



## VIVIENDO EN TIEMPOS DE DESAFÍOS



**Stephen Cashman** fue Director Ejecutivo de la Agencia de Desarrollo de Audiencias de la Región Norte de Inglaterra. Desde entonces dirige su propia consultoría cultural, además de haber sido Director de Desarrollo de audiencias de Arts Marketing New Hampshire y – más recientemente Director del Servicio de Artes y Eventos de Hartlepool Borough Council.

Stephen Cashman plantea el marketing cultural y la planificación estratégica de marketing como rutas hacia la sostenibilidad de las organizaciones culturales en tiempos de dificultad económica. Termina con un diagrama de su libro *Thinking Big!*, manual de referencia sobre marketing cultural editado en 2010 por el Arts Marketing Association con el apoyo de Creative Scotland y el Arts Council England.

**C**orren tiempos difíciles en toda Europa. Tiempos de desafíos. Desafíos que se extienden a todos los sectores y tipos de actividades.

Una solución estratégica para hacer frente a estos retos podría ser la de perseguir la sostenibilidad. Y una aproximación estratégica al marketing y a la planificación del marketing pueden

jugar un papel fundamental para alcanzar esa sostenibilidad.

### **Los tiempos difíciles son ahora**

Fruto de la preocupación del gobierno británico por el tamaño de la deuda nacional en Gran Bretaña, el Ministro de Finanzas anunció a finales de octubre de 2010, un recorte de 81 billones de libras (€92 bill.) en el gasto público.

**/// FUE ENTONCES CUANDO EL MARKETING EN EL SECTOR CULTURAL FUE IMPULSADO POR PRIMERA VEZ COMO UNA FORMA IMPORTANTE DE AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES CULTURALES A SOBREVIVIR ///**

Y no se salvará nadie – las organizaciones artísticas y los artistas no estarán protegidos ante esta medida. El DCMS -Departamento de Cultura, Comunicación y Deporte (lo más cercano que tenemos al Ministerio de Cultura)- planea ahora reducir su gasto público en un 52%, con un recorte de la financiación de los programas y organizaciones culturales “clave” del Reino Unido de un 15% (1).

Y está claro que Gran Bretaña no está sola en esta situación, con algunas de las naciones de la Eurozona enfrentándose a retos enormes en sus cuentas públicas, como pueden ser Portugal, Italia, Grecia y España.

Frente a este panorama, la aproximación estratégica que presentamos en este artículo plantea un camino que permita a las organizaciones artísticas sobrevivir y crecer en el tiempo. Esta estrategia está basada en la sostenibilidad.

En un libro reciente sobre el uso de los sistemas dinámicos para desarrollar estrategias positivas con el entorno, el escritor Peter Senge y sus colegas subrayan como “el término sostenibilidad se usa ampliamente

para expresar la necesidad de vivir el presente de forma que no pongamos en peligro el futuro” (2).

Irónicamente, en Gran Bretaña, las artes y el marketing ya han estado aquí antes. Se produjo con el mayor recorte del sector público introducido por el gobierno de Margaret Thacher en los primeros años 80. Fue entonces cuando el marketing en el sector cultural fue impulsado por primera vez como una forma importante de ayudar a las organizaciones culturales a sobrevivir.

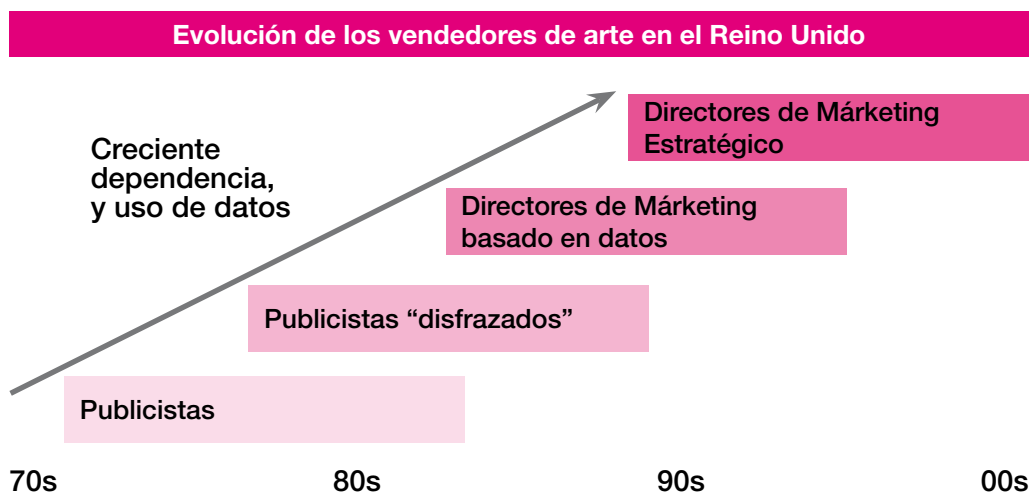
De hecho, utilizando el beneficio que da la distancia en el tiempo, podría decirse que esta innovación condujo a un cambio decisivo en la evolución del papel del marketing en el sector cultural. Afortunadamente, esto nos ha llevado de forma inevitable a adoptar y codificar el marketing estratégico en nuestro sector.

En mi opinión, esta evolución sufrida en el enfoque de las organizaciones vio como el muy-amado “publicista” fue suplantado progresivamente por profesionales más centrados en el marketing, técnicamente y estratégicamente. Para empezar, los “asistentes de publicidad” fueron remplazados por “asistentes de marketing”, pero - de nuevo, en mi opinión- a pesar de que el nombre del puesto cambió, no sucedió lo mismo con su comportamiento, seguían siendo “publicistas disfrazados”. Luego, llegaron los influjos de los

(1) Las Fuentes de todas las cifras en este párrafo provienen de The Times, Londres, 21 de octubre de 2010

(2) Peter Senge, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur y Sara Schley [2008] *The Necessary Revolution – How individuals and organizations are working together to create a Sustainable World*, Londres; Nicholas Brealey Publishing.

GRÁFICO 1



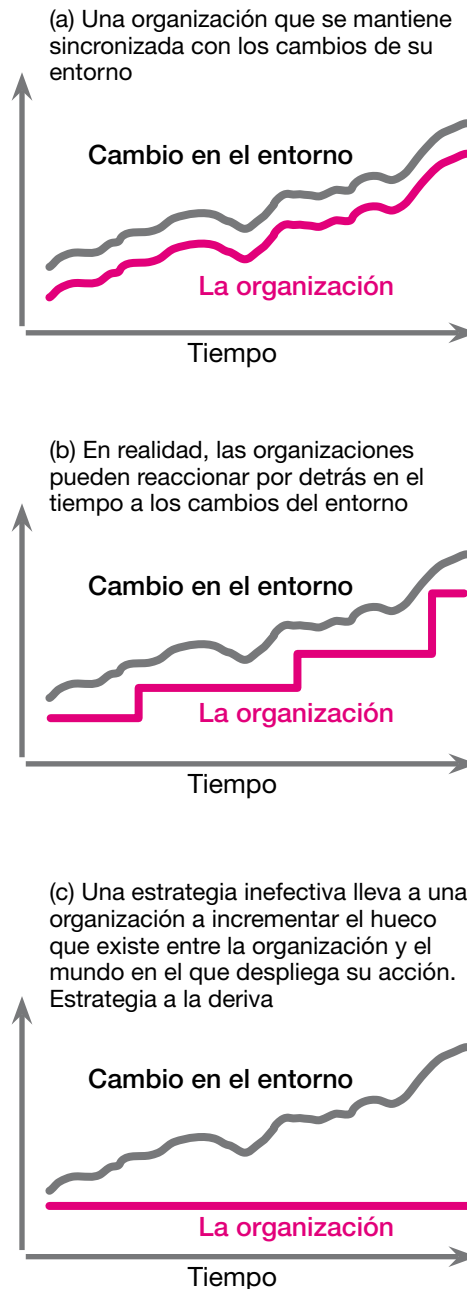
expertos en marketing y del uso de los datos con fines estratégicos. Así que ahora los líderes del marketing de las organizaciones británicas pueden verse como “Directores Estratégicos de Marketing” (ver gráfico 1)

Estrategia es un término difícil de definir de manera unívoca. Tal como señalaba el escritor de management Jo Owen: “La estrategia es muy importante, pero nadie sabe lo que es exactamente. Cada catedrático del mundo tiene su propia versión de lo que significa estrategia.” (3) Sin embargo, Ansoff y McDonell dan una noción reveladora y realmente útil de estrategia al escribir que: “(El Marketing Estratégico es) una aproximación sistemática a la tarea cada vez más importante y de mayor responsabilidad que supone... la gestión: Posicionar y mantener la relación de la organización con el entorno de una forma que garantice su éxito y le salvaguarde de las sorpresas.” (4) De esta forma, tal como traté de explicar en mi introducción a ‘Thinking BIG!’ ( the Arts Council England / Arts Marketing Guide to Strategic Marketing Planning for arts and cultural organisations): “Una parte de definir la dirección general de una organización implicará de forma inevitable la selección y la toma de decisiones sobre el alcance de sus actividades. En este sentido, la estrategia descansa sobre un acuerdo, no sólo sobre lo que la organización debería estar haciendo, sino también sobre lo que no debería estar haciendo”.

Esto implica la gestión de las relaciones entre una organización y el mundo en el que opera. Como consecuencia, una de las metas de la gestión estratégica consiste en asegurarse en la medida de lo posible de que una organización sigue “teniendo hueco” en el mundo en que se mueve.

La importancia de este aspecto es enfatizada por el escritor sobre estrategia Gerry Johnson (1992), quien nos advierte de los peligros de lo que él llama “estrategia a la deriva”. Este hecho sucede cuando la relevancia de una organización en su entorno cae de manera gradual a medida que las cosas de ese mundo van cambiando.

GRÁFICO 2



(3) Jo Owen [2002] *Management Stripped Bare: What they don't teach you at business school*, Londres; Kogan Page.

(4) I Ansoff and E McDonell [1990] *Implanting Strategic Management*, New York; Prentice Hall.

(5) Extraído de Stephen Cashman [2003] *Thinking BIG! Introducción - The conceptual background to strategy, marketing and planning*, Cambridge; AMA, descargable desde <http://www.a-m-a.org.uk/images/downloads/thinkingbigessay.pdf>.



GRÁFICO 3

Del marketing “tradicional” al “nuevo” marketing	
Marketing Tradicional	Nuevo Marketing
Bombardear al Mercado	Construir relaciones
Marketing de masas	Marketing altamente segmentado
Rendimientos en el corto plazo	Rendimiento en el largo plazo
Medido por actividad	Medido por resultados
Dirigido por metas tácticas	Dirigido por metas estratégicas
Basado en la propia intuición y la sabiduría y oficio de cada uno	Basado en los datos y usos aplicados

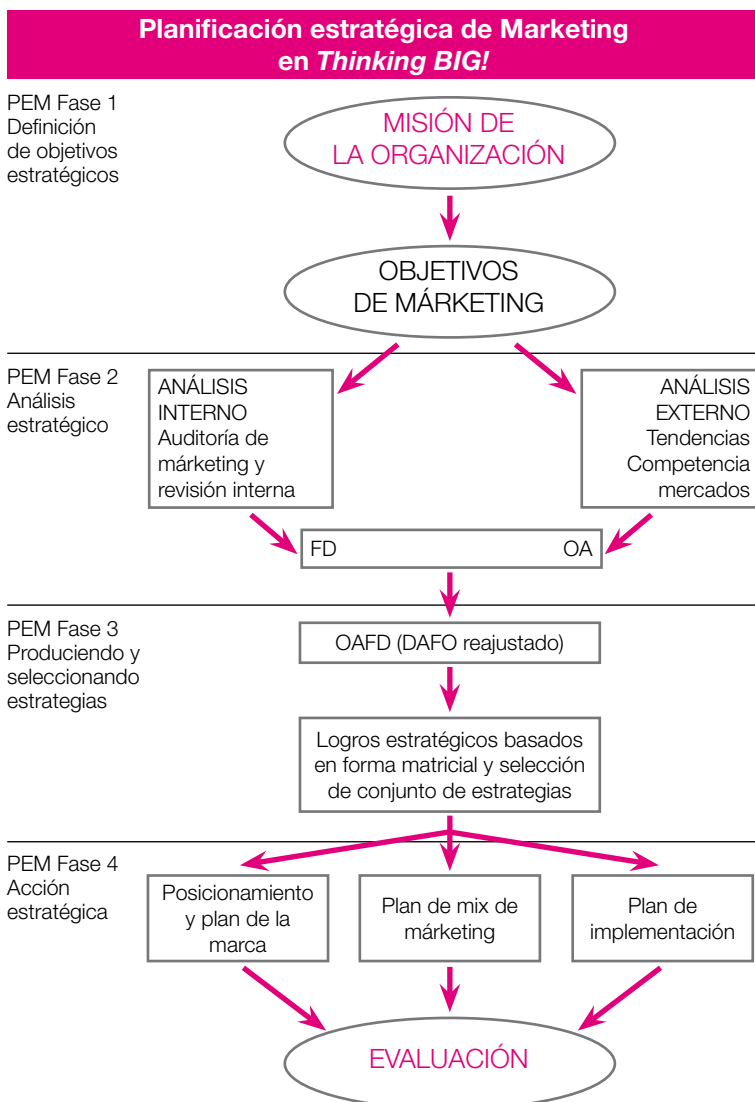
**UNA PARTE DE DEFINIR LA DIRECCIÓN GENERAL DE UNA ORGANIZACIÓN IMPLICARÁ DE FORMA INEVITABLE LA SELECCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES SOBRE EL ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES**

Sin embargo, si la organización tiene una estrategia bien pensada y bien implementada, evitará este riesgo manteniendo el mayor nivel posible de sincronía entre sí misma y su entorno. Idealmente, sería capaz de cambiar su enfoque y sus actividades de tal forma que fuera en paralelo con el entorno. De esta manera, podría aprovechar las oportunidades que fuesen apareciendo en la realidad sobre la que se desenvuelve (Gráfico 2.2(a)).

Pero debido a que, con frecuencia, responder a los cambios en el entorno consume mucha energía y grandes esfuerzos, puede suceder que haya momentos en los que incluso las organizaciones más orientadas al marketing sufren un retraso con relación a las dinámicas y los cambios del entorno (Gráfico 2.2(b)).

Sin embargo, si la organización no hace los esfuerzos necesarios para mantener algún tipo de sincronía con el entorno, el hueco entre ambos se ampliará gradualmente (Gráfico 2.2(c)). Este ultimo caso representa la estrategia a la deriva, que supone un gran perjuicio para los potenciales usuarios de una organización. Y puede llegar a ser muy peligroso, porque cuando la estrategia a la deriva se incrementa, la relevancia de la organización y el sentimiento de conexión con el mundo que le rodea, se reduce.” (5) (Ver Gráfico 2).

GRÁFICO 4



Si aplicamos este enfoque al marketing, comienzan a generarse todos los aspectos que contribuyen a la sostenibilidad, tales como el fortalecimiento de las fuentes de ingresos y una extensión y expansión de la base de públicos.

Así podemos observar en el ejercicio que compara y contrasta el marketing tradicional, basado en la “vieja” táctica de publicidad, con el nuevo marketing “estratégico”, basado en los datos (ver Gráfico 3)

Cuando permitimos que se produzca el cambio del marketing tradicional hacia el marketing estratégico, estamos posibilitando utilizar los datos para informar nuestro conocimiento sobre la organización en relación con su entorno y para tener un enfoque riguroso en la planificación.

Y si bien es cierto que existen varios marcos de actuación para la planificación estratégica, cuando escribía Thinking BIG! pude crear una hoja de ruta para realizar la planificación del marketing en las organizaciones culturales de manera estratégica. En el Gráfico 4 podemos ver cómo quedó plasmado. ■