

Apostar per innovar en la gestió

Ferran López

Ponència sectorial al simposi:

**El desenvolupament de públics culturals
a partir de la COVID-19**

20 i 21 d'octubre de 2020

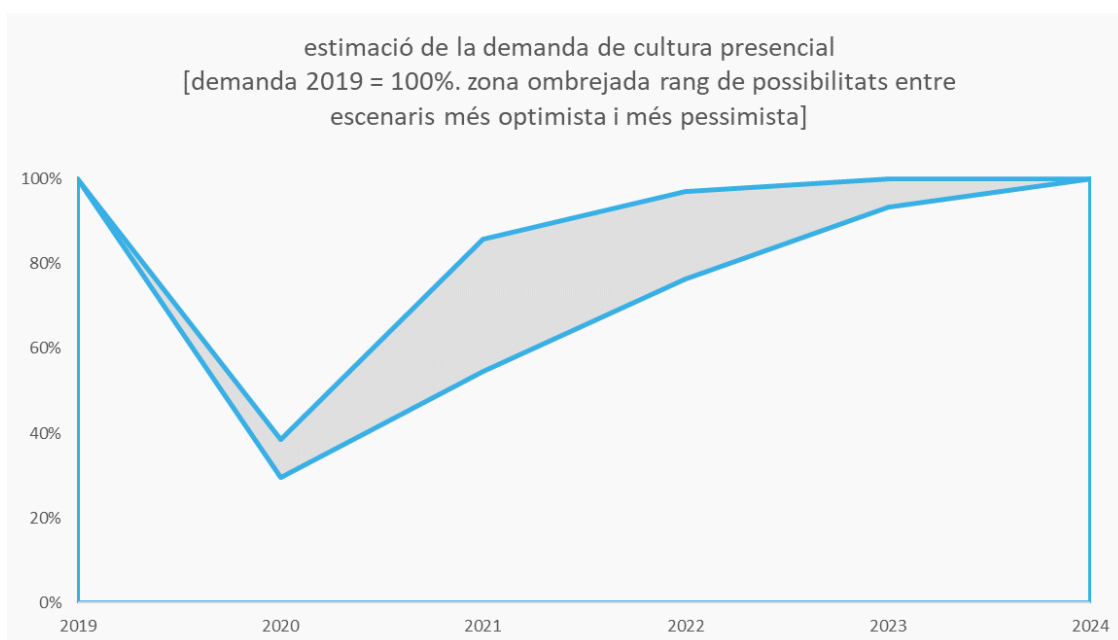
La situació actual per a la professió cultural és complicada. Les perspectives futures, analitzades pel Lluís Bonet a aquest mateix simposi, no són millors.

Els professionals entre bambolines amb la responsabilitat de fer possibles els projectes, **els gestors culturals, hauran de prendre decisions** que els facin arribar a port. El context és desconegut i està minat de dificultats completament noves. Una gestió inercial, una gestió continuista, una gestió com la de cada temporada utilitzant el pilot automàtic, no servirà. A aquesta situació caldrà agafar el volant i conduir.

Des de la tranquil·litat de la barrera, on tot és fàcil de dir, i des del major dels respectes pels professionals a la primera línia del front, aquest text reflexiona sobre possibles respostes que podem donar des de la gestió.

Comencem per acotar la gravetat de la situació (ho fem amb una primera aproximació heurística i amb menys dades de les desitjables, però serveix per situar els escenaris més plausibles i preparar-nos per a gestionar-los).

En funció de l'evolució de la pandèmia i la reacció dels públics¹, de noves restriccions d'activitat i de l'impacte de la crisi², la realitat es trobarà en algun punt de la zona ombrejada de la següent figura:



¹ Estimades a partir d'enquestes preguntant per intenció de retorn a equipaments culturals efectuades als Estats Units per [Shugoll Research](#).

² Estimada a partir de l'anàlisi de [l'enquesta sobre despesa familiar que realitza anualment l'INE](#) entre els anys 2008 i 2019, els anys de la darrera crisi econòmica.

La demanda (de cultura presencial) al 2020 caurà més del 60 % respecte a la de l'any anterior. La recuperació serà lenta i gradual, molt alineada a la situació sanitària. Si aquesta empitjora s'alentirà, si millora s'accelerará. I per sobre de tot això, tindrem una reducció de la demanda a causa de la crisi econòmica que comença. Amb aquests elements podem imaginar un escenari en el que la recuperació al 2021 es quedarà entre el 50 % i poc més del 80 % de la xifra de referència de 2019, i que no serà plena, probablement, fins al 2024³ (una demanda que podria ser qualitativament diferent, afectada per canvis d'hàbits sistèmics, com apunta el Dr. Bonet a la seva ponència). Vivim, doncs, uns moments que atorguen una nova dimensió al concepte de disrupció.

La resposta des de la gestió

Davant d'aquest panorama, què podem fer a les mans dels nostres portàtils i des de la responsabilitat de la gestió?

Tres primeres idees:

- **Gestionar més, no menys.** Evitar entrar en pànic (que no serà fàcil). No confiar massa en les possibilitats del voluntarisme i de l'esforç sense direcció, "d'aquí ens en sortirem fent, fent, fent... tot anirà bé..." i fer-ho més en moviments meditats i la presa decisions informades i avaluable. És a dir, "Gestionar" en majúscules.
- La gestió no és Lourdes. Donar-nos de cap contra la paret no canviarà la realitat allà fora, d'una pandèmia global que desemboca a una crisi econòmica de dimensions desconegudes. En aquest marc, projectes que abans ja eren difícils (quin projecte cultural no ho és) seran impossibles. Si algun projecte pot hibernar, pot ser serà la seva millor opció (Broadway com a exemple).
- Els projectes millor adaptats a l'era digital tindran més opcions de sobreviure a la nova realitat i la que vindrà a posteriori.

Les podem sintetitzar en una: Els gestors (en companyia de creadors i resta de l'ecosistema) tenim la responsabilitat de **transformar els projectes culturals i adaptar-**

³ Sobre estimacions de la recuperació de la demanada i altres aspectes relacionats amb l'impacte de la pandèmia a la cultura mantenim una sèrie d'articles al [bloc de tekneultura](#), per si fos del vostre interès.

los a l'era digital, el teníem abans i amb la pandèmia el repte esdevé urgent i, en molts casos, condició de supervivència.

La digitalització

El sector ha vist **la digitalització com un espai d'esperança** per seguir endavant. No és d'estranyar, mentre l'assistència a activitats culturals presencials estava confinada, el consum de continguts d'oci i cultura digitals feia el seu agost⁴. La cultura "en viu" s'ha bolcat cap a la digitalització com només ho fan els estudiants conscients que ja van tard en preparar-se una assignatura pendent. Les primeres setmanes amb excés d'urgència, amb continguts gratuïts de dubtosa adequació i qualitat audiovisual; des de l'estiu projectes més sòlids després de la necessària reflexió i preparació⁵.

Aquest temps ha estat suficient per constatar les dificultats que implica produir i difondre continguts a internet. La necessitat de nous professionals, tècnics i creatius, nous contractes que regulin nous drets, noves eines i plataformes, un nou model de monetització... I enregistrar i penjar vídeos és només una part de la feina! **La digitalització és un repte que va molt més enllà**. Digitalitzar implica repensar els continguts que ens relacionen amb la comunitat, des de la missió, des del per què essencial que ens fa rellevants i útils per als públics, utilitzant tots els canals i formats a disposició, inclosos (i amb protagonisme) els digitals.

Si no tenim una missió clarament definida o no ens indica la direcció en la que hauria d'avançar el projecte, no seria mal moment per fer-ne una revisió crítica i enfortir-la. Sense perdre'ns en debats eteris ni mesos de reflexió, és un moment per cridar a tots els implicats i alinear l'organització. També és un moment procliu als canvis (si no ara, quan?), en el que fem, canvis en l'estratègia de continguts.

Si gestionem un teatre i la nostra missió està orientada a la capacitació/formació/emancipació de la ciutadania, pot ser arribarem a la conclusió que part del pressupost de programació (difusió cultural) ha de derivar-se a la contractació d'artistes i creadors però per a posar-los al servei de la comunitat educativa, que també agrairà disposar de nous espais on expandir els seus alumnes⁶. Si gestionem un festival i

⁴ A l'abril, Netflix ha fet el seu rècord de noves subscripcions de la història segons el seu darrer [Informe als accionistes de Netflix del segon trimestre 2020](#).

⁵ Alguns bons exemples serien la [programació a distància del Temporada Alta](#) recentment presentat, que aposta per diversitat de formats i continguts digitals i híbrids; el [Teatre Lliure on line](#); o [L'Auditori digital](#).

⁶ En aquest sentit són molt interessants algunes de les ponències del simposi, específicament *Promoure sinergies amb els centres educatius*, amb Gemma Carbó, o *La resposta públic-comunitària a les desigualtats culturals*, amb Nicolás Barbieri.

apostem per la creació, pot ser tindrà sentit invertir en innovació de formats, en tecnologia facilitadora, en crear embrions de plataformes digitals. Si som una companyia de teatre de carrer, potser la nostra capacitat per intervenir i gestionar l'espai públic serà de gran interès per les administracions⁷. Si gestionem una productora amb vocació comercial, tindrà sentit posar tot el talent creatiu al servei de noves narratives, de nous clients, vendre-les a plataformes audiovisuals, a marques i organitzacions amb necessitat de narratives; o produir-ne híbrids analògic-digitals en aliança amb altres productores i exhibidors. Si gestionem un espai patrimonial, haurem de pensar en formes per difondre'l, posar-lo en valor, relacionar-lo amb altres continguts que no necessàriament impliquin la visita.

No és moment de visions reduccionistes. Si el nostre “negoci” consisteix en llogar butaques per hores, o concentrar multituds a recinte tancat, en fer entrar públics al nostre museu, tenim un problema pels propers mesos. Sense una raó (i un relat/continguts coherents) rellevant i útil a alguna comunitat més enllà de la sala, el nostre projecte es veurà limitat en oferta i en demanda.

Els nous projectes

La gestió a partir de la temporada 20/21 serà, doncs, la d'un nou projecte. Un nou projecte que necessita:

Nous continguts

Nous formats capaços de traspasar parets, permeables a la frontera físic-digital. Capaços de jugar amb els valors diferencials de l'activitat presencial, experiència, socialització, espontaneïtat, immediatesa, proximitat, coetanietat, fisicitat, acústica... (en trobaríem més, segur), però sense renunciar a extensions, complements, noves tecnologies, hibridacions amb continguts digitals. No són cap enemic, **no malmeten ni canibalitzen la força del contingut tradicional**. Al contrari, ens obliguen a un reforç creatiu, a obrir les portes a una *terra incògnita*, amplien l'abast i l'impacte del projecte a l'espai i al temps, ens faciliten l'accessibilitat a noves audiències (pensem en els anhelats públics joves que es mouen com peix a l'aigua a aquest entorn, o en les grans

⁷ Aquesta idea no és meua, l'autoria correspon al director de Fira Tàrrrega fins fa ben poc, en Lau Delgado.

masses de població que no viuen a les grans ciutats). Ens obren oportunitats per a guanyar legitimitat⁸ social en el nou marc digital.

És evident que només narratives molt potents, que interpel·lin de forma contundent i a prou públic, molt ben embastades i produïdes, tenen alguna possibilitat de reeixir, i no seran fàcils de crear. Tenim aquí un repte creatiu de primer ordre.

Coneixement dels públics en base a dades

Necessitem saber per a qui som rellevants, qui forma part de la nostra comunitat.

Entendre aquesta comunitat com un conjunt heterogeni. Identificar segments, tants com tècnica i humanament siguem capaços de gestionar (no menys, tampoc més). Grups que s'assemblen entre ells i esperen coses similars del projecte. Identificar els factors que els mantenen atents al nostre relat, que els porten a repetir experiències, contactes i interaccions. Identificar les claus de la fidelitat dels diferents segments, en definitiva.

Necessitem entendre els públics qualitativament, quines són les seves preferències, ajudar-los a identificar la part del nostre projecte que els hi és més rellevant, guiar-los, recomanar-los-hi propostes. Monitoritzar els seus patrons de comportament, de compra anticipada, de compra grupal, atents als canvis que les circumstàncies provoquin, atents a la seva consolidació fins i tot més enllà de la vacuna.

Necessitem avaluar la nostra relació amb la proximitat, i amb el món ara que també serem digitals. A la vegada que hem de monitoritzar l'impacte social i la desigualtat a l'audiència, atents al perill que aquestes augmentin a causa de la bretxa digital.

I en base a quines dades? Dades de consum i participació a través dels sistemes de ticketing, dades i digestió d'enquestes, dades que proporcionen les plataformes de continguts digitals i xarxes socials.

⁸ El tema central de la interessant ponència a aquests mateix simposi del José Guirao, *El repte de la legitimitat social de la cultura*

Estratègies de continguts en millora contínua

En una situació d'incertesa màxima hem de **planificar de forma flexible**, adaptativa, en podríem dir líquida o *Lean Startup*. Té sentit programar a llarg termini activitat presencial si no podem garantir que un espectacle es durà a terme, o en quines condicions i disponibilitat d'aforament ho farà? Decidir per quines propostes digitals apostarem l'any vinent quan encara no tenim ni idea dels resultats i l'interès que desperten les primeres idees? Els plans han de ser de curt termini amb objectius clars i predefinits. Sistemàtica interna **d'avaluació àgil, setmanal, quinzenal, i irrenunciable** (que les urgències no es mengin les importàncies).

Exigir efectivitat, retorn de l'esforç, a uns continguts perfectament i fàcilment avaluables. Moment per formar-nos en Google Analytics, per a avaluar críticament l'esforç a xarxes, per fer campanyes d'email segmentades, apostant més per la rellevància que per la freqüència d'enviament. Moment per desplegar una estratègia de publicitat digital de pagament per modesta que sigui, aprendre i sofisticar-la com a palanca de captació de nous públics, especialment quan tenim un nou projecte amb nous continguts.

L'avaluació ha d'estar dotada de les eines que **converteixin les dades en coneixement**, i que l'accés a aquest sigui fàcil, usable, el més a prop del temps real possible. Si no es així, l'abandonarem al primer problema i començarem a caminar a cegues, a dependre de la sort i l'autoindulgència com a avaluadors.

A mig termini necessitarem el suport d'eines **d'automatització de màrqueting** o no podrem donar sortida a tot l'aprenentatge acumulat, a totes les estratègies ideades. El temps serà el nostre sostre de coneixement i límit del desenvolupament d'audiències, fins que una part de la feina la puguin implementar màquines automàticament i això ens deixi temps pel més necessari: pensar.

Noves vies d'ingressos

En general tenim molt per fer al capítol d'ingressos, **innovar en polítiques de preus**, explorar les possibilitats de **preus dinàmics** (no necessàriament per incrementar-los, sinó per incrementar el total d'ingressos, potser, baixant el preu d'entrada en mitjana), **diversificació** amb fonts de finançament laterals, relació amb marques, drets audiovisuals, mecenatge (com d'oportuna seria ara una bona llei de mecenatge!).

Específicament pensant en els continguts digitals, hem de ser conscients de les dificultats de monetitzar-los. Volem vendre noves propostes encara desconegudes, en un entorn en el que existeix molta gratuïtat. En un mercat global en el que la rellevància és molt cara i competim amb el major talent i els esdeveniments més espectaculars, on imperen models *freemium* que assoleixen la seva sostenibilitat amb continguts *premium*, però que ho fan palanquejats per una gran capacitat financera. Necessitarem temps per pensar en formes de monetització, per idear **models de subscripció**, basats més en la confiança que en el producte, en el relat i el projecte que en la proposta concreta, que necessiten d'una profunditat de catàleg digital i analògica àmplia.

En paral·lel necessitarem afinar el seguiment econòmic, treballar amb previsions realistes i fer una ullada als balanços, als passius i als actius, no només als ingressos i despeses, per **assumir els esforços de finançament que siguem realment capaços**.

Noves formes de treballar en equip

Si els equips compten amb les eines adequades per a la coordinació i la millora de l'eficiència, **el teletreball ens ajudarà a guanyar temps**. Però no en tindrem prou, **necessitem reduir malbarataments**, temps dedicat a accions o processos ineficients. Deixar de fer les coses com es feien per pensar en la forma òptima de fer-les. Caldrà prioritzar, prendre decisions sense por, que per alguna cosa ens hem fet gestors.

I amb la calma. Perquè també **caldrà, i molt, que ens cuidem, a nosaltres i entre nosaltres**. Seran mesos complicats, en molts casos amb limitacions a causa d'ERTO que sembla que s'allargaran, amb estrès extra per la incertesa, amb exigències de coneixements i necessitats de formació noves. No oblidem que allò bo és enemic d'allò òptim, que menys és més (si es fa ben fet).

Equivocar-se

Caldrà experimentació, caldrà equivocar-se, equivocar-se amb ganes. Aquest, segurament, és un dels nostres punts dèbils: sector atomitzat, pressupostos privats i públics reduïts, creen un ecosistema amb una tremenda aversió al risc, a l'error.

La innovació (estem parlant d'això) és un destil·lat de l'assaig i dels errors. Ara, **els errors només són útils si els avaluem.** Si, en base a dades, n'obtenim algun aprenentatge. Hem de tancar el cercle virtuós: idear, implementar, avaluar, aprendre i torna a començar. Aquest és l'únic camí que ens portarà del punt A al punt B, sent el punt B el nostre nou projecte en un nou context.

Col·laborar

El repte és, simplement, inassolible individualment. Els reptes de la digitalització són enormes, des de les micropimes i l'extrema atomització del sector la supervivència consumirà tota la nostra energia.

O trobem la forma de respondre a necessitats compartides amb solucions comunes, d'afrontar inversions tecnològiques amb esforços concertats i d'aprofitar economies d'escala, o no ens en sortirem. Teixir xarxes, aliances informals o, per què no? Sumes i fusions amb les que **agafar dimensió i múscul financer, multiplicació de talent i unions de comunitats**, pot marcar la diferència.

Conclusió

La pandèmia passarà, trigarà, però la deixarem enrere. Aquesta era la recordarem plena d'esforços al límit per sobreviure i experiments fallits. Ens quedarà l'aprenentatge i els avenços a la digitalització. I el que haguem après sobre la nostra audiència (els usuaris d'aquest període són un segment en sí mateix), sobre com optimitzar la comunicació (que serà molt més digital i cada vegada més de pagament), sobre com optimitzar els processos de producció, sobre com organitzar els equips i el temps, facilitant conciliació, reduint pèrdues de temps en transport o reunions poc fructíferes, sobre com fer créixer i fluir el coneixement i la capacitat creativa de l'organització...

I els avenços a la digitalització ens han de portar:

- a alliberar-nos de les parets dels equipaments,
- a trobar noves vies per connectar-servir a una audiència més àmplia i distribuïda arreu del món, amb més joves,
- a un major impacte i legitimitat,
- a uns nous continguts que s'expressen a través de múltiples canals i que són més permeables a la relació amb l'audiència,
- a noves monetitzacions i vies d'ingressos,
- a un ús de les dades estratègic i operatiu, d'avaluació, millora i optimització,
- a una presa de decisions més objectiva i que garanteixi l'aprenentatge,
- a un desenvolupament de la tecnologia al servei del projecte,
- a la construcció de xarxes d'organitzacions homòlogues, locals i internacionals que sumin escales, capacitats i recursos, hem de passar d'un sector atomitzat a un sector molecular, com a mínim.

La pandèmia ens "ajudarà" a entrar al segle XXI per la via criminal, sí. I no tots els projectes sobreviuran. **A la sortida del túnel les organitzacions en peu i aquelles que responguin a noves necessitats estaran, estarem, més preparades per ser més útils a la societat a la que ens devem.**