

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**Creación de un portal web de servicios de intermediación cultural para
“FAMA Australian Services”**

Autor

Alejandro Leonardo Niño Bogoya

Tutor

César Rodríguez

**Universidad de la Sabana
Maestría en Periodismo y Comunicación Digital
Bogotá D.C., 19 de junio de 2015**

Tabla de Contenido

Capítulo 1 Información general del proyecto	1
Antecedentes	1
Identificación del problema y diagnóstico.....	6
Población a la cual va dirigido el proyecto	7
Justificación	7
Marco conceptual	11
Benchmarking.....	13
Benchmarking de dominio público	14
Benchmarking uno a uno.....	16
Benchmarking de revisión.....	17
Objetivos.....	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Capítulo 2 Modelo de negocio.....	20
Segmentos de mercado	21
Clasificación de los segmentos de mercado según su actividad en el ámbito de las artes escénicas	22
Clasificación de los segmentos de mercado según los consumidores finales de los espectáculos de FAMA.....	26
Propuesta de valor	28
La experiencia.....	28
Conocimiento del mercado.....	29
Reputación de marca	29
Novedad.....	30
Mejora en el rendimiento de operaciones.....	30
Canales de distribución.....	30
Tipos de canal.....	31
Fases del canal	32
Relaciones con los clientes	33
Asistencia personal exclusiva.....	33
Relaciones públicas	34
Creación de comunidades.....	34
Fuentes de ingresos.....	35
Gastos de corretaje (<i>Brokerage Fees</i>)	35
Conferencias virtuales	35
Publicidad	36
Apoyo gubernamental.....	36
Patrocinio.....	37
Mecanismos de fijación de precios.....	37
Recursos clave	38
Recursos físicos	38
Recursos tecnológicos	38
Recursos intelectuales.....	39
Recursos humanos	39
Económicos	40

Actividades clave del portal de intermediación cultural del FAMA	40
Comercialización y difusión de productos culturales	41
Desarrollo de la plataforma	41
Solución de problemas	42
Asociaciones clave	42
Alianzas estratégicas con compañías del sector	42
Asociaciones estratégicas con competidores	43
Estructura de costos	44
Capítulo 3 Plan de Marketing.....	45
Justificación del plan de marketing	45
Objetivo del plan de marketing	46
Objetivo general del plan de marketing.....	47
Objetivos específicos del plan de marketing	47
Componentes del plan	48
Segmentos de usuarios	55
Capítulo 4 Maqueta del sitio o aplicación web	56
Detalles del segundo prototipo	58
Elementos gráficos	58
Adaptabilidad y diseño líquido.....	69
Capítulo 5 Prueba del prototipo.....	70
Formato de evaluación de usabilidad del prototipo.....	71
Principales resultados del estudio.....	74
Características de usabilidad	77
Modelo de negocio	78
Aspectos a mejorar	79
Capítulo 6 Plan de Inversiones y financiamiento	81
Inversiones necesarias	81
Fuentes de financiación	82
Capítulo 7 Conclusiones.....	84
Referencias	86

Lista de tablas

Tabla 1. Actividades y fases del proyecto	5
Tabla 2. Mix de comunicaciones en marketing.....	51
Tabla 3. Plan de medios para las tres fases del proyecto.....	54
Tabla 4. Opinión de los encuestados respecto al prototipo	77
Tabla 5. Presupuesto desglosado requerido para la primera etapa de ejecución del proyecto	81
Tabla 6. Presupuesto desglosado requerido para la segunda etapa de ejecución del proyecto	82
Tabla 7. Presupuesto desglosado requerido para la tercera etapa de ejecución del proyecto	82

Lista de figuras

Ilustración 1. Página de inicio de la propuesta inicial del portal de FAMA.....	57
Ilustración 2. Páginas interiores del portal de FAMA	57
Ilustración 3. Logotipo y especificaciones de uso	59
Ilustración 4. Mapa del sitio	60
Ilustración 5. Página de inicio	61
Ilustración 6. Página de información de la compañía (multilinguaje).....	61
Ilustración 7. Menú general de artistas (Best Artists)	62
Ilustración 8. Sección de artes escénicas (Performing arts)	62
Ilustración 9. Sección de Música.....	63
Ilustración 10. Página de Australian Dance Theatre	64
Ilustración 11. Finucane & Smith.....	64
Ilustración 12. La Soirée.....	64
Ilustración 13. Legs on the Wall.....	65
Ilustración 14. Meow Meow.....	65
Ilustración 15. Polyglot	65
Ilustración 16. Snuff Puppets	66
Ilustración 17. Stalker.....	66
Ilustración 18. Strange Fruit	66
Ilustración 19. Dereb the Ambassador	67
Ilustración 20. San Lázaro	67
Ilustración 21. Tatu Rei	67
Ilustración 22. News & Events	68
Ilustración 23. Página de contacto.....	68
Ilustración 24. Distribución de la muestra según la profesión de los participantes.....	75
Ilustración 25. Elementos de diseño del prototipo evaluados	76
Ilustración 26. Evaluación de la usabilidad del prototipo	78
Ilustración 27. Relación de la página con el modelo de negocio	79

Capítulo 1

Información general del proyecto

Antecedentes

Las tecnologías de la información y las telecomunicaciones han creado un nuevo escenario que ofrece oportunidades de desarrollo para todos los campos del conocimiento, entre ellos la comunicación, que surca la red como un eje transversal y dinamizador de los nuevos procesos de interacción social que han surgido a partir de la masificación de internet. A una velocidad exponencial, todo tipo de negocios han buscado un espacio en la red mundial cambiando drásticamente la forma como se mueven los mercados.

Este nuevo entorno, cada vez más dinámico y posicionado en la vida de las personas, le abrió un universo de posibilidades a quienes quieren innovar y conquistar nuevos mercados, tanto para aquellas iniciativas consideradas como “nativas digitales” orientadas exclusivamente para internet, como para los que desean migrar sus negocios hacia el ciberespacio para ofrecer soluciones a las nuevas necesidades del entorno digital, dando lugar a nuevas perspectivas de negocio que brindan oportunidades para las grandes corporaciones y para iniciativas más pequeñas y focalizadas en grupos puntuales, como bien lo ha descrito Chris Anderson con su teoría de “larga cola” (The Long Tail) según la cual se pueden obtener importantes beneficios orientando el modelo de negocio hacia nichos específicos con cubrimiento global (Anderson, 2008).

El término globalización ha adquirido entonces un sentido cada vez más importante, es especial cuando de comunicación y de negocios se trata, sin embargo son múltiples sus definiciones. Para la década de 1990 por ejemplo, se consideraba que la globalización era la ausencia de fronteras y barreras entre las naciones (Ohmae, 1995), y para otros consistía en una estrategia de negocios que permitía hacer lo mismo en diferentes lugares del mundo (Cunningham & Harney, 2012). Pero en general, la globalización involucra procesos de intercomunicación mundial, virtualmente en todas las esferas de la actividad humana. Juntas, las relaciones y las intercomunicaciones globales dan como resultado fronteras cada vez menos evidentes entre las empresas, los países y los intereses creados globalmente (Parker, 2005).

Entre los tantos ámbitos sociales y del conocimiento que han sufrido transformaciones importantes por causa de la globalización está el de la cultura. En este nuevo contexto se habla de multiculturalidad e interculturalidad. El primero hace referencia única y exclusivamente a la yuxtaposición de las distintas culturas existentes en un mismo espacio físico, pero sin que implique que haya un enriquecimiento, es decir, sin que haya intercambio entre ellas. Sin embargo, el término “interculturalidad”, implica una comunicación comprensiva entre las distintas culturas que conviven en un mismo espacio, siendo a través de estas donde se produce el enriquecimiento mutuo y por consiguiente, el reconocimiento y la valoración (tanto intrínseca como extrínseca) de cada una de las culturas en un marco de igualdad (Hidalgo, 2005).

En un mundo cada vez más marcado por los entornos multiculturales, el intercambio de productos culturales ha tomado nuevas dimensiones con el paso del tiempo, más aún cuando la globalización ha ayudado para que estas manifestaciones de una región o de un país sean conocidas en otro lugar, de forma que se han generado nuevas oportunidades de negocio para las personas y organizaciones encargadas de promoverlas en distintos escenarios del mundo.

Las artes escénicas no han sido la excepción, pues con la llegada de internet, artistas, compradores, empresarios, intermediarios y todos los actores relacionados con el ámbito cultural, han encontrado un espectro más amplio de posibilidades para que estos productos lleguen a audiencias distintas y distantes, en un entorno intercultural, más abierto a propuestas diferentes e innovadoras. Es así como las artes escénicas se han convertido en un embajador cultural de las representaciones de un país o una región específica ante el resto del mundo, puesto que de espectáculos de alcance local, se convirtieron en expresiones artísticas capaces de traspasar las fronteras para enriquecer la multiculturalidad e interculturalidad que caracterizan a las sociedades contemporáneas.

En medio de este entorno tan competitivo, hay un número amplio de personas y entidades que realizan distintas actividades dentro de los ciclos productivos del arte y la cultura. Entre ellos existen algunos especialistas en dinamizar este mercado, los cuales se conocen como intermediarios culturales o brókers culturales (adaptación del término en inglés *brokers*), que son los encargados de generar procesos de interacción cultural y comercial entre quienes intervienen en el mercado de las artes escénicas: empresarios,

organizadores de eventos, artistas, promotores, medios de comunicación, etc. Además están a cargo de desarrollar estrategias de mercadeo y visibilidad pública, orientadas a que los artistas que representan alcancen las audiencias que se han propuesto, y a que se genere valor para todos.

En el ámbito de las artes escénicas, Australia es un país prolífico no sólo porque produce un número abundante de productos culturales, sino porque su gobierno y su población apoyan la cultura, participan de iniciativas culturales y consumen un rango variado de espectáculos. Según la Universidad de Griffith, 9 de 10 Australianos participan en algún tipo de arte, más de la mitad asisten a espectáculos escénicos, en especial el teatro; 1 de 4 asiste a la ópera y 1 de 6 a espectáculos de danza (Mitchell, 2012), cifras que demuestran el impacto de los programas gubernamentales para el fomento de las artes escénicas que durante las últimas décadas han fortalecido el entorno cultural de ese país. Adicionalmente, la intermediación cultural ha tenido un papel relevante para la producción artística australiana, pues ha sido un dinamizador para que muchos representantes de las artes escénicas de ese país sean conocidos internacionalmente.

Entre los intermediarios culturales especializados de Australia se destaca FAMA *Arts Consulting*, una compañía afiliada a *Independent Producers Australia*, que ofrece una solución integrada de servicios entre los que se destacan: dirección y representación artística, servicios y soluciones integrales de marketing cultural, publicidad y relaciones públicas, entre otros, funcionando como un intermediario cultural entre la comunidad artística australiana y los mercados internacionales. Adicionalmente, como facilitador de dicho intercambio, FAMA establece relaciones con los cuerpos diplomáticos acreditados en Australia para aumentar la oferta de los productos artísticos Australianos en el mundo.

Por más de una década, FAMA ha sido el principal promotor de la cultura latinoamericana en Australia, obteniendo un gran reconocimiento y posicionamiento de marca, tanto para la compañía como para su gerente (CEO) Frank Madrid.

En una nueva etapa de expansión comercial se ha propuesto darle un giro de 180 grados al modelo de negocio que la empresa ha tenido, pasando de ser un importador de productos culturales de América Latina hacia Australia, para convertirse en un exportador de las artes escénicas Australianas hacia otros continentes, empezando por algunas regiones de América Latina, Europa y Asia, hasta convertirse en un exportador de orden global.

Para enfrentar los nuevos retos que implica reorientar el modelo de negocio de la compañía, se ha propuesto utilizar internet como una herramienta capaz de atender nuevos segmentos de mercado con soluciones integrales de intermediación cultural que generen valor tanto para la compañía como para los segmentos que esta atiende. Luego de varias discusiones y reuniones de trabajo se propuso crear un portal web capaz de asumir paulatinamente las operaciones más importantes de la compañía, capaz de aumentar el portafolio de productos y servicios que ofrece FAMA en un proyecto innovador que ofrece soluciones a los nuevos retos planteados en la era de la comunicación digital.

Esta iniciativa se originó luego de un ejercicio prospectivo, en el que se analizaron distintos escenarios por lo que se propone un proyecto escalable para ejecutar en 3 fases de 18 meses cada una, comenzando en 2015. La primera fase, que se materializa en este proyecto, y que sienta las bases para la consolidación de un portal de intermediación cultural de FAMA en internet, orientado especialmente al fortalecimiento de marca en la web y entre los segmentos que atiende la compañía. También se propone ser una herramienta para la creación de alianzas estratégicas y para establecer nuevas relaciones comerciales con clientes alrededor del mundo, por esta razón se incorporan contenidos en tres idiomas (inglés, portugués y español) y se integra un portafolio de artistas de primera línea con el fin aumentar la visibilidad de los productos culturales de Australia y fortalecer su imagen como productores de espectáculos de alta calidad escénica y artística. Para definir los idiomas del portal inicial se tuvo en cuenta que el inglés es el idioma oficial de Australia, y que a su vez, puede servir de puente para aumentar la visibilidad en países de la comunidad del “*Comonwealth*” (entre ellos Reino Unido, Suráfrica y Nueva Zelanda) así como Estados Unidos y Canadá, en donde la compañía ya ha presentado en ocasiones previas a sus artistas. Respecto al español, es un idioma muy importante para conquistar un importante mercado objetivo: el latinoamericano, desde donde antes se importaban productos culturales hacia Australia. Finalmente, Brasil y Portugal son dos mercados estratégicos para la compañía, por lo que el portugués también será uno de los idiomas oficiales de la primera fase).

La segunda fase está orientada a movilizar una parte importante del negocio hacia la web, por lo tanto, algunas acciones de relaciones públicas, e-marketing, publicidad y otros más innovadores como las ruedas de negocios interactivas, las capacitaciones, la educación virtual con plataformas propias o a través de terceros a través de LMS (*Learning*

Management Systems), en mercadeo de artes deben estar disponibles en el portal, en el marco de una plataforma robusta que soporte un mayor número de operaciones y transacciones. También se propone incorporar plataformas que mejoren la experiencia en las relaciones con el cliente a través de sistemas de CRM (*Customer Relationship Management* por sus siglas en inglés) que le generen valor real a la compañía y a sus clientes.

La tercera fase o etapa transaccional pretende que el portal se convierta en el principal centro de operaciones de la compañía y que a través del mismo se puedan realizar todas las operaciones transaccionales que implican los procesos de intermediación cultural, desde las negociaciones con todos los segmentos del mercado, hasta las transacciones y movimientos de divisas en plataformas seguras y en tiempo real. Se estima que al menos 70% de las operaciones de FAMA podrían pasar a través del portal de internet, dado que hay que mantener presencia a través de los medios convencionales en una estrategia simultánea que movilice todos los canales de distribución.

Estas etapas del proyecto, están planificadas en periodos de 18 meses cada una, de tal manera que puedan crecer de manera escalada, es decir, al ritmo del crecimiento de la compañía y del portal, esto es, que en la medida en que se generen más operaciones, el sistema debe estar en capacidad de crecer simultáneamente según lo requiera el mercado. Es importante anotar, que todas las fases proveen soluciones a problemas reales, que van desde la reducción de costos de operación y logística, hasta el logro de nuevos clientes y audiencias, tanto de nicho como masivas.

Tabla 1. Actividades y fases del proyecto

FASE I: Fortalecimiento de marca, estrategia de branding	Fase II: Portal de negocios	Fase III. Portal transaccional
Posicionamiento de marca en internet	Inicio en la implementación de plataformas que permitan realizar negociación de productos culturales a través de internet.	Negociaciones a través de plataformas virtuales
Fortalecimiento de la marca en los mercados tradicionales	Exploración de alternativas seguras de comercio electrónico de productos culturales.	Eventos transaccionales seguros, incluye cambio de divisas en tiempo real
Búsqueda de nuevos mercados y clientes	Realización de ruedas de negocios virtuales	<i>Casting</i> y <i>Showcases</i> vía web
Creación de comunidad a través de redes sociales	Plataformas de capacitación y educación	70% de la operación total de la compañía a través del portal
Procesos básicos de negociación y comercio electrónico	Oferta segmentada automatizada	

<i>Blogging</i>	<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>
Actividades de marketing para la promoción de servicios del portal y de la compañía	Página en nuevos idiomas en la búsqueda de nuevos mercados en otros continentes como Asia

Identificación del problema y diagnóstico

FAMA, como compañía de intermediación cultural con sede principal en Sídney Australia, se propuso reorientar su modelo de negocio para centrarlo en la exportación de productos culturales de las artes escénicas australianas hacia mercados donde ya trabaja, así como en nuevos países y segmentos de mercado que se propone alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Esta reorientación responde a los resultados de un análisis de las operaciones de la organización en los últimos 10 años que da cuenta del importante apoyo financiero del gobierno australiano para la exportación de sus productos culturales a través de fuentes de financiación, reducción de impuestos, subvenciones, etc., lo cual se convierte en una ventaja competitiva importante frente a los elevados costos que significa presentar productos culturales de América Latina en un país tan lejano como Australia, en donde los valores de desplazamiento y logística son habitualmente muy elevados.

En ese nuevo contexto, la compañía propone que las exportaciones representen el 80% de sus ingresos y las importaciones el 20%, contrario a lo que venía ocurriendo en una situación en donde los porcentajes de importación-exportación eran inversos. Las operaciones de FAMA como las de la mayoría de las empresas del sector, se sustentan en gran medida de las buenas relaciones públicas, las cuales son principalmente de carácter presencial, una desventaja competitiva cuando la sede principal de operaciones está en un destino alejado como Australia.

Debido al nuevo rumbo de la estrategia de negocio de la compañía y luego de varias reuniones de discusión, se propuso un trabajo conjunto entre el CEO de FAMA y el autor de este trabajo práctico de maestría, para construir una herramienta efectiva para la compañía que le permita migrar sus actividades de intermediación cultural hacia la internet y contribuir simultáneamente con el posicionamiento de las artes escénicas australianas en todo el mundo con una perspectiva transcultural, capaz de generar nuevas interacciones entre personas y empresas de lugares distintos y distantes, entonces, la desventaja se convierte en una oportunidad de negocio en tiempos en los que internet ofrece grandes posibilidades para

expandir la nueva propuesta de valor de la compañía. Para ello se requiere de una estrategia de comunicación digital que se refleja en una propuesta que pretende aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Periodismo y Comunicación Digital de la Universidad de la Sabana, combinados con la experiencia de FAMA y de su gerente Frank Madrid, para ofrecer una solución en tiempo real para los procesos de intermediación cultural entre Australia y el resto del mundo.

Población a la cual va dirigido el proyecto

Por tratarse de un portal que comercializa productos culturales en entornos multiculturales, esta solución tecnológica y de comunicaciones atiende un número amplio y variado de grupos objetivo. Desde los compradores internacionales, los artistas, los promotores e incluso los gobiernos, se ha dividido la población en segmentos de mercado que este producto digital debe atender. Debido a que este análisis es una base fundamental de modelo de negocio, pues a partir de la identificación de estos segmentos es posible orientar la estrategia de implementación de la plataforma, se ha hecho una descripción detallada en el apartado “segmentos del mercado” del modelo de negocio en el capítulo siguiente, con lo que se ofrece un panorama claro y detallado de la importancia de cada segmento para el portal y la compañía.

Estos segmentos se han clasificado según el tipo de actividad que desempeñan en el mercado de las artes escénicas y según el tipo de consumidores finales al que van dirigidos los productos culturales que ofrece la compañía.

Justificación

El presente proyecto para la creación de un portal web de servicios de intermediación cultural para FAMA Australia le hace un aporte importante a la nueva orientación de negocios que se ha propuesto la compañía en tanto que responde a preguntas como: ¿Qué tipo de posicionamiento requiere FAMA en internet?, ¿Cuáles son los públicos entre los que debe fortalecer su presencia de marca?, ¿Cuáles son los segmentos de mercado que puede atender la compañía con la implementación de un portal web?, ¿Qué ventajas competitivas le trae a la empresa la implementación de esta iniciativa digital?, ¿De qué manera se puede obtener una mejor experiencia de usabilidad del portal web entre sus usuarios, teniendo en

cuenta que está dirigido hacia grupos multiculturales?, ¿Cómo hacer de la multiculturalidad y la interculturalidad, elementos que contribuyan con el posicionamiento del portal y que generen valor para la compañía?, ¿Cómo se hará sostenible el proyecto?, ¿Cuánto cuesta?, y ¿Cómo se pueden conseguir los recursos?, entre otras, debido a que le ofrece información puntual y detallada a través de herramientas como el modelo de negocio, el plan de marketing, el plan de inversiones, el diseño del prototipo y sus pruebas de usabilidad. Así, se genera una solución para la compañía y para los segmentos de mercado que atiende.

En la medida en la que el proyecto responde a estas preguntas, adquiere mayor viabilidad de manera que se logre, en el mediano y largo plazo, aumentar el volumen de operaciones de la compañía a través de internet. El proyecto también le aporta nuevas perspectivas de negocio para la empresa, en la medida en que propone la incorporación de nuevos productos y servicios de valor agregado que aumenten el portafolio de FAMA y que a su vez generen alternativas de ingresos que garanticen la sustentabilidad del portal y aumenten las utilidades para la empresa.

El proyecto también explica de qué manera el portal puede constituirse en la herramienta que promueva y facilite la expansión de la compañía en nuevos mercados al tiempo pueda aumentar su participación en aquellos países en los que la organización ya trabaja, en especial en América Latina, Estados Unidos y Europa Occidental. Es un proceso integral que conjuga la experiencia de la empresa en intermediación cultural con el conocimiento (*know how*) en comunicación digital del autor de este trabajo de maestría.

En este proceso, se parte de la premisa de que los proyectos de comunicación digital deben planearse estratégicamente para obtener resultados concretos en tiempos determinados, en especial, si se pretende monetizarlos, tal como ocurre con la presente propuesta de comunicación digital. Adicionalmente, es importante establecer un modelo de negocio completo que ofrezca un panorama real del contexto económico y social en el que se desarrolla el proyecto, al tiempo que define si es o no viable la iniciativa. Por otra parte, un plan de marketing permite prever el impacto que se desea y los medios para conseguirlo.

Por esta razón, este trabajo ha tratado con especial detalle los componentes estratégicos de la propuesta, pues se constituyen en herramientas que ayudan a convertir la idea de negocio en un negocio real. Se han analizado e incorporado teorías y modelos económicos sofisticados, análisis prospectivos e investigación de mercados que proveen

información valiosa para la toma de decisiones en aras de materializar el proyecto como una verdadera alternativa frente a los sistemas tradicionales de intermediación cultural.

Cada capítulo del trabajo, responde a un componente fundamental para la ejecución de la estrategia planeada. Luego de presentar los aspectos generales de la propuesta en el primer capítulo, la segunda parte se concentra en el modelo de negocio del portal web propuesto, que está alineado estratégicamente con el plan de negocio de la compañía. Este modelo se formuló principalmente con base en la propuesta de *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder & Pigneur 2012) y acude a su vez a otras metodologías para ofrecer como resultado una estrategia que identifica y clasifica detalladamente los segmentos del mercado, describe la propuesta de valor, establece los canales de distribución y plantea cómo el portal se convierte paulatinamente en el centro de operación de la compañía, incluso en un momento en el que se están abriendo representaciones comerciales en distintas ciudades del mundo, caso para el cual esta plataforma conecta y fija estándares de operación a nivel global.

Este plan de negocios también establece las fuentes de ingresos que deben soportar toda la operación de la compañía en internet, de manera que le indica expresamente a FAMA cuáles son los recursos de que debe disponer para conseguir sus objetivos y cuáles son las fuentes donde se pueden conseguir. Ese es un valor agregado muy importante de la propuesta, en tiempos en los que los proyectos digitales suelen fallar por no contemplar en detalle la manera como conseguirán sus ingresos. Adicionalmente, se complementó la estrategia con otras áreas del conocimiento como comercio electrónico, relaciones con los clientes (CRM) y algunas perspectivas del *Balanced Scorecard*. De esta manera el plan de negocios es la primera herramienta consistente para ejecutar el proyecto.

El tercer capítulo propone un plan de marketing que contempla, paso por paso, los elementos necesarios para que la compañía llegue a las audiencias precisas y para que pueda beneficiar a todos sus actores clave, o clientes que en la estrategia de negocios se especifican como “segmentos del mercado”. Este plan analiza y propone soluciones desde el *branding*, la investigación de mercados y el análisis de la demanda hasta el manejo de las comunicaciones y la publicidad, lo que lo constituye en una herramienta poderosa que junto con el plan de negocios orientan la operación de la compañía en internet en los próximos años. Cabe anotar que tanto el plan de mercadeo como el de negocios son dinámicos y deben evaluarse periódicamente para hacer los ajustes que sean necesarios, pues en un entorno

cambiante, aunque se intente minimizar el riesgo, siempre existe la posibilidad de que ocurran situaciones económicas, políticas y sociales que alteren la operación de FAMA y de cualquier otra compañía, por lo que se cuenta con flexibilidad suficiente para reorientar esfuerzos de acuerdo con las nuevas exigencias del mercado global.

Los resultados de los análisis realizados en el modelo de negocio y el plan de marketing se reflejan en el capítulo sexto en el cual se expresan, en términos financieros, todos aquellos recursos y apoyos necesarios para sostener la operación propuesta en esta iniciativa digital, en cuyo caso, hay fuentes de recursos muy importantes desde la empresa privada como desde el sector público que para el caso de Australia se constituye en un actor clave que provee beneficios importantes para las iniciativas que como esta, promuevan el desarrollo y promoción de las artes escénicas australianas. Aunque está definido como un capítulo aparte, el plan de marketing y el de negocios ofrecen información importante sobre la sustentabilidad financiera de esta iniciativa al tiempo que analizan diversas fuentes que fortalecen la operación de la compañía para obtener recursos de la venta de productos culturales y también de los apoyos gubernamentales y privados que existen en Australia para los asuntos culturales, que han convertido a ese país como una fuente permanente de manifestaciones artísticas de gran calidad.

Respecto a la plataforma web propuesta, los capítulos 4 y 5 ofrecen detalles respecto al prototipo, su evaluación y los ajustes que se realizaron con base en la información recolectada en los procesos cualitativos y cuantitativos aplicados. Esta parte del documento muestra que la comunicación es un eje transversal para la ejecución de este tipo de iniciativas. Una vez se cuenta con información confiable, como la que ofrecen el modelo de negocio y el plan de marketing, se puede ofrecer un producto comunicacional basado en evidencia que responda a las expectativas del cliente y el mercado intercultural.

Toda la información recabada durante el desarrollo de esta propuesta se convierte en una herramienta para la toma de decisiones en la compañía, pues cuenta con argumentos suficientes y estructurados para implementar un portal web especializado en servicios de intermediación cultural con base en un conocimiento más profundo de los segmentos que debe atender, los canales que puede utilizar, el análisis del mercado y la competencia y las estrategias de marketing que debe implementar para que el proyecto sea exitoso e influya de manera positiva en dinamizar el mercado de las artes escénicas australianas en el mundo.

Marco conceptual

El desarrollo de proyectos de carácter multicultural e intercultural plantea retos complejos, en la medida en que involucra personas con diferentes costumbres, prácticas, creencias y raíces culturales. Esto requiere un conocimiento profundo de los segmentos del mercado y de su cultura.

Antes de profundizar en el ámbito de la multiculturalidad habría entonces que comenzar por definir la palabra cultura. En francés la palabra cultura fue definida por Emile Littré en su diccionario del siglo XIX como la “actividad de cultivar en las granjas”, así que probablemente el sentido abstracto de esta palabra pudo tener su origen en Alemania donde la palabra *Kultur* se usaba a comienzos del siglo XVII para hacer referencia a “Civilización”(Usunier & Lee, 2013). Tylor (1977) propuso como definición: “La cultura o civilidad entendida en su más amplio sentido etnográfico es aquel conjunto que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho. Las costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por parte del hombre como miembro de una sociedad”. Boas (1938) añade: “La cultura puede ser definida como la totalidad de las relaciones y de las actividades intelectuales y físicas que caracterizan el comportamiento de los individuos que componen un grupo social, considerados de manera colectiva y singular en relación con su ambiente natural y otros grupos, con los miembros del mismo grupo y también de todos los individuos respecto a si mismos.” (Hidalgo, 2005). Por su parte la Real Academia Española la define como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social. En general, estas últimas definiciones corresponden a aquello que significa la palabra en el imaginario colectivo respecto al significado de la cultura.

Los avances en los medios de transporte y en las tecnologías de la información, han puesto en contacto permanente a personas de distintos lugares del mundo, con diferentes “culturas” con lo que se han generado nuevos procesos de interacción social, especialmente en grandes centros urbanos como por ejemplo Madrid, Nueva York, Paris o Sídney.

Sin embargo, el hecho de que personas de distintos orígenes convivan en un mismo espacio, no quiere decir que unas o todas las manifestaciones culturales de un grupo, sean adoptadas por otro. Por esta razón es importante aclarar la diferencia entre multiculturalidad

y transculturalidad. Según Miguel Argibay la multiculturalidad es un concepto sociológico o de antropología cultural. Significa que se constata la existencia de diferentes culturas en un mismo espacio geográfico y social. Sin embargo estas culturas cohabitan pero influyen poco las unas sobre las otras y no suelen ser permeables a las demás. Se mantienen en guetos y viven vidas paralelas. La sociedad de acogida suele ser hegemónica y suele establecer jerarquías legales y sociales que colocan a los otros grupos en inferioridad de condiciones, lo que lleva al conflicto, al menosprecio, a la creación de estereotipos y prejuicios dificultando la convivencia social, siempre en detrimento de los grupos más débiles (Los Reportajes de Retos I, 2014).

Entonces se habla de interculturalidad como un término que “abarca un sentido más amplio, pues se fundamenta en la consideración de la diversidad humana como oportunidad de intercambio y enriquecimiento... Las propuestas interculturales suponen, no tanto una superación de lo multicultural como su revitalización, aportándole el necesario dinamismo y la dimensión de interacción e interrelación entre grupos y minorías étnicas diferenciadas, aspectos sin los cuales el multiculturalismo puede quedar en coexistencia y no servir como base de ciudadanía común de sujetos diferenciados. Esta definición resalta la idea de nueva síntesis, la idea de la creación de algo nuevo, de expresiones culturales nuevas” (Jiménez & Malgesini, 1997). Todos estos conceptos deben ser entendidos claramente a la hora de implementar las operaciones de la compañía en el portal web, pues de ellos depende que se puedan establecer relaciones entre clientes disímiles. Es ahí donde la compañía cuenta con un valor agregado, pues como intermediario normaliza relaciones interpersonales o entre empresas que de darse directamente podrían ser difíciles debido a las condiciones culturales de cada una.

Otro aspecto importante sobre el que se debe profundizar es el relacionado con el tipo de producciones culturales que comercializa la compañía puesto que repetidamente se hace referencia a las artes escénicas que hacen referencia al estudio y práctica de cualquier tipo de obra escénica, es decir, representaciones en las que el ejecutante es parte de la obra. Este tipo de arte ha acompañado al ser humano por miles de años. Pinturas rupestres de España y Francia con más de 10.000 años de antigüedad, muestran figuras danzantes asociadas con rituales de caza (Artes Escénicas, 2009) Luego vino el teatro que de manera precisa supo fijar una serie de códigos con palabras, movimientos y ritmos que eran mostrados de manera

accesible a cualquier receptor (Oliva, 2000). Con el paso del tiempo el espectro de las artes escénicas se amplió más allá de la música, la danza y el teatro, por lo que hoy también se incluyen el circo, la acrobacia, la magia, el cabaret, la ópera, la zarzuela y el teatro musical, entre otros. Esta diversidad de formas narrativas ha sido un testigo directo de la evolución de la humanidad, incluso en la era de la comunicación digital. El ámbito de las artes escénicas ha tenido un desarrollo importante gracias a internet, al multiculturalismo y a la globalización. En este nuevo entorno, la globalización cultural puede ser reconocida como un fenómeno diverso y complejo, constituido por culturas globales que se originan en países y regiones diferentes (Crane, Kawashima, & Kawasaki, 2002).

Las personas y organizaciones relacionadas con las artes escénicas, han empezado a explorar nuevos escenarios, nuevas técnicas para mostrar y plasmar sus manifestaciones culturales, al tiempo que han tenido que adquirir nuevos conocimientos, destrezas y habilidades para enfrentar los nuevos requerimientos del mercado en medio de un entorno cada vez más global e interconectado. Es ahí donde el portal se convierte en un punto de encuentro donde convergen todas esas nuevas manifestaciones artísticas relacionadas con las artes escénicas.

Benchmarking

Se denomina “Benchmarking” al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El “Benchmarking” no es sólo un estudio comparativo de datos. sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas (Boxwell, 1994). También es definido como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Spendolini, 2005).

Sin embargo, el benchmarking tiene algunas subcategorías. Algunos expertos lo dividen en benchmarking interno, competitivo, funcional o genérico, de desempeño, estratégico y de procesos (INADEM- Instituto Nacional de Emprendedor, 2013). Pero el benchmarking debe corresponder a una estrategia planeada y va más allá de una simple

revisión de casos estrictamente iguales a una iniciativa o a lo que ella desea ser. Por esta razón y para afianzar la iniciativa que se plantea con el portal web de FAMA, se hizo una búsqueda no sistemática de fuentes secundarias para averiguar si existía en el mercado alguna iniciativa digital de un portal web de intermediación artística o cultural, sin encontrar resultados con alto nivel de conciencia. Adicionalmente, se analizaron experiencias con algún grado de afinidad, al tiempo que se indagó respecto a los cambios que está atravesando el ámbito de las artes escénicas en diferentes partes del mundo, especialmente en Australia, en donde este campo se empezó a vislumbrar desde las nuevas perspectivas que se derivan a partir del uso de las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones.

Para efectos de esta iniciativa, se acudió a tres tipos de benchmarking: 1. De dominio público; 2. Benchmarking uno a uno, y 3. De revisión. El primero, recolecta datos de fuentes de carácter público, los analiza y los utiliza en su estrategia de benchmarking, el segundo tipo (uno a uno) fue el método original de benchmarking desarrollado por Xerox en las décadas de 1970 y 1980, y consiste en establecer cuáles son las organizaciones con las mejores prácticas en el mismo segmento de la economía, estudiarlas y aplicarlas en la iniciativa propia. El tercer tipo corresponde al benchmarking de revisión en el cual, y como su nombre lo indica, se “revisan” experiencias similares y se comparan algunas de sus actividades para establecer hallazgos importantes respecto a medidas que se pueden implementar en la empresa desde donde se adelanta el estudio (Stapenhurst, 2009).

Benchmarking de dominio público

La referencia más importante para este caso proviene del Grupo Mayor de Artes Escénicas Australianas (AMPAG por sus siglas en inglés), quienes han dedicado un tiempo valioso a investigar el impacto de la tecnología digital en las artes escénicas de ese país, información que han publicado para el acceso libre a través de una licencia de Creative Commons, con lo cual le dan acceso a este contenido a todos los interesados (Bailey, Yang, & Donnelly, 2011).

Además del impacto de los nuevos desarrollos tecnológicos en las artes escénicas, que podrían desencadenar en una serie de nuevos productos y servicios que potencialmente FAMA podría ofrecer en el mediano y largo plazo, y que incluso podría ser parte de su plataforma en el portal, hay aspectos relevantes propuestos por AMPAG, pues ya han sido estudiados en el marco de los negocios de exportación cultural desde Australia, entre ellos se

destacan la negociación de los derechos industriales, el diseño de modelos de negocio sustentables en el tiempo, el manejo adecuado ante hechos potenciales de piratería y la resolución de los problemas técnicos que se puedan presentar. Al trasladar los planteamientos de AMPAG a la propuesta del portal para FAMA Australian Services se pueden tomar las lecciones aprendidas y las propuestas respecto al manejo adecuado de los derechos industriales y de autor, con el ánimo de evitar al máximo inconvenientes de tipo legal, o usos indebidos del material que comercializa la compañía. Otro aspecto importante está relacionado con los modelos para la distribución de utilidades. En este sentido, cabe destacar que el documento citado propone un modelo de repartición de utilidades y de las regalías (royalties), mediante el cual a los artistas o compañías artísticas reciben una comisión proporcional de las utilidades, la cual incrementa si estas también lo hacen. Este modelo que motiva un mejor desempeño, ya es aplicado por The Met Opera, Royal Opera House y National Theatre.

Otro aspecto que podría ser aplicado por el portal de FAMA como un servicio de valor agregado, y siguiendo el análisis del ente australiano, sería la Administración de derechos de autor para las artes escénicas, pues a diferencia de casos específicos como el de la música, en donde APRA (Australian Prudential Regulation Authority) recauda, administra y entrega las utilidades por concepto de derechos de autor a sus abonados, no existe un organismo similar que se aplique para las artes escénicas. En este sentido, un modelo de comisión podría generarle recursos adicionales a FAMA, al tiempo que se constituiría en un sitio web de gran interés para los diferentes sectores involucrados en este campo en Australia.

Otra cuestión sugerida por AMPAG que es de gran interés para FAMA, y que también está relacionado con los derechos de autor, es el relacionado con el manejo de la imagen de los artistas, que habitualmente se da, según el estudio, de manera desordenada. Este servicio consiste en la producción y distribución de material multimedia en diferentes plataformas durante el tiempo en el que se esté presentando un espectáculo determinado. FAMA podría entonces suministrar la producción de videos de ensayos para ser utilizados en material publicitario, cortos de video dirigidos a las comunidades on-line como YouTube y Facebook que además puedan ser mezclados libremente por el público e insertados en otras páginas web e incluso en otras redes sociales, sesiones de preguntas y respuestas, contenido escrito

por los artistas en blogs o en redes sociales y documentación relativa a artistas específicos con la cual se le pueda dar mayor relevancia a los productos que ofrece FAMA.

Benchmarking uno a uno

La propuesta de FAMA, es en gran medida, una iniciativa de innovación, por lo que luego de una búsqueda detallada, no fue posible encontrar páginas o portales web que ofrezcan todos los componentes que esta propuesta espera incorporar en sus tres fases. Sin embargo existen algunas páginas desde donde se podrían tomar ideas creativas que tendrían la capacidad de adaptarse en el portal de la compañía, y que además lograrían apoyar el modelo de negocio planteado.

Una de las aproximaciones más cercanas corresponde a la página de la compañía estadounidense *Multicultural Marketing Resources Inc.* (<http://multicultural.com/>), que ofrece algunos servicios de mercadeo y promoción cultural, y que a su vez se aproxima un poco a la propuesta del presente proyecto en su primera fase de ejecución. Se pueden resaltar de este portal se podrían tomar como modelo las secciones de asesoría, entre ellas la de “*meet the expert*” o conozca al experto, en donde a través de internet se les ofrece a artistas y compañías artísticas una asesoría con expertos para la búsqueda de clientes internacionales y cuáles pueden estar interesados en sus productos.

Otro portal con un alto nivel de aproximación a la propuesta de FAMA corresponde a La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública (<http://www.redescena.net/home/index.php>), que congrega a diferentes artistas y compañías de las artes escénicas españolas a quienes les ofrece servicios de visibilidad como comunicación y difusión, señalética, publicaciones, actos, web, redes sociales, visitas especiales, actividades paralelas, publicaciones y espacios de promoción. Esta oferta está pensada también para el portal de FAMA, por lo que esta red española se constituye en un referente importante. Adicionalmente aborda otro elemento importante que es de gran valor para los artistas y es el tema de las fuentes de patrocinio y los sistemas de retornos potenciales. Como se explicará más adelante, el modelo de negocio para FAMA propone distintas fuentes de financiación, entre ellas el patrocinio y las alianzas estratégicas no sólo para la compañía sino para los artistas que representa, por lo que los modelos propuestos desde España pueden ser adaptados a la realidad australiana, al tiempo que se puede aprender del manejo de imagen en escenarios virtuales como los medios sociales.

Para completar el análisis de benchmarking uno a uno, es importante citar la experiencia de la página británica *Cultural Intermediation* (<https://culturalintermediation.wordpress.com/about/>) que como en el caso de FAMA, corresponde a un intermediario cultural promovido por *The Arts and Humanities Research Council* como un proyecto para conectar las comunidades artísticas del Reino Unido, entre 2012 y 2016. Esta experiencia le aporta un valor importante al propósito de la compañía australiana dado que se constituye en una guía importante para articular el papel de los diferentes segmentos del mercado que se benefician de los procesos de intermediación cultural. De esta experiencia, es importante resaltar la producción de conocimiento a través de documentos que pueden contribuir a que FAMA incorpore elementos importantes en su portal gracias al análisis sobre temas como “cultura, creatividad y comunidad en la economía urbana”, y las propuestas de flujos de valor como la creación de valor en la intermediación cultural desde el proceso creativo hasta la generación de dividendos.

Benchmarking de revisión

Para este tipo de benchmarking se acudió a una revisión no sistemática de la información, sin embargo, se identificaron experiencias muy importantes de las cuales se puede aprender para hacer un mejor desarrollo del portal de FAMA. Es importante anotar, que la principal fuente de información para este caso correspondió al estudio desarrollado en 2014 por la compañía CAPACITY INTERACTIVE en 2014, titulado “*2013 Performing Arts Digital Marketing Benchmark Study*” que resume las mejores prácticas de más de 65 organizaciones de las artes escénicas en el mundo, en especial en los temas relacionados con el marketing digital, que pretende ser un componente muy importante para los objetivos que se ha trazado FAMA con su portal web. De este reporte se pueden incorporar prácticas valiosas en temas como: aspectos económicos sobre los medios digitales, redes sociales, Analytics, nuevas tendencias en dispositivos móviles, sitios web y su mantenimiento, e incluso e-mail marketing. Debido a que este estudio está focalizado en las artes escénicas, permite que sus experiencias enriquezcan el portal de la compañía, al tiempo que apoyen las iniciativas de marketing digital como una herramienta muy importante para apalancar el desarrollo y el éxito de la plataforma propuesta por FAMA. Este estudio muestra, por ejemplo, el crecimiento del uso de las redes sociales entre las compañías que trabajan con las artes escénicas en 58 puntos porcentuales entre 2012 y 2013 versus 24% del año

inmediatamente anterior. También se destaca que el 95% de las organizaciones artísticas pautaron en Facebook, mientras que un 72% de estas compañías acuden a programas como Google Grants para acceder a recursos externos. Para 2013, el 98% de estas compañías utilizaban Google Analytics vs. 87% del año anterior.

Así las cosas, este documento define las “mejores prácticas” aplicadas al entorno de las artes escénicas, es importante desglosar la experiencia, debido a que corresponde a un estudio adelantado desde Nueva York para documentar la experiencia de las artes escénicas en Estados Unidos, por lo que habrá que adaptar la experiencia al mercado australiano al tiempo que se debe comparar la información relativa al e-márketing de Estados Unidos con la de Australia. Sin embargo, este documento ofrece un importante marco de referencia, en tanto que el campo de acción de FAMA es global.

Objetivos

Objetivo general

Crear un portal web especializado en la intermediación de servicios culturales para FAMA *Australian Services*, capaz de centralizar a través de internet una oferta amplia de productos y servicios que le agreguen valor a todos los segmentos del mercado que atiende la compañía.

Objetivos específicos

- Identificar los segmentos de mercado que puede atender la compañía con la implementación de un portal web de intermediación cultural.
- Determinar cuáles son las ventajas competitivas que le trae a la empresa la implementación de esta iniciativa digital.
- Establecer los servicios de valor agregado que puede ofrecer la empresa en el portal web y cuál es su ventaja competitiva o el carácter de innovación que posee.
- Establecer de qué manera se puede obtener una mejor experiencia de usabilidad del portal web entre sus distintas audiencias, teniendo en cuenta que está dirigido hacia grupos multiculturales.
- Diseñar un plan estratégico, sistemático, escalable y ordenado, compuesto por actividades concretas para ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, que permitan

poner en marcha el portal e incorporar paulatinamente productos y servicios de valor agregado para los clientes.

- Proponer un modelo de negocio detallado para la puesta en marcha de esta iniciativa digital.
- Aumentar la visibilidad pública de las artes escénicas australianas alrededor del mundo.
- Establecer el monto de la inversión requerida para cada etapa de implementación del proyecto.
- Proponer las alternativas de financiación para la implementación del proyecto.

Capítulo 2

Modelo de negocio

En la introducción se hace referencia al hecho de que FAMA, como intermediario cultural, ha propuesto un cambio en su modelo de negocio, que ahora se enfoca principalmente en la exportación de productos culturales de las artes escénicas australianas. Sin embargo, la propuesta de que trata el presente trabajo de crear un portal web de intermediación cultural para esa compañía, requiere de modelo de negocio propio, alienado con el primero, pero que responda al desarrollo del negocio en el ámbito digital. En ese sentido, se desarrolló un modelo cuidadoso y detallado que ofrece información útil para la toma de decisiones, que contempla a su vez distintos aspectos que le otorgan viabilidad y sustentabilidad al proyecto en el corto, mediano y largo plazo, de tal manera que solucione la necesidad de la empresa consolidarse como intermediario cultural, conseguir nuevos mercados y reducir sus costos.

Tim O'Reilly, CEO de O'Reilly Media, importante referente en modelos de negocio en el ámbito de la web 2.0, afirma que “No hay un solo modelo de negocio, en realidad hay muchas oportunidades y opciones y se debe descubrir cada una de ellas”(O'Reilly, 2007). Los modelos de negocio podrían definirse como un sistema que soluciona problemas como identificar quién o quiénes son los clientes, ofrecer soluciones a sus necesidades, generando satisfacción en esos clientes y por supuesto, monetizando la experiencia a través de la generación de valor (Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

El modelo de negocio de este proyecto, se propone principalmente a partir del modelo de lienzo de negocio de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, plasmado en su libro *Business Model Generation*. Adicionalmente, se han tenido en cuenta otras aproximaciones metodológicas sobre modelos de negocio enfocadas en el ámbito del mercado del arte, la cultura y la tecnología, las cuales le pueden aportar significativamente al proceso y se incorporan progresivamente al lienzo con base en el cual se formula el plan de negocios. Hay que tener en cuenta que las dinámicas competitivas no solamente están influenciadas por los márgenes de rentabilidad de los productos y servicios que se ofrecen sino que también hay que pensar en la viabilidad del modelo de negocio planteado(Baden-Fuller & Haefliger,

2013), de ahí que se hayan revisado distintas metodologías para contar con mayores herramientas a fin de tomar decisiones respecto al desempeño de la iniciativa en su transición hacia la era digital en el marco de un entorno intercultural.

La ventaja de utilizar los denominados “métodos de diseño” con el objeto de plantear un modelo de negocio para el portal web de servicios de intermediación cultural de FAMA es que se pueden construir bloques independientes (9 para el caso de la propuesta del lienzo de trabajo) (Osterwalder & Pigneur, 2010) sobre los que es posible actuar en tiempo real, lo que facilita la realización de ajustes o correcciones, incluso, una vez se empieza con la implementación del modelo de negocio. Este modelo facilita que la iniciativa contribuya notablemente a que la consiga aumentar el porcentaje de ventas de productos artísticos desde Australia hacia el resto del mundo, especialmente América Latina, y haga una transición importante del negocio hacia el ámbito digital a través de una migración paulatina y progresiva, para lo que el modelo de negocio y el plan de marketing son herramientas fundamentales en la toma de decisiones informadas.

A continuación se describe cada componente del modelo de negocio, aplicado específicamente al caso del portal de FAMA y se ofrece un análisis detallado de todos los elementos que le dan legitimidad a la ejecución de la propuesta de comunicación digital planteada en el presente trabajo.

Segmentos de mercado

En el ámbito de las artes escénicas y su comercialización interviene espectro amplio de personas y organizaciones relacionadas con este negocio, más aún cuando se realizan transacciones entre distintos países. Este hecho implica conocer a cada una de las partes que intervienen en estos procesos, por lo que el proyecto hace una identificación precisa de todos los segmentos del mercado que están real o potencialmente relacionados con el portal web de intermediación de servicios culturales para FAMA. Habitualmente, las empresas son proveedoras de productos o servicios para unos segmentos específicos o clientes puntuales, fáciles de identificar y de caracterizar. Para el caso de esta propuesta, la tarea es más compleja ya que por estar en medio de distintos segmentos del mercado, hay que hacer una identificación más detallada de un número superior de personas y empresas que se convierten en clientes a los que hay que identificar y segmentar, algunos ya conocidos porque tienen

relaciones con la empresa, y otros que son segmentos potenciales que se tienen que conocer en detalle para poderlos involucrar en la medida en que se vayan expandiendo las operaciones del portal web y de la compañía.

Para hacer más robusto el plan de negocio, se hicieron dos tipos de clasificación de los segmentos del mercado: la primera, según el rol a actividad que desempeña cada segmento en el ámbito de las artes escénicas, y la segunda, de acuerdo con el usuario final de los productos culturales que ofrece la compañía, de manera que se puedan cruzar datos y conectar a los artistas con las audiencias adecuadas para sus producciones culturales. Esta información genera valor en la cadena de la intermediación cultural y combinada con estudios de mercado como los que propone el plan de marketing se puede generar evidencia científica que optimice las conexiones entre segmentos, que es una de las labores más importantes que deben generar el portal y la empresa para sus clientes.

Clasificación de los segmentos de mercado según su actividad en el ámbito de las artes escénicas

Artistas. Son el primer eslabón de la cadena en el ámbito de la intermediación cultural. Aunque muchos hacen parte de asociaciones, agremiaciones o compañías artísticas (que son especialmente relevantes en la danza y el teatro), son ellos quienes proveen los espectáculos que FAMA desea promover en distintos mercados.

Debido a que la empresa trabaja principalmente con productos alternativos, distintos y distantes de los grandes espectáculos globales y masivos, existe la posibilidad de promover artistas emergentes, muy talentosos, capaces de conquistar mercados de nicho en distintos países quienes pueden encontrar en el portal un punto de referencia importante para aumentar su exposición. De acuerdo con los nuevos objetivos de mercado, los artistas, en especial músicos solistas o en grupo se constituyen en un segmento importante, y al disminuir el número de intermediarios, se hacen más fáciles las negociaciones y se mejoran los márgenes de utilidad para ambas partes.

Managers, representantes artísticos. Algunos artistas optan por contratar personas u organizaciones que se encarguen de representarlos y buscarle los mejores espacios

en medios y escenarios para promover su trabajo. Esta figura es especialmente relevante en el campo de la música. Un *mánager* (anglicismo para promotor) se encarga de construir estrategias para que un artista tenga escenarios para mostrarse y para dar a conocer su talento, es decir que es el encargado de establecer contactos para que existan diferentes lugares para hacer presentaciones y darse a conocer. Por lo general tienen grandes contactos y facilidad para establecer relaciones públicas efectivas, a través de las cuales logran mejorar la visibilidad pública y el interés de las audiencias por los artistas que representan (Viva Music Group, 2014).

Como segmento son un *target* importante, pues conocen a sus artistas y las audiencias hacia las que van dirigidos sus espectáculos, por lo que se facilita la tarea de orientar los mercados en los que se puede enfocar un espectáculo en particular. Ellos son un segmento importante para el portal web que puede ofrecerles soporte, asesoría y orientación para aumentar la exposición pública de los artistas que representan y para llevarlos a las audiencias que mejor puedan recibirlos.

Compañías artísticas. Tal como ocurre con los promotores artísticos, hay organizaciones especializadas en promover cierto tipo de espectáculos. Mientras que los promotores están mayoritariamente enfocados en el mercado de la música, las compañías se especializan en las artes escénicas. Para el caso del presente proyecto, este segmento es muy importante debido a que Australia cuenta con un entorno privilegiado para el desarrollo de las artes escénicas por sus altos estándares de calidad y por el apoyo gubernamental ofrecido por las autoridades de ese país. Desde agosto de 2011 Australia cuenta con un marco de trabajo para el apoyo del gobierno al sector de las artes escénicas (A National Framework for Gouverment Support of the Major Performing Arts Sector) y define el apoyo económico que recibe esta actividad (Australian Gouverment & Australian Council for the Arts, 2011). Los estímulos propuestos desde el gobierno nacional y los gobiernos estatales y locales, han promovido el incremento de propuestas artísticas, lo que redundará en una mayor oferta de productos que eventualmente se pueden exportar.

Adicionalmente, el mismo gobierno desde el Consejo Australiano para las Artes (Australian Council for the Arts) ha identificado a las compañías más relevantes, cuyos

productos son perfectamente exportables con el beneficio de contar con apoyo económico gubernamental para sus presentaciones en el exterior. Aunque estas compañías artísticas no hacen parte del catálogo de FAMA, la compañía por sus filiaciones, puede promoverlas y ofrecer sus productos artísticos en el exterior y aplicar a los recursos del gobierno para el apoyo a la difusión de los productos culturales australianos. Las compañías prioritarias como segmento de mercado son¹(Australia Council for the Arts, 2014):

- Adelaide Symphony Orchestra
- The Australian Ballet
- Australian Brandenburg Orchestra
- Australian Chamber Orchestra
- Bangarra Dance Theatre
- Bell Shakespeare Company
- Black Swan State Theatre Company
- Circus Oz
- Company B
- Malthouse Theatre
- Melbourne Symphony Orchestra
- Melbourne Theatre Company
- Musica Viva Australia
- Orchestra Victoria
- Opera Australia
- Opera Queensland
- Queensland Ballet
- Queensland Theatre Company
- State Opera of SA
- State Theatre Company of SA
- Sydney Dance Company
- Sydney Symphony Orchestra
- Sydney Theatre Company
- Tasmanian Symphony Orchestra
- Queensland Symphony Orchestra
- West Australian Ballet Company
- West Australian Opera
- West Australian Symphony Orchestra

¹ Estas compañías deben cumplir con criterios estrictos de selección, entre ellos, demostrar altos estándares artísticos, una audiencia amplia comprobable y tener un ingreso mínimo promedio superior a 1,6 millones de dólares (australianos) durante los últimos tres años

Además de las grandes empresas artísticas, FAMA ha venido trabajando por más de una década con un catálogo de compañías medianas que se ha presentado con gran éxito en distintos escenarios alrededor el mundo, desde Asia hasta Europa y América Latina. **Estas compañías fueron las primeras en integrarse al portal Web diseñado para FAMA** y con ellas se desarrolla la primera fase del proyecto que propone el presente trabajo de grado. Estas compañías son:

- Australian Dance Theatre
- Finucane & Smith
- La Soirée
- Legs on the Wall
- Meow Meow
- Polyglot
- Snuff Puppets
- Stalker
- Strange Fruit
- Dereb and the Ambassador
- San Lorenzo
- Tatú Rei

Promotores de eventos. Existen en el mercado del entretenimiento personas y organizaciones especializadas en la organización de eventos culturales como conciertos y festivales. Este segmento es uno de los más importantes, en tanto que conocen en profundidad las especificidades de sus mercados, pues habitualmente centran su operación en un país e incluso en una región determinada, por esta razón permiten llegar a públicos específicos con mayor facilidad, al tiempo que concretan y facilitan los requerimientos logísticos para la realización de eventos artísticos.

Festivales y curadores. Son un segmento similar al anterior aunque con un mayor nivel de especialización. Desde WOMAD (World of Music, Arts and Dance) que realiza festivales en 6 escenarios alrededor del mundo², entre los que se destacan el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda y España, hasta festivales locales pero de gran reconocimiento como ocurre en Colombia con el Festival Iberoamericano de Teatro y Rock al Parque, eventos para los que FAMA ha proveído algunos espectáculos durante la última década. Este tipo de eventos cuentan con grandes organizaciones y montajes que respaldan su operación y con curadores estrictos que conocen sus mercados y por tanto, saben cómo seleccionar los mejores espectáculos de acuerdo con el tipo de eventos que organizan, los públicos a los que van dirigidos y la oferta disponible. Los curadores son un segmento estratégico, en la medida en que son tomadores de decisiones respecto a los productos ofrecidos por FAMA y un público muy objetivo para el portal web, en el presente porque pueden promocionar sus eventos y en el mediano y largo plazo porque pueden contar con una plataforma que les permita acceder a contenidos con soluciones en tiempo real, para que puedan seleccionar entre el catálogo de FAMA los mejores artistas para los eventos que confían en su criterio para elegir productos culturales de gran impacto.

Clasificación de los segmentos de mercado según los consumidores finales de los espectáculos de FAMA.

En la misma medida en que los operadores y actores clave del ámbito cultural son segmentos que el portal web debe atender a través de un esfuerzo constante de contacto y relaciones públicas, la compañía también debe priorizar sus espectáculos de acuerdo con los grupos objetivos hacia quienes van dirigidos, de tal manera que se pueda obtener una rentabilidad apropiada, al tiempo que se sigue posicionando la marca gracias a la calidad

² WOMADelaide, Adelaide, South Australia; WOMAD New Plymouth, Taranaki, New Zealand; WOMAD Abu Dhabi, Abu Dhabi, UAE; WOMAD Cáceres, Extremadura, Spain; WOMAD Sicily, Sicily, Italy^l WOMAD Las Palmas de Gran Canaria, Canary Islands, Spain

de los espectáculos que representa y al conocimiento de los mercados hacia los que están dirigidos sus productos específicos.

Audiencias de nicho. Ya antes se hizo referencia a las oportunidades que ofrecen los mercados de larga cola (long tale), y para los productos de FAMA los segmentos minoritarios pero especializados son de gran importancia. Por ejemplo, para el caso de la música, un alto porcentaje de los artistas representados por FAMA no hacen parte de eventos multitudinarios (mainstream), por el contrario, y por tratarse de géneros como el World Music (músicas del mundo) cuentan con audiencias bien definidas que habitualmente acuden a pequeños y medianos escenarios, eso sí, generalmente en ciudades grandes y medianas como Sídney, Bogotá, Barcelona, Nueva York, Lisboa y Río de Janeiro, entre otras. Estos grupos objetivos se congregan alrededor de festivales y encuentros que incluso, se han vuelto tradicionales como WOMAD, Oslo World Music Festival en Noruega, Mundial's Montreal, Le Kolatier, o La Zampogna.

Algo similar ocurre con las artes escénicas, en especial en América Latina en donde el teatro y la danza no son precisamente espectáculos masivos, y congregan a audiencias que gustan de ellos y que no suelen ser eventos dirigidos a grupos multitudinarios. Sin embargo, las exploraciones realizadas por la compañía dan cuenta de un nivel considerable de mercado en países de América Latina como Brasil, Colombia, Perú y México. Respecto al mercado europeo que también está en los objetivos de la compañía, presenta un potencial mucho más alto con un nivel superior de multiculturalidad y consumo de artes escénicas, por lo que se prevé un flujo superior de negocios, en especial con Portugal y España, donde ya se han establecido relaciones comerciales.

Audiencias masivas. FAMA ofrece algunos productos culturales dirigidos a audiencias masivas. Por una parte, cuenta con una selección de bandas de rock australianas que están en proceso de promoción ante curadores y festivales de América Latina. Por otro

lado, algunos espectáculos como Polyglot o Strange Fruit cuyas puestas en escena se presenten como una interrupción de la cotidianidad en lugares masivos como el Central Park en Nueva York y Darling Harbour en Sídney. Incluso, Strange Fruit se presentó en diciembre de 2014 en Bogotá en escenarios muy concurridos como la Plaza de Bolívar.

Para el caso de Europa, las expresiones artísticas como la música clásica, el ballet y el teatro convocan grandes audiencias por lo que los productos culturales, avalados por el Consejo Australiano para las Artes, se ajustan al consumo cultural de países como España y Portugal, entre otros. Adicionalmente, se han identificado varios festivales, curadores y compañías con el músculo financiero necesario para llevar este tipo de eventos.

Propuesta de valor

FAMA es una compañía que le agrega valor al entorno de las artes escénicas y el portal complementa esta generación de valor para la compañía y para sus segmentos de mercado que acceden a la compañía buscando un “plus”, es decir, algo más de lo que podrían conseguir haciendo las mismas actividades personalmente. En la medida en que se vayan incorporando un mayor número de servicios en el portal irá aumentando la generación de valor, permitiéndoles a todas las personas y organizaciones descritas en el apartado anterior, alcanzar nuevos mercados, y sobre todo, las audiencias precisas hacia quienes se dirigen sus productos culturales.

De una propuesta de valor adecuada depende que los clientes opten por una u otra empresa para que satisfaga sus necesidades, y en el ámbito de la intermediación cultural, incluso internacionalmente, existe un número considerable de compañías que buscan vender productos culturales de diferentes lugares del mundo, y que compiten por los mismos mercados. En ese sentido, el componente digital le agrega valor de manera progresiva a las operaciones de la compañía. En la actualidad, los elementos que le generan valor al portal de FAMA son:

La experiencia

Por cerca de 25 años, Frank Madrid, el CEO de FAMA ha trabajado en distintos roles de la intermediación artística: productor asociado, productor independiente, relacionista público, curador y organizador de festivales en Australia, Venezuela, Colombia, México, Brasil, Argentina, Chile, Estados Unidos, Canadá, España, Portugal y más recientemente en el mercado asiático en países como Corea, Japón, Tailandia, Singapur y Malasia, entre otros. Así, la experiencia de la firma le agrega valor a la iniciativa del portal web, pues no se parte de un punto cero sino que inicia con una marca consolidada con alta reputación.

Conocimiento del mercado

El camino recorrido por FAMA, se refleja en el conocimiento detallado de los mercados que cubre, de cada uno de ellos cuenta con información detallada con la que les puede ofrecer mejores servicios a los segmentos que atiende la compañía. Junto con la identificación de los segmentos realizada anteriormente para el portal, le brindan al usuario la garantía de tener relaciones comerciales con una compañía que le puede llevar hacia las audiencias que desea llegar e incluso a las que mejores perspectivas de mercado le ofrecen. Respecto a los compradores internacionales, se ha proyectado que puedan contar con los servicios integrales de una empresa que conoce con exactitud desde los artistas más adecuados para cada comprador, hasta los aspectos logísticos para llevar a cabo los eventos programados.

Reputación de marca

El punto anterior se consolida en un aspecto conocido como reputación de marca. FAMA es reconocida internacionalmente entre artistas, productores, curadores y todos los segmentos descritos al inicio del modelo de negocio. Ese es un punto importante al migrar parte de la operación a un portal en internet pues no hay que posicionar una marca desconocida o que recién aparece, por el contrario, internet sirve para repotenciar la marca y aumentar su exposición en los mercados objetivo, lo que se constituye en un valor agregado para todos los *stakeholders*.

Novedad

Muchos de los procesos que propone el portal de FAMA, en especial los de la segunda y tercera etapa son innovadores y están orientados a facilitar el intercambio cultural. Por ejemplo, la posibilidad de realizar ruedas de negocios virtuales con el respaldo de los contactos internacionales de la compañía, facilita el contacto entre los artistas, los productores y los organizadores de eventos, al tiempo que disminuye la necesidad de desplazamientos a largas distancias, en especial respecto a un país como Australia. Las características transaccionales del sitio, previstas para la tercera fase, están planteadas para que todos los usuarios realicen negocios en plataformas seguras que les garanticen un adecuado manejo de sus recursos y que éstos lleguen a sus destinatarios en los tiempos acordados.

Mejora en el rendimiento de operaciones

Uno de los rubros en los que se hacen mayores inversiones en los procesos de intermediación cultural es el relacionado con los desplazamientos que se requieren para hacer relaciones públicas que se transformen en negocios que generen utilidades para la compañía. Este hecho es aún más crítico si se tiene en cuenta que un vuelo desde Sídney a Nueva York puede durar 20 horas y costar más de 3.000 dólares dado que Australia es un país distante de muchas partes del mundo, por lo que cada año se gastan cantidades importantes de tiempo y dinero para hacer procesos de intermediación cultural.

Con la plataforma que se propone para FAMA, a través de internet se ponen en contacto productos y compradores de todo el mundo, reduciendo los costos, y por supuesto, mejorando los réditos para la compañía y para los segmentos que atiende.

Canales de distribución

A diferencia de los productos tangibles de consumo masivo que requieren de intrincados procesos y diversidad de canales de distribución, los servicios que presta el

portal web de intermediación cultura de FAMA, constan de canales más concretos y específicos.

Tipos de canal

Compras y ventas por internet. Este es un aporte importantísimo del portal propuesto en este trabajo de tesis ya que este canal de distribución se debe convertir de manera progresiva, en el mayor generador de transacciones de compra y venta de productos culturales. De manera exponencial, el portal debe asumir un porcentaje mayor de la actividad comercial, incluso dese ya se ha previsto trasladar al portal escenarios transaccionales como las ruedas de negocios y los meetings especializados. Estos desarrollos tecnológicos junto con la implementación de procesos transaccionales pretenden convertir los canales electrónicos en herramientas eficientes para concretar operaciones que generen utilidades para la compañía.

Equipo comercial. Las otrora llamadas fuerzas de venta cuentan ahora con herramientas poderosas que les permiten conocer los segmentos del mercado que atienden. El portal diseñado para FAMA debe incorporar en el mediano plazo herramientas B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer) que apoye a los equipos encargados de comercializar los productos de la empresa alrededor del mundo. La plataforma debe implementar progresivamente software y aplicaciones que les ayude a los especialistas en ventas a contar con información precisa de todos los segmentos del mercado para poderlos atender con un servicio personalizado y especializado. Adicionalmente se ha propuesto la descentralización de las operaciones, en una primera etapa se ha fortalecido el equipo comercial a través de alianzas para la apertura de oficinas en Nueva York (para cubrir el mercado de América del Norte y América Latina), Lisboa (para el mercado Europeo), Tokio (para el mercado asiático) y Sídney que es el centro de operaciones. Se está trabajando para establecer subsidiarias en dos o tres ciudades de América Latina, entre las

que se plantean Bogotá, Ciudad de México y Sao Paulo. Todas estas oficinas deben articularse desde y a través del portal web.

Meetings y ruedas de negocio. Este es un aporte importante del portal propuesto que vincula además y de manera profunda, los nuevos paradigmas de la comunicación ya que en la segunda y tercera fase, se planea incorporar escenarios que se conviertan en puntos de encuentro entre los segmentos de FAMA. Tal como ocurre en el mundo físico, donde se organizan ruedas de negocio, encuentros con promotores artísticos e incluso audiciones, el portal de FAMA ha empezado a proponerle a algunos desarrolladores informáticos el desarrollo de este tipo de espacios para incluirlos en el portal y conectar así a los clientes de FAMA sin importar el lugar o la distancia a la que se encuentren.

Fases del canal

Tal como lo propone el modelo, se deben tener en cuenta todas las fases propuestas para una buena ejecución y control en cada canal a fin de generar una cadena completa de valor que contemple desde procesos óptimos y documentados de información hasta el servicio postventa, del cual depende en gran medida la fidelización de los clientes. Por esta razón, las etapas diseñadas para cada canal son:

- Información
- Evaluación
- Compra
- Entrega
- Postventa

Relaciones con los clientes

Es muy importante para el modelo de negocio y en general para la operación del portal web de intermediación cultural, establecer relaciones duraderas con todos los segmentos del mercado, más aún las relaciones públicas son un aspecto del que depende el funcionamiento de la compañía, por eso es importante tomar muy en serio esta parte del modelo de negocio.

En los años de experiencia de FAMA en el mercado de la intermediación cultural la empresa se ha caracterizado por establecer relaciones estrechas y duradera con sus clientes, quienes se han convertido en “usuarios frecuentes” de los servicios de la compañía, aspecto que es muy importante ya que sienta las bases para generar confianza en la transición hacia el modelo digital que requiere también de una atención personalizada y muy directa aprovechando al máximo las tecnologías de comunicación más recientes. Aun así, hay que hacer un esfuerzo adicional para generar confianza en el portal como nuevo escenario de promoción y de negocios para que también allí haya lealtad y fidelización por parte de todos los segmentos del mercado. Algunos indicadores orientados a medir las relaciones con los clientes, están relacionados con sus niveles de satisfacción con los servicios y productos que ofrece la compañía. Entre ellos, se planea contar con el seguimiento de métricas como el *Net Promotor Score* NPS y *Customer Satisfaction* C-Sat, ambos bajo medición y auditoría de terceros como Panda Inc, compañía que ofrece este tipo de servicios de medición.

Algunas estrategias de relacionamiento con los clientes que hacen parte del modelo de negocio para el portal web de intermediación cultural de FAMA son:

Asistencia personal exclusiva

Debido a que esta no es una compañía que ofrece productos de consumo masivo, se existe un conocimiento detallado de todos los clientes, por lo que la asistencia especializada exclusiva es, además de un valor agregado, una responsabilidad para con todos los clientes. El portal web propone que en la primera etapa se utilicen los medios

electrónicos tradicionales para responder prontamente a las necesidades del cliente (Skype, correo electrónico, mensajes directos), pero con el tiempo se propone incorporar componentes de software de CRM (Customer Relationship Management) y personal especializado con soluciones que estén literalmente al alcance de la mano de los segmentos como por ejemplo los teléfonos celulares y las tabletas.

Relaciones públicas

No solamente deben ser un proceso en la búsqueda de negocios, sino que debe ser una tarea constante, pues en la intermediación artística, una parte importante del negocio depende de los contactos y las relaciones que se puedan establecer. Por esta razón es necesario que haya un proceso constante en la búsqueda de nuevos contactos, clientes y artistas a fin dinamizar la presencia de la compañía en el medio y para que estas relaciones faciliten la consecución de negocios que redunden en un aumento en los ingresos. Estos procesos deben desarrollarse simultáneamente de la forma habitual (persona a persona) y por internet a través de la plataforma.

Creación de comunidades

Este aspecto es especialmente valioso en la transición hacia la nueva plataforma del portal web. Existen en el mercado distintas herramientas para la creación de comunidades virtuales, pero hay que empezar por las más populares como Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram y Google + que como redes sociales de alto impacto son muy importantes para crear y fortalecer relaciones con los clientes a bajo costo, pero con un gran valor en tanto que se informa, se comunica y se potencializan la marca, los artistas y los clientes de FAMA. En las etapas posteriores este trabajo debe ser todavía más intenso y se ha propuesto la creación de plataformas propias con el apoyo de desarrollos como Social Go³, ésta última en aras de crear espacios exclusivos de interacción entre todos los segmentos

³ <https://www.socialgo.com/>

del mercado de FAMA, desde donde se pueden generar nuevas relaciones con los clientes a la vez que se podrían promover la articulación entre artistas y compradores.

Fuentes de ingresos

Los ingresos de la compañía dependen en su gran mayoría de las utilidades captadas por la intermediación en la venta y compra de productos culturales. Con la implementación de la plataforma de internet, se debe aumentar de manera progresiva y sostenida el número de fuentes de ingresos al asumir actividades regulares de la compañía y con la incorporación de nuevos servicios como la organización de ruedas de negocios, capacitaciones y estrategias de marketing. Incluso se ha propuesto percibir ingresos por concepto de publicidad. En detalle las fuentes de ingresos contempladas son:

Gastos de corretaje (Brokerage Fees)

Una de las tareas más importantes de FAMA es la de dinamizar el mercado llevando productos culturales a clientes interesados en presentarles a sus públicos propuestas innovadoras y de calidad. Los procesos de intermediación realizados a través del portal deben generar, además de valor para los segmentos, utilidades para la compañía. Tareas como agilizar las transacciones electrónicas, buscar públicos objetivos para una compañía en particular o agendar un artista deben ser más ágiles con el portal, con lo que además de ingresos, se reducen los gastos de operación y se aumentan las ganancias.

Conferencias virtuales

Otra forma en la que se ha monetizado la operación de la compañía tiene que ver con la realización de conferencias virtuales de carácter internacional. Además del CEO de FAMA la compañía cuenta con un equipo de asesores reconocidos en el ámbito de la cultura y en el entorno académico, dispuestos a compartir sus conocimientos a través de la plataforma. Con el conocimiento de los segmentos se puede llegar más rápido a los públicos interesados en estas actividades virtuales que generan dividendos para la compañía.

Publicidad

FAMA hace importantes esfuerzos en publicidad para dar a conocer a sus artistas, y la plataforma web debe permitir, cada día en mayor medida, la obtención de ingresos adicionales por ese concepto, en tanto que se pueden anunciar los artistas, y junto a ellos productos y servicios orientados a los nichos hacia quienes van dirigidos sus diferentes productos culturales. Además se propone ofrecer servicios integrales de publicidad estratégica originados y administrados desde el portal web de la empresa.

Apoyo gubernamental

El gobierno australiano provee apoyo financiero para las organizaciones que promueven la cultura en ese país. Es así como tiene un plan de incentivos y beneficios⁴ orientados a apoyar a los artistas australianos para que compartan su talento en otras latitudes. Adicionalmente, se pueden obtener beneficios en las cargas impositivas (descuentos de impuestos) que mejoran los márgenes de utilidad. Esta es quizá una de las razones importantes por las que se decidió cambiar el modelo de negocio hacia la exportación de artistas australianos (Australian Government & Ministry for the Arts, 2014) (Australian Government & Australian Council for the Arts, 2011), pues habitualmente, los gobiernos de América Latina ofrecen pocos o nulos recursos económicos para apoyar presentaciones internacionales de sus artistas. Con frecuencia el Ministerio para las Artes y las administraciones de cada estado, abren convocatorias para apoyar el talento artístico de los ciudadanos y empresas australianas interesadas en apoyar la cultura del país. En varias ocasiones FAMA ha accedido a grants, becas y beneficios financieros, así como a los incentivos de impuestos dispuestos por el gobierno australiano.

El hecho de contar con un portal robusto, que en cada etapa incorpore más servicios para el entorno cultural australiano, le va agregando argumentos a la compañía para acceder con mayor facilidad a este tipo de beneficios ofrecidos desde el gobierno.

⁴ Australian Government, Ministry for the Arts <http://arts.gov.au/funding>

Patrocinio

Así como el gobierno ofrece apoyo contante en el ámbito cultural de Australia, algunas empresas privadas también ofrecen beneficios que a su vez. Les redundan utilidades en aspectos como responsabilidad social y reducción de impuestos. Muchos de los aportes financieros de estas compañías se dan en especie y otros en efectivo. En ambos casos contribuyen considerablemente en la reducción de costos. Por ejemplo, un patrocinador habitual de algunas giras internacionales de los artistas de FAMA ha sido la compañía aérea australiana Quantas Airways que aporta el transporte de los artistas, con lo que se disminuye considerablemente en uno de los rubros más costosos: el transporte aéreo. Los patrocinadores pueden recibir a cambio mayor exposición en los componentes de comunicación que desarrolle la compañía e incorporación de su marca en el portal web de FAMA.

Mecanismos de fijación de precios

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. Sin embargo, en décadas recientes, otros factores se han vuelto más importantes en el comportamiento de la decisión de compra (Kotler & Armstrong, 2007). En medio de un entorno cambiante, en el que las economías fluctúan constantemente y los valores de las monedas también lo hacen, se proyecta una fijación de precios dinámica, en donde estos se ajustan en función del mercado. Se ha tenido y se tendrá siempre en cuenta la competencia, los volúmenes comercializados, el tipo de consumidores, los precios establecidos para productos artísticos similares, las reglamentaciones gubernamentales y sobre todo los datos geográficos, pues exportar productos culturales desde Australia implica que músicos, actores y bailarines viajen grandes distancias, lo que aumenta el costo por cuenta de logística y pasajes aéreos. Por supuesto, propone la realización análisis

continuos de cómo el portal web contribuye con la reducción de costos para que con base en esa información se puedan proponer estrategias de precios más favorables para los clientes y más competitivas respecto a los demás competidores.

Recursos clave

Desarrollar un proyecto digital requiere de unos recursos importantes, más cuando se traslada una parte de la operación a internet. Esta iniciativa en particular requiere de recursos de diferentes partes del mundo, por lo que propone generar procesos dinámicos de interacción que generen espacios de encuentro desde y hacia el portal web de la compañía. Para este caso se han establecido los siguientes recursos clave:

Recursos físicos

En la primera etapa de transición los recursos físicos están representados en las oficinas en las ciudades desde donde FAMA opera: Sídney, Lisboa, Tokio y Nueva York, estas tres últimas a cargo de productores asociados. Para el caso de la implementación del portal web, se deben empezar a establecer y adecuar los espacios propicios para la operación del mismo, pues detrás de él hay un recurso humano importante que requiere contar con lugares adecuados para realizar sus actividades.

Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos serán cada vez más importantes dado que de su implementación y actualización depende una parte importante del negocio, y por ende, los ingresos del mismo. Entre los recursos tecnológicos están tanto el software, representado en los desarrollos web, de comercio electrónico, publicidad, etcétera, y el hardware, que implica comprar y actualizar equipos de cómputo, cámaras de video y herramientas para salas virtuales de conferencia entre otros. Respecto a la tecnología es importante prever los procesos rápidos de obsolescencia de los recursos tecnológicos, por lo que el equipo financiero de la compañía trabaja contantemente en proyectar su actualización.

Recursos intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Estos recursos son muy importantes para la compañía, desde su propia marca (FAMA) hasta las que representa deben ser utilizadas cuidadosamente para que generen valor para la compañía. En este caso, y por tratarse de negociaciones internacionales, con marcos jurídicos distintos, la empresa cuenta con un equipo de abogados que asesora todas las contrataciones y apoya constantemente para que en todas las relaciones comerciales se preserven marcas y patentes que son de gran valor para la compañía y para todos los artistas y compañías que confían en FAMA como su bróker cultural. Adicionalmente el proyecto propone crear un número considerable de soluciones tecnológicas orientadas a la intermediación cultural, las cuales deben protegerse para mantener la integridad del negocio. El manejo cuidadoso de este tipo de recursos debe hacerse rigurosamente tanto en los negocios tradicionales como en el nuevo entorno que plantea el portal propuesto en esta investigación.

Recursos humanos

FAMA cuenta con un talento humano sin el cual, no podría realizar su operación. Aunque el CEO de la compañía orienta todos los procesos, intervienen distintos equipos de trabajo como las áreas jurídica, contable y de comunicaciones, entre otras. Por otra parte, al ser un intermediario que vende talento, es decir, que comercializa el arte y la cultura producida por seres humanos, no podría prescindir nunca de este recurso. Es posible que la tecnología acelere algunos procesos y promueva relaciones comerciales e interpersonales alrededor de la operación de la compañía, sin embargo es necesario el concurso y talento de las personas como eje alrededor del cual se realizan todas las acciones y procesos involucrados en la intermediación artística. Igualmente, la nueva operación requiere de la incorporación de más talento humano, especializado en áreas como la informática, comunicaciones, redes y desarrollo de software entre otros. Estas personas

deben asumir responsabilidades que antes operaron de manera distinta y que ahora, se soportan en la tecnología para cumplir los objetivos misionales de la empresa. Aunque muchos de estos recursos humanos se pueden tercerizar para delegarlo en compañías especializadas, la compañía considera que para un mejor desempeño de la propuesta del portal web, y para optimizar muchos de los servicios que desde allí se pretende prestar a la comunidad artística, es fundamental contar con un equipo propio de marketing digital, que además de soportar la operación del portal, pueda tomar decisiones en tiempo real para mejorar el desempeño en el mercado de todos los clientes de FAMA.

Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. En el caso del portal de intermediación cultural de FAMA, se parte del capital de que la compañía ha consolidado a lo largo de sus años de operación, sin embargo debe buscar recursos adicionales para la puesta en funcionamiento de la segunda y tercera etapas del proyecto así como la implementación de oficinas en más ciudades del mundo, especialmente en Latinoamérica. La banca australiana ofrece líneas de crédito con beneficios importantes, a los cuales se puede acceder por la historia crediticia de la empresa. Sin embargo, la operación también aplica a los incentivos y apoyos económicos ofrecidos por el Gobierno Australiano a través del Ministerio de Cultura que provee una serie de beneficios para todos los renglones de la actividad cultural.

Actividades clave del portal de intermediación cultural del FAMA

Esta es una propuesta innovadora en el ámbito de la intermediación cultural, por lo que además de las actividades tradicionales como las relaciones públicas y la comercialización de productos culturales, es importante tener en cuenta los temas del desarrollo de la plataforma tecnológica, pues en ella se involucra un equipo desarrollador,

el comunicador digital a cargo y el personal de la compañía, incluyendo el CEO, pues hay que traducir la experiencia de la compañía y “exportarla” hacia el ámbito digital.

La primera actividad clave que se contempla son las relaciones públicas, detalladas ampliamente en el apartado de canales de distribución. Esta actividad es el primer paso para la consecución de un negocio y para lograr relaciones comerciales duraderas con los clientes. Se debe trabajar en el fortalecimiento de relaciones en el entorno digital a través de un contacto permanente con todos los actores del sistema, sin embargo, siempre será posible apoyarse en relaciones públicas tradicionales presenciales para algunas etapas del negocio y en especial, con los clientes más importantes para la compañía.

Otras actividades clave son:

Comercialización y difusión de productos culturales

Como líderes en el ámbito de la intermediación artística, una parte importante de las tareas del portal web deben estar enfocadas a difundir los productos culturales que representa la compañía ante posible compradores alrededor del mundo, por esta razón la difusión apropiada es una tarea constante en la que se invierten importantes esfuerzos ya sea en la búsqueda de nuevos mercados o interactuando con clientes potenciales para que prefieran los productos de FAMA antes que los de otras empresas afines y para que opten por las producciones australianas por su calidad escénica y la preparación con que cuentan todas las compañías y grupos musicales.

Desarrollo de la plataforma

Esta es, a futuro, una de las actividades clave para la ampliación de la compañía. Si bien la primera fase del portal está pensada como una vitrina de artistas que los aproxime a nuevos mercados, la estructura se vuelve más compleja con el tiempo y por tanto hay que invertir importantes recursos en el desarrollo de todo el sistema que soporte la operación en internet, desde un diseño sofisticado hasta opciones que requieren de mayor desarrollo para mejorar la comunicación con todos los segmentos de mercado, implementar sistemas

de servicio al cliente, *streaming*, video conferencias, ruedas de negocios, capacitaciones on-line y todo el sistema transaccional que soporte las operaciones económicas en distintas monedas, siendo capaz de reaccionar al cambio entre ellas en tiempo real, sin importar las diferencias horarias.

Solución de problemas

Como en cualquier proceso y pese a contar con una planeación estratégica, se pueden presentar dificultades, problemas o inconvenientes que deben ser solucionados en tiempo real en el marco de una cultura de la calidad total. En ese sentido se considera fundamental la incorporación en el portal de sistemas CRM (Customer Relationship Management) para que siempre haya una solución en camino cuando se presenten impases en el proceso. El cliente debe disponer de herramientas en tiempo real para resolver desde pequeñas inquietudes hasta problemas complejos de logística.

Asociaciones clave

En un entorno de negocios cada vez más competitivo, las asociaciones son, como el título lo indica, la clave para mantenerse en el mercado. Incluso las grandes corporaciones realizan alianzas estratégicas para aumentar sus ventas. Por este motivo se plantean una serie de asociaciones para fortalecer la operación del portal, las cuales se describen a continuación:

Alianzas estratégicas con compañías del sector

Este aspecto es muy importante, sobre todo cuando se trata de negocios internacionales. Además de las oficinas locales, es bueno contar con socios en distintos países, capaces de asumir una parte de la operación del negocio en sus propios territorios. Habitualmente estos socios realizan el manejo local de las operaciones de una transacción, por ejemplo llevar un artista australiano a Singapur, y sin importar si el proceso transaccional se hace desde el portal o por métodos tradicionales, el socio se encarga de la logística, los asuntos legales y las transacciones financieras desde su país hacia Australia.

También puede ser un referente para promocionar el talento Australiano, que cuenta siempre a través de FAMA, por ser ésta, una compañía legítimamente constituida y avalada por las autoridades de Australia. El portal puede poner en contacto a dos o más compañías del sector en diferentes países para que ejecuten sus proyectos artísticos a través de un esfuerzo conjunto y la suma de la experiencia de ambas compañías. Incluso se prevé la creación de clústers o cadenas productivas internacionales, dinamizadas y administradas desde el portal, capaces de ofrecer soluciones integrales para clientes en diferentes lugares del mundo. Habitualmente, este tipo de alianzas reducen costos de operación. Ocurre por ejemplo con festivales de música como Rock al Parque y Loolapaloza en Chile, que contratan conjuntamente algunas bandas para presentaciones en fechas muy cercanas, con lo cual ahorran en gastos logísticos como el caso de los tiquetes aéreos.

Asociaciones estratégicas con competidores

En algunos casos en los que la operación propuesta requiera de un músculo financiero superior al que tiene la empresa, especialmente cuando se trata de espectáculos conformados por grupos numerosos como la Orquesta Sinfónica de Sidney, la Compañía de Teatro o la de danza de esa misma ciudad que involucran unos costos elevados. Debido a que habitualmente los clientes no pagan la totalidad del espectáculo por anticipado, hay que acudir a otras compañías para realizar el trabajo de manera conjunta con otras empresas del sector a través de asociaciones de riesgo compartido (join ventures). En el pasado se hicieron alianzas con Mc. Donell Promotios, el principal competidor de la escena latino-australiana con resultados financieros importantes para ambas compañías. Lo ideal es que tanto FAMA como los aliados en proyectos específicos utilicen los servicios del portal para acceder a los procesos estandarizados que este debe tener y ofrecer así una mejor solución a las necesidades de clientes importantes que habitualmente compran este tipo de presentaciones de mayor tamaño.

Estructura de costos

Los modelos estándar de costos (incluso el que propone el autor del modelo Canvas) se centran en métodos tradicionales en el marco de si estos costos son fijos o variables y cómo afectan los ingresos de la organización. Para establecer la estructura de costos del portal web de FAMA se complementó con aspectos del costeo basado en actividades, conocido técnicamente como *ABC Costing* (Kaplan & Anderson, 2004) y *Time Driven Activity Based Costing* (TDABC) que es un método que le asigna costos a los productos o servicios con base en los recursos que consume cada una de las actividades involucradas en el proceso (The Economist On Line, 2009). La estructura de costos que la organización ha hecho junto con el equipo financiero y contable incluye una relación detallada de las actividades de la organización y a las que se realicen en el portal web, a las cuales se les asignan unos costos, tanto directos como indirectos y se define cuáles etapas de la operación consumen la mayoría de los costos, y si estos son justificados, es en ese momento, cuando se tienen documentados cada uno de los costos, cuando se empiezan a hacer los ajustes para reducir los gastos de operación. Se ha proyectado que con la entrada de la segunda y tercera fase del portal se deben disminuir considerablemente costos importantes para la organización, tales como los desplazamientos aéreos y logísticos que se usan durante las primeras fases de negociación, en las visitas a los diferentes países, para establecer o fortalecer relaciones públicas o asistir a las ruedas de negocios.

Capítulo 3

Plan de Marketing

Además de un plan de negocio detallado, es importante que el proyecto tenga un plan de mercadeo bien estructurado. Sin embargo, los conceptos tradicionales que hablaban de las cuatro P, relativas al producto, promoción, punto de venta y precio, ya no son suficientes para enfrentar un mercado cada vez más competido, más aún cuando FAMA y el portal se desempeñan en entornos multiculturales y transculturales. Por esta razón se ha propuesto un plan de marketing detallado, de manera que permita integrarlo al proyecto de manera simultánea con el modelo de negocio, en aras de contar con una estrategia integral que aborde la creación del portal desde el mercadeo, el desarrollo del negocio y sobre todo por la comunicación como un eje transversal que integra todas las etapas y perspectivas de la implementación de esta iniciativa de intermediación cultural a través de internet.

En un mundo cada vez más interdependiente, donde las barreras al comercio internacional se reducen constantemente y persisten las diferencias culturales, es necesario pensar en perspectivas más amplias del mercadeo, que tengan en cuenta las dinámicas culturales, las interacciones entre distintos grupos e incluso el comportamiento de los consumidores en un ambiente multicultural que involucre desde la investigación de mercados, hasta la promoción del producto final en nuevos medios (Usunier & Lee, 2013).

Justificación del plan de marketing

La reorientación del modelo de negocios de la compañía responde a un nuevo escenario que se plantea en el mercado de las artes escénicas australianas, y en especial al propósito firme del gobierno de Australia por aumentar sus exportaciones culturales como un objetivo clave propuesto por el plan estratégico del Consejo de Cultura de ese país, y en ese mismo orden, FAMA quiere crecer en ese mercado que exportó en 2014 una suma cercana 584 millones de dólares australianos según el estudio *Performing Arts Venues in*

Australia y el Consejo Australiano para las Artes. Aunque el crecimiento anual de las exportaciones se proyecta en medio punto porcentual (0,5%), FAMA considera que con un plan de marketing adecuado para su nueva estrategia del portal web, podrá crecer exponencialmente en un 20% cada año durante los próximos cinco años. Así, mientras para 2015 FAMA representa apenas el 0,55% del mercado, se proyecta que al final del quito año (2020) la compañía tenga el 1,14% del mercado según las estimaciones de ventas realizadas por la contabilidad de la compañía.

En este orden de ideas, el plan de marketing acude a herramientas del marketing digital como SEO, SEM, e-mail marketing y social media, entre otros, al tiempo que acude a los canales tradicionales como la fuerza de ventas que desde ya, empieza a posicionarse en tres puntos clave: Nueva York, para el mercado de Norteamérica y temporalmente América Latina, Lisboa, como puerta de entrada a Europa y Tokio, como punto de referencia para Asia.

Este plan estratégico debe ser analizado en detalle, en el marco de una economía global cada vez más competitiva, lo que a su vez establece un sinnúmero de oportunidades dado que los públicos se sienten atraídos a conocer diversas culturas a través del arte. Las relaciones económicas entre países siguen aumentando cada día, y por tanto se deben hacer análisis de evolución de este tipo de relaciones (Usunier & Lee, 2013).

Este plan es una parte de la estrategia global propuesta por la compañía para implementar un portal web para la intermediación de productos culturales, el cual se aborda desde diferentes perspectivas con objetivos claros fijados en el tiempo para cumplir así con la implementación propuesta.

Objetivo del plan de marketing

El objetivo de la estrategia de marketing fija un propósito a cumplir en un tiempo determinado, a su vez orienta las decisiones que tome la compañía para mejorar su desempeño. Habitualmente, los ejecutivos que están en la alta gerencia priorizan la rentabilidad en el corto y mediano plazo, mientras que quienes asumen los asuntos

financieros se preocupan más porque los objetivos estén muy bien definidos, con gran precisión y detalle como “incrementar ventas”, “aumentar el porcentaje del mercado” o “penetrar nuevos mercados”. En otras instancias de la compañía su preocupación está en objetivos “crear conciencia en un grupo específico sobre un nuevo producto”, y así sucesivamente. En ocasiones ese nivel de detalle ni siquiera está direccionado hacia los objetivos reales de la empresa, por lo que hay que buscar un balance que realmente se pueda cumplir. (McDonald & Wilson, 2011). Cabe anotar que el objetivo del plan de marketing está alineado con el objetivo general de la estrategia y coadyuva para que ambos se cumplan en los tiempos planeados.

Objetivo general del plan de marketing

Aumentar los niveles de visibilidad pública de la marca y de los productos que comercializa la compañía, con el apoyo el portal web de FAMA, para fortalecer las relaciones de negocios con los clientes e incrementar la porción del mercado en un 20% anual (línea de base AU\$3,3M/2014) en los próximos 5 años en las siguientes categorías:

- I. Productos existentes en mercados existentes
- II. Productos nuevos en mercados existentes
- III. Productos existentes en nuevos mercados
- IV. Nuevos productos en nuevos mercados⁵

Objetivos específicos del plan de marketing

- Posicionar el portal de intermediación cultural de FAMA como una herramienta segura e innovadora para la realización de transacciones culturales y actividades relacionadas con las artes escénicas australianas.
- Aumentar los ingresos de la compañía en al menos un 20% anual en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020.

⁵ Categorías de la Matriz de Ansoff

- Generar nuevas fuentes de ingresos para la compañía a través del portal digital con la implementación de nuevos productos y servicios de valor agregado.
- Aumentar al menos en 10% anual el número de países en los que FAMA comercializa sus productos culturales (Línea de base 15 en 2015)
- Aumentar progresivamente las exportaciones de productos culturales de Australia hacia el resto del mundo sobre la línea de base de exportaciones de 2014.

Componentes del plan

Más allá de la teoría de las cuatro “P” de los planes de marketing tradicionales, se ha pensado en un plan por componentes, basado en las propuestas de grandes empresas recopiladas en “The Big Book of Marketing” (Bennet, 2009). Se describen a continuación los componentes más importantes de la estrategia de marketing y su operacionalización para el logro de los objetivos propuestos sin dejar de lado principios y valores fundamentales como la responsabilidad social empresarial, la responsabilidad organizacional y la ética.

Branding. Es extremadamente raro, casi imposible, encontrar un producto, un servicio o una organización sin marca. Una marca es un “sello” que lleva consigo significados y asociaciones. Una gran marca hace más, le brinda resonancia y colabora con el producto o servicio que representa (Kotler, 2007).

Para FAMA es importante fortalecer su nombre como bróker cultural y aumentar su visibilidad pública. Sucede lo mismo con el portal de la compañía que debe posicionarse en la mente de los distintos segmentos del mercado. En el análisis preliminar de marca se encontró que está bien posicionada y que cuenta con atributos como cumplimiento, responsabilidad, calidad de sus productos culturales, conocimiento del mercado y multiculturalidad, entre otros. Sin embargo, la marca está atada en gran medida al nombre de su CEO, Frank Madrid, quien por su reconocimiento en el medio, en ocasiones genera un impacto igual o superior al de la marca de su compañía. Por tanto, los esfuerzos en este

sentido deben estar encaminados a lograr un balance entre los dos nombres, y darle relevancia a FAMA como la compañía intercultural que utiliza importantes recursos para optimizar sus operaciones como intermediario cultural que representa a los artistas de Australia en el mundo.

Por esta razón, la primera fase de la estrategia digital, se dedica a mostrar la marca como una promotora australiana con presencia internacional. El catálogo de artistas que está en la propuesta de la etapa inicial del portal digital está compuesto en un 80% por artistas australianos, lo que ya demuestra la reorientación de la compañía.

Igualmente es necesario fortalecer la relación de la marca con la “diversidad de productos culturales”, pues mayoritariamente la compañía ha trabajado con músicos y en un mediano porcentaje con artes escénicas. También la nueva página web, primer paso para el portal de FAMA, ha reenfocado esta característica de marca, dándole especial importancia a las artes escénicas, que son a su vez, una fortaleza de la propuesta cultural australiana.

Con la implementación de la estrategia de *branding*, los clientes y segmentos que utilicen los servicios del portal de la compañía deben identificar la marca con aspectos como:

- Seriedad
- Cumplimiento
- Altos estándares de calidad
- Catálogo de artistas de primera línea
- Experiencia Australiana
- Espectáculos de calidad
- Compromiso con las audiencias
- Conocimiento de las audiencias
- Ética
- Responsabilidad social empresarial
- Bróker cultural

Se proyecta que para este proceso de branding y posicionamiento es muy importante acudir a estrategias de optimización en buscadores (SEO), SEM, publicidad en medios sociales y márketing de contenidos, entre otras herramientas que puedan aportar progresivamente con los propósitos de la organización.

Investigación de mercados. Este elemento es el que provee información acerca de los clientes actuales y potenciales con lo que se reduce la incertidumbre y se mejora la calidad de la toma de decisiones gerenciales y administrativas en la planeación de marketing. Las necesidades de los clientes pueden ser muy diversas por lo que la investigación de mercados puede ayudar a identificar grupos de clientes que son homogéneos en algunas de sus características. Al entender y cuantificar la magnitud de las necesidades de dichos grupos se puede aprovechar esta información para detectar oportunidades de negocio rentables. También ayuda a comparar el comportamiento de sus productos y servicios respecto a la competencia (Bennet, 2009). En este sentido, las oficinas centrales de FAMA en Sídney, recaban información constante sobre el mercado de la música y de las artes escénicas en Australia y en los países donde tiene operación a través de sus oficinas subsidiarias. Constantemente se analizan estudios adelantados por el gobierno australiano como The Australian Performing Arts Market (APAM) Scoping Study (Anzarts Institute & Macdonnell, 2013), el estudio de desarrollo de audiencias y acceso a las artes escénicas en Australia (Wreford & Cheyle, 2014), y otros producidos con fines comerciales como Performing Arts VEnues in Australia. Market, a Research Report que ofrece información relevante para la toma de decisiones de acuerdo con los comportamientos específicos de los mercados.

Igual ocurre con los demás países en donde opera FAMA y en los que desea establecer operaciones. El portal debe contribuir a crear y analizar bases de datos estudios de mercados culturales para poder establecer la magnitud del negocio en otras latitudes, su comportamiento, los tipos de consumo y así establecer las oportunidades que tiene la compañía en cada lugar, hasta determinar con detalle el tipo de contenidos culturales que

se consumen en cada país, con lo que se puede hacer una oferta personalizada de artistas adecuándola al perfil, por ejemplo de cada evento, el cual se establece luego de analizar los “line up” de los últimos años.

Administración de las comunicaciones en marketing. La comunicación es un elemento fundamental en el mercadeo de cualquier producto o servicio. Por esta razón, las organizaciones utilizan a menudo las “comunicaciones en marketing” para llevarles a los consumidores, mensajes que aumenten los niveles de conciencia respecto a una marca, que promuevan la demanda y satisfagan sus necesidades. Por esta razón estos mensajes deben ser administrados de manera óptima, para que lleguen a las audiencias específicas a las que la organización planea alcanzar (Bennet, 2009)p 152.

En términos del proyecto, y con base en los conocimientos adquiridos durante la Maestría de periodismo y Comunicación Digital, la forma como se entreguen dichos mensajes tiene una especial relevancia. Ya se habló antes de que los propósitos para reorientar la marca, y los mensajes que se planteen desde la comunicación en marketing son la clave para alcanzar los propósitos propuestos. Para esta parte del proceso se propone la construcción de un mix de comunicación en marketing que logre influenciar el comportamiento de compra del consumidor hacia los productos culturales de FAMA, que permita además tener control absoluto sobre los mensajes y que sea capaz de llevarlos a sus audiencias de manera costo efectiva. Esta operación involucra la difusión en el portal que además, se convierte en una solución de comunicaciones y de transmisión de contenidos.

Tabla 2. Mix de comunicaciones en marketing

	Venta personal	Publicidad masiva	Relaciones públicas	Marketing promocional	Marketing directo
Influencia en la decisión de compra					
Atención	Bajo	Alto	Medio	Medio	Alto

Interés	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Deseo	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
Acción	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio
Control					
Control del mensaje	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Habilidad para alcanzar audiencias específicas	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto
Habilidad para alcanzar grandes audiencias	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio
Ajustabilidad (tiempo)	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio
Retroalimentación	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Costos					
Costos absolutos	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Costos por contacto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio

Fuente: A. G. Bennett; AT&T en (Bennet, 2009) p 153

Además de las posibilidades de comunicación que ofrece el portal se ha propuesto trabajar consistentemente en el ámbito de las relaciones públicas y las ventas personales, y en menor medida en el marketing promocional. Estas iniciativas apoyan la operación de la iniciativa digital y llegan hasta los segmentos que consumen contenidos en las formas tradicionales.

Venta personal y fuerza de ventas. La medida fundamental para cada organización son las ventas. En el nivel más básico, el valor de algo (generalmente dinero) es intercambiado por productos o servicios. Eso es lo que hace exitoso a cualquier negocio. El objetivo de cualquier vendedor es llevar al cliente a tomar la decisión de compra (Bennet, 2009)p155.

Aunque la compañía ya ha establecido una pequeña fuerza de ventas, todavía estas se concentran en las oficinas centrales en Sídney. Con el apoyo de la nueva plataforma tecnológica, se planea que desde el portal se puedan realizar ventas personales, sin

necesidad de los grandes desplazamientos que implica movilizarse desde Australia. Así, los procesos de entrenamiento de fuerza de ventas deben preparar a los equipos de trabajo para desarrollar habilidades de venta que les sirvan en el entorno convencional así como en el digital. Eso implica que la empresa tiene que adquirir experiencia en nuevas metodologías para negociar con sus clientes aprovechando herramientas tecnológicas de última generación con el objetivo de generar los mismos niveles de confianza que cuando hacen negocios de forma presencial.

Otro proceso importante está relacionado con la evaluación de las fuerzas de venta. Cada día, la tendencia está enfocada en evaluar por resultados a quienes conforman estos equipos. Con la implementación de la plataforma, se planea además contar con herramientas de medición por resultados en tiempo real, por lo que debe existir un mejor conocimiento del desempeño de cada uno de los *brókers* de la compañía y de la empresa en general. De esta forma se pueden reorientar esfuerzos para fortalecer el trabajo en áreas o sectores que así lo necesiten.

Publicidad. Esta es una de las herramientas más poderosas de un plan de marketing. La publicidad involucra la transmisión de mensajes de un anunciador específico, pasando por un canal hasta una audiencia determinada. También se propone influir en la decisión de compra de un cliente o consumidor apelando a hechos fácticos e incluso a las emociones. La publicidad debe aumentar la demanda de los productos o servicios ofrecidos, incluso en el corto plazo al tiempo que genera recordación y presencia de marca (Bennet, 2009. p179). Una definición agresiva pero realista es la de Phillip Kotler quien dice que “la publicidad puede describirse como la ciencia de capturar la inteligencia humana el tiempo suficiente para obtener dinero de ello” (Kotler, 2007. p2.)

En el caso de FAMA, éste es un elemento estructural en su operación, de hecho, parte de sus servicios están en publicitar globalmente a los artistas que representa. A diferencia de los productos o artistas masivos, la publicidad en el caso de la compañía y de sus artistas debe estar perfectamente direccionada hacia los clientes específicos hacia

quienes enfocan sus productos culturales. Hasta ahora, se ha trabajado principalmente en los formatos tradicionales como prensa, free press, promoción musical, eventos de lanzamiento, etc. Los medios digitales proponen un reto interesante a la hora de hacer publicidad. En la primera etapa se propone y ejecuta un plan de medios enfocado en Redes Sociales y portales especializados, más adelante se propone la generación de estrategias multimedia que sustraigan los mejores contenidos visuales de los artistas de FAMA. Ya antes se explicó en el plan de negocios cómo el portal pretende administrar y ejecutar estrategias publicitarias en ámbitos digitales de manera que aumente la exposición mediática de los artistas que representa y para que puedan llegar a las audiencias hacia quienes van dirigidos sus productos.

Plan de medios.

Tabla 3. Plan de medios para las tres fases del proyecto

Tipo de medio		Descripción	PRIMERA FASE	SEGUNDA FASE	TERCERA FASE
Análogo	Digital				
	X	Paquete de Administración de Social Media, adaptación de contenidos y métricas para Facebook, Twitter, Instagram, Linked In y YouTube (CM)	\$20.700,00	\$24.840,00	\$29.808,00
	X	Producción y traducción de contenidos	\$9.900,00	\$11.880,00	\$14.256,00
	X	SEO Y SEM	\$6.300,00	\$7.560,00	\$9.072,00
X		Material publicitario impreso	\$13.000,00	\$15.600,00	\$18.720,00
X		Merchandaising	\$4.550,00	\$5.460,00	\$6.552,00
x		Eventos promocionales	\$30.000,00	\$36.000,00	\$43.200,00
TOTAL			\$84.450,00	\$101.340,00	\$121.608,00
VALOR ANUAL			\$56.300,00	\$67.560,00	\$81.072,00
VALOR MES			\$4.691,67	\$5.630,00	\$6.756,00

* Valores en dólares australianos

Segmentos de usuarios

Descritos en el punto 2.1 del plan de negocio, el plan de mercadeo debe estar en capacidad de dinamizar a cada uno de esos actores. Con mayores niveles de exposición internacional hay mejores posibilidades de contratación, y por tanto de obtener ingresos. El portal de FAMA como intermediario de servicios culturales debe poner en práctica el plan de negocios y el de marketing para que de manera articulada movilicen a todos los involucrados hacia una dinámica de mercado más ágil. Desde la comunicación, la publicidad y la búsqueda de recursos gubernamentales y privados pasando por la publicidad y el mercadeo, FAMA genera posibilidades de negocio en los que todos sus clientes obtienen beneficios importantes.

Capítulo 4

Maqueta del sitio o aplicación web

Este capítulo presenta las propuestas de maquetación y desarrollo realizadas para la primera fase de ejecución de la estrategia a realizarse entre 2015 y 2016. En primer lugar se presenta el primer sitio diseñado, el cual fue sujeto de la evaluación realizada en el segundo semestre de 2014, la cual se detalla en el capítulo 5 de este trabajo. Posteriormente, se muestran los resultados tras incorporar los resultados de las pruebas de usuario (capítulo 5) que se materializaron en la primera fase del portal, disponible en la siguiente URL <http://famaaus.alejandronino.com/>. Es decir que el alcance del proyecto no se limitó a evaluar el prototipo sino que aplicó los cambios sugeridos en los procesos cualitativos y cuantitativos en una tarea de rediseño y optimización de los recursos para optimizar la experiencia de los usuarios que accedan a la página de FAMA.

La propuesta inicial se diseñó pensando en ofrecer una buena cantidad de información sobre la compañía y sus artistas. En este proceso se respetaron los elementos originales de identidad de marca de FAMA, tales como el logo, los colores (rojo, blanco y negro) y se insertaron algunos fotogramas y videos de los artistas que representa. La marca y el menú de navegación se ubicaron en la parte superior de la página web como elementos permanentes de navegación.

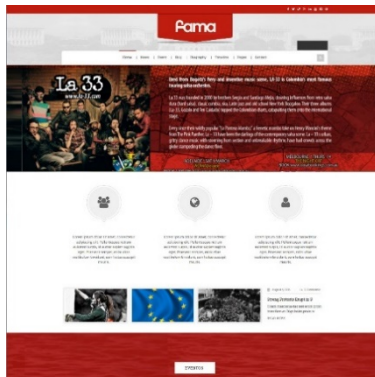


Ilustración 1. Página de inicio de la propuesta inicial del portal de FAMA

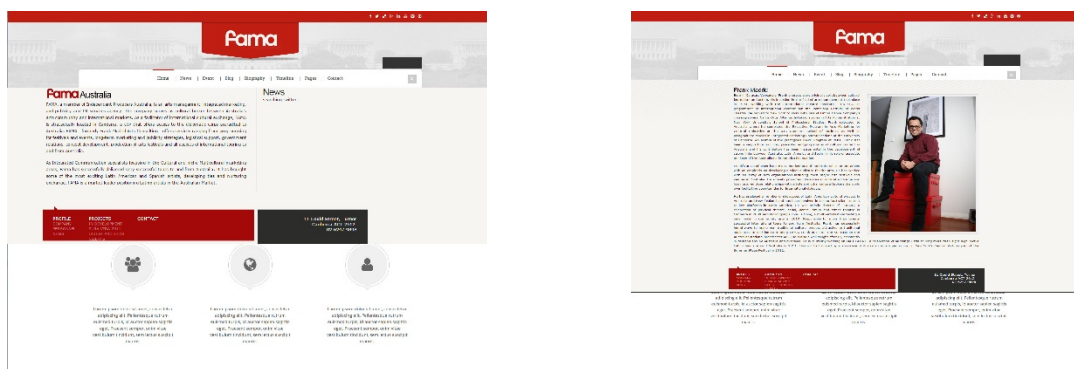


Ilustración 2. Páginas interiores del portal de FAMA

En el proceso se incorporaron los contenidos que proveyó FAMA desde Australia, mientras que el proceso de adaptación de los textos a español e inglés se trabajó simultáneamente desde Colombia y Portugal, respectivamente.

Desde la etapa inicial se encontraron algunas limitaciones debido a que la página se construyó sobre un modelo estándar de WordPress que establece algunos parámetros muy rígidos que impiden hacer algunas modificaciones al portal, en especial en los asuntos relacionados con el diseño, uno de los elementos más cuestionados en las pruebas de usabilidad por lo que el prototipo mostró algunos aspectos que requerían de una urgente mejora por lo que en ese momento se decidió reorientar el desarrollo visual de la propuesta

pues para el momento (diciembre de 2014) las bases visuales del proyecto eran suficientemente sólidas para comenzar con esta iniciativa de comunicación digital.

Por esta razón, y con base en la información recolectada en la investigación (detallada en el capítulo 5), se procedió a rediseñar el portal buscando un mejor balance entre todos los componentes (gráficos, textos, elementos multimedia) con un manejo adecuado de fuentes, un estilo más llamativo que incluye la información más relevante en tres idiomas: inglés, español y portugués. Así por ejemplo, se diseñaron páginas para los artistas que FAMA representa que incluyen información clave en español, inglés y portugués para aumentar la cobertura y el alcance de audiencias del portal. Igualmente se incluyó un número mayor de elementos multimedia en las páginas de los artistas, con lo que el cliente puede tener una experiencia más real de los espectáculos que ofrece cada compañía por intermedio de FAMA.

A diferencia del primer prototipo, se trabajó directamente sobre Adobe Muse, un programa centrado en el diseño web, que permitió desarrollar una propuesta exclusiva para FAMA con un despliegue gráfico independiente para las distintas páginas que componen el portal. Al no tener que ajustarse a una plantilla prediseñada, el director del proyecto digital pudo aplicar un mayor desarrollo creativo para ofrecer una mejor experiencia entre los usuarios con un mayor grado de sofisticación que responde a los requerimientos de audiencias cada vez más exigentes.

Detalles del segundo prototipo

Elementos gráficos

FAMA es una compañía que está bien posicionada en el mercado de las artes escénicas a nivel internacional, por esta razón se redibujó la marca y se definieron los aspectos más relevantes para su uso en internet y responder así a los componentes de branding establecidos en el plan de marketing. Asimismo, la compañía inició el diseño de su manual de imagen para que su uso esté correctamente especificado en el ámbito digital y para otros componentes de comunicación.

Logotipo y especificaciones de uso (acotado). El logotipo se rediseñó para su uso sobre fondos oscuros y su arquitectura es la siguiente:



Ilustración 3. Logotipo y especificaciones de uso

Mapa del sitio. Si bien se diseñó con una estructura jerárquica, el sitio cuenta con seis categorías principales: I. Home, II. We Are Fama / (información de la compañía y del talento humano), III. Best Artists, que presenta información detallada de las compañías artísticas que representa FAMA en dos subcategorías: Artes escénicas, y b. Música; IV. News & Eventos, con las noticias de actualidad producidas por la empresa; V. Being Frank, un blog que pretende reflejar los puntos de vista del CEO de FAMA y que es a su vez un juego de palabras que inmediatamente ejercen un call to action hacia las opiniones de Frank Madrid; y VI, que corresponde a la página de contacto. Tanto el logo como el menú se ubican en la parte superior de todas las páginas con colores que contrastan con los demás contenidos. Se desarrollaron 15 plantillas independientes, en especial para las páginas de los artistas.

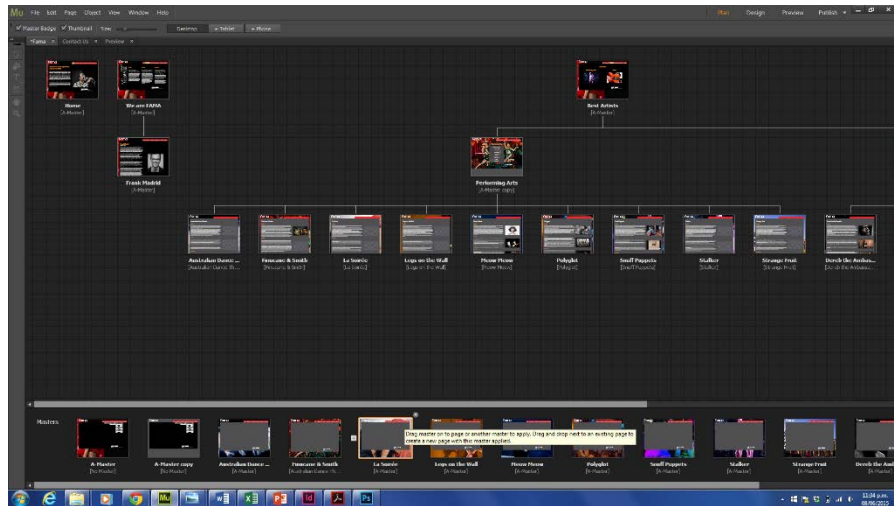


Ilustración 4. Mapa del sitio

Página de inicio⁶. Su diseño mantiene la misma línea gráfica de los demás productos de comunicación de la compañía, por lo que genera unidad y valor de marca. Brinda información concisa de la empresa y muestra aspectos impactantes de los artistas que representa la compañía a través de un slideshow que está ubicado a la derecha del “home”. El logotipo aparece como un elemento constante, aplicado sobre color negro refuerza la presencia de marca. Igualmente se incorporó un nuevo grupo de fuentes (Actor de Adobe Fonts) que pueden ser vistas desde cualquier dispositivo. La imagen de fondo corresponde a una escena que representa acción y corresponde a un espectáculo de Finucane & Smith, una de las compañías de teatro que es parte del catálogo de FAMA. Los menús fueron diseñados como un elemento constante y cambian de color (de rojo a gris) cuando el cursor se arrastra sobre ellos y cuando un ítem está seleccionado cambia de rojo a naranja. También se incluyeron los enlaces hacia las redes sociales, los cuales están

⁶ En todas las capturas de pantalla se incluye la URL hacia la página respectiva para facilitar el acceso al portal diseñado

permanentes en un 80% del portal, dado que es un propósito establecido en el plan de marketing.

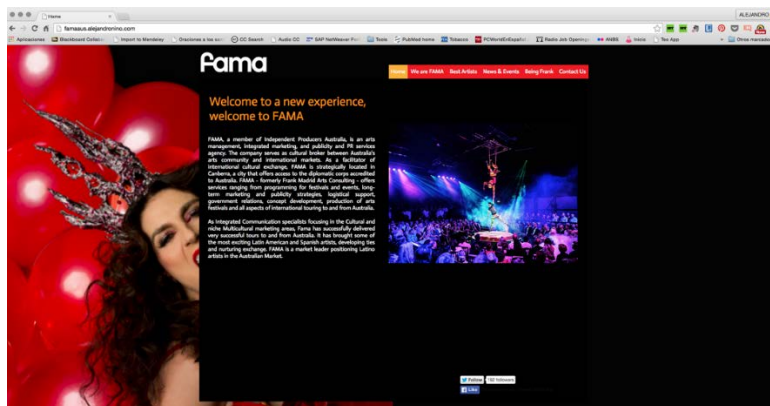


Ilustración 5. Página de inicio

URL: <http://famaus.alejandronino.com/>

Páginas interiores: Información de la compañía. Es la primera página que ofrece información en los tres idiomas. Los colores son sobrios y a la izquierda de la página se ha ubicado uno de los espectáculos que está próximo a realizarse (una presentación musical en Alemania). Así se mantiene la presencia de marca y se conforma la información que aparece en los textos.



Ilustración 6. Página de información de la compañía (multilingüaje)

URL: <http://famaus.alejandronino.com/we-are-fama.html>

Páginas interiores: Best Artists. Esta sección ha sido concebida con un marcado sentido promocional y comercial, de ahí que las páginas de los artistas hayan sido enriquecidas con fotografías impactantes de sus espectáculos, con slideshows y con videos de sus mejores presentaciones.

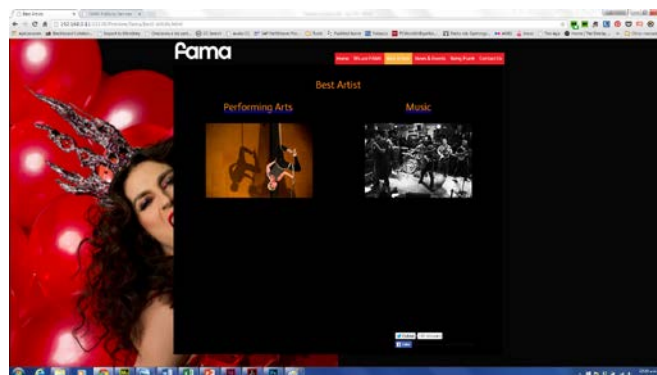


Ilustración 7. Menú general de artistas (Best Artists)

URL: <http://famaus.alejandronino.com/best-artists.html>

Tanto desde el menú principal como desde esta página es posible llegar a las subcategorías directamente a las páginas de los artistas. Sin embargo, se han diseñado entornos gráficos visualmente atractivos para cada categoría como se puede observar a continuación:

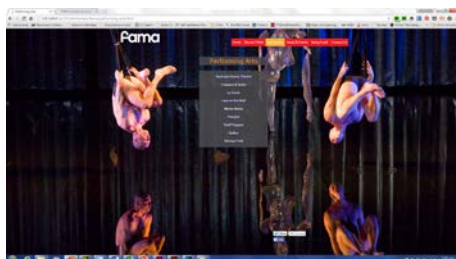


Ilustración 8. Sección de artes escénicas (Performing arts)

URL: <http://famaus.alejandronino.com/performing-arts.html>

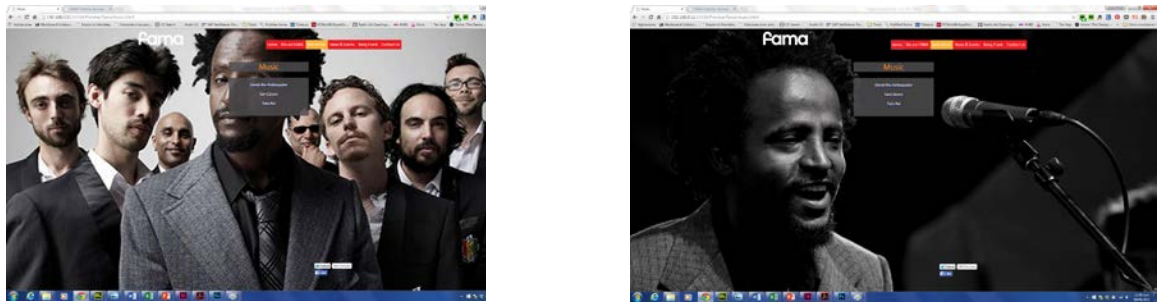


Ilustración 9. Sección de Música

URL: <http://famaus.alejandronino.com/music.html>

Para hacer más atractivos estos submenús, se diseñaron slideshow de página completa en capa independiente, de manera que cada cierto tiempo (3 segundos) hay una imagen de alta calidad enriqueciendo el entorno que le indica al usuario las bandas musicales o grupos de artes escénicas disponibles en el catálogo de FAMA.

Páginas de los artistas. Son algunos de los componentes del portal que requirieron de mayor trabajo por la recopilación de la información y para lograr un efecto visual atractivo con un balance adecuado entre elementos multimedia y texto. Adicionalmente se compusieron todos los textos en los idiomas oficiales de la página. A continuación se relacionan las capturas de pantalla de cada uno de los artistas que han sido incluidos en el portal de FAMA:



Ilustración 10. Página de Australian Dance Theatre

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/australian-dance-theatre.html>



Ilustración 11. Finucane & Smith

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/finucane---smith.html>

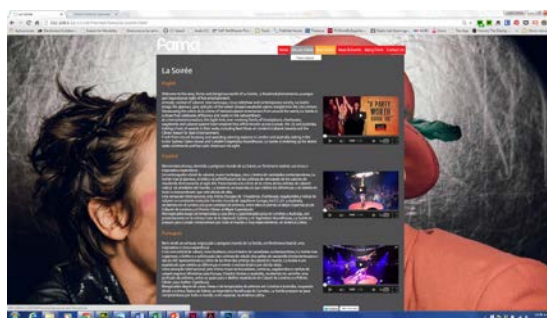


Ilustración 12. La Soirée

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/la-soirree.html>



Ilustración 13. Legs on the Wall

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/legs-on-the-wall.html>



Ilustración 14. Meow Meow

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/meow-meow.html>



Ilustración 15. Polyglot

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/polyglot.html>



Ilustración 16. Snuff Puppets

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/snuff-puppets.html>



Ilustración 17. Stalker

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/stalker.html>

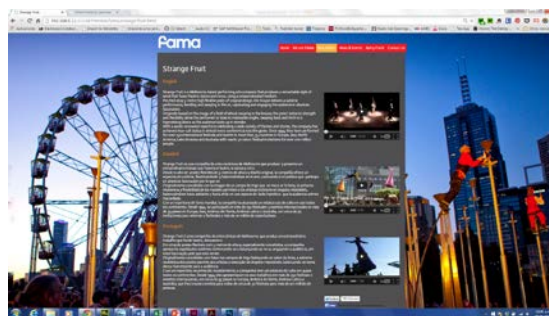


Ilustración 18. Strange Fruit

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/strange-fruit.html>



Ilustración 19. Dereb the Ambassador

URL: <http://famaus.alejandronino.com/dereb-the-ambassador.htm>



Ilustración 20. San Lázaro

URL: <http://famaus.alejandronino.com/san-lazaro.html>

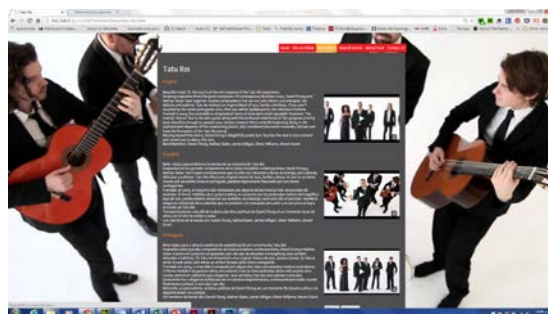


Ilustración 21. Tatu Rei

URL: <http://famaus.alejandronino.com/tatu-rei.html>

Página de noticias. Consiste en un entorno promocional donde se presentan los eventos que está realizando la compañía en diferentes países. Cuenta con un slideshow con los eventos más relevantes y en el futuro se propone que se incorporen elementos multimedia e información en tiempo real alimentada desde las redes Facebook, Twitter e Instagram.



Ilustración 22. News & Events

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/news---events.html>

Página de contacto. Inicialmente se ha ubicado allí un formulario básico (pero efectivo) de contacto que va directamente a la cuenta del CEO de la organización. Se fortalecerá esta sección para que adicionalmente reciba retroalimentación a través de las redes sociales de la compañía.

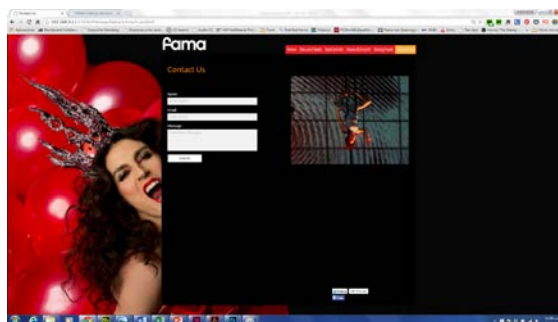


Ilustración 23. Página de contacto

URL: <http://famaaus.alejandronino.com/contact-us.html>

Adaptabilidad y diseño líquido

La página puede ser visualizada en cualquier dispositivo (Tablet, computador o teléfono), pero se decidió que se va a construir un sitio especial para cada entorno, a fin de hacerla más fácil de usar. Adicionalmente se están haciendo averiguaciones para transformar los diferentes servicios de cada en una aplicación que permita un acceso prioritario desde los dispositivos móviles.

Capítulo 5

Prueba del prototipo

Antes, durante y después de la construcción del prototipo se utilizaron diversos métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, en aras de lograr un producto que realmente responda a las expectativas de la compañía y al modelo de negocio propuesto.

El primer paso consistió en una entrevista en profundidad al CEO de la compañía, Frank Madrid, en donde se establecieron criterios mínimos sobre: I. Qué es la organización, su historia y sus perspectivas⁷, II. Los mercados objetivos y por qué hay un interés especial por el mercado Latinoamericano⁸, y III. El modelo de negocio planteado y las perspectivas en el mediano y largo plazo⁹. Esta entrevista, los estudios de mercado proveídos por la compañía y los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Periodismo y Comunicación Digital fueron el punto de partida para la construcción de la plataforma tecnológica propuesta,

Una vez se contó con el prototipo de la página descrito en el punto anterior, se procedió a realizar un proceso cualitativo, en el cual se consultó a especialistas en diseño, la economía, el arte y algunos *stakeholders* de FAMA. Se consultaron modelos de evaluación de usabilidad, entre ellos Web Accessibility Initiative (WAI, 2013), Usability Evaluation Basics (Usability.gov, 2014), y se analizó el proceso de usabilidad web integrado al desarrollo de software de la Universidad Politécnica de Valencia (Fernández, 2009) que explica las fases de evaluación de una página web como la que se propone en este proyecto. Adicionalmente se incluyeron preguntas respecto al modelo de negocio y si el proyecto está alineado con dicho modelo. En general, el nivel de aceptación fue medio alto se establecieron aspectos importantes por mejorar los cuales están siendo

⁷ Audio de la parte I de la entrevista: <https://soundcloud.com/abogoya/que-es-fama>

⁸ Audio de la II parte II de la entrevista <https://soundcloud.com/abogoya/por-que-latinoamerica>

⁹ Audio de la III parte de la entrevista <https://soundcloud.com/abogoya/modelo-de-negocio>

implementados para una nueva versión del portal. Vale la pena resaltar que el prototipo que se evaluó corresponde a la primera fase de ejecución del proyecto, sin embargo, plantea bases importantes como diseño, color, tipografía, etc.

Formato de evaluación de usabilidad del prototipo

Para evaluar el prototipo se optó por consolidar todas las preguntas recabadas en la investigación preliminar en una encuesta de Google Forms que permite que los usuarios la respondan desde cualquier lugar del mundo. También es importante anotar que el formulario está en inglés para facilitar la participación de los *stakeholders* australianos. El formulario está disponible en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/13uVYAW17qWiHXL-XTbmbXhXdmnRBik4y79yIN-g_OcA/viewform.

Fama's Website Research

Objective: Evaluate the web prototype of FAMA Australia as an internet cultural broker

* Required

Without clicking on anything yet, please describe the options you see on the homepage and what you think they do. Feel free to move around the page, but again I'll ask you not to click on anything right now.

Please give me your initial impressions about the layout of this screen and what you think of the colors, graphics, photos, etc.

Without clicking on anything yet, if you were exploring, what would you click on first?

The homepage is attractive? (1 to 5) *

1 2 3 4 5

The overall site is attractive (1 to 5)

1 2 3 4 5

The site has a good balance of graphics versus text (1 to 5)

1 2 3 4 5

The typography is attractive (1 to 5)

1 2 3 4 5

The colors used throughout the site are attractive (1 to 5)

1 2 3 4 5

Is the site's design efficient, fast and intuitive?

Yes

No

Does the navigation bar appear in a prominent place?

Yes

No

Are hyperlinks consistent?

- Yes
- No

According to the business model of FAMA, Do you think this portal will help the company to achieve its goals? *

- Yes
- No

Why? *

When you check out FAMA's portal, do you understand the core business?

- Yes
- No

What do you think is the purpose of this company?

- Brings Latin artists to perform in Australia
- Brings Australian artists to perform in Latin America
- Brings Australian artists to perform all over the world

What are your overall impressions of the Web site?

If you had to give the site a grade, from 1 to 5, where 5 was exemplary and 1 was failing, what grade would you give it, and why?

1 2 3 4 5

If you could make one significant change to this Web site, what change would you make?

Occupation

Age

- Under 20
- 21 to 30
- 31 to 40
- 41 to 50
- + 51

Principales resultados del estudio

Muestra. Se obtuvo la participación de 11 personas, en un grupo de conformación heterogénea, con lo cual se obtuvieron perspectivas distintas respecto al prototipo propuesto. De este grupo, dos personas estaban en Colombia en el momento de la encuesta, cinco en Australia, dos en Estados Unidos, uno en Italia y uno más en Portugal. Los entrevistados tienen entre 21 y 50 años, con una mayor proporción en los grupos de 21 a 30 años (45,5%), seguido por un 27,3% de encuestados entre 31 y 40 años.

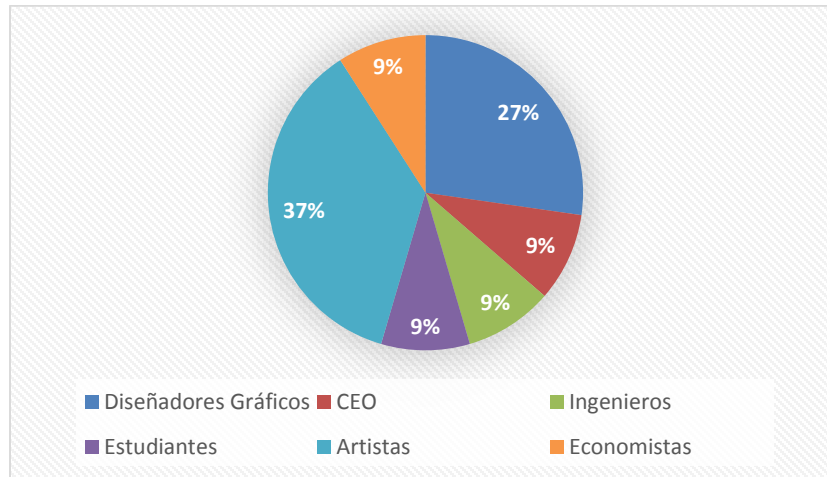


Ilustración 24. Distribución de la muestra según la profesión de los participantes

Calificación de aspectos generales del prototipo: Diseño. Uno de los primeros aspectos a evaluar fue el diseño, para determinar qué tan atractiva resulta la propuesta que se les presenta a los encuestados. En términos generales la calificación está considerada como media-alta con aspectos relevantes como el uso del color con una calificación de 4,36/5 y la percepción general de cuán atractiva es la página (3,9/5). Algunos aspectos están por mejoras, en especial los que se refieren la tipografía utilizada (2,96) y el balance entre gráficos y texto (3,27).

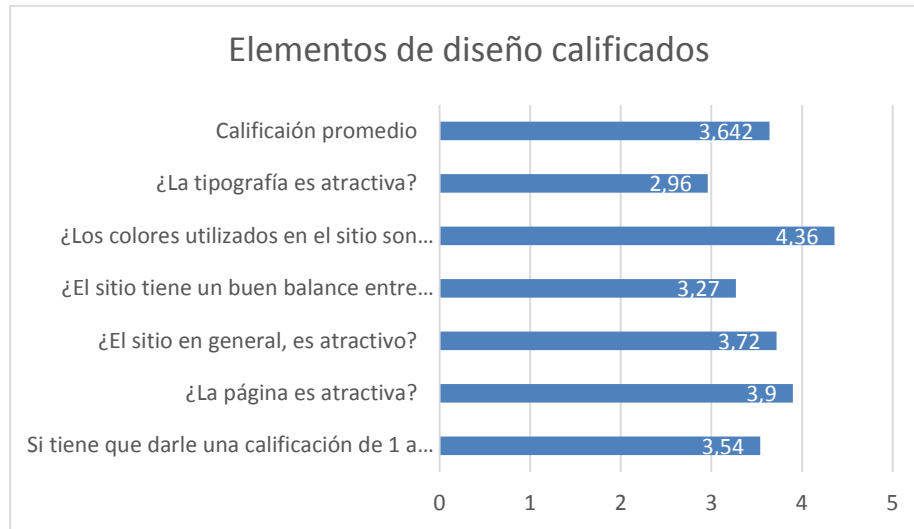


Ilustración 25. Elementos de diseño del prototipo evaluados

La encuesta también tiene un componente cualitativo en el que se les pidió a los entrevistados ofrecer sus conceptos y expresar sus ideas sobre el prototipo. Es importante destacar que los usuarios entienden las generalidades de la página, sus propósitos y sus contenidos, aunque tienen observaciones sobre el balance gráfico, incluso en un caso específico se afirma que algunos elementos gráficos están sobredimensionados. La siguiente tabla transcribe literalmente las impresiones de los usuarios, por esa razón está en su idioma original (inglés).

Tabla 4. Opinión de los encuestados respecto al prototipo

Without clicking on anything yet, please describe the options you see on the homepage and what you think they do. Feel free to move around the page, but again I'll ask you not to click on anything right now.	Without clicking on anything yet, if you were exploring, what would you click on first?	What are your overall impressions of the Web site?
Interesting	news	Interesting
The first one is about the enterprise and the team, including the history. the second one is about what and how they do their work. And, the last one is about the person who make it possible	i would continue rolling down until i could found the news, that are more attractive because the quality and the cuantia of images.	Very simple
the first one, we are fama, gives access to all the information about FAMA (description, history...) The second one, services, shows the different types of services and some examples of their work. The last one, shows the information of Frank Madrid who must be the guy who create an positioned FAMA	I click on one of the possibilities of fama presents	a simple but complete web site
there are three options: the basic information, the services and the information about the creator of the enterprise.	In the third option, i would like to know more about who make it possible.	Has enough info
there are: the information, the services that they offer, and a the description of the work make it by the creator of FAMA	although, the news are more visual attractive, i would click on the section WE ARE FAMA	interesting but its not complete
there are three icons. the first one must conect with the basic information; the next one, must show the services they offer; and the last one, must show information about the director of FAMA	i would click on the first icon	Have the necessary information and its very graphic
the page its organized by a scroll down design. The firts page (Option) is the logo, then is the review of the news. Then, there appear 3 images, the first, the information about the enterprise; the second, the description of the services; the third, the review of the creator of FAMA. Then is the section of news and some pictures, all the events, the blogs, and the space for contact them	I would click on the services to contrast the web page with the design of the page	It is a little graphically unbalanced
Colorful	News	Could improve
Contact Frank Madrid, Portfolio, Company profile links.	i would scroll and click on the globel titled "Services"	Good website, but i believe the business model can find a great ally in a website that focuses more on booking artists instead of showcasing the company.
CEO Showcase and performer spotlight. Portfolio	The title of the moving newsroll	Good. The design elements are too big.
there are three icons. One give access to the basic information of the trademark; the next one, announces the services and the last one, shows information about the creator of the brand	i would click in the second icon, to know how they work and how to contact them	simple and efficient

Características de usabilidad

También se evaluaron las características de navegación del prototipo, entre ellas eficiencia, rapidez de navegación, barra de navegación y consistencia de los hipervínculos. Si bien las calificaciones son satisfactorias, es importante reforzar aspectos como la eficiencia y la consistencia de los hipervínculos.

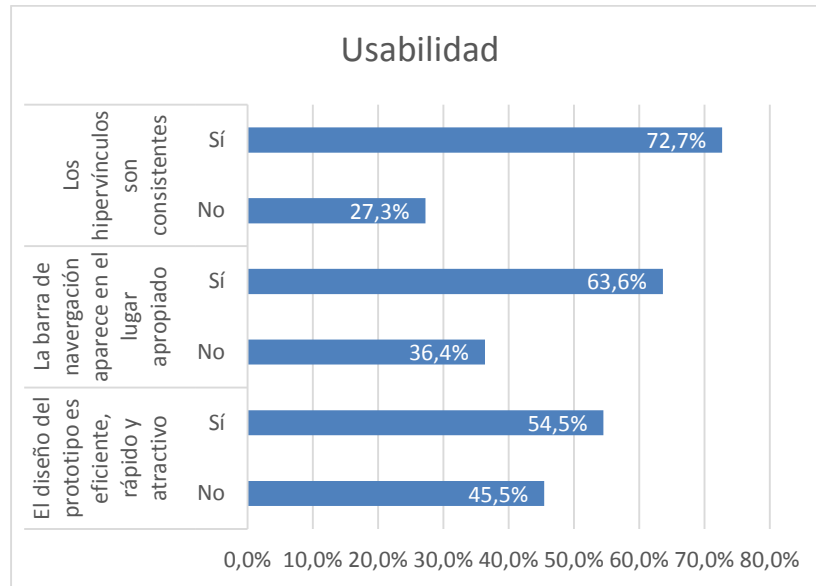


Ilustración 26. Evaluación de la usabilidad del prototipo

Es el primer acercamiento del proyecto a usuarios reales. Busca evaluar la funcionalidad, la usabilidad y el diseño con respecto a lo que el usuario esperaría del producto propuesto. Se recomienda que varias personas prueben el prototipo y que luego se les hagan algunas preguntas sobre su experiencia, de manera que se puedan encontrar elementos factibles de ser mejorados.

Modelo de negocio

Uno de los aspectos en los que mayor énfasis se ha hecho en la propuesta de FAMA como bróker artístico y cultural es el modelo de negocio, pues de este depende la operación de la compañía. Por esta razón es muy importante que el portal transmita los objetivos de mercado que tiene la compañía. En ese orden de ideas se indagó respecto a si el prototipo permite identificar cuál es la orientación del mercado que se propone FAMA.

La primera pregunta al respecto, que indaga si al ver el prototipo, se entiende cual es el centro de la actividad de la compañía ofrece un resultado altamente satisfactorio pues la respuesta fue afirmativa en el 100% de los casos. Más adelante, las preguntas orientadas al plan de negocios también ofrecen resultados favorables, en tanto que al analizar las

respuestas por edad, en promedio el 79% de los encuestados consideran que el prototipo es favorable para el modelo de negocios de la compañía. Esta respuesta presenta resultados más altos en los rangos de edad entre 21 a 31 y 31 a 40 años con resultados superiores al 80% (Ver la ilustración 4)

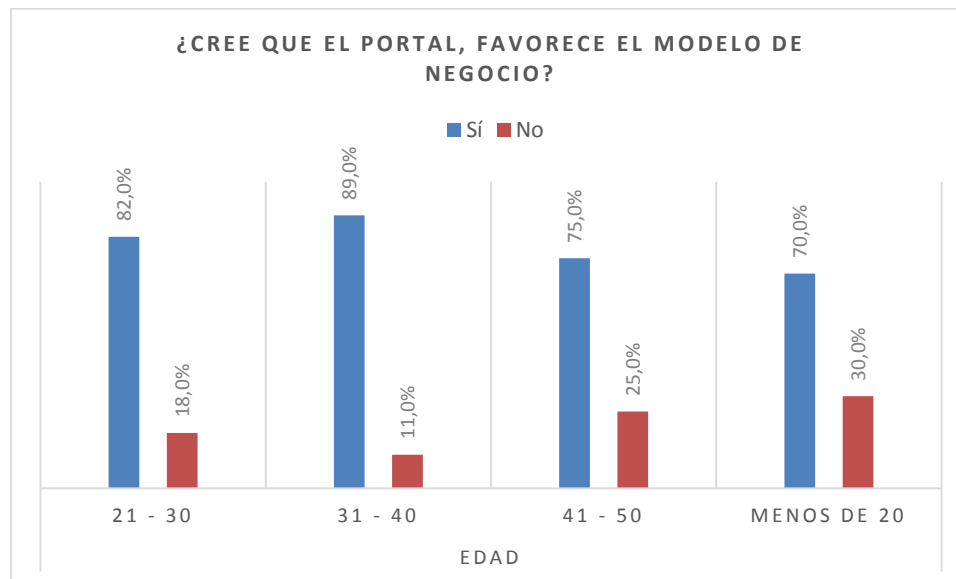


Ilustración 27. Relación de la página con el modelo de negocio

Aspectos a mejorar

El prototipo cumple con la misión de comunicar el nuevo modelo de negocio que se propone FAMA en su papel de exportador del talento australiano hacia otros lugares del mundo, sin embargo, es importante mejorar sobre todo en los aspectos estéticos del portal, tales como un mejor balance entre los elementos multimedia y otros contenidos, en especial los de texto, ítem que también requiere de ajustes pues se presentaron observaciones consistentes respecto a la tipografía, que según los encuestados y especialmente entre los diseñadores, presentó observaciones persistentes por el tipo de fuentes utilizadas y el tamaño. Estos ajustes estéticos combinados con la implementación de nuevos elementos multimedia, deben coadyuvar para contar con una página más consistente y equilibrada

entre contenido y los demás elementos, que si bien ahora son videos y fotografías, más adelante puedan involucrar plataformas de CRM, educativas, sociales, de conversación y transaccionales.

Capítulo 6

Plan de Inversiones y financiamiento

Inversiones necesarias

Para el caso del portal en la web para FAMA, los gastos previstos van de manera paralela con algunos gastos operacionales, en especial en el tema de publicidad y marketing. Sin embargo, como están contemplados en el plan de marketing, se reflejan en los gastos contemplados para cada fase. Tal como se planteó desde el principio, el proyecto está dividido en tres fases, comenzando en 2015 con un cierre final en 2019 para que termine totalmente la implementación de la fase 3. Los siguientes son los presupuestos previstos para cada etapa del proceso¹⁰:

Tabla 5. Presupuesto desglosado requerido para la primera etapa de ejecución del proyecto

ÍTEM	PRECIO
Diagnóstico para determinar el estado del	\$715,00
Diseño conceptual (Maquetación)	\$845,00
Servicios técnicos (Desarrollo de	\$3.200,00
Servicios técnicos (Traducción de	\$3.640,00
Renovación hosting	\$1.200,00
Adquisición de nuevos dominios	\$455,00
Promoción y marketing	\$84.450,00
Actualizaciones de diseño y contenido	\$2.700,00
TOTAL PRIMERA FASE	\$97.205,00

¹⁰ Todos los valores expresados en las tablas 5 a 7 corresponden a dólares australianos

Tabla 6. Presupuesto desglosado requerido para la segunda etapa de ejecución del proyecto

ÍTEM	PRECIO
Prototipado de nuevos servicios a incorporar	\$4.550,00
Evaluación de plataformas tecnológicas para ruedas de <u>negocios on-line y otros servicios de valor agregado</u>	\$780,00
Compra e implementación de plataformas	\$19.500,00
Actualización (upgrade) de servicios de hosting	\$1.300,00
Actualización de diseño y contenidos	\$4.160,00
Promoción y marketing	\$101.340,00
TOTAL SEGUNDA FASE	\$131.630,00

Tabla 7. Presupuesto desglosado requerido para la tercera etapa de ejecución del proyecto

ÍTEM	PRECIO
Pilotaje de implementación de plataforma para transacciones <u>electrónicas (ADYEN)</u>	\$39.000,00
Actualización de hosting para etapa transaccional	\$26.000,00
Actualización de diseño y contenido	\$4.355,00
Promoción y Marketing	\$81.072,00
TOTAL TERCERA FASE	\$150.427,00

Fuentes de financiación

Este es un proyecto ambicioso que requiere de una inversión importante, por lo que el área contable de la compañía ha realizado estudios preliminares de retorno sobre la inversión y han considerado la propuesta como viable, aunque recomiendan reducir los costos variables en los casos en los que sea posible, a través, por ejemplo, de la compra de

productos y servicios en momentos de oferta, que para el caso de los bienes y servicios tecnológicos puede tener rebajas importantes en ciertos momentos del año.

FAMA está en capacidad de financiar el proyecto, y está dispuesta incluso a utilizar alguna de las líneas de crédito con que cuenta en caso de que sea necesario. De todas formas también propone presentar el proyecto a las convocatorias para la asignación de recursos ofrecidas por el Ministerio de Cultura y el gobierno de Australia que pueden ser fuentes potenciales de financiación.

Finalmente, y tal como se expresó en el apartado del plan de marketing, en la medida en que se vayan realizando las implementaciones será posible monetizar aspectos como la publicidad, el patrocinio, los eventos, las conferencias, etc., de tal manera que se espera que a mediados de la segunda fase del proyecto comience a ser autosustentable, por lo que las fuentes de financiación se reducen y los costos para la compañía se transforman en réditos.

Capítulo 7

Conclusiones

- Los cambios en los modelos de negocios conllevan a la utilización de nuevas tecnologías que amplían el área de influencia de las compañías, mejorando su visibilidad y presencia en mercados mundiales. La actualidad demanda de herramientas tecnológicas para fortalecer las estructuras estratégicas y organizacionales de las empresas ofrece oportunidades importantes para minimizar costos y optimizar resultados haciendo eficiente su gestión.
- Los productos y servicios de tipo cultural requieren de herramientas poderosas que difunda la información de forma efectiva para ampliar el área de influencia y potencializar los recursos, facilitando a los clientes la consecución de sus objetivos, basados en un análisis conciso de sus necesidades, lo cual conlleva a la satisfacción garantizada de las partes interesadas.
- La propuesta de crear un portal web de servicios de intermediación cultural para FAMA Australia, es un proyecto innovador con un abordaje integral, que incorpora importantes conocimientos en comunicación digital, un modelo de negocios robusto, una estrategia de marketing completa y un análisis financiero que junto con los procesos de investigación y evaluación de prototipos dan como resultado un producto confiable y planificado con metas de ejecución precisas en el corto, mediano y largo plazo.
- Este proyecto de comunicación digital se valió de modernas técnicas de diseño para la construcción de modelos de negocio que permitieron establecer la viabilidad del proyecto, su escalabilidad y la proyección de su ejecución en distintas fases, para evitar ser sub o sobredimensionado respecto a las necesidades reales del mercado de la intermediación cultural en el mundo.

- La implementación de un portal de servicios culturales representa para FAMA ofrece la posibilidad de acceder a nuevos mercados a través del posicionamiento de los productos australianos, que son de gran calidad escénica y que gozan de gran reconocimiento.
- El cambio en el modelo del negocio, que pretende aumentar las exportaciones desde Australia hacia el resto del mundo, en especial a los mercados emergentes, requiere de un elemento dinamizador del proceso, y el portal web es el elemento preciso para agilizar la implementación del modelo de negocio y el plan de marketing que se ha fijado la organización.
- Adicionalmente el proyecto contribuye a la promoción de productos culturales australianos de gran calidad, fortaleciendo la imagen de FAMA como organización y el de Australia como país que apoya el arte y la cultura. Así se promueven procesos multiculturales que promueven la diversidad cultural de ese país en el mundo.
- Aunque los costos de implementación del proceso son elevados en apariencia, al analizar en detalle la posibilidad de que el proyecto sea autosustentable en el mediano plazo le permiten a la compañía apoyar la iniciativa con recursos propios, aunque no se descarta aplicar a grants y becas gubernamentales que permitan incluso agilizar la implementación de la plataforma.
- La razón de ser de FAMA es crear una constante de cambio e innovación, siendo un portal web su mejor aliada y el método efectivo para difundir su mensaje, dándose a conocer en diferentes entornos y permitiendo la optimización de recursos en beneficio de sus clientes y de la compañía.
- Respecto al diseño y a los elementos del portal, se hicieron cambios importantes luego de la evaluación de la primera propuesta. Se encontró que es necesario contar con elementos de diseño que representen un balance entre todos los componentes: gráficos, textos y multimedia.

Referencias

- Anderson, C. (2008). *The Long Tail. Why The Future of Business Is Selling Less of More* (2nd ed.). Nueva York: Hyperion.
- Anzarts Institute, & Macdonnell, J. (2013). *Australian Performing Arts Market Scoping Study*. Sídney.
- Artes Escénicas. (2009). Historia de la danza. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de <http://artesdeescenario.blogspot.com/>
- Australia Council for the Arts. (2014). Major Performing Arts Companies. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de http://2014.australiacouncil.gov.au/about/structure/arts_organisations/major_performing_arts_companies
- Australian Gouverment, & Australian Council for the Arts. (2011). *A National Framework for Gouverment' Support of the Major Performing Arts Sector*. Canberra. Recuperado de http://www.australiacouncil.gov.au/symphony/extension/richtext_redactor/getfile/?name=c2da6fb09dc09b1bff708a93fa8e0a82.pdf
- Australian Gouverment, & Ministry for the Arts. (2014). Funding and support. Recuperado el 23 de Febreo de 2015, de <http://arts.gov.au/funding>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419–426. URL <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Bailey, J., Yang, H.-Y., & Donnelly, S. (2011). *Impact of Digital Technology on Mayor Performing Arts Companies*. Sídney.
- Bennet, A. G. (2009). *The Big Book of Marketing* (1 ed.). Nueva York: McGraw Hill Professional.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Barcelona: McGraw Hill.
- Crane, D., Kawashima, N., & Kawasaki, K. (2002). *Global Culture: Media, Arts, Policy, and Globalization* (1 ed.). Independence, Kentucky: Routledge Taylor & Francis Group.

- Cunningham, J., & Harney, B. (2012). *Strategy & Strategists* (1 ed.). Londres: Oxford University Press.
- Fernández, A. (2009). *WUEP: Un Proceso de Evaluación de Usabilidad Web Integrado en el Desarrollo de Software Dirigido por Modelos*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/11924/WUEP - Un Proceso de Evaluacion de Usabilidad Web ...pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/11924/WUEP-Un-Proceso-de-Evaluacion-de-Usabilidad-Web-...pdf?sequence=1)
- Hidalgo, V. (2005). Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad evolución de un término. *Revista de Ciències de L'educació*, (1), 75–85.
- INADEM- Instituto Nacional de Emprendedor. (2013). Evaluación de Indicadores de Competitividad: Benchmarking. Recuperado el 6 de Agosto de 2015, de http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp
- Jiménez, C., & Malgesini, G. (1997). *Guía de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid: Ed. La Cueva dek Oso.
- Kaplan, R., & Anderson, S. R. (2004). Time-Driven Activity-Based Costing. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>
- Kotler, P. (2007). *Marketing Insights From A To Z: 80 Concepts Every Manager Needs To Know* (1 ed.). Nueva York: Wiley Pvt. Limited.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (11 ed.). México DF: Pearson Educación.
- Los Reportajes de Retos I. (2014). ¿Qué problema puede causar la multiculturalidad en nuestra sociedad actual? Recuperado el 6 Mayo de 2015, de <http://retos1.deusto.es/multiculturalidad/>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7 ed.). Nueva York: Wiley Publishing Inc.
- Mitchell, P. (2012). The Performing Arts in Australia. Australia. Recuperado de http://www.griffith.edu.au/__data/assets/powerpoint_doc/0010/459829/Patrick-Mitchell-Lecture-notes-.pptx
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0 - O'Reilly Media. Recuperado el 31 de Mayo de 2015, de http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA_paper_4578.pdf

- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State, The Rise of Regional Economies*. Nueva York: McKinsey & Company.
- Oliva, C. (2000). *Del mito de la caverna a la mimesis dramática*. Murcia. Recuperado de http://www.fuesp.com/pdfs_revistas/cilh/27/cilh-27-1.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. NJ: Wiley Publishing Inc.
- Parker, B. (2005). *Introduction to Globalization and Business: Relationships and Responsibilities* (1 ed.). Londres: SAGE Publications Inc.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. (C. Villa, Ed.) (1 ed.). Bogotá D.C.: Editorial Norma.
- Stapenhurst, T. (2009). The Benchmarking Book. *The Benchmarking Book*. URL <http://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8905-2.00018-X>
- The Economist On Line. (2009). Activity-based costing. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de <http://www.economist.com/node/13933812>
- Usability.gov. (2014). Usability Evaluation Basics. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de <http://www.usability.gov/what-and-why/usability-evaluation.html>
- Usunier, J.-C., & Lee, J. A. (2013). *Marketing Across Cultures* (6 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Viva Music Group. (2014). ¿Qué es un promotor musical? Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://vmusic.com.mx/blog/necesito-un-promotor-musical>
- WAI. (2013). WAI Site Usability Testing Questions. Recuperado el 23 de Marzo de 2015, de <http://www.w3.org/WAI/EO/Drafts/UCD/questions.html>
- Wreford, G., & Cheyle, Y.-L. (2014). *Access and Audience Development in Australia: Performing Arts*. Sídney. Recuperado de http://2014.australiacouncil.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/77353/FINAL_Access_and_Audience_Development_in_Australia_Performing_Arts_pdf.pdf