

# EL CICLO

PLANIFICACIÓN PARA LOGRAR  
EL ÉXITO EN LAS ARTES

por Michael M. Kaiser  
y Brett Egan

Traducción: Consuelo Hidalgo Roca  
Revisado y Editado por: Gustavo Gordillo F.

DEVOS INSTITUTE  
OF ARTS MANAGEMENT  
AT THE UNIVERSITY OF MARYLAND



---

# Contenido

---

Introducción: ¿Qué es El Ciclo?	4
Planificación Artística	5
Marketing Programático e Institucional	8
Construyendo y Comprometiendo a la 'Familia'	12
Incrementando la Recaudación de Fondos	14
Control de Costos, Reinversiones, Construcción de Facultades	17
Conclusión	20

# Introducción: ¿Qué es El Ciclo?

## EL CICLO

Es una teoría de actividad organizacional que prioriza la inversión en arte de calidad: cuando éste tipo de arte es comercializada de manera agresiva, la organización atrae una 'familia' de compradores de boletos y patrocinadores entusiastas. Los ingresos producidos por esta 'familia' son reinvertidos en más arte de calidad, que comercializada de manera efectiva, construye una 'familia' más grande y diversa. Cuando este ciclo se repite año tras año, la organización construye de manera incremental y sostenible su propia capacidad institucional, presencia y solidez.

Recurrentemente, encontramos el siguiente patrón de trabajo en organizaciones artísticas exitosas y saludables:

- Su programación es audaz, equilibrada y coherente con la misión.
- Existe un mercadeo agresivo de su programación y de la institución detrás de ella.
- La visibilidad que se obtiene como resultado, produce un aumento en el interés y entusiasmo de la 'familia' de compradores de boletos, estudiantes, miembros de la junta, donantes, patrocinadores y voluntarios.
- Hacen que sea fácil y agradable para esa 'familia' involucrarse más con la organización, ya sea para contribuir con dinero, aportando tiempo o creando conexiones.
- Reinvertir los ingresos generados por esa 'familia' en programación más audaz y de mejor calidad, la cual, al ser bien comercializada, atrae más miembros, creando una 'familia' más extensa, diversa, generosa y comprometida.

Cuando éste ciclo se repite año tras año, todas sus partes (empleados, consejo directivo y 'familia') sienten que pertenecen a una organización ganadora, comprometidos con el éxito continuo de la institución, siendo aun más generosos y productivos. Estas organizaciones crecen de manera incremental, donante por donante, construyendo lentamente una solidez artística y financiera.

En nuestro trabajo en el DeVos Institute of Arts Management, vemos este ciclo en organizaciones exitosas de todo tamaño, urbanas y rurales, dentro de los Estados Unidos y en el extranjero. Vemos esto no sólo en organizaciones de artes escénicas, sino también en museos, escuelas de arte, organizaciones de servicios, sociedades históricas, bibliotecas públicas y programas universitarios; incluso en organizaciones de carácter social, jardines botánicos y zoológicos.

De hecho, cualquier organización sin ánimo de lucro que deba recaudar fondos para mantener su trabajo, puede beneficiarse de éstos principios.

Pero este ciclo es más que una teoría de cómo construir y mantener la solidez. Es también una práctica herramienta de gestión que define las relaciones entre el área artística, los ejecutivos y el consejo directivo. Cada área tiene responsabilidades específicas en el funcionamiento del ciclo y cada uno depende del otro para triunfar.

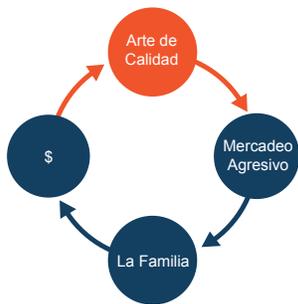


En el corazón de esta teoría existe una dedicación total a la planificación a largo plazo. Sin tiempo suficiente para financiar y comercializar de manera audaz un tipo de arte relevante y transformadora, nuestra programación artística sufrirá, nuestro público y donantes no incrementarán y nuestras temporadas, en el mejor de los casos, se estancarán en escala y ambición.

El resto de este manual discute cada aspecto del ciclo: planificación y programación, comercialización y mercadeo, construcción de una 'familia', recaudación de fondos, reinversión y errores comunes en cada área.

Al final, éste ciclo nos presenta paso a paso un marco lógico sobre cómo construir organizaciones sólidas y sostenibles.

# Planificación Artística



La salud financiera de una organización, de hecho su supervivencia, depende de la calidad y del carácter creativo y distintivo de su programación. Si fallamos al momento de producir una programación superior, oportunidades educativas y producciones propias, no podemos decir que somos una institución exitosa o que merezcamos apoyo financiero. Inevitablemente, con el tiempo nuestros donantes y compradores de boletos se darán cuenta de esto.

¿Qué condiciones son necesarias para crear verdaderos programas de carácter transformador que desafíen al máximo nuestra capacidad de liderar? ¿Qué necesitamos tener en orden para producir, al nivel de calidad y en la escala que deseamos, ese festival en la ciudad, esa obra arriesgada en comisión, ese servicio visionario, o esa exhibición emblemática que llame la atención del público, que entusiasme a nuestros actuales colaboradores y que a su vez atraiga nuevos públicos?

Primero y fundamentalmente, una programación de carácter transformador requiere de una planificación meticulosa y a largo plazo. Los proyectos más excitantes y audaces, que con frecuencia dependen de nuevos financiadores, colaboradores y alcance comunitario para generar demanda y apoyo, son simplemente demasiado costosos y complicados para producirlos de manera apresurada.

Por esta razón, recomendamos planificar los programas de mayor escala con tres a cinco años de anticipación. Para algunos, en especial las organizaciones más pequeñas, éste proceso puede parecer desalentador, innecesario, o incluso imposible. Pero, para nosotros es fundamental para construir organizaciones sostenibles. Esto es especialmente cierto para instituciones en crecimiento que desean incrementar de manera significativa la escala

de sus producciones. Sin contar con el tiempo necesario para crear, recaudar fondos y mercadear de manera incremental un producto artístico ambicioso, las temporadas permanecerán con dificultad del mismo tamaño, con la misma calidad y carácter temporada tras temporada. Sin la mano de obra y sin recursos adicionales para crear un programa más sofisticado dirigido a nuevos y mayores públicos, las instituciones en crecimiento, en el mejor de los casos, se estancarán y tratarán de mantenerse. En el peor de los casos, después de algunas temporadas poco exitosas, sus donantes perderán interés y preferirán gastar su tiempo y dinero en otro lugar.

La planificación artística a largo plazo es un proceso simple que consiste en poner nuestros sueños en papel. De esta manera podemos visualizar por adelantado el trabajo que llevaremos a cabo en los años que están por venir. No depende necesariamente del tamaño actual de nuestro presupuesto, de los empleados o de los miembros del consejo directivo. No necesita realizarse durante las horas de trabajo o en algún retiro especial, tampoco necesita de tecnología sofisticada. Todo lo que éste proceso necesita es una hoja de papel, un lápiz (con borrador), tiempo e imaginación.

Consideraciones:

- Planear aumenta nuestras posibilidades de garantizar el financiamiento necesario para llevar a cabo esa gran idea. Alcanzar un objetivo de recaudación de fondos que excede nuestra capacidad actual toma su tiempo. El sólo hecho de programar un proyecto de carácter atrevido ya es lo suficientemente aterrador; hacerlo sin el tiempo suficiente para recaudar fondos es devastador. Sin la suficiente planificación, nuestras temporadas y nuestra programación difícilmente mantendrán su actual dimensión con el pasar de los años.
- Planificar anticipadamente también fortalece

## PROGRAMACIÓN TRANSFORMADORA

Una programación notable, emocionante y sorprendente, es el medio primario por el cual una organización logra entusiasmar y llamar la atención de su público y donantes. Planificando con la suficiente anticipación, construimos una base sólida para un mercadeo agresivo, una exitosa recaudación de fondos y un crecimiento gradual en la capacidad institucional.

## EJEMPLO DE PLAN ARTÍSTICO PARA UN TEATRO REGIONAL

	Año / Temporada 1	Año / Temporada 2	Año / Temporada 3	Año / Temporada 4	Año / Temporada 5
<b>Programa/Fecha</b>	Nueva producción de Obra 'A'	Nueva producción de Obra 'B'	Nueva producción de Obra 'C' con diseño de video de 'X' artista	Nueva producción de Obra 'D' con música en vivo compuesta por 'X' artista	Nueva producción de Obra 'E' con música interpretada por 'X' y coreografía por 'Y'
<b>Programa/Fecha</b>	Producción anual o serie	Producción anual o serie	Producción anual con artista invitado 'A'	Producción anual con artista invitado 'B' en el espacio 'X'	Nueva producción para celebrar nuestro 'X' aniversario
<b>Programa/Fecha</b>	Colaboración con institución 'A'	Festival con múltiples versiones de 'A' obra	Colaboración con institución 'A' para producir 'X'	Coproducción de la obra 'X' con un festival internacional	Festival en colaboración con 'X', 'Y' y 'Z' instituciones para celebrar nuestro aniversario
<b>Programa/Fecha</b>	Serie en colaboración con 'X' cadena radial	Obra en colaboración 'X'	Serie en colaboración con 'X' director invitado	Obras de 'X' festival internacional en asocio con la comunidad	Retrospectiva con las mejores 10 obras de los últimos 'X' años
<b>Programa/Fecha</b>	Festival inter universitario de teatro	Obras en colaboración con otras instituciones	Artistas y celebridades trabajando con los niños	Colaboraciones con 'X' y 'Y' para programa educativo a través de la página web	Festival de autores jóvenes en celebración de los 'X' años de trabajo

*Este ejemplo es sólo una de las múltiples formas de organizar un plan a cinco años. (No hay nada sagrado acerca de este sistema, es sencillo y eficaz). En cada columna de "Año/Temporada", escriba los nombres de los programas (en caso de tenerlos), como también ideas acerca de colaboraciones clave, programas educativos, festivales, colaboraciones, artistas, etc. A medida que la temporada avanza, la complejidad y escala de nuestras ofertas también lo hacen. Ésta muestra incluye ejemplos en cada celda, pero un plan a cinco años sólo necesita indicar los programas más importantes.*

nuestra relación con los donantes. Es mucho más práctico y atractivo ofrecer un menú de posibilidades para invertir en los próximos años que tratar de hacer encajar a cada uno de nuestros donantes en el próximo y más urgente proyecto.

- Un proyecto experimental y de grandes dimensiones, exige un enorme esfuerzo en mercadeo al igual que refuerzos educativos para que nuestros actuales y los nuevos públicos puedan sentirse identificados y comprometidos. Estos esfuerzos toman su tiempo para ser concebidos, presupuestados e implementados.
- Planear aumenta el impacto y la visibilidad. Con tiempo, podemos organizar actividades auxiliares tales como clases, conferencias y eventos especiales, y a su vez desarrollar alianzas necesarias para producir proyectos más grandes mediante el aprovechamiento de recursos compartidos, visibilidad y públicos en conjunto.
- En algunas industrias artísticas tales como la ópera o la música orquestal, se debe contratar a los mejores talentos con años de anticipación. Los artistas más reconocidos suelen tener su calendario completo en el corto y mediano plazo. Las organizaciones que dependen de la colaboración de todas las partes interesadas, por ende necesitan contar con el tiempo necesario para elaborar la investigación y concretar las colaboraciones requeridas. Los dramaturgos, compositores y coreógrafos más solicitados pueden tomar años para responder a una oferta. Sin suficiente planificación, se dificulta el acceso a lo mejor del arte.
- Aunque los artistas suelen ser muy eficientes, el proceso creativo rara vez es ordenado. La planificación anticipada nos proporciona el tiempo para desarrollar, editar, plantearse desafíos y reiniciar proyectos, asuntos necesarios para realizar grandes producciones artísticas.

## CAPACIDAD

La habilidad de una organización para cumplir su misión año tras año, medida por el poder de trabajo de sus empleados, el saber hacer y sus habilidades; la calidad de la estrategia desarrollada para integrar y aprovechar esta experiencia, los recursos que se obtengan como resultado y la sostenibilidad de estos elementos. Una organización con la capacidad adecuada cuida de cada uno de estos elementos con el fin de cumplir su misión. Una organización con capacidad insuficiente carece de la mano de obra, del saber hacer, de estrategias, de recursos o de sostenibilidad para cumplir a su misión, año tras año.

Una planificación artística eficaz a largo plazo no necesita enumerar todos los programas de cada año. Sin embargo, debe establecer los proyectos más sobresalientes de la programación: que sea especial, emocionante, audaz y trascendental, que requiera un esfuerzo adicional en cuanto a mercadeo y a recaudación de fondos. El resto de programas de menor calibre se pueden ajustar después.

Este plan puede y va a cambiar. Para los encargados de la programación, una oportunidad única de último minuto puede sustituir a un programa estándar; los fondos recaudados para un proyecto que ha sido abortado, usualmente van a ser asignados a otro proyecto. Artistas y productores experimentales que produzcan sus mejores trabajos en el último minuto, pueden planear colaboraciones, presentaciones, giras, trabajo educativo y celebraciones con antelación. Todo lo que se necesita para una planificación eficaz es una combinación sensata de previsión y de emprendimiento.

Sin embargo, este tipo de planificación no puede tomarse a la ligera. Estamos a menudo tan obsesionados por cumplir los programas de este año de manera apresurada, que fracasamos en la planificación de la siguiente temporada. En consecuencia, se recurre a imitar ideas que dieron resultado en otras organizaciones o implementamos lo que nos funcionó bien en el pasado, simplemente para llenar la vacante: (el espectáculo de Navidad, el proyecto para las familias, etc.). Al hacerlo, estamos renunciando a nuestro rol de líderes culturales y nos resignamos a seguir el olfato del público y de nuestros colegas.

Los mejores programadores, incluso los que parecen diseñar temporadas extraordinarias, año tras año y sin mucho esfuerzo, trabajan todos los días para identificar y asegurar la contratación de los artistas más importantes, realizar estrenos y concretar las distintas colaboraciones. Ellos sueñan con años de anticipación, lo que garantiza un flujo constante de talentos relevantes, atrayendo a donantes y empleados visionarios. Modifican el plan según sea necesario y desarrollan contenidos auxiliares para ampliar el impacto y la visibilidad de sus proyectos más importantes.

De este modo, se maximizan las posibilidades de producir temporadas altamente competitivas, diversas y transformadoras. La capacidad de sorprender y emocionar al público, constantemente se hace cada vez más importante en las organizaciones, mientras otras industrias proliferan con alternativas electrónicas económicas. Mientras las presentaciones virtuales no pueden ofrecer la misma experiencia que un evento en vivo, para muchos públicos, particularmente los más jóvenes son quienes muestran una mayor tendencia a encontrar sustitutos de nuestro trabajo.

Al mismo tiempo, esta diversidad competitiva hace que sea mucho más difícil conseguir y mantener la visibilidad. Tenemos que luchar y ofrecer más que antes para mantener el interés. Esto, combinado con la reducción del financiamiento proveniente de fuentes institucionales y las alternativas cada vez más diversas que se presentan para que la gente gaste sus ingresos, hará que las organizaciones que no sean capaces de sorprender con regularidad y emocionar a su público, desaparezcan del radar. Su 'familia' y sus recursos se reducen y cuentan con menos dinero para reinvertir en el año siguiente.

Estas son las razones por las cuales, particularmente en períodos recesivos, que es cuando se intensifica la competencia, los programas atrevidos basados en grandes ideas son tan críticos. Funcionan como un botón de reinicio mental, obligando a nuestro público a prestar atención (de nuevo), manteniendo nuestro trabajo en la mente del consumidor sobre el resto de propuestas. Es importante saber que los grandes proyectos no necesariamente implican grandes presupuestos; pero sí deben ser excepcionales, vibrantes y sorprendentes.

Es fácil afirmar que la planificación a largo plazo es imposible para las organizaciones con capacidad limitada. También es fácil decir que es esto lo que se debe hacer. Pero un hecho es evidente: la planificación ofrece las más altas posibilidades de que un proyecto importante se realice de la manera apropiada y que a la vez produzca el entusiasmo, la emoción y los recursos necesarios para repetir el éxito año tras año.

# Mercadeo Programático e Institucional

Para producir espectáculos artísticos cada vez más audaces y significativos, especialmente a lo largo de ese camino transformador, tenemos que estar preparados para competir agresivamente por la atención y lealtad de un público que nos sigue.

Este es el papel del mercadeo, al que nos acercamos en dos direcciones.

## MERCADEO PROGRAMÁTICO

En primer lugar, el mercadeo programático consiste en las herramientas y estrategias que utilizamos para crear un público que observe nuestro trabajo, que nos compre boletos y que asista a programas educativos, conferencias, exposiciones, etc. Utiliza tanto los medios tradicionales (prensa escrita, radio y televisión, correo directo, telemarketing, asociaciones comunitarias, incentivos especiales, descuentos y redes), como los medios de comunicación electrónicos, sociales y móviles. Estos son nuestros anuncios, boletines electrónicos, folletos, anuncios de radio, redes sociales, iniciativas en línea, etc.

La comercialización eficaz de la programación desarrolla una relación a largo plazo, con múltiples puntos de contacto con el comprador. Nos obliga a identificar el público objetivo y a desarrollar un mensaje fortalecido, a promover este mensaje en los canales adecuados para generar demanda, a fijar precios y servicios competitivos, a impulsar la demanda para llegar al punto de venta, a contextualizar y a educar sobre el servicio, a garantizar la calidad de la propia experiencia y a establecer las bases para una futura lealtad.

Esta práctica requiere que se investigue en detalle cada programa para determinar si sus potenciales compradores se encuentran entre

nuestro público actual o si se trata un nuevo público, que debe ser incluido como parte de una nueva campaña.

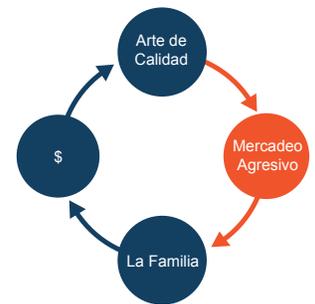
Ciertos proyectos que incluyen repertorio y artistas populares (El Cascanueces, Picasso, una conferencia anual, etc.), no requieren campañas extensas y costosas. Estos programas requieren esfuerzos de divulgación y mercadeo. El nombre del programa, ubicación, fotografía, fecha y número de teléfono, deben ser suficientes para provocar la venta.

El proyecto más desafiante y transformador, con el que nuestras audiencias tienen menos familiaridad y comodidad, se debe manejar como un esfuerzo de mercadeo 'misionero'. Otros proyectos como una obra internacional menos conocida, una primicia mundial, un artista experimental o un nuevo servicio, requieren un esfuerzo especial para comunicar a los compradores potenciales que la propuesta se trata de una experiencia única y valiosa. Este tipo de mercadeo requiere presupuesto para una investigación adicional, planificación, alcance y compromiso de la comunidad, con el fin de construir una adecuada base para atraer ingresos.

Entender en donde se encuentra cada uno de los proyectos en este espectro es fundamental para el desarrollo de campañas eficaces de mercadeo programático.

## MERCADEO INSTITUCIONAL

El segundo enfoque para producir visibilidad de nuestro trabajo es lo que llamamos el mercadeo institucional. En lugar de vender un espectáculo o un proyecto específico, centramos nuestros esfuerzos en crear conciencia y entusiasmo para el 'qué hacemos' y 'quiénes somos' como



## MERCADEO PROGRAMÁTICO

Es el conjunto de estrategias utilizadas para identificar y dirigirse a nuestras potenciales audiencias en cada proyecto, creando visibilidad y demanda, y conduciendo a la venta de boletos, servicios y otro tipo de experiencias. La comercialización eficaz de la programación trasciende el contexto de transacción para cada oferta, lo que garantiza una experiencia de alta calidad y establece las bases para una relación a largo plazo con el comprador.

## MERCADEO INSTITUCIONAL

Es el uso creativo de los activos para crear una alta visibilidad organizacional, energía y entusiasmo en torno a una organización cultural, comenzando con la presentación de proyectos transformadores y continuando con actividades que aumenten la conciencia de la gente, los procesos y otros activos institucionales detrás de este arte.

institución. Se centra en crear entusiasmo y magnetismo en torno a nuestro trabajo para que nuestros compradores de boletas y los donantes quieran ser parte de lo que somos, independientemente de su afinidad hacia algún proyecto u oferta que lancemos.

Este esfuerzo reconoce que el público y los donantes tienen opciones ilimitadas en cuanto a dónde pasar el tiempo libre y dónde gastar el dinero. Competimos para mantener a la institución y sus ofertas en la mente de los consumidores de este mercado saturado. En pocas palabras, éste esfuerzo tiene como objetivo hacer que la gente y la institución que está detrás del arte se sientan únicas, exclusivas e irresistibles.

El mercadeo institucional utiliza todos los activos institucionales, ya sean físicos (edificios, trajes, colecciones, etc.), humanos (internos o externos) o experimentales (procesos artísticos, cenas especiales, recorridos tras bambalinas, etc), para atraer a los compradores potenciales (público, miembros, donantes, miembros de las juntas, colaboradores, ponentes o expositores, voluntarios y personal técnico), en la medida que ellos están propensos a comprar o apoyar nuestro trabajo sin tanto esfuerzo de venta.

Al igual que el mercadeo programático, el mercadeo institucional conlleva tiempo, precisión y una dedicada capacitación. Pero debido a que se basa en la utilización imaginativa de los activos existentes, de grandes ideas o de la caracterización creativa de la obra que planeamos hacer, debe ser de bajo costo o incluso gratuito a la hora de ejecutar. Es importante recordar que el entusiasmo y el conocimiento son fundamentales para tener éxito en la recaudación de fondos. La inversión en mercadeo institucional es una inversión directa en nuestro esfuerzo por recaudar dinero.

¿Qué es el mercadeo institucional en la práctica?

- Una programación audaz, sorprendente y transformadora es nuestra principal y mejor forma de realizar mercadeo institucional. Grandes festivales, programas innovadores, colaboraciones provocativas y talento artístico de alto perfil, incentivan la emoción y el

entusiasmo en el público y se convierten en el sello de un mercadeo institucional exitoso. Por supuesto, los programas exitosos también venden los boletos. Pero lo importante es que producen una sensación sobre nuestra organización, proyectándola como seductora, excitante, original e imposible de ignorar.

- Anuncios creativos y bien producidos sobre trabajos futuros, incluso dos o tres años por delante, dan la apariencia de ser una organización vital y robusta, llena de energía. (Esto es particularmente importante para las organizaciones que se encuentran en cambios de tendencia.) El anuncio de la nueva temporada en vivo al cual asisten donantes, personal de prensa y socios, genera entusiasmo y un sentido de pertenencia hacia la institución. La celebración pública del nuevo plan estratégico, de una nueva sede o de una coproducción, también puede ser muy eficaz.
- En esencia, el mercadeo institucional es garantizar que un artículo de prensa favorable, una opinión o cualquier otra mención, llegue a quienes toman decisiones importantes y a los posibles compradores. A menudo estamos eufóricos o traumatizados por difundir información que nadie más ve, o si lo hacen, se olvidan de inmediato de ella. A menudo pensamos que somos mucho más reconocidos de lo que realmente somos. Obtener buena prensa habla bien de la organización, siempre y cuando los compradores sean realmente los que la leen.
- Las actividades complementarias que se celebran de manera paralela a nuestros programas, la exposición del impacto y la visibilidad del arte que realizamos, pueden ser igual de eficaces. Clases magistrales con invitados reconocidos (ya que todas las personas pueden relacionarse con alguien más reconocido), eventos especiales para dar la bienvenida a un nuevo director artístico, conferencias, recorridos tras bambalinas, excursiones, concursos, exposiciones, ensayos abiertos al público, artículos en línea, casas abiertas, paseos vecinales, o exposiciones, son tácticas de mercadeo institucional relativamente económicas y eficaces.
- Las ideas de liderazgo que impulsan la actividad de múltiples colaboradores son

especialmente eficaces en el momento de generar visibilidad, pero al mismo tiempo se reduce la inversión de tiempo y otros recursos. Por ejemplo, una empresa que organiza otros programas en un tema propuesto (puede ser un festival que celebre el arte de un país o una época concreta, o el aniversario de un importante creador), crea un volumen de actividad cuya reputación beneficia a la organización que la propuso. Este tipo de mercadeo institucional nos permite parecer mucho más visibles de lo que realmente somos.

- Los ejemplos anteriores tienen mayor impacto cuando se combinan con un momento histórico, con un evento mundial o con un movimiento social o cultural que capture la atención del público, como los aniversarios de artistas o naciones, las inauguraciones, los Juegos Olímpicos, los eventos humanitarios o medioambientales, etc.

Al igual que todas las formas de comercialización, el mercadeo institucional sólo es eficaz si se repite una y otra vez. Por ésta razón, encontramos que las organizaciones más exitosas desarrollan un programa de actividad regular, integrado en su programación para organizar estas iniciativas.

En la planificación artística, todo lo que se requiere para ésta proceso es la imaginación, un pedazo de papel, un lápiz y tiempo. El director ejecutivo, quien es el arquitecto principal de ésta campaña, debe trabajar rigurosamente en ésta plan, así como el director artístico hace en el suyo.

Con el fin de crear suficiente visibilidad, las organizaciones más grandes requieren por lo menos una iniciativa de mercadeo institucional importante cada mes. Para las organizaciones más pequeñas, tres o cuatro al año; harán una diferencia significativa.

## EJEMPLO DE PLAN DE MERCADEO INSTITUCIONAL

Iniciativa de Mercadeo Institucional	
<b>Septiembre</b>	Nueva producción y evento especial. Empuje de prensa. Circular entre personas influyentes.
<b>Octubre</b>	Competencia en línea para rol de figurante en la próxima producción.
<b>Noviembre</b>	Festival en toda la ciudad basado en nuestra programación (idea de liderazgo).
<b>Diciembre</b>	Presentación para donantes, público y familia en el espacio de algún asociado.
<b>Enero</b>	Anuncio de una nueva obra por encargo con el artista presente. Evento posterior con personas influyentes.
<b>Febrero</b>	Estreno de obra en asocio. Empuje de prensa. Circular entre personas influyentes.
<b>Marzo</b>	Anuncio en vivo de la próxima temporada.
<b>Abril</b>	Organizar una fiesta para lanzar el nuevo plan estratégico, enviar una copia a personas influyentes y a los financiadores.
<b>Mayo</b>	Lanzar una serie de clases magistrales en conversación de estudiantes con artistas.
<b>Junio</b>	Abrir una exposición en un centro cultural o en un museo.
<b>Julio</b>	Todo el mundo está en la playa... ¡tomar un descanso!
<b>Agosto</b>	De verdad... ¡tomar un descanso! A nadie le importa lo que pasa en agosto, es momento de planear el año entrante.

*Las organizaciones más pequeñas deben impulsar unas cuatro iniciativas de mercadeo institucional cada año. Las organizaciones grandes y medianas deben orientarse sobre una iniciativa de mercadeo institucional cada mes.*

## PERSONAS TRANSFORMADORAS

Es un grupo relativamente pequeño de personas (donantes principales, miembros de la junta directiva, personas con recursos, dirigentes cívicos, colaboradores artísticos e institucionales, presentadores, distribuidores, o miembros de la prensa), que tienen la capacidad de cambiar el futuro de una organización y que requiere ser cultivado de manera especial y permanente. La vinculación o la pérdida de éstos individuos a la 'familia', desde el ámbito institucional, tiene un impacto significativo en la organización.

Hay dos tipos de público para este esfuerzo. El primero es el público en general: compradores potenciales, estudiantes, visitantes, etc. Una campaña exitosa se traduce en un aumento de los ingresos para proporcionar un gran volumen de pequeñas transacciones (compra de boletos u otras transacciones de pago).

El segundo público son nuestros actuales y potenciales miembros de la 'familia', en particular nuestros principales donantes, contactos institucionales, miembros de la junta y socios primarios. Debido a que éstas relaciones son fundamentales para nuestra recaudación de fondos, los administradores deben hacer un esfuerzo especial para asegurar que el mercadeo institucional alcance ésta núcleo.

Especialmente en organizaciones con capacidad limitada, los gerentes deben centrarse en que el objetivo de sus esfuerzos se distribuya entre estos dos tipos de público. En la mayoría de las organizaciones más pequeñas, los administradores no tienen suficiente tiempo o recursos para hacer frente a una campaña de mercadeo institucional dirigida a un público desconocido. No están familiarizados con la idea de que este esfuerzo conduzca a contribuciones económicas espontáneas y no solicitadas. De hecho, la mayoría de las organizaciones sólo necesitan conseguir de cien a trescientas personas influyentes (y no hay ninguna magia en este número), que con una sola decisión puede cambiar el futuro. Es muy importante que cada una de éstas personas influyentes esté al tanto de lo que sucede en nuestras organizaciones.

Por esta razón, el mercadeo institucional es aún más importante para las organizaciones pequeñas que para las organizaciones más grandes y accesibles. Las primeras son menos capaces de llevar a cabo iniciativas de mercadeo programático para crear una mayor visibilidad con menos recursos. Una agresiva campaña de mercadeo institucional puede impulsar a una organización pequeña y marginal a la vanguardia de la conciencia local, regional o nacional, y ampliar considerablemente el número de compradores potenciales o donantes. Considerando uno de los aspectos más importantes para la recaudación de fondos, las 'familias' que están llenas de energía llegan a

ser más generosas, dispuestas a obligar a sus amigos a tomar acción.

Hay muchos otros beneficios de una campaña de mercadeo institucional efectiva:

- Puede reducir el gasto en el mercadeo programático, especialmente en el caso de las campañas de bajo presupuesto. Si el público está dispuesto a seguirnos porque cree en lo que somos como institución, también es más propenso a comprar un abono para toda la temporada o asistir a la apertura de un proyecto arriesgado; incluso antes que la crítica o el boca-a-boca, porque ese público cree en nuestra marca de liderazgo artístico. Este nivel de apoyo fomenta nuestra toma de decisiones artísticas.
- Puede llevar de vuelta a la vida a una junta poco productiva y agonizante. Los consejos directivos suelen ser improductivos y estar decepcionados por una pobre producción o por la situación financiera. Una mala crítica o un estado financiero negativo los ha frenado y no se atreven a involucrar a sus amigos en un esfuerzo mediocre ante una situación precaria. Una campaña de mercadeo institucional eficaz puede cambiar esta mentalidad, renovando la energía y el entusiasmo de estos personajes influyentes que hacen parte de una organización que se mueve en la dirección correcta.
- El mercadeo institucional nos ahorra tiempo. Para el director ejecutivo de una organización cultural con capacidad limitada y con pocos recursos humanos dedicados al mercadeo, una campaña de visibilidad exitosa puede motivar a muchos personajes influyentes a la vez. Para un ocupado miembro de la junta directiva, una campaña de mercadeo enfocada en la institución, proporciona la base para el orgullo, la visibilidad y la confianza pública que se necesita para vincular con rapidez y eficacia a los demás.

Pero lo más importante es el público y los donantes que estarán entusiasmados por saber quiénes somos, lo que los inclinará a contribuir con generosidad. De ésta manera el mercadeo institucional efectivo, se convierte en la piedra angular para conseguir el éxito en la recaudación de fondos.

---

# Construyendo e Involucrando a la ‘Familia’

---

Si la programación es atrevida y el marketing es agresivo, el número de personas que querrán apoyar la organización impulsadas a través de donaciones, tiempo y contribuciones, están destinadas a crecer de manera orgánica.

El poder adquisitivo de esta ‘familia’ nos proporciona una base sana de ingresos; su generosidad y gestión fortalece los esfuerzos de recaudación de fondos. Gestionándola con cuidado, ésta ‘familia’ crece miembro a miembro, semana a semana, mes a mes y temporada tras temporada, aumentando gradualmente los ingresos y la capacidad de la organización a través del tiempo.

Por esta razón, la ‘familia’ es más que un educado seudónimo de ‘donante’ o ‘comprador’. Se trata de una estrategia para el crecimiento gradual y sostenible.

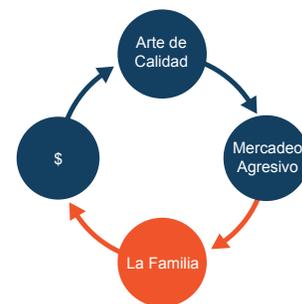
Las ‘familias’ bien informadas son una herramienta de mercadeo indispensable. Los gerentes que entienden el poder de la ‘familia’, desarrollan proyectos en forma de un menú rotativo con iniciativas y eventos a futuro, con el objetivo de entusiasmar y seducir a las personas influyentes. Los planes de mercadeo artístico e institucional deben estar incluidos en ésta campaña. Ésta estrategia hace que los miembros de la ‘familia’ se conviertan en embajadores entusiastas y eficaces; y el entusiasmo es indispensable en los medios sociales.

El corazón de una familia generosa y la herramienta de recaudación de fondos más importante de un gerente, es un consejo directivo alegre, comprometido y entusiasta. Por ésta razón, los gerentes aseguran que cuidar a la junta es una tarea productiva. Ellos reconocen que sus miembros no sólo son voluntarios no remunerados de los cuales se espera que contribuyan, sino que también la comunidad les

ofrece una gran variedad de otras organizaciones en las que pueden desempeñar éste trabajo generoso. Por lo tanto, es difícil competir por la lealtad y la atención de éstos valiosos miembros de la familia. Si nuestras reuniones con los directivos se desarrollan en un ambiente tenso y aburrido, nos ponemos en una posición de desventaja innecesaria. Una breve actuación, un invitado especial o una discusión sobre un nuevo proyecto artístico, son elementos importantes para reconocerle a la junta directiva la razón de sacrificar tiempo y recursos en nombre de nuestra institución.

La principal recompensa de los miembros del consejo directivo es sentirse como parte importante dentro del éxito de una organización a la que veneran. A menudo, los gerentes con capacidad limitada llegan a considerar al consejo como un ente homogéneo con intereses y patrimonio uniformes. En realidad, cada miembro tiene su propia motivación para participar y cada uno busca una mezcla única de experiencias para interactuar con la organización. El gerente que entiende esto, debe trabajar para conectar a cada miembro con un proyecto específico, impulsado por la misión que refleje sus intereses y prioridades. (Esto exige una cartera plurianual de proyectos artísticos e institucionales que buscan apoyo).

Estos gestores le asignan a cada miembro un papel real en el éxito de su proyecto. Se le asigna una responsabilidad razonable en el área no-artística e informan sobre el estado del proyecto en cada reunión. Son apoyados en su esfuerzo por relacionarse con sus amigos y asociados y al final del proyecto son reconocidos públicamente por su éxito. Esto produce una sensación vital de pertenencia, propiedad y orgullo en la vida de la organización. Esta es la definición de compromiso.



## ‘FAMILIA’

Un grupo entusiasta y motivado conformado por compradores de boletos, contribuyentes, donantes, miembros de la junta directiva y voluntarios, que anclan la salud financiera de una organización a través del compromiso de su tiempo, talento, relaciones personales, profesionales y recursos financieros.

Por el contrario, a los miembros de la junta que están desanimados o deprimidos por reuniones moribundas, producciones mediocres, por una situación financiera alarmante, por campañas apresuradas o por personal indiferente, no les van a faltar razones para mantenerse lejos. El mejor remedio para una junta improductiva y desanimada es un compromiso renovado con la planificación y una sólida campaña de mercadeo institucional. Ésta unión tendrá un gran efecto en las perspectivas de reajuste y establece las bases para generar un nuevo compromiso.

Los gerentes que se concentran en los miembros de la ‘familia’, comprenden que los miembros talentosos y multifacéticos a menudo pueden trabajar en más de un área. Los miembros improductivos son a menudo miembros de la junta, que están molestos porque durante años se les ha pedido realizar una sola función: planear galas, revisar contratos o aprobar presupuestos. Ellos están simplemente cansados de su relación con la organización. Al contrario, si se alimenta otro de sus intereses como por ejemplo ayudar a negociar una nueva alianza estratégica para evaluar un programa o participar en un comité de planificación estratégica, el gerente abre otra puerta en la vida de la organización. Pida a los miembros de la junta realizar otras funciones, así se aumenta la posibilidad de un nuevo compromiso con la institución.

Los administradores eficaces le dan la misma atención a generar un sentido de pertenencia y a brindarle importancia a los voluntarios. Un cuerpo de voluntarios capacitados y motivados puede marcar la diferencia entre un proyecto que alcanza el éxito y uno deficiente. Los voluntarios capacitados y orgullosos de su trabajo pueden asegurar una experiencia positiva en los espacios donde el alcance de los empleados es limitado. Esto es especialmente cierto en la actualidad, cuando un número cada vez mayor de instituciones se apoya en sus voluntarios no remunerados o pasantes para realizar funciones previamente realizadas por sus empleados.

Por último, los administradores exitosos no pasan por alto el papel que juegan los compradores de boletos, los miembros de la organización y los suscriptores de una diversificada ‘familia’ en evolución. El arte emocionante y bien promocionada aumenta el número de participantes entusiastas en espectáculos públicos, eventos y otro tipo de actividades. A corto plazo, ésta participación trae importantes ingresos. El fondo de ingresos generado por una experiencia positiva es la base para futuras relaciones más generosas. El gerente eficaz ve en cada comprador de boletos a un potencial suscriptor, en cada suscriptor un potencial miembro y en cada miembro en un futuro donante.

Los administradores eficaces hacen un esfuerzo especial para entusiasmar a los valiosos miembros de la ‘familia’ a través del mercadeo institucional, incentivando su participación adicional como voluntarios o colaboradores. Los animan a involucrar a sus amigos, les presentan amplias oportunidades para que se vinculen en un mayor nivel de compromiso y así hacen más fácil el proceso de donación. (Es realmente desconcertante lo difícil que es mantenerse involucrado con ciertas organizaciones.)

Una ‘familia’ informada, alegre y recompensada, es muy probable que sea productiva, generosa y una gran embajadora de la organización. Los administradores que perfeccionan el arte de crear y promover la satisfacción dentro de éste grupo de partidarios, son recompensados por el crecimiento del capital, humano y financiero, en torno a su misión. En una organización basada en El Ciclo, la satisfacción en sí es una estrategia.

---

# Recaudación Incremental de Fondos

---

Una recaudación efectiva simplemente conecta a cada miembro de la 'familia' con una acción financiera para apoyar la misión de la organización.

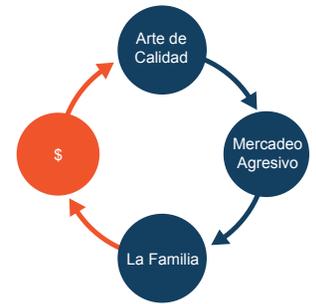
Las organizaciones sostenibles se dedican a construir 'familias' gradualmente (uno a la vez, voluntario por voluntario, donante por donante, directivo por directivo), en sincronía con su interés por la programación. Planean proyectos ambiciosos con mucha antelación e identifican y cultivan nuevos miembros de la 'familia' para expandir la visión dentro de un plazo de tiempo ambicioso. Este tipo de crecimiento gradual limita el riesgo y el miedo que se produce cuando la escala supera a la capacidad. Este tipo de crecimiento es la definición de sostenibilidad.

Armados con planes artísticos a largo plazo, los recaudadores eficientes de fondos abordan cada posible donante en un diálogo abierto sobre el cuáles son proyectos que pueden ser de su interés. En lugar de hacer un llamado urgente de apoyo para el próximo y más necesitado proyecto, se dirigen a cada donante potencial preparado para escuchar, sin que se sienta obligado. El gerente, con un menú de opciones de inversión, maximiza las posibilidades de encontrar la oportunidad adecuada, o incluso la más lógica para cada donante; y una vez identificado su interés, simplemente pregunta: "¿Cómo podemos involucrarlo en éste proyecto?"

Por otro lado, la recaudación de fondos impuesta a la fuerza, donde los directivos y miembros del consejo presionan a sus conocidos para apoyar un programa en el que el donante potencial no tiene interés, rara vez es productiva o sostenible. (Tampoco es divertida).

Los administradores que comprenden la importancia de la recaudación de fondos cíclica e incremental, aprovechan el poder del mercadeo institucional y planean el momento de la solicitud al donante potencial, haciendo que coincida con los picos de entusiasmo creados por alguna presentación artística de excelencia o programas auxiliares emocionantes. Ellos entienden que las personas contribuyen a las causas por las que se sienten inspirados y por lo tanto trabajan duro para mantener este ambiente.

Los recaudadores de fondos eficaces hacen que para los donantes sea fácil participar en la vida de la organización a un nivel en donde el donante sienta que tiene derechos y beneficios, tanto tangibles como intangibles, organizados en niveles que reconozcan las cantidades y recompensas que corresponde por cada contribución dada. Los beneficios no suponen un gran costo para la organización y su producción es sencilla. Por ejemplo, un beneficio atractivo que no tiene costo es el privilegio de comprar boletos de temporada antes que se pongan a la venta para el público general. Los directores que prometen beneficios costosos y que requieren de una mano de obra intensiva (con la cual no se cuenta), llevan a los donantes acostumbrados a mayores niveles de servicio a desaparecer de sus listas.



## RECAUDACIÓN DE FONDOS INCREMENTAL

Es una estrategia de crecimiento sostenible que combina las metas artísticas a largo plazo, una 'familia' entusiasta y opciones lógicas de inversión que provean recursos para la organización, donantes por donante, semana a semana, mes a mes y año tras año.

Los recaudadores de fondos eficaces también reconocen que los intereses de los donantes varían. Por lo tanto, utilizan las herramientas del mercadeo institucional y programático para crear oportunidades atractivas para los distintos tipos de donantes:

- Nuestros donantes preferidos se identifican con nuestra misión, nuestra programación y nuestras realizaciones artísticas. Quieren vernos triunfar, simplemente porque creen en lo que hacemos. Estos donantes buscan oportunidades de participar en los procesos y de relacionarse con las personas detrás de nuestros programas: los directores de arte, curadores, artistas, estudiantes y empleados, ensayos, clases magistrales, anuncios de temporada, conferencias, reuniones y presentaciones creativas.
- Otros buscan acceso a través de nosotros a personas, experiencias, lugares y objetos que de otro modo serían inaccesibles. Los directivos eficaces están constantemente reponiendo su inventario de activos para que los donantes puedan tener acceso a través del apoyo a sus organizaciones. Esto incluye a los miembros del consejo directivo, expertos o celebridades, colecciones especiales, archivos o presentaciones, espacios únicos (los nuestros u otros), las residencias de los miembros del consejo, paseos tras bambalinas, etc.
- Otros donantes buscan una interacción social emocionante, un lugar donde ir a menudo a ver a la gente en un ambiente más cómodo, para encontrar compañía o para desarrollar intereses personales o profesionales. Las organizaciones que cuentan con una programación regular y sus propios espacios físicos están mejor equipados para dar este tipo de servicio. Pero incluso una compañía de danza itinerante puede asociarse con un centro cultural de su ciudad para proporcionar una serie continua y mutuamente beneficiosa de talleres, clases magistrales, encuentros y otras actividades que sirven a este propósito.
- Y otros quieren afiliarse a organizaciones de prestigio, que se distinguen por su calidad, por su visibilidad y por el alcance de sus programas, personas y el talento que atrae.

Estos donantes buscan estatus personal a través del reconocimiento de los grupos de compañeros con los que comparten intereses sociales o profesionales.

Una vez que la contribución está asegurada, los recaudadores de fondos eficaces se dedican de inmediato a atender la relación con dicho donante. Se aseguran que su organización reconozca debidamente la donación recibida, de dar cumplimiento a las promesas hechas durante el proceso de cultivo y de integrar al donante en el ciclo de iniciativas artísticas y de mercadeo. Esto inicia el proceso de renovación de la donación: integrando progresivamente al donante e identificando la próxima oportunidad apropiada para solicitar una donación.

Sin importar el tamaño de la organización o su capacidad, la presión para renovar y ampliar su 'familia' nunca disminuye. Esto se debe principalmente a que la brecha entre el costo de ejecución de la misión y lo que los compradores están dispuestos a pagar por la experiencia, crece cada año.

Mientras los costos de hacer negocios en las artes incrementan cada año, nuestra productividad (el tiempo y los recursos humanos requeridos para cumplir con el trabajo), se mantiene básicamente igual. Por ejemplo, la Quinta Sinfonía de Mahler sigue requiriendo 70 minutos y 103 músicos para llevarse a cabo, lo mismo que cuando se estrenó en 1904, aunque el costo de contratar los músicos y producir la obra han aumentado exponencialmente.

Durante años, los gobiernos y las empresas han ayudado a cerrar esta brecha entre los costos y los ingresos. Aunque los representantes de los gobiernos y las empresas siguen siendo miembros importantes en muchas familias, para la mayoría de las organizaciones éstas fuentes de ingresos son ahora marginales. Incluso en los que aún conservan el apoyo de éstas organizaciones, los administradores saben que su futuro es impredecible y no constituye una base para el crecimiento sostenible.

Lo mismo ocurre con el apoyo de fundaciones, cuyo enfoque y capacidad de financiamiento son a menudo objeto de cambios sustanciales. Cuando la economía sufre, también lo hacen los fideicomisos que determinan su capacidad de donar. Los encargados de los programas de apoyo cambian de trabajo. Las prioridades de los donantes también cambian. Y una vez que la organización ha contactado a todas las instituciones que dan financiación a su tipo actividad, no hay a quien más recurrir. Mientras los gerentes tienen que seguir trabajando duro para cultivar y conservar éstos miembros influyentes de su 'familia,' el apoyo de fundaciones presenta pocas oportunidades para el crecimiento, excepto en las organizaciones más jóvenes.

En consecuencia, los gestores culturales deben ser creativos y persistentes en la construcción de una 'familia' diversa de seguidores individuales que se expanden en número año tras año. Si bien es cierto que en la mayoría de las comunidades hay pocos donantes de alto perfil, visibles y codiciados, hay también literalmente cientos o miles al alcance de una 'familia' entusiasta, atraídos por una campaña eficaz de mercadeo institucional. Muchas organizaciones dependen de un pequeño número de donantes y sufren de manera desproporcionada cuando uno de éstos pierde el interés o la capacidad de contribuir. Por otro lado, los que construyen las familias sólidas y diversas pueden cómodamente, aunque con pesar, decir adiós a cualquier persona si él o ella ya no puede contribuir (o se convierte en una molestia).

El gerente que planifica con suficiente antelación, que desarrolla un plan de mercadeo agresivo entre personas influyentes, y que cultiva la alegría y el bienestar de su 'familia', se beneficiará de un crecimiento gradual, orgánico y sostenible año tras año.

Al final del año, en lugar de hacer frente a la crisis, el gerente exitoso se enfrenta a otra decisión crítica: ¿cómo y dónde reinvertir?

---

# Control de Costos, Reinversión, y Construcción de Capacidad

---

Por supuesto, crear arte de calidad y comercializarla agresivamente no es lo único que nos va a garantizar un éxito sostenido. También es necesario controlar costos, reinvertir sabiamente y construir capacidades institucionales que estén en sincronía con la escala de nuestras ambiciones.

Todos los grandes artistas son soñadores insaciables, (como también los grandes administradores). Nuestra naturaleza es producir más y mejor arte, año tras año. Así es como debe de ser.

Pero por esta razón, casi todas las organizaciones crecen hasta el punto de la incomodidad financiera. Una nueva donación de US\$50.000 rara vez se traduce en un mayor respiro financiero. Más a menudo, significa un nuevo programa de US\$50,000 (o US\$75,000 o US\$100,000), que requiere más fondos y la capacidad para continuar año tras año. Un fenómeno relacionado desmiente la fantasía de los créditos: en lugar de convertir ésa entrada en un fondo para cubrir cualquier dificultad o para contar con un cómodo superávit en caja, el complejo de gerente-artista-soñador frecuentemente utiliza ésta cantidad para ampliar su presupuesto de programación. Al año siguiente, la batalla por un presupuesto equilibrado comienza de nuevo.

Por lo tanto, el gerente responsable debe diferenciar entre nuestra naturaleza como soñadores y nuestro trabajo para poder seguir soñando de manera sostenible. Los planes artísticos deben estar vinculados a planes de mercadeo realistas que estimen el potencial de ingresos de cada iniciativa. Los directores artísticos, ejecutivos y miembros del consejo directivo deben aceptar las consecuencias financieras de cada decisión artística. La capacidad de la organización para absorber un

fracaso debe ser paralelamente consciente del riesgo artístico. (Sugerimos tener presupuestado uno o dos fracasos por año). Los objetivos de recaudación de fondos tienen que cerrar la brecha entre sus ingresos y las proyecciones de costos.

A lo largo de cada temporada, los administradores eficaces deben corregir con regularidad las aberraciones que se producen en su plan. Recortes a mitad de año a los presupuestos administrativos, lidiar con campañas mediocres, campañas de bajo rendimiento o afrontar una baja en la venta de entradas.

Todos sabemos que los gestores culturales, por más eficientes que sean, enfrentan un problema de gastos en las organizaciones culturales en peligro. (Frecuentemente fallan en generar un nivel adecuado de ingresos). Está en nuestra naturaleza ser implacables en el control de costos, negociar agresivamente con los proveedores y recompensar a los empleados que encuentren formas creativas de ahorrar recursos sin sacrificar la calidad artística. Pero vale la pena repetir que, especialmente en organizaciones en crecimiento y con capacidad limitada, que no hay lugar para perder un sólo centavo, tiempo, oportunidades o para desaprovechar la buena voluntad por parte de los demás. Se puede realizar una tarea por menos esfuerzos sin tener que reducir los recursos disponibles para la ejecución de proyectos que nos ayuden a cumplir nuestra misión. Todos los gerentes deben optimizar el equilibrio entre el sueño ambicioso, la reducción de costos, la maximización de las ventas y el obtener provecho de la buena voluntad de la 'familia'.

Por último, las organizaciones en crecimiento más exitosas requieren de personal adicional para poder dar cabida a la creciente escala de su trabajo. La capacidad estratégica como parte del proceso de reinversión debe centrarse

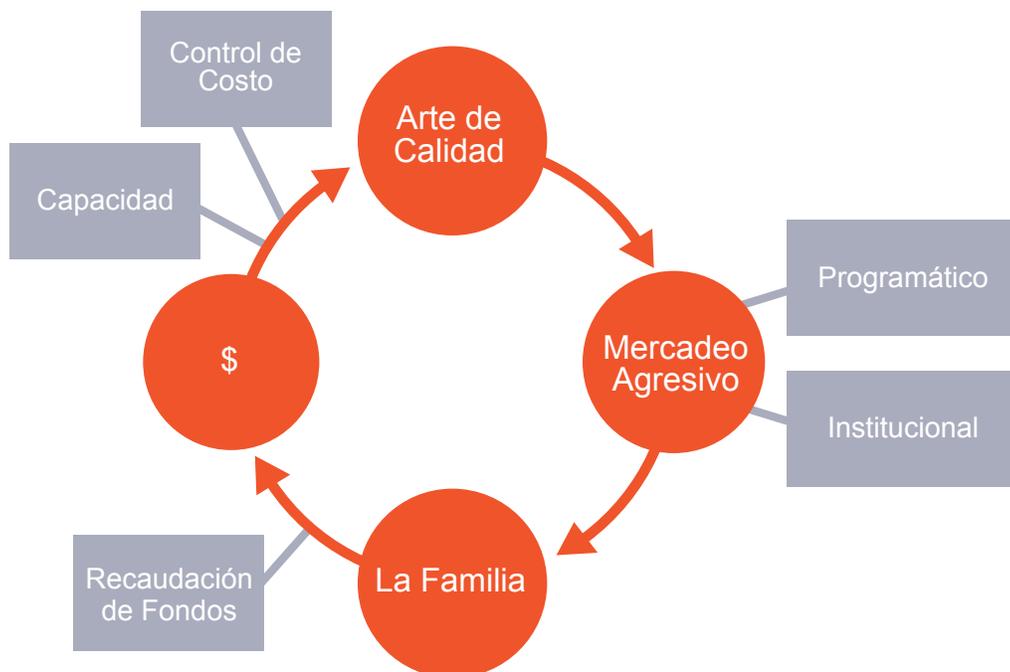
primero en el aumento de la capacidad de generar ingresos. Las organizaciones que tienen dificultades para pagar la programación exitosa rara vez requieren más mano de obra en el ámbito de la programación; más bien necesitan una capacidad más amplia y más flexible para promover este programa entre los compradores y donantes potenciales. Mientras que la producción artística de calidad tiene que permanecer como una prioridad principal, antes que una organización pueda ampliar el alcance o la magnitud de su arte, debe aumentar el margen financiero actual para que los nuevos y más ambiciosos proyectos artísticos puedan concretarse, comercializarse y capitalizarse con el mismo éxito y calidad.

Rara vez es financieramente cómodo agregar personal en el corto plazo, especialmente para las organizaciones jóvenes. Sin embargo, la falta de profesionales cualificados, a largo plazo puede drenar incluso al más determinado y ambicioso empresario artístico. Por lo tanto, frente a la falta de apoyo financiero para la creación de capacidades institucionales, en

recursos humanos se debe encontrar un equilibrio entre depender de tan poco personal y en que la organización falle en el cumplimiento de su misión y así dar un salto insostenible.

Un enfoque gradual para construir la capacidad institucional, además de incrementar la 'familia', los recursos y la programación, añadirá más mano de obra en etapas. Un escritor de medio tiempo armado con un plan artístico a largo plazo, una junta dedicada a ser embajadores de la institución y un plan de mercadeo institucional sólido, creativo y rentable, se pagarán rápidamente por sí mismos. En poco tiempo, se trabajará a tiempo completo y la atención puede volcarse a tiempo parcial en reforzar los esfuerzos de mercadeo enfocados a convertir los compradores marginales en compradores regulares de boletos y luego en suscriptores. Al final, esta capacidad para producir un margen artístico exitoso fortalece la operación en todos los frentes. Un crecimiento disciplinado y gradual en capacidad, después que se hayan cumplido las obligaciones artísticas, es una evolución natural del éxito cíclico.

## EL CICLO (DETALLADO)



---

# Conclusión

---

Este modelo —El Ciclo— presenta una teoría basada en la observación y la práctica, de cómo construir una organización sostenible, donante por donante, día a día, temporada por temporada. En el fondo es una dedicación y dependencia a la planificación a largo plazo.

Entendemos que no va a ser fácil para todas las organizaciones. Para muchos, el proceso de comenzar a planear varias temporadas por adelantado, es en sí, un esfuerzo que toma varias temporadas. La transición de un plan de seis meses a uno de un año que luego se extiende a uno o dos más por adelantado, nos llevará tiempo. En algunos casos, pueden pasar varias temporadas hasta que una organización desarrolle la capacidad de producir un verdadero plan a cinco años.

Dado que la planificación requiere una inversión de tiempo y energía, algunos argumentan que el proceso es en sí mismo una carga para su limitada capacidad. Los escépticos dirán que en un sector sujeto a constantes cambios, la planificación a largo plazo no es algo práctico o apropiado. Pero a éstos críticos les respondemos: si no planificamos, no podemos crecer. Nuestro negocio es complejo, muy costoso y demasiado dependiente de otros para crear la mejor calidad artística con los mejores resultados, y de manera apresurada.

Y cuando hablamos de la construcción de capacidad, es aquí donde se inicia el proceso. La organización que es incapaz de planear es la organización que va sufriendo más de fatiga, desmoralización, caos y desorganización. Desafortunadamente, incluso las organizaciones que realizan excelentes producciones artísticas no están exentas de esta regla. Por otro lado, la organización que comienza a pensar en 18,

24 y 36 meses por adelantado, se puede dar el lujo de contar con el tiempo requerido para crear presentaciones artísticas de mayor envergadura, incluyendo el tiempo para contratar, capacitar y pagar por esos miembros de personal extra que se requieren para hacer las cosas bien.

No ocultamos el hecho de que este tipo de planificación puede requerir un cambio sustancial en los hábitos y las prioridades de la organización. La planificación requiere dedicación y concentración, sobre todo cuando los proveedores llaman a la puerta, los empleados son pocos, se nos viene encima la época de hacer informes finales o una apertura en la semana que sigue. Y así sucesivamente.

Pero también creemos que éste proceso de planificación de programación, mercadeo y recaudación de fondos con mayor antelación, debe comenzar a hacerse antes que la organización pueda iniciar su camino hacia la institucionalización. La disciplina en la planificación debe de convertirse en un sentido muy real, una forma de vida para la organización y las personas que la dirigen.

Al final, incluyendo el proceso de control de costos, la construcción de capacidad y la reinversión sabia, éste ciclo es nuestro mejor colchón contra las crisis latentes que esperan pacientemente detrás de nuestra puerta. Todos sabemos muy bien que nuestras industrias son volátiles y que la mayoría de las organizaciones les toma tan sólo una mala temporada o una sola producción fracasada para entrar en crisis total. Estos principios están diseñados para proteger al proceso artístico y a las personas que hacen posible este proceso, del miedo y la inestabilidad que nos agobia y diluye la fuerza de nuestro trabajo.

Mire de nuevo con atención a las organizaciones culturales de su ciudad, grandes y pequeñas, que están prosperando, que son la sensación de la ciudad, que crecen año tras año y que sorprenden por su ingenio, estilo, calidad y gracia. Apuesto a que cada uno de ellos produce regularmente un arte transformador, audaz y emocionante, y que promocionan el arte y la institución de manera creativa y constante; que el número de personas que los rodean y le desea éxito aumenta cada día y que cuando llegue el momento de gastar los recursos producidos por esa 'familia', se mantienen concentrados en su misión y en utilizar esos recursos en crear aún más arte de calidad.

Esta visión muy esperanzadora es el ciclo en acción.





Para obtener más información sobre el Instituto DeVos de Gestión de Artes, por favor visite:

**[www.DevosInstitute.umd.edu](http://www.DevosInstitute.umd.edu)**

Copyright ©2014 Arts Manager LLC

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, transmitida o almacenada en cualquier sistema informático de ninguna forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin el permiso por escrito del editor.

Publicado por la  
Instituto DeVos de Gestión de Artes  
1300 Pennsylvania Avenue, Suite 410  
Washington, DC 20004