

2. Estrategia y planeación

2.1. Estrategia y planeación

La estrategia y planeación son herramientas invaluableles para cumplir la misión y objetivos de una organización. En este sentido, los métodos que proporciona la teoría administrativa son de mucha ayuda para el sector cultural. La planeación es la descripción de cómo la organización espera cumplir con los objetivos delineados en su misión. Los planes estratégicos exitosos desarrollan sus estrategias de manera coherente con sus metas a corto y largo plazo, su misión, y su implementación.

El administrador artístico debe conocer todo lo que pueda sobre el público. Este público puede ser ya el establecido o uno potencial. Es importante que el administrador tenga la capacidad de utilizar diversas herramientas para lograr este propósito. También es importante que sepa analizar los resultados de esta investigación para poder establecer y diseñar las estrategias que le permitan maximizar la información.

Para poder utilizar estas herramientas, y poder implementar un plan estratégico, debe comprender la manera en que diversas organizaciones trabajan; y la manera en que se comunican, tanto externa como internamente. Los administradores de artes deben trabajar para y con (inclusive a veces en contra de) organizaciones de todo tipo. Es esencial por tanto que el administrador tenga un agudo sentido de la forma en que las organizaciones pueden ser clasificadas, de quién deriva el poder y la autoridad, y cómo trabajan internamente y entre ellas (Pick y Anderton 27):

Los sistemas a los que se enfrenta el administrador artístico son complejos. La recaudación de fondos se ha vuelto una especialidad en sí misma dentro de la estructura administrativa. Las organizaciones artísticas deben adquirir

información a través de agencias especializadas, que ocupan un poderoso lugar dentro de la burocracia artística. Ya que la administración dentro de una organización artística debe adquirir conocimiento para solicitar un amplio rango de becas, fondos, etc., la burocracia involucrada en cada organización ha aumentado prodigiosamente (Pick y Anderton 59).

Michael M. Kaiser señala en su libro Strategic Planning for the Arts: A Practical Guide, que es esencial, al especificar la planeación y estrategias adecuadas, recordar que muchas organizaciones artísticas son negocios pequeños. Aun la Metropolitan Opera y el Museo Metropolitano de Arte, las organizaciones artísticas independientes de mayor tamaño en los Estados Unidos, no se equiparan con grandes corporaciones. El enfoque de cada organización debe acomodarse a su tamaño: aun pequeñas desviaciones pueden tener grandes consecuencias para los negocios pequeños.

El proceso creativo de una planeación estratégica puede lograr muy pocos resultados si se realiza en un ambiente no estructurado, y puede resultar en una pérdida sustancial de tiempo y esfuerzo. Cualquier proceso de planeación será más eficiente al emplear una estructura, o marco, como guía.

2.1.1. Misión

El primer paso en una planeación estratégica adecuada será la misión de la organización. Ésta sirve como fundamento y lineamiento para poder desarrollar con efectividad la planeación y medidas estratégicas nacidas de esa planeación. ¿Cuál es el propósito de la existencia de la organización artística? Puede ser ofrecer espectáculos de calidad internacional en la comunidad; desarrollar programas y talleres educativos; preservación de repertorio y su difusión; apoyar la creación de nuevos trabajos

artísticos; sostenerse económicamente a sí misma, etc. Las implicaciones de la misión determinarán las actividades de la organización (Kaiser 9-10).

Es importante que todas las personas que puedan determinar la conducta de la organización estén conscientes de la misión y sus implicaciones. Antes de poder realizar una planeación efectiva, la misión permitirá desarrollar las metas deseadas. “Sin una meta, la estrategia no tiene sentido” (Kaiser 10).

2.1.2. Análisis ambiental

Kaiser desarrolla en su libro los pasos para establecer una planeación efectiva para las organizaciones artísticas. El siguiente paso a la misión es el análisis ambiental. Para poder desarrollar e implementar el plan estratégico, la organización debe comprender la “industria” en la que se encuentra. Conocer el estado presente de la industria, de los competidores, permite a la organización responder a los cambios que operan en ella, tanto en el presente como en un futuro. Es esencial el entender la evolución de la industria, ya que permitirá desarrollar un plan que sea adecuado a estos cambios. Otra de las razones importantes para la realización de este análisis es aprender de los éxitos y fracasos de las entidades similares (12).

2.1.3. Análisis interno

Posterior al análisis ambiental, es necesario entender cómo es que la organización propia actúa en ese ambiente. Este análisis permite saber qué es lo que se está haciendo correctamente y lo que no. Es evidente que este paso exige una objetividad difícil de lograr, y, sin embargo, esencial (Kaiser 11).

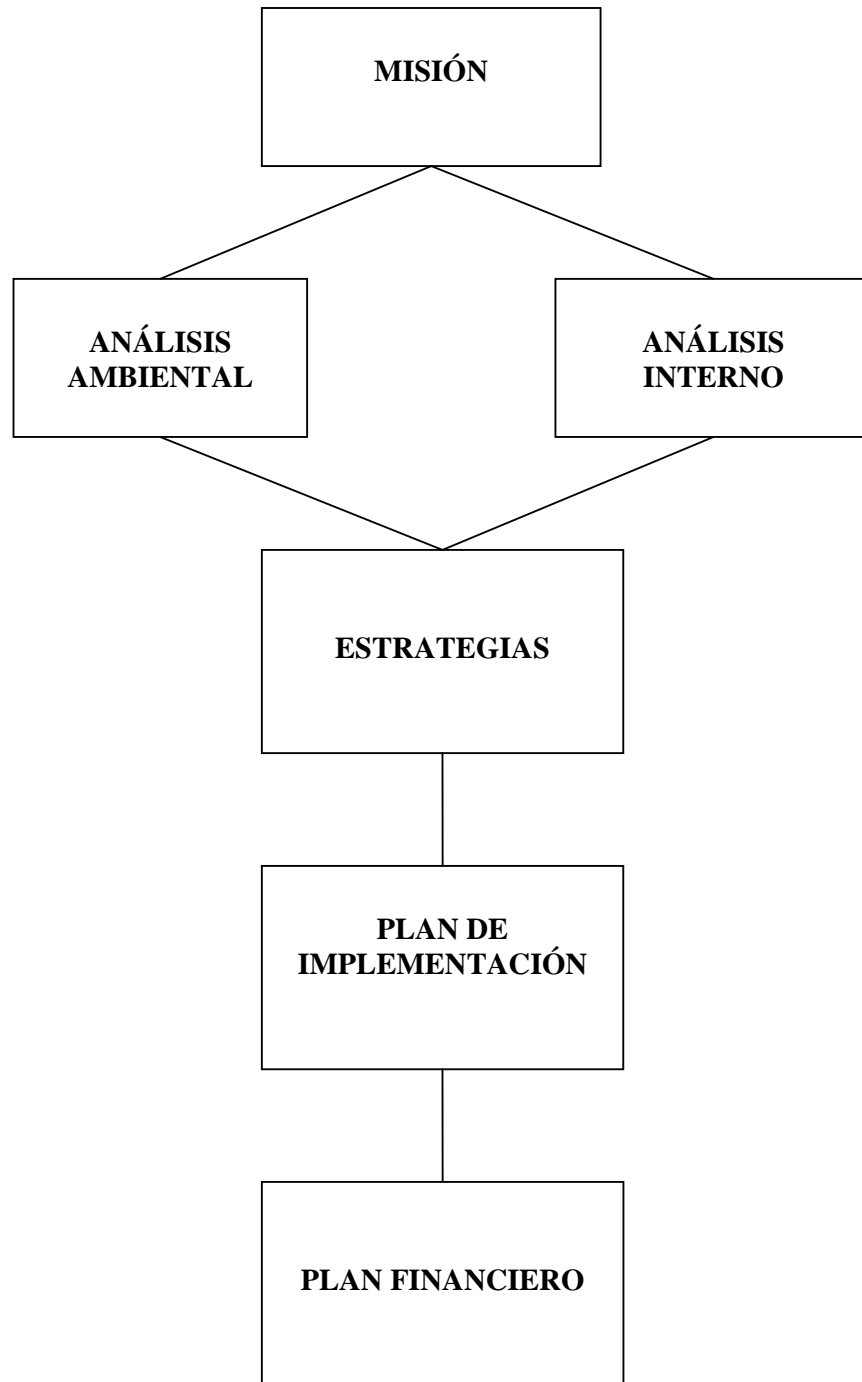
2.1.4. Plan financiero

El plan financiero debe tener metas a corto, mediano y largo plazo, con detalles sobre su implementación. El plan operacional determina las prácticas de las metas a corto plazo. El plan estratégico se encarga de las metas a largo plazo, de cinco años o más. La decisión de qué productos desarrollar y qué mercados deben ser perseguidos a largo plazo es dictada por la misión (Radbourne y Fraser 212-213).

El plan financiero es el que ayudará a implementar las herramientas de análisis necesarias, así como las estrategias que se utilizarán para cumplir con los objetivos delineados en él.

El plan financiero se vale de diferentes herramientas para lograr su objetivo, tales como marketing, alianzas estratégicas, análisis organizacional (interno y externo), patrocinios, subsidios, etc. Todos estos puntos deben ser contemplados y buscarse la manera de ser implantados.

ESTRUCTURA PARA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



(Kaiser, 13)

2.2. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS

2.2.1. Mercadotecnia

La promoción es el elemento más visible del mercadeo. La promoción es el uso de la información como influencia en la actitud y conducta de los clientes reales y clientes potenciales: publicidad, ventas personales, relaciones públicas y promoción de ventas.

Las mayores decisiones de una estrategia promocional contestarán las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de promoción debe ser utilizada para cada grupo de clientes?
- ¿Cuál es el mensaje o comunicación para el producto o la organización?
- ¿Qué medio debe ser utilizado, que tan a menudo y en qué momento?

Los medios utilizados por la campaña mercadotécnica son de gran importancia para poder desarrollar públicos potenciales y alcanzar los segmentos deseados. Los medios, en su capacidad para llegar a grandes masas, deben ser analizados y considerados como una herramienta, pero sin ser utilizados sin discriminación. Es importante poder utilizarlos de la manera más efectiva posible, analizando cómo es que trabajan, qué criterios manejan, cómo presentan la información, a qué segmentos alcanzan, etc.:

Es de gran importancia el valor que los medios le dan en su programación a los artistas y al arte. ¿Separa a los programas “serios” de los de “entretenimiento” y perpetúa la idea de que una persona no puede estar interesada en ambos? ¿Aun así, tienen buenas actuaciones y buena exposición de temas artísticos? ¿Y aun así, sus programas más populares implican que los artistas y el arte no tienen que ver

con las vidas “ordinarias”, y de esta forma margina a los programas de arte que tiene? (Pick y Anderton 72).

La promoción de público involucra estrategias promocionales diseñadas para públicos meta. Una publicidad bien planeada o campaña de relaciones públicas tendrán como objetivo el desarrollo de públicos. La política de marketing de una organización es una mezcla de la visión, misión y metas de la organización que están personificadas en el plan corporativo. Esencialmente, la misión define al plan de marketing y metas de la organización. El plan de marketing busca cumplir el contrato estético, sin perder de vista el objetivo artístico, sin caer en el error de ser sólo un medio informativo.

Ningún administrador de artes podrá desarrollar un programa sin considerar el público potencial para el trabajo. La meta de la mercadotecnia en las artes es poner en contacto al número apropiado de personas, de los más variados círculos sociales, económicos, y de las más distintas edades, con el artista, y de esa forma arribar al mejor resultado financiero compatible con el éxito de esa meta (Arts Administration 92).

El marketing en las artes es el proceso estratégico que cumple la misión de la organización. El marketing en las artes no es lo mismo que publicidad y relaciones públicas. No es sólo ganar dinero. No busca dictar la programación del producto. Las relaciones públicas, publicidad y promoción son herramientas del marketing. En las artes, el marketing sirve a múltiples y complejos objetivos --ganar dinero es un medio para otros fines. “El marketing es una herramienta de largo plazo que pregunta ¿dónde queremos estar? y responde ¿cómo llegamos ahí?” (Radbourne y Fraser 47).

El no entender la distinción entre anunciar un evento y promoverlo es una de las razones de fracaso administrativo. Los autores Pick y Anderton comentan que se estima que en el curso de un día más de mil doscientos productos y servicios actúan sobre la conciencia de los que viven y trabajan en la parte urbana de Gran Bretaña, e informar a

la gente simplemente no es suficiente. Sólo los más devotos seguidores del trabajo de un artista asistirán a un evento si lo único proporcionado es información. Debe haber trabajo promocional, lo suficientemente atractivo para reclamar la atención junto con anuncios de paquetes vacacionales, comida y ropa (94-95).

Jennifer Radbourne y Margaret Fraser dicen que “para poder desarrollar los objetivos de mercadeo es esencial el conducir investigaciones internas y externas o una investigación de factores ambientales y organizacionales que pueden influir en el desarrollo de la organización” (60-61). La investigación de mercado es una herramienta de primera importancia para la mercadotecnia que será necesaria. El valor del estudio de campo es que representa un reporte objetivo y detallado de los recursos al alcance y requeridos para desarrollar las iniciativas de la industria artística.

La planeación mercantil debe comenzar con la percepción del cliente, sus necesidades y deseos. Los estudios de mercado son una herramienta para identificar diferentes grupos y su interacción o falta de ésta con la comunidad artística (Radbourne y Fraser 48).

El administrador artístico debe además analizar el proceso que el cliente recorre para llevar a cabo la transacción, investigar los deseos del cliente y mejorar en lo posible su experiencia. Este es un aspecto operacional muy importante, que puede determinar en muchos casos si el posible público deseará o no asistir al evento.

El elemento final en el mercadeo es el lugar, o la distribución. Aun si el producto es atractivo, con precio razonable y cuidadosamente publicitado, el administrador de artes debe reunir al producto y al cliente. Ésta es la estrategia de distribución, el lugar donde ocurre la transacción. La mayor parte del arte involucra que el cliente vaya hasta el producto. El administrador de arte debe seleccionar canales de distribución que faciliten el acceso de los clientes. Si el cliente tiene que visitar el lugar dos veces, una

para adquirir el boleto y otra para asistir a la presentación, y lidiar con estacionamiento, horas de taquilla y una larga espera antes de recibir atención, el cliente podría no completar esta transacción. El administrador de artes debe investigar las necesidades y deseos del cliente, referentes a la adquisición de boletos, comodidad del lugar, estacionamiento, refrescos, mercancías y servicio (Radbourne y Fraser 60).

Una estrategia de mercadotecnia depende de mucho más que sólo gastar en publicidad impresa, y la reunión de recursos involucra más que sólo pedir el aumento del presupuesto para publicidad. Dos de los recursos más importantes son:

a) Un detallado conocimiento del público potencial: debe tenerse un detallado conocimiento de los patrones turísticos, transporte local y conocimiento de la historia local.

b) Revisión constante del programa de mercadotecnia: una gran cantidad de dinero es mal empleada en la mercadotecnia por causa de la ignorancia. Puede ser que se gaste mucho en hacer afiches para cada evento sin averiguar si éstos juegan alguna parte significativa en atraer al público. O puede ignorarse las razones de por qué una persona asistiría o no a un evento. Una parte del presupuesto de mercadotecnia debe emplearse en estudios de mercado (Pick y Anderton 99-100).

2.2.2. Investigación de mercado

El tema de satisfacción al cliente está resaltado en la relación que el administrador cultural y las organizaciones artísticas desarrollan con la comunidad. Para los investigadores de mercado, la comunidad pueden ser clientes, públicos, consumidores o segmentos clave. Una comunidad artística incluye a los artistas, los patrones, los

públicos y aquellos que participan en la experiencia artística, como administradores y tomadores de decisiones. “El papel del administrador cultural es tomar en cuenta las necesidades de cada uno de estos grupos a través de administración de medios, estrategias de mercado, conductas legales y éticas” (Radbourne y Fraser 33).

La investigación de mercado es invaluable como herramienta para poder implementar un plan estratégico viable. Es deber del administrador, y de la organización artística, conocer en la medida de lo posible a su público potencial. Sin embargo, en Arts Administration, los autores comentan sobre la dificultad de lograr esta meta:

El público “correcto”, para cualquier forma de arte, es difícil de definir. Puede pensarse que incluya a todas las posibles personas que puedan disfrutar y beneficiarse del trabajo artístico, incluyendo a gente de todas las edades, de todas las etnias y de muy diferentes niveles de poder adquisitivo. Pero tan noble definición no nos lleva muy lejos. Los administradores deben aprender constantemente de su propia experiencia y de otros sobre el posible público, deben buscar constantemente ampliar su experiencia (Pick y Anderton 78-79).

El evento artístico no está a disposición de todos los que reciben información sobre él. Algunos no tendrán los medios de transporte, algunos no tendrán el dinero suficiente para adquirir el boleto, otros tendrán otros compromisos. Y entre aquellos para los cuales el evento está a disposición teóricamente, muchos decidirán que es inaccesible, ya que concluirán que no obtendrán ningún beneficio o placer del mismo.

Un evento puede ser inaccesible por razones obvias. “Puede ser que no conozca lo suficiente sobre la forma artística para entender el trabajo. Puede ser que las convenciones asociadas a un evento artístico sean razones suficientes para evitar que la gente asista” (Pick y Anderton 95). Una técnica empleada para contrarrestar una impresión elitista es el vender un “paquete”. El “paquete” no aísla ni erige barreras

alrededor del trabajo artístico, sino que lo liga a otras actividades de esparcimiento. De esta forma disminuye la apariencia prohibitiva y elitista que mucha gente puede tener de estos lugares (Pick y Anderton 102). El administrador artístico debe ser capaz de entender al público que desea atraer, y tener presente que la percepción del arte como una actividad “elitista” puede llegar a ser un factor prohibitivo en muchos casos. Debe buscarse la manera de contrarrestar esta percepción y, por los medios posibles, lograr que el público desee asistir y que a su vez la experiencia sea valiosa.

Es un mito creer en la existencia de un “público artístico” que reserva su tiempo de esparcimiento exclusivamente para disfrutar del arte. Lo que existe son públicos que se encuentran interconectados en muchas actividades de esparcimiento. Así que, al mismo tiempo que el administrador cuida, “nutre” y desarrolla los públicos, debe tener cuidado de no caer en estereotipos y juzgar con base en ellos (Pick y Anderton 110).

La imagen que el público se forma de un programa artístico se compone de muchas cosas: la reputación del o de los artistas, la crítica del trabajo, el lugar y sus comodidades, el precio de entrada. Todos estos factores son obvios. Pero la imagen también es formada por otra serie de impresiones: el tipo de gente que asiste a tales eventos o lugares, el tipo de eventos que no son mostrados ahí, etc. El administrador artístico debe estar consciente del efecto total de la forma en que la organización se presenta ante el público.

Es un error tratar de medir el éxito de una operación o proyecto artístico solamente basándose en el número de personas que asistió y el número de boletos vendidos. Ya que el fin perseguido en primera instancia por las artes no es la de vender un producto y la remuneración percibida de esa transacción, debe así pensarse que el público decidirá el asistir o no a una presentación. El público nunca piensa sólo en

términos de la calidad artística, sino que toma en cuenta los factores secundarios que acompañan a esa experiencia.

La organización no está vendiendo boletos, está vendiendo una experiencia. El núcleo son las necesidades esenciales que deben ser satisfechas. Lo tangible es la forma física que puede ser vista, tocada u oída. La oferta de las artes al cliente es tangible. Es el valor intrínseco del arte, tal como alegría, belleza, color, acción que provee un proceso de autoanálisis y traducción. Las artes no necesitan ser glorificadas al unir el producto con una imagen o estilo de vida (Radbourne y Fraser 57-58).

Es igualmente importante que el administrador artístico entienda cómo utilizar y entender esta herramienta. Las organizaciones a menudo utilizan a otras empresas cuyo fin es la investigación de mercado y el análisis estadístico de estas respuestas. Sin embargo, mientras más involucrada esté la organización, mayor será la medida de las posibilidades de obtener las respuestas necesarias para la implementación del plan estratégico.

La investigación puede ser cualitativa o cuantitativa y a menudo es una combinación de ambas. La investigación cualitativa incluye grupos foco, observación y entrevistas donde el énfasis es entender la motivación y conducta de los públicos actuales y potenciales. La investigación cuantitativa incluye todas las formas de tomas de muestras y su análisis (Radbourne y Fraser 51). El valor investigativo de estas herramientas no debe ser poco valorado. Los resultados que nos permiten obtener pueden ayudar a mejorar la experiencia artística completa y desarrollar así un público más preparado a asistir a eventos artísticos.

2.2.3. El papel del gerente de relaciones públicas dentro de una organización artística

Las relaciones públicas son parte de la mercadotecnia de la organización o la entrega del producto artístico del artista al público.

El gerente de relaciones públicas se comunica con la organización con:

- 1) Miembros y empleados
- 2) Miembros del consejo
- 3) Gerente general y/o director ejecutivo

El gerente de relaciones públicas se comunica externamente con:

- 1) Segmentos particulares de público, con campañas de mercadotecnia
- 2) Miembros individuales del público
- 3) Trabajadores de los medios para cobertura de eventos o campañas
- 4) Públicos no especificados
- 5) Patrocinadores, patrones, agencias que otorgan fondos o departamentos gubernamentales.

Herramientas que maneja el gerente de relaciones públicas:

- 1) Reportes
- 2) Kits de prensa, hojas de datos, perfiles
- 3) Cartas de noticias
- 4) Cajas de sugerencia
- 5) Trípticos
- 6) Conferencias de medios
- 7) Reuniones
- 8) Afiches

- 9) Anuncios
- 10) Entrevistas en radio y televisión
- 11) Apariciones en funciones relacionadas con la industria artística
- 12) Comunicación personal con figuras de la comunidad, de empresas y de gobierno (Radbourne y Fraser 86-88).

2.2.4. Alianzas estratégicas

Las organizaciones culturales tienen un papel mayor o menor en la sociedad. Esto se refiere al grado de participación que tienen dentro de diferentes círculos sociales y económicos. Las entidades culturales no pueden ser vistas como una unidad contenida en sí misma, sino como una parte interrelacionada con otras unidades. La alianza estratégica busca multiplicar los recursos y alcances de dos o más unidades que buscan mejorar diversos aspectos de su operación a través de la cooperación con otras.

En el sector cultural todo tipo de formas de cooperación son desarrolladas. Dentro de un enfoque estratégico, algunas formas de cooperación son más esenciales que otras. Aquí los criterios son los enfoques estratégicos a largo plazo y la creación de valor agregado a los socios estratégicos (del mundo artístico y de los negocios). Las alianzas estratégicas se involucran con los siguientes temas:

- El desarrollo o innovación de una serie de expresiones y servicios culturales.
- El desarrollo de nuevas aptitudes.
- La creación de actividades en cadena para fortalecer una posición en el mercado cultural.

- Formar una red para establecer nuevos estándares de calidad (de productos y procesos).
- El desarrollar un programa financiero para la continuidad de la organización (Hagoort 99).

2.3. Patrocinios y subsidios

Más que en cualquier otro sector de las industrias no lucrativas, el sector cultural y artístico necesita análisis y preparación a fondo en el proceso de recaudación de fondos si se quiere tener éxito. “Se ha vuelto una manera aceptada de pensar por muchos grupos que las compañías artísticas grandes y pequeñas no pueden existir sin subsidio gubernamental” (Radbourne y Fraser 19).

Obviamente, uno de los puntos más importantes del desarrollo de un plan estratégico es la obtención de los medios económicos necesarios. Es una función tan importante que en muchas instituciones culturales existe un especialista encargado exclusivamente de ella. Es importante que en tal plan estratégico se contemple la posibilidad tanto de obtener fondos gubernamentales, como el implementar diversas alianzas estratégicas con corporaciones. Una vez más, se recalca aquí la importancia del administrador y los conocimientos particulares que debe poseer, para fungir como un enlace efectivo entre ambos mundos, aparentemente distantes el uno del otro, tanto en funcionamiento como objetivos.

Para la industria de la cultura y las artes, la recaudación de fondos y desarrollo es una nueva y poco investigada área de generación de ingresos. “Cualquier visión estratégica para el desarrollo de públicos debe incluir planes de acción y estratégicos

para la recaudación de fondos y patrocinio corporativo” (Radbourne y Fraser 65-66). Los autores comentan sobre los patrocinios corporativos en el ámbito artístico con un tono optimista:

El patrocinio y recaudación de fondos son componentes integrales del plan estratégico de toda organización artística. Las más recientes tendencias en patrocinios sugieren que corporaciones medianas y empresas son más activas ahora sobre acuerdos de patrocinio con las artes que corporaciones de gran tamaño. Las razones claves para el apoyo corporativo son servicio a la comunidad, mejorar la imagen corporativa, asociación con actividades de excelencia, entretenimiento de personal y clientes, participación en actividades artísticas de todos niveles e intereses personales de la administración ejecutiva (Radbourne y Fraser 70).

2.3.1. Fuentes de ingreso a través de recaudación de fondos

La recaudación de fondos es un punto integral y esencial del plan financiero. La meta de establecer relaciones con otras entidades no artísticas, buscando una alianza estratégica, es una parte importante del plan de marketing que debe ser desarrollado. Otro aspecto de la recaudación de fondos es apelar al sentido y papel estético, educativo, cultural, social, etc., que las artes juegan en la comunidad, y establecer relaciones con benefactores y patronos. Es importante que se tenga presente que en la relación con un patrocinador, entidad gubernamental o patrono, debe ser simbiótica, es decir, que ambas partes reciban un beneficio. Es necesario contemplar el establecimiento de estas relaciones, junto con las estrategias necesarias del plan de mercadotecnia:

- Donaciones de voluntarios, miembros y amigos durante un evento u otorgados mediante membresías.
- Invitaciones anuales a miembros, benefactores y clientes comprometidos con la organización o expresión artística a los que se les solicita dar una cierta cantidad y que pueden beneficiarse de la deducción de impuestos.
- Arreglos económicos en caso de muerte de un benefactor, que encontraría satisfacción en perpetuar las artes para la sociedad.
- Campañas con diversos premios para lograr obtener ingresos para la organización.

La “causa” de las artes puede ser definida como “enriquecer la calidad de vida a través de una experiencia cultural”. Los beneficios de apoyar a una organización cultural o artística pueden ser fácilmente definidos para un patrocinador cuyo producto está ligado al producto artístico y su público. Es un simple ejercicio de mercadeo. Los valores asociados con apoyar al bienestar, educación, investigaciones médicas o refugiados políticos comprenden salvar vidas, proveer refugio, comida, enriquecer la educación y mejorar la salud. Estas son necesidades humanas básicas. Las artes satisfacen las necesidades de preservar la herencia cultural, desarrollo espiritual y compasión, pero para atraer donantes éstas deben ser traducidas en beneficios y ganancias (Radbourne y Fraser 65-66).

2.3.2. Patrocinio corporativo

Una alianza entre las organizaciones artísticas y empresas tienen sentido por diversas razones:

- a) La excelencia cultural sugiere excelencia corporativa
- b) El apoyo a las artes refuerza las relaciones en aquellos países donde las corporaciones realizan actividades.
- c) La preocupación por la herencia cultural de un país aumenta la imagen empresarial con públicos clave (Pick y Anderton 60).

El acuerdo de patrocinio entre una organización artística y una empresa o corporación patrocinante puede ser vista como una alianza estratégica. Radbourne y Fraser agregan que “una alianza estratégica en las artes es la sinergia de dos o más organizaciones contribuyendo sus fuerzas y recursos a la alianza para poder lograr un resultado “ganar-ganar” al realizar sus metas estratégicas” (73).

Algunas ventajas de formar alianzas estratégicas son los costos compartidos de nuevos proyectos, así como en el desarrollo de nuevos públicos metas, acceso a redes de distribución, mayor base financiera, acceso a recursos locales (humanos, físicos, financieros, tecnológicos) en sistemas de manejo de información, conocimientos compartidos para ganancia mutua y reducción de riesgos a través de compartir la operación.

En el ambiente competitivo actual, las corporaciones usualmente esperan que sus patrocinios mejoren su imagen corporativa o sus metas mercadotécnicas. “Mientras que las artes aspiran a no ser competitivas, su forma de "mercadotecnia de masas" y su asociación directa que el mundo de las ideas y la creatividad proveen a las corporaciones con beneficios únicos y mensurables para entretener a sus clientes y difundir una imagen” (Radbourne y Fraser 64). Las artes y organizaciones culturales ya no esperan una filantropía corporativa. Considerablemente más dinero está al alcance en los presupuestos de mercadotecnia y publicidad de las corporaciones.

2.3.2.1. Ejemplos exitosos de alianzas estratégicas entre organizaciones culturales y empresas

PRIMER CASO: El caso del patrocinio de Citicorp/Citibank a la New York Philharmonic Orchestra demuestra el potencial de mercadotecnia de una relación entre el patrocinador y una organización artística. La gira artística de la Orquesta por Asia, constando de 15 presentaciones en 1989, fue patrocinada por un tercio del costo del viaje. Además, Citicorp/Citibank tenía el primer derecho a negar el patrocinio a la Filarmónica en cualquier gran gira fuera de Estados Unidos. Citicorp compró una identificación con la Filarmónica: "Esa reputación incluye el bien que hace, el servicio que provee, el impacto que tiene en la comunidad, el cuidado que se tiene en cultivar relaciones con los clientes".

Por ejemplo, en algunos países oficiales importantes de gobierno estuvieron complacidos con que la corporación permitiera una orquesta de este calibre en visitar el país y enriquecer a la población. Esto se tradujo en contactos importantes y contratos.

La clave en esta asociación fue la habilidad de la Orquesta para pensar en eventos y servicios que satisficieran las necesidades de entretenimiento y relaciones públicas de Citicorp. Esto incluía clases maestras para estudiantes prometedores, un concierto al aire libre para un área o país poco privilegiados, recitales de cámara especiales para grupos de clientes y pláticas con el conductor o el director artístico.

Cuando la orquesta planeaba sus giras, Citibank designó un coordinador mucho antes para arreglar la venta de boletos, juntas, recepciones y material de prensa. La Orquesta decidía dónde y qué se tocaba, y Citicorp decidía o no

patrocinar una opción que tuviera un potencial para negocios (Radbourne y Fraser 68-69)

SEGUNDO CASO: La Academia de St.-Martin-in-the-Fields, una orquesta de cámara establecida en Gran Bretaña con una reputación mundial y responsabilidades de giras, recientemente incrementó su estructura organizacional para incluir a un director de desarrollo (recaudación de fondos), así como un administrador de mercadotecnia, ambos involucrados con el patrocinio. Desde 1990 el administrador de mercadotecnia de la Academia observó los muchos cambios en la actitud de las empresas hacia las artes. Las compañías están aprendiendo a lograr lo mejor de un patrocinio, no sólo para entretenimiento corporativo, pero como una forma de llegar a públicos cuidadosamente seleccionados que a menudo eran descuidados por métodos de mercadotecnia más tradicionales. Una base de datos corporativa fue establecida por la Academia al investigar diversas compañías y sus requisitos de patrocinio. Un CD con información sobre la Academia y las oportunidades que ofrecía fue una importante herramienta promocional (Radbourne y Fraser 69).

El administrador de arte, en su investigación, al identificar las compañías apropiadas para el patrocinio, debe incluir un análisis de los públicos meta de cada compañía, cualquier riesgo posible, cómo el proyecto artístico aumentará la conciencia del público sobre la compañía, exclusividad, cantidad y calidad de la publicidad, y el presupuesto de la compañía (Radbourne y Fraser 71).

Se oye mucho menos sobre una vieja preocupación: que el patrocinio comercial interferiría directamente con la libertad artística y programática. Mucha gente concordaría con el director artístico de la Royal Shakespeare Company, Adrian Noble, que en 1993 enfatizó que esto no pasaría y nunca pasaría con su compañía:

Desde que los negocios empezaron a acercarse cuidadosamente hacia el mundo de las artes y la comunidad artística tímidamente contemplaba el matrimonio, ha habido un consistente crecimiento en términos monetarios y de confianza --ningún patrocinador ha interferido, ni lo hará, con nuestra política artística. Cuando buscamos un patrocinador buscamos uno para quien tal política brille (Pick y Anderton 60).

La mayor parte del apoyo comercial de las artes ahora es a través de patrocinios otorgados mediante esquemas oficiales. Cuando la combinación funciona, el patrocinador no necesitará mucho estímulo para volver a hacerlo, ya que las ventajas serán obvias. Sin embargo, todos los patrocinantes necesitan de “atención”. Deben ser invitados a eventos de manera que vean los beneficios a la comunidad a la que ha ayudado. Deben mandárseles reportes de los éxitos, videos de los eventos a los que no pudieron asistir, copias de cartas de agradecimiento. A cambio, la organización artística esperará saber las formas en que la asociación con ellos parece beneficiar al patrocinador (Pick y Anderton 85).

2.3.3. Subsidios

La asignación de recursos para la cultura es provista por los tres niveles de gobierno --federal, estatal y local- variando según la actividad en cuestión. Esta asignación varía dramáticamente según el tipo de actividad cultural y el nivel de gobierno involucrado. Los administradores de artes que deseen solicitar para recibir asistencia financiera por parte del gobierno deben estar familiarizados con los tres niveles de gobierno. El conocimiento sobre los tipos de asistencia al alcance y los

criterios utilizados por parte de la entidad gubernamental es esencial (Radbourne y Fraser 222-223).

Hemos visto que dada la naturaleza organizacional de ambas entidades (gubernamental y artística), el conflicto es inevitable. Es cierto también que una gran parte de la actividad artística y cultural existe gracias al apoyo de la entidad gubernamental. Uno de los papeles importantes que funge el administrador artístico es el desarrollo de un plan estratégico que sea viable económicamente. Uno de los factores que siempre debe ser considerado es el subsidio, más no como única fuente de ingresos posible, ya que:

Puede argüirse que un Estado con un sistema educativo débil, con fuerte censura, y con una infraestructura de transporte pobre y que impone fuertes impuestos, y una serie de obligaciones legales sobre las artes no debe ser elogiado sólo porque su apoyo “per cápita” para las artes parezca ser alto. Esto puede ser una señal de debilidad, no de fuerza. En tal país, el apoyo estatal puede ser alto, porque sin él las artes podrían no sobrevivir. Cuando las condiciones socioeconómicas son mejores, el apoyo estatal es menor.

El apoyo gubernamental es por tanto uno de tantos factores que forman el contexto cultural y socioeconómico en el que trabaja el administrador de artes. Existen otros, como el nivel general de educación, los niveles existentes de participación en las artes, los sistemas legales de licencias y censura, la riqueza del país, su distribución, el sistema tributario, etc. La más importante de todas es, probablemente, la actitud predominante hacia la libertad, ideas, convención, revolución, orden y cambio (Pick y Anderton 53).

Cualquier solicitante para un apoyo gubernamental debe reunir, por lo menos, lo siguiente:

- Presupuesto realista del proyecto.
- La proporción de costos o ingreso anual que puede ser razonablemente esperada de otros apoyos y por el público en general, debe ser estimada de manera realista.
- Crear un plan de negocios que muestre todos los gastos e ingreso (realista).
- Investigar exhaustivamente los propósitos y funciones de todas las entidades que otorgan fondos, públicas o privadas, que puedan estar interesadas en el trabajo artístico, y organizar las actividades de manera que inmediatamente puedan ser presentadas de manera positiva.
- Crear una estrategia de mercadotecnia y de recaudación de fondos que complementen las actividades (Pick y Anderton 81).

Es deber del Estado en México el desarrollar la educación y la cultura de nuestro país en sus distintas vertientes. El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) publicó en su sitio en línea la Iniciativa de Ley de Fomento y Difusión de la Cultura, donde se menciona que:

En nuestra Constitución, como garantías individuales y sociales, se han plasmado diversos principios y deberes para el Estado vinculados con la cultura. Así, se establecen como principios esenciales el criterio democrático que debe orientar a la educación para el mejoramiento cultural del pueblo, el reconocimiento y respeto de los derechos culturales indígenas y el reconocimiento de la composición pluricultural de la Nación. Entre los deberes encontramos aquellos expresados en el respeto a las libertades de expresión y manifestación de

las ideas, de publicar y su correspondiente protección mediante los derechos de autor, y la promoción del desarrollo de las culturas indígenas (2).

El papel del administrador artístico como enlace entre las entidades gubernamentales que otorgan los fondos necesarios para este desarrollo y difusión de la cultura y las organizaciones culturales en nuestro país, es de gran importancia. Esto es así, ya que el gobierno en México es el principal motor para lograr este propósito que afecta a la sociedad artística en nuestra sociedad. El ámbito cultural en nuestro país está enormemente influido por el gobierno, a través de las políticas de apoyos y legislaciones.

2.4. Globalización y digitalización de las entidades culturales

En esta sección deseo considerar el fenómeno de la globalización en las artes y, específicamente, el fenómeno de la digitalización de la cultura. Hagoort señala que el área globalizada en el campo cultural está creciendo rápidamente como puede ser visto en las agendas de la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), ECF (European Cultural Foundation), ISPA (Internacional Society for the Performing Arts Foundation), AAAE (Association of Arts Administration Educators), ELIA (European League of Institutes of the Arts), ENCATC (European Network of Cultural Administration Training Centres), y EFA (European Festivals Association), puede esperarse por la naturaleza sin fronteras de la cultura. Existe ya, por ejemplo, un repertorio internacional de música clásica, utilizamos los conceptos de “música mundial” y “danza mundial” para todo tipo de sonidos y movimientos no occidentales; después de la Segunda Guerra Mundial las palabras “música pop” fueron entendidas por todo el mundo; en teatro y estudios de filmación tenemos los mismos

métodos de trabajo alrededor del mundo; y las estrellas de cine son mundialmente famosas.

A veces en el campo de la cultura los artistas y administradores se muestran reacios a la utilización de la tecnología, incluso de una herramienta tan básica como el correo electrónico. Se puede pensar que el arte en general puede evitar la revolución digital, pero eventualmente esta actitud probará ser dañina para el campo artístico, y de hecho, cualquier sector que piense de igual forma. Un enfoque más positivo y pro activo es aceptar el Internet y buscar utilizar las herramientas de este nuevo medio, tal como recoger datos e información sobre temas relevantes. Si el conocimiento de un administrador de artes sobre el Internet está poco desarrollado, puede poner a su organización en una posición vulnerable. Estas ambiciones están relacionadas con la medida de relevancia del Internet para la organización. Por el carácter dinámico de la revolución digital, la organización cultural reconocerá que estas ambiciones deben ser vistas como “tierra fértil” (Hagoort 55-56).

En general, la tarea más importante del administrador de las artes en el marco de la discusión global es determinar la importancia de la globalización para su organización cultural. ¿Qué tan importante es la globalización para la continuidad de la organización? Una sala de conciertos en una metrópolis no puede funcionar sin una red de contactos internacional. Sin embargo, una página de Internet internacional sería suficiente para un museo regional cuyo enfoque es el arte tradicional. ¿Qué tan importante es la globalización como estímulo de innovación artística? Un joven grupo de teatro puede usar el ímpetu internacional para innovar sus presentaciones si el estándar nacional no es suficiente reto. ¿Qué tan importante es la globalización a un nivel práctico? Un instituto artístico necesita maestros especiales que no se encuentran en su país, o una orquesta coopera con una orquesta extranjera para desarrollar un

proyecto de música contemporánea. Las organizaciones de festivales orientadas al mercado internacional crean una red para reducir los gastos de viajes y mercadotecnia.

El papel de las entidades culturales en nuestro mundo cada vez más globalizado no es discutido en la mayoría de estas, ni siquiera en la fase de planeación estratégica. En la mayoría de los casos, la organización se concentra enteramente en el nivel local o regional. Algunas tienen una perspectiva nacional, y sólo pocas de ellas juegan un papel internacional.

Es un error que una organización cultural o artística no considere utilizar las posibilidades a su alcance gracias a la tecnología y a la digitalización, sea cual sea su tamaño y esfera de influencia. Las herramientas al alcance deben ser consideradas en su capacidad para mejorar la operación, ya sea con una página en Internet, o teniendo un sistema de venta de boletos en línea. Cada una de las herramientas que están al alcance en el mundo virtual debe ser considerada y diseñada a las necesidades específicas de la organización. Aun una pequeña organización cuya ambición sea meramente como un actor local, puede beneficiarse al explorar estas posibilidades. El registro de datos permite una investigación de campo más completa, y con mayores posibilidades, a una fracción del costo. La publicidad digital, incluyendo listas de correo, foros y una página bien diseñada, tiene cada vez un mayor alcance. En la sociedad moderna, no podemos hacer cosas prácticas, tales como la venta de boletos de teatro, pagar los salarios de los artistas, contabilidad y procesamiento de datos mercadotécnicos, sin utilizar la tecnología de la computadora. Por medio del Internet, que puede ser vista como simplemente una red global entre computadoras personales, podemos mandar mensajes y documentos completos al otro lado del mundo. No es necesario esperar semanas para recibir contratos, libretos o diseños enviados por correo, y que sean respondidos. En el mundo digital, las mismas personas pueden ver los textos en sus propias pantallas en

pocos minutos. Si un comerciante de arte desea examinar una nueva pintura por su artista favorito, puede hacerlo en la página personal del artista.

Es cierto que el Internet, siendo un fenómeno relativamente reciente, ciertamente está al alcance de pocos, pero su utilización aumenta con seguridad. Hagoort afirma que la información a nivel mundial y la tecnología de comunicación, y la internacionalización del mercado económico en relación con el turismo cultural y el entretenimiento, lograrán que la globalización permee el sector cultural en influya en nuestros escenarios, oficinas empresariales, salas de exhibición, clases de administración artística, y antes que nada, las preferencias y gustos culturales de la población, sin excepción.

La disposición de la información a través de la tecnología debe ser aprovechada por los administradores en las artes, junto con las capacidades de comunicación que la misma ofrece. Al presionar un botón el administrador de artes puede ser invitado a presentarse en un festival o exhibir el trabajo en un museo en un mundo desconocido, lejos de su propia locación. A su vez, puede visitar el sitio de un teatro, un museo, una sala de exhibición, escuchar o ver fragmentos de sonido y video, etc. Los artistas pueden asistir a conferencias y clases maestras en cualquier lugar del mundo. Se pueden recibir y transmitir documentos en cuestión de minutos (sino es que segundos), haciendo más eficiente la comunicación.

La competición cultural también crecerá enormemente. Al usar el Internet, comerciantes artísticos y empresarios pueden concertar que artistas extranjeros y compañías artísticas muestren su arte en mercados extranjeros. A través de esto, “un Sistema Cultural Global está siendo formado” (Hagoort 42). Dentro de la competición, las artes enfrentan cada vez mayores retos, ya que son una experiencia viva, y existen muchos productos que compiten por el dinero y tiempo destinado a la recreación y la

cultura del público. Los discos compactos y grabaciones de video son a menudo más económicos que un boleto de un concierto. Las transmisiones por televisión y radio (gratuitas y de paga) son un fuerte competidor frente a la posibilidad de asistir a una obra de teatro o a una exposición. Michael J. Wolf, un consultor líder para las compañías más importantes en los medios y el entretenimiento, predice una economía de entretenimiento mundial. Las diversas entidades culturales necesitan luchar por tener un lugar dentro de esta nueva economía de nivel global.

Como se ha mencionado anteriormente, existen muy pocos individuos dentro del público que activamente busquen la información sobre eventos artísticos, que estén dispuestos a sobrellevar las dificultades de una ubicación no idónea (tales como seguridad, estacionamiento), y contra viento y marea sean asiduos asistentes a estos eventos. Como muchos competidores en el campo del entretenimiento saben, el público busca una experiencia completa, no cumplir con un deber abstracto de apoyar o asistir a eventos artísticos “por su propio bien”.

El Internet proporciona muchas herramientas de comunicación, búsqueda de información, publicidad, etc. que las organizaciones culturales y artísticas deben contemplar con seriedad, no como una posibilidad, sino como una necesidad inmediata. Para los administradores artísticos es indispensable tener conocimiento de estas herramientas y visión de cómo utilizarlas.¹

¹ Para poder consultar algunas páginas de Internet relacionadas con la administración artística, he incluido un pequeño anexo con diferentes sitios de interés (Ver Anexo 2).