

ENTREVISTA A PEPE ZAPATA

1. Amb el nou rol dels públics culturals, que són més actius i estan més presents en el fet artístic i cultural, com descriuries la teva feina?

Apassionant. El procés de relació, d'interacció i de mediació cada vegada és més complex i intens, perquè les formes amb què tots ens vinculem amb el fet artístic i cultural són múltiples i variades, per sort. Cada vegada consumim més cultura, en un sentit genèric: llegim més, veiem més, escoltem més. El que passa és que ho fem de maneres diferents de com ho fèiem fins ara. I, a més, la nostra predisposició com a públics també ha canviat. Per exemple, tendim a sentir-nos atrets pels processos, per com es prepara una exposició, per com es pensa una novel·la, per com són els teatres per dins, de manera que aquestes intrahistòries poden acabar sent tant o més enriquidores que els resultats finals. I, a la vegada, els creadors i els artistes també cerquen noves maneres d'interactuar amb els seus auditoris, perquè són coneixedors del fet que el rol dels públics evoluciona constantment.

En aquest sentit, crec que treballar per al desenvolupament de públics comporta patir una tendència inevitable i malaltissa al voyeurisme, és a dir, observar i atendre com es comporta la gent en tot moment: mentre espera a la porta d'un teatre, quan fa cua a la taquilla, quan està de camí a la platea, quan comenta a la barra del bar com ha estat l'experiència després d'un espectacle... Molt sovint em passa que estic més pendent de les reaccions del públic durant un espectacle que del que succeeix a escena: quan riu, quan plora, quan busca una mirada de complicitat, quan segueix atent, quan s'avorreix, quan aplaudeix... Però aquesta sensació m'encanta. I convertir, *a posteriori*, tota la informació disponible sobre aquests comportaments en una anàlisi precisa sobre com treballar amb els públics és la qüestió clau. Part de la nostra tasca passa per entendre què funciona i què no en el disseny de l'experiència dels usuaris, en el seu sentit més ampli, de tot el que passa abans, durant i després de l'espectacle.

2. La teva trajectòria professional t'ha portat per diferents camins. Què has après dels llocs on has estat?

Un ja comença a tenir una edat i, quan faig un repàs dels diversos projectes en els quals he tingut la sort de participar, m'adono que, de manera involuntària i gens planificada, l'eix transversal de la meua trajectòria professional no ha estat altre que optimitzar l'experiència dels usuaris. Ara forma part del meu dia a dia d'una manera molt conscient i explícita, fins i tot el tema dels públics el tinc incorporat al meu càrrec al Grup Focus. I també ho ha estat quan a Teknecultura era soci consultor especialitzat en anàlisi de dades aplicada al coneixement dels públics de projectes de sectors culturals molt variats i diversos, ja que els públics es comporten de manera molt diferent en funció de la proposta cultural o artística, encara que sempre hi hagi un nucli dur d'omnívors culturals. O com a responsable de comunicació i màrqueting al Mercat de les Flors, on tot l'equip va participar en un meravellós procés de generació, consolidació i diversificació de públics al voltant de la dansa contemporània.

Però, quan treballava com a coordinador de la Fundació Alícia, que en teoria es dedica a un sector no pròpiament cultural com és el món de la recerca en gastronomia, potser és on més i millor vaig aprendre la importància d'oferir la millor experiència possible als nostres usuaris, de convertir aquell moment en quelcom veritablement especial i únic. És clar que vaig tenir la immensa sort de descobrir-ho de la mà dels millors, especialment de Ferran Adrià. Però és que en el sector de la restauració ho tenen claríssim: el veritable protagonista és el client. I això no vol dir que sempre tingui la raó, per cert. Fins i tot abans, quan era responsable de programes culturals de la Universitat Pompeu Fabra, havia estat conscient de la complexitat de treballar amb els públics —en aquell cas, dels públics joves— si no es fa des d'una actitud d'escolta activa i contínua del que pensen i del que volen, fins al punt d'incorporar-los al disseny de la programació i de la presa de decisions.

3. Creus que *cultura* i *màrqueting* són termes renyits? O creus que s'està trencant aquesta idea?

Pregunta retòrica... Saps que penso i defenso que no són termes antagònics. La percepció negativa del màrqueting l'arrosseguem des de fa temps, identificant-ho amb formes de manipular per aconseguir vendre. Crec que el màrqueting té molt més a veure amb la capacitat d'escoltar les necessitats, els interessos i les expectatives dels altres, i a la vegada de saber entendre'ls i atendre'ls. I això no comporta cap renúncia a res. Tot el contrari. Permet trobar el relat adequat per a cada necessitat. El màrqueting *per se* no és ni bo ni dolent, depèn de com l'apliquem. I, en general, percebo que cada vegada som menys refractaris a fer servir aquest terme aplicat a cultura. Com deia el col·lega Xavi Fina en referir-se a l'economia de la cultura, és una qüestió de convertir el màrqueting cultural d'oxímoron en pleonasma.

4. Per què és important la comunicació en la cultura?

Partim de la premissa que tot, absolutament tot, comunica. Fins i tot el fet de no comunicar ens està dient alguna cosa també: que no vull o no puc comunicar. Hem de poder explicar, difondre, informar del que fem i oferim en un entorn complex i difícil, abarrotat d'estímul, a través d'infinitat de missatges i canals, totalment "infixicat", en què cridar i captar l'atenció és una tasca gairebé impossible. Però en tenim possibilitats si som capaços de ser conscients dels nostres valors diferencials i de l'aportació de valor que té el nostre projecte cultural i artístic. I, més important encara: si som capaços de saber alinear tota l'organització en la mateixa estratègia de comunicació. Puc fer la campanya més massiva i multitudinària per anunciar el meu espectacle; però, si quan l'usuari ens truca no li resollem els dubtes o l'atenem de males maneres, o quan entra a la meua web no troba el que busca, per posar un parell de situacions molt habituals i del dia a dia, la meua campanya només servirà per accentuar els meus defectes. Tot ha de ser coherent i consistent en el procés de comunicació.

Només a partir del coneixement profund dels destinataris de les nostres propostes, i d'intentar aconseguir una connexió racional i emocional amb els usuaris, podem aconseguir-ho. El cert és que una altra cosa no, però d'emocions, en el nostre sector, en tenim un munt. Sempre dic que els que ens dediquem a això de la cultura, en el fons, no deixem de ser traficants d'emocions, en el bon sentit del terme.

5. L'anàlisi de les dades i les accions amb i per als públics han d'anar de la mà?

Per descomptat que sí. De fet, la clau està justament en el procés intermedi entre l'anàlisi i la presa de decisions: com convertir en informació vàlida i en coneixement aplicable l'anàlisi de les dades de què disposem. M'encanta un dels aforismes que acostuma a utilitzar un dels màxims experts en transformació digital, Genís Roca: "Hem passat de primer vendre per després captar dades, a primer captar dades per després vendre." I és que som un sector que en molt poc temps hem passat de no tenir pràcticament dades — recordem que fins no fa gaire tota la venda d'entrades i, per tant, les dades de les compres i dels compradors, estava en mans de plataformes vinculades a entitats bancàries, no dels responsables dels equipaments culturals— a tenir-ne un munt i, en moltes ocasions, no saber què fer-ne.

De nou, la clau està a fer-nos les preguntes adients: què necessitem saber dels nostres públics. A partir d'aquí, podré establir sistemes per respondre a cada qüestió: qui són (amb informació sociodemogràfica), quants són (per dimensionar volums), què els ha motivat a participar en la nostra experiència, com ha estat el procés (difusió, venda, etc.) i, evidentment, quin és el grau de satisfacció després de tot plegat. És a partir de la resposta a aquestes qüestions que podem plantejar-nos dissenyar i redissenyar l'experiència d'usuari i, en conseqüència, les accions amb i per als públics. A més, hem de ser capaços de fer-ho amb total transparència i claredat.

6. Podries fer algunes pinzellades del comportament del públic actual?

Quan parlo de com abordar els públics actuals, acostumo a parlar de la necessitat de posar l'èmfasi en el fet de treballar els nostres friquis. I ho dic en sentit positiu. Tots som friquis — jo el primer—, i, a més, ho som de diversos temes a la vegada. Fixa't que sempre parlo en plural quan em refereixo als públics. Per una banda, ens agrada que ens tractin de la manera més personalitzada possible, però alhora ens encanta compartir i trobar maneres de socialitzar-nos a través de la cultura. Som hiperactius i estem hiperconnectats, una obvietat. Som molt menys fidels que abans si trobem nous estímuls o propostes que ens interessin més; com que l'accés a la informació és tan universal, no tenim problemes a canviar. Ara bé, si l'experiència amb què ens relacionem ens aporta una vinculació passional i apassionada, ens deixem portar fins al final.

7. Hi ha moltes maneres d'aproximar-nos als públics. Per la teva experiència, quines creus que són les més adients i efectives?

Primer cal partir d'una anàlisi estratègica de què fem, dels valors que volem transmetre i, sobretot, de per què fem el que fem i quin rol tenen els públics en aquest procés estratègic d'introspecció. És una qüestió de ser conscients de com de rellevants som per al nostre entorn, per als nostres usuaris potencials, per a les comunitats que ja existeixen i per a les comunitats que podrien formar-se al nostre voltant.

Habitualment, quan es parla del treball amb els públics, acostumem a simplificar-ho en dos accions fonamentals: captació i fidelització. I està molt bé, ja és un bon començament. Però els grisos són molt més crítics i transcendents. Tot allò que fem en la fase intermèdia entre la captació i la fidelització és fonamental. M'explico: si aconseguixo que algú tingui una primera experiència amb el meu projecte cultural i artístic, està molt bé; però si ha estat una experiència reeixida i el seu grau de satisfacció és alt, llavors la clau està a aconseguir que repeteixi, com més aviat millor, per evitar que desaparegui de les meves comunitats per sempre més. És el que en màrqueting anomenem "combatre el *churn*", evitar que no tornin aquells que ja ens han vingut. Les metodologies a aplicar són múltiples i complementàries entre si: segmentació, apoderament, mediació o *engagement* —ho dic en anglès perquè és un concepte que va molt més enllà de la simple connexió, que és com s'acostuma a traduir.

8. S'ha de ser creatiu per arribar als públics?

S'ha de ser creatiu sempre, en qualsevol àmbit i situació. I més quan es tracta de plantejar formes de relació amb persones i comunitats que pretenem que formin part dels nostres projectes culturals i artístics. Tenim tendència a limitar el nostre espectre d'anàlisi als públics amb els quals ja tenim relació, amb els nostres usuaris habituals. Però no cal perdre mai de vista els no públics, tant la gent que no ens coneix de res com aquells que tot i conèixer-nos no els interessem per res. En ells trobarem sovint l'explicació de moltes coses. I també crec que és important que la nostra mirada sigui polièdrica, que no es circumscriu al nostre sector, i que sigui prou àmplia per aprendre de com ho fan altres tipologies de projectes. En definitiva, el que hem de procurar és construir ponts i proposar camins per relacionar-nos amb les persones amb qui creiem que necessitem connectar. En el fons és fer d'enginyers, més que de gestors culturals.

Pepe Zapata és des de principis de la temporada 2017-2018 el director de Comunicació, Màrqueting i Públics del Grup Focus. Ha estat soci consultor de l'empresa Teknecultura, especialitzada en transformació digital i anàlisi de dades en el sector cultural. Va ser director de Màrqueting i Comunicació del Mercat de les Flors. Prèviament havia desenvolupat funcions com a coordinador de la Fundació Alícia, centre de recerca en alimentació i gastronomia liderat per Ferran Adrià. I va ser, així mateix, secretari de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), entre altres ocupacions.

És coordinador i col·laborador de diverses trobades professionals i de publicacions sobre el sector cultural (Reset Cultura, Pública, Mercartes, *Anuario AC/E* de cultura digital, etc.), docent en diversos màsters i postgraus sobre gestió empresarial i cultural (UB-IL3, UPF-BSM, UIC,

UC3M, la SUR - Escuela de Profesiones Artísticas del Círculo de Bellas Artes y La Fábrica, etc.) i conferenciant i ponent habitual en fòrums i congressos sobre comunicació, màrqueting i desenvolupament d'audiències en el sector cultural.

Llicenciat en Filologia Anglesa i màster en Gestió Cultural i en Administració i Direcció d'Empreses, ha estat sempre vinculat a les arts escèniques com a actor professional, productor i traductor. Inquiet i versàtil en essència, Pepe Zapata té un coneixement ampli en matèria de comunicació i màrqueting cultural i és un professional de referència dins el sector.

Twitter: [@PepeZapata](https://twitter.com/PepeZapata)

Facebook: [Pepe Zapata](https://www.facebook.com/PepeZapata)

Abril 2018