a utilizar que compoñen o mix de comunicación destacamos:

- Portales de Internet específicos
- Medios de prensa escritos/ Emisoras de radio/ TV.
- Envíos Postais/ – Cartelería.
- Visitas a centros, colectivos...
- SMS. Envíos masivos con información breve das actividades.
- Web/ Redes: Facebook, Instagram, Fotolog, Blog.

A continuación menciónanse varias accións a desenvolver durante as tres etapas de planificación e difusión que recollen todo o proceso descrito nos 4 capítulos: antes, durante e despois do evento.

Antes do evento:

- **Organiza un equipo e deseña un plan de traballo**, con un obxectivo, cronograma e responsabilidades.
- **Verifica** que na data prevista para o desenvolvemento do evento non están programadas outras actividades masivas, como a transmisión dun partido de fútbol ou a estrea de unha película, porque incidirán no interese dos posibles participantes. Se isto sucede coordina o cambio de data ou horario.
- **Deseña a imaxen corporativa do evento**, unha vez que se definao nome, temática e data do mesmo.
- **Crea una páxina do evento**, e/ou red social/blog... na que se inclúa a axenda, unha páxina de rexistro de asistencia, folla de vida de expositores, mapa coa ubicación, correo electrónico e número telefónico para atender consultas, vídeo promocional, entre outra información.
- **Consolida unha base de datos** de posibles interesados/as (organizacións, público obxectivo).
- **Envía invitación personalizada** mediante correo electrónico ou ferramentas de mensaxería como [Whatsapp](#), [Messenger](#) o [Telegram](#).
- **Coloca un banner ou imaxe destacada** na túa páxina web/blog/redes da institución.
- **Produce un micro vídeo promocional** e mensaxes de expectativa para redes sociais. Inclúe tamén un “chamado á acción”, como *inscríbete nesta páxina, chama agora para obter información*, entre outras.
- **Contrata anuncios pagados** en redes sociais, páxinas webs relacionadas ou medios tradicionais, se o orzamento o permite –se o evento é tan importante que se queira promocionar moito-.

- **Crea un hashtag** ou etiqueta para incluíla nas publicacións en redes sociais.
- **Publica un blog** ou/web con información destacada do evento.
- Difunde a folla CV/experiencia/relevancia dos expositores/participantes e da temática que tratarán se é o caso, para darlle maior valor.
- **Crea unha páxina do evento en [Facebook](#).**
- **Envía recordatorios e confirma asistencias.**
- **Involucra a influenciadores** do sector como participantes ou expositores e solicita que tamén realicen a difusión do evento; tamén é importante relacionar ós patrocinadores, aliados e líderes de opinión, asociacións, grupos locais....
- Usa descontos ou incentivos para adquirir entradas, se é un evento pagado ou ofrece sorteos.
- Elabora presentacións creativas e de preferencia multimedia.
- **Envía un boletín de prensa** a periodistas que cubran o sector, no que se deben incluír datos dun contacto en caso de requerir maior información. Invita á prensa local, autonómica, estatal... programas temáticos relacionados, etc.
- **Contacta** con colexios, universidades, organizacións non gubernamentais, cámaras de comercio, institucións públicas, entre outras, para promocionar a actividade.
- Contrata a elaboración de roll ups para que sean ubicado detrás dos expositores; en caso de que o evento sexa virtual, inclúe o logotipo durante a transmisión.
- Actualiza os perfís das túas contas en redes sociais con un banner do evento.
- **Determina palabras clave** relacionadas coa temática.
- **Redacta unha descripción atractiva** da acción a desenvolver.
- Na túa firma de correo electrónico inclúe información do evento, coma un banner ou enlace á páxina da organización.

Durante o evento:

- **Efectúa a cobertura** do evento mediante [streaming](#).
- **Difunde notas** que sinteticen as exposicións e conclusións, con fotos relacionadas.
- **Filma testimoniais** para publicalos en redes sociais cos hashtag previstos.
- **Realiza unha enquisa** sobre a difusión.

Despois do evento:

- **Divulga micro vídeos, unha galería fotográfica e notas** que sinteticen as exposicións, as actividades.
- **Envía unha nota informativa** a medios de comunicación e realiza a xestión para que se realice a difusión.

- **Avalía** todas las acciones realizadas, mediante la consolidación de resultados de la encuesta.
- **Agradece** a quienes intervinieron.

ENLACES complementarios para ampliar contenido e información:

- ❖ **5 maneras para convertir al sector cultural en motor de reactivación de las ciudades**

<https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/5-maneras-para-convertir-al-sector-cultural-en-motor-de-reactivacion-de-las-ciudades/>

- ❖ **Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia correspondientes a las industrias culturales y deportivas**

<https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2021/05/210514-mtro-plan.html>

- ❖ **“Hay que reivindicar el papel del deporte en la lucha contra el cambio climático y como motor de desarrollo rural”**

<https://www.sobrarbedigital.com/hay-que-reivindicar-el-papel-del-deporte-en-la-lucha-contra-el-cambio-climatico-y-como-motor-de-desarrollo-rural/>

- ❖ **3 ejemplos de proyectos culturales innovadores**

<https://www.obsbusiness.school/blog/3-ejemplos-de-proyectos-culturales-innovadores>

- ❖ **Hacia una cultura sostenible**

<https://reds-sdsn.es/wp-content/uploads/2021/03/REDS-Guia-Cultura-y-Desarrollo-Sostenible-2021.pdf>

- ❖ **El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

<https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecucion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

- ❖ **El deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

<https://deportedesarrollorpaz.org/el-deporte-en-la-consecucion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>