

## ***El llanto de los corderos***

### **Leo Pot**

Permítanme presentarme: mi nombre es Leo Pot, y soy el director de dos teatros y una sala de conciertos en Tilburg, una ciudad al sur de los Países Bajos cerca del mar llamado de los Países Bajos o Mar del Norte. Tilburg cuenta con unos 200.000 habitantes aproximadamente.

No me hago ilusiones de que se hacer las cosas mejor que usted, o que puedo decirle como debe usted hacer su trabajo. Tan solo soy un compañero de trabajo que desea compartir con usted sus experiencias.

Quiero hablarle acerca del cambio y quiero también hablarle acerca del dinero. No del cambio en el sentido que utiliza Obama la palabra (el cambio que viene del exterior, del gobierno), sino del cambio que usted tiene que organizarse. Y que no será una tarea fácil, como nosotros en los Países Bajos, hemos podido comprobar.

No hay nada más difícil de controlar, más peligroso de conducir, o más incierto en sus resultados, que tomar la delantera en la introducción de un nuevo orden de las cosas.  
Niccolo Machivelli

El asunto principal que me gustaría compartir es el relacionado con el dinero. Como dijo José Manuel Barosso: *En la vida el dinero es lo primero: es necesario para sobrevivir. Después viene cultura: la cultura es lo que hace que nuestra vida valga la pena vivirla.*

Pero comienza con el dinero. Nuestro problema común como directores de teatro es que el dinero se ha convertido en una materia prima escasa; esta es una amenaza común que nos afecta a todos.

En los teatros de los que soy responsable, se ha convertido en escasa por dos razones: La primera es que en los últimos dos años, el número de espectadores a las representaciones y conciertos ha descendido a un promedio anual del 7% en los Países Bajos (y eso significa menos ingresos en la taquilla). La segunda razón estriba en que estamos recibiendo menos dinero o subvenciones oficiales del gobierno. Cuando digo del gobierno me estoy refiriendo -- de ahora en adelante -- al gobierno local. Todos los teatros en los Países Bajos están subvencionados por las administraciones locales.

Como sucede igualmente en otros países de Europa Occidental, las administraciones locales son las fuentes de ingreso más importantes para la cultura y las artes. En la actualidad, todas las administraciones bien sean locales, regionales o nacionales, han recortado sus presupuestos, incluido el destinado a cultura. En términos generales, estamos hablando de un recorte en la financiación o de recursos de entre un 10 y 20 por ciento. Al igual que la gran mayoría de las instituciones artísticas, estamos en proceso de negociación con nuestro gobierno. Les hacemos hincapié en que la gran parte de su subvención se utiliza proporcionalmente para el alquiler y el mantenimiento de los locales o edificios. Las conversaciones se desarrollan más o menos así: "Hace algunos años se nos pidió que convirtiésemos este edificio en un teatro. Aceptamos pagar un determinado alquiler a cambio de una subvención. No pueden recortar ahora nuestro presupuesto a no ser que acepten reducir el alquiler del edificio".

En realidad, los gastos de alquiler y mantenimiento son exactamente la mitad de nuestra subvención. Un recorte así del presupuesto tiene una doble repercusión sobre las actividades que organizamos que se financian con la otra mitad de esa subvención. Por consiguiente, un 10% menos de recursos representa un 20% menos de actividades; y así lo planteamos.

No queremos que se nos lleve como corderos al matadero. Podemos ser tan vulnerables como los corderos, pero somos más inteligentes. Por otro lado, luchamos contra el gobierno con arreglo a nuestras fuerzas. Influimos en nuestros políticos cuando podemos. Utilizamos cifras concluyentes y demostramos la repercusión sobre el empleo, haciéndoles entender que menos actividades significan menos asistentes, lo que se traduce en menos ingresos por aparcamiento para el gobierno.

Ninguna crisis económica ha sido nunca superada recortando exclusivamente los gastos.
---

Por otro lado, nosotros colaboramos. Demostramos nuestra buena voluntad y hemos tomado la iniciativa de crear en nuestra ciudad un centro de servicios compartidos para las instituciones culturales. Pensamos que las compras conjuntas o en grupo, un servicio colectivo de ICT (tecnología de la información y comunicaciones), un servicio contable conjunto, un mantenimiento colectivo, etc. pueden ahorrarnos mucho dinero. En estos momentos, mantenemos reuniones semanales con nuestros colegas del museo local y otras instituciones artísticas para debatir como podemos ahorrar dinero. Averiguamos que entre todos gastamos más de 600.000 euros anuales en empresas de limpieza, y que gastamos más de un millón de euros anuales sólo en cerveza. Estamos convencidos de que podemos mejorar las condiciones si actuamos en conjunto.

Pero sabemos que no nos pueden detener todos estos grandes recortes en nuestros presupuestos. Así que tenemos que buscar otras estrategias. Si echas un vistazo a lo que pasa en USA, ves que el sistema de *recursos o de financiación mixta* estimula a los artistas y a las instituciones a pedir no solo a las instituciones, sino también a las personas adineradas, a las empresas privadas y a los asistentes. La financiación mixta obliga además a los directores de teatros allí a un modo de pensar más creativo. Tienen que comenzar a buscar distintas fuentes de ingreso auténticas. Ha llegado el momento de comenzar a hacer lo mismo, nos decimos a nosotros mismos.

Esto no es fácil. Debido a la dependencia que ha tenido nuestra financiación de los gobiernos durante muchísimos años, es razonable pensar que hemos perdido la capacidad para encontrar otras fuentes.

Replantéese su organización de una organización cultural a una empresa cultural.
--

Para que nos digamos a nosotros mismos: replanteemos nuestra organización. Transformemos nuestra organización de una organización cultural a una empresa cultural.

Esto es más fácil decirlo que hacerlo. ¿Por qué? Porque esto significa que tiene que verse a si mismo con otros ojos: tiene que dejar de verse como el director de una organización cultural, para verse como un empresario, como el director de una empresa privada.

Tiene que comenzar a darse cuenta que dirigir un teatro no es una ciencia, ni tampoco una filosofía. Se puede definir como una actividad comercial, un intercambio, es en definitiva comprar y vender. A lo mejor prefiere ser simplemente el director de un teatro, aunque para mantenerse en este negocio en los tiempos actuales, podría ser muy bueno, sino

imprescindible, convertirse en un empresario. Tiene que comenzar a pensar en términos de productos, en lugar de obras de arte.

Comenzar a pensar en términos de *productos*.

Definimos para nosotros mismos los productos siguientes:

1. Un teatro.

Ofrecemos teatros a la comunidad. Los teatros incluyen el personal de apoyo o secundario. Un teatro puede ser utilizado para actuaciones no profesionales, para colegios, para celebraciones, etc. El edificio pertenece a la comunidad, por lo que los miembros de esa comunidad esperan poder utilizarlo. Aunque nuestros clientes no son los usuarios; nuestro cliente es la administración local. Este es el producto más fácil de vender a los políticos, por que todos esos usuarios locales son sus votantes...

Firmamos un contrato con el gobierno. Ese contrato establece cuantas veces al año puede utilizar la comunidad las instalaciones y cual es el coste que el gobierno está subvencionando de esa función del teatro.

2. Otro producto importante es la alimentación y bebidas.

En un estudio de hace unos años, le preguntamos a los estudiantes de la universidad local: si quería pasar tiempo con sus amigos, cual sería su forma predilecta de hacerlo. Podían elegir entre todo tipo de opciones para gastar ese tiempo: quedándose en casa, yendo al cine o al teatro, cenando, etc.

El ir al cine obtuvo la puntuación más alta, e inmediatamente después venía "salir", lo que significa ir a una cafetería, a un bar o a un salón de té. (Saben que: en los Países Bajos un "coffee shop" es algo diferente - son locales típicos que tienen como característica principal ser los únicos en la Unión Europea que ofrecen la posibilidad de venta y consumo de hachís y marihuana de forma legal. Como contrapartida, no pueden vender alcohol, aunque algunos, principalmente en Ámsterdam, sirven vino y cerveza).

La cultura es fantástica, pero es incluso mejor cuando tienes una copa en la mano.

Comprendimos por tanto que un teatro tiene también una función importante como punto de encuentro para personas con intereses culturales. Esto no es nuevo. También ve eso aquí en España: ¿Qué sería del Círculo de Bellas Artes sin *La Pecera*? En los teatros que explotamos en Tilburg, tenemos bares y restaurantes. Esto también significa que la Alimentación y Bebidas se ha convertido en una parte importante de nuestros ingresos: es -- después de las ventas por taquilla -- nuestra fuente de ingresos más importante.

Muchos teatros han descubierto que un servicio de catering tiene un efecto favorable también. Hace dos años, el principal teatro de Ámsterdam, el -- Stadsschouwburg Ámsterdam -- transformó su entrada antigua en una Cafetería-Restaurante nueva. Da la casualidad de que es todo un éxito.

3. Un club de negocios.

Nuestro club de negocios es de verdad uno de nuestros productos de mayor éxito. Lo organizamos como una fundación independiente, con una Junta Directiva compuesta por los empresarios más relevantes de nuestra ciudad. Nombramos Presidente de la Junta al Alcalde de nuestra ciudad. Lo que ofrecemos (y lo que el club ofrece a sus socios) es el concepto de desarrollo de las relaciones comerciales en un entorno cultural. Organizamos cenas musicales en las que presentamos nuevas promesas; organizamos actuaciones y organizamos viajes culturales dentro y fuera del país. El número de socios o miembros está limitado a 65 (tenemos siempre lista de espera) y cada socio paga unos 6.000 euros al año. Lo que supone un importe de casi 400.000 euros anuales. Los ingresos netos por teatros son de unos 75.000 euros anuales.

Aunque nuestro club de negocios me aporta algo que es mucho más importante que eso. Me aporta una red personal que es sumamente útil para conseguir patrocinadores. Es una herramienta importante para influenciar en los políticos.

#### 4. Hicimos más.

Abrimos un taller, un taller de diseño -- hasta ahora hemos obtenido un pequeño beneficio de éste -- y hemos producido una película piloto para una serie de televisión (para niños) acerca de dos chicas huérfanas, que viven en secreto en el desván de nuestro teatro. Hasta ahora, no hemos podido venderlo...

Como empresario cultural, tiene que prepararse para entender que no todo de lo que toque se convertirá en oro. Por lo que no invierta todo su dinero en un sólo proyecto. Como Richard Branson, el fundador de la Virgin, dijo una vez: Puse en marcha unas 150 empresas; sólo unas pocas tuvieron mucho éxito, pero la mayoría sólo un pequeño éxito o un rotundo fracaso.

#### 5. La cultura y las artes.

Por descontado que las artes escénicas continúan siendo el producto principal. En nuestros tres distintos lugares de celebración, contribuimos con más de 400 representaciones y conciertos anuales. Cuando pensamos en términos de clientes para estas actividades, reconocemos a dos tipos diferentes: el público y el gobierno.

Se hace cada vez más y más difícil atraer público a la cultura y las artes. Todos buscamos una experiencia, pero en aras de la autenticidad y aunque la cultura y las artes están ofreciendo justo eso, tenemos que gastar mucho tiempo y dinero para seducir a alguien para que venga al teatro. Esta es la razón por la que un teatro tiene que ser algo más que un escenario. Tiene que ser un punto de encuentro; un lugar en el que pueda encontrar (lo que usted podría llamar) *almas gemelas* en la cultura y en las artes.

El gobierno local continúa siendo mi cliente más importante. El motivo más importante para que el gobierno apoye la cultura y las artes solía ser que mejoraba la calidad de nuestra vida. Esto ha cambiado. Hoy en día, tiene que hacer hincapié mejor en las ventajas económicas de ello. ¿Por qué? Le pondré un ejemplo. En una gran encuesta de opinión, se les preguntó a los ciudadanos de los Países Bajos que elegirían para renunciar primero en el caso de que el gobierno tuviese que recortar los presupuestos. La cultura

se colocó en el primer lugar de la lista, junto con los gastos de defensa. ¡El 59% de los ciudadanos eligieron eso!

Entretener o divertir a la gente no es difícil, pero la cultura y las artes necesitan hacer que la gente piense. La gente pregunta siempre por cosas que ya conoce. La cultura y las artes ofrecen cosas que aún no existen.

Este es el por qué resulta a veces mejor elegir una estrategia en la que haga hincapié en los beneficios económicos de la cultura y las artes. En los Países Bajos por ejemplo, existen una gran cantidad de informes que demuestran que la presencia de instituciones culturales -- especialmente de teatros -- es un factor importante que atrae nuevas oportunidades de negocio para la ciudad.

Cuando el gobierno decidió recortar los presupuestos para la cultura y las artes, les pedí a los socios de nuestro club de negocios que hicieran una declaración. Esta petición se tradujo en un anuncio a toda página en el periódico local en el que más de 25 Presidentes y CEOs de las empresas más importantes le pidieron al gobierno local que no recortase el presupuesto de cultura. Lo más destacado del anuncio:

*Las personas con un nivel cultural alto quieren vivir en ciudades que ofrezcan una vida cultural variada. Si queremos empleados con una educación aún mejor, nuestras empresas prefieren una ciudad con un clima cultural que atraiga a empleados potenciales. Para nuestro capital humano, el clima cultural de la ciudad es un factor importante. Por lo que no recorten el presupuesto de cultura.*

Tuvo repercusión. Incluso esta semana hay una reunión entre los Presidentes de estas empresas y los políticos locales para tratar este asunto.

¿Como se lo enfocamos al gobierno? Como mencioné anteriormente, primero les decimos lo que cuesta ofrecer un teatro a la comunidad; sólo el teatro, sin incluir las representaciones, aunque incluyendo una platilla de personal especializado. Los gastos generales, como podría usted decir.

A continuación les damos la opción de varios escenarios culturales diferentes. Cada uno de los escenarios tiene - lo que llamamos - un nivel de aspiraciones diferente. En la mayor parte de las ocasiones, ofrecemos tres escenarios: uno malo, el que queremos que ellos elijan y otro exuberante. Nuestra estrategia es hacerles decantarse por el nivel intermedio.

- Del escenario malo quisiera que ellos mismos dijeran: *No, nuestra ciudad se merece algo mejor que esto.* A propósito: en casos similares a este resulta siempre útil hacer una comparación con otra ciudad, especialmente de una ciudad rival...
- Del escenario exuberante sabemos que dirán: No, no puede ser, demasiado caro.

En medio se encuentra el escenario que usted quiere que ellos elijan; un escenario razonable y aceptable.

Los escenarios se han creado para aparecer como ofertas económicas normales. Nosotros somos el proveedor y el gobierno es el cliente.

Lo que ofrecemos es un número específico y cuantificado de actividades. Estas actividades pueden ser representaciones y conciertos, aunque también actividades educativas, conferencias, etc. También aclaramos cual es -- lo que llamamos -- el *rendimiento social* previsto de las actividades; se muestra principalmente en el número de espectadores que nos esforzamos por alcanzar.

También hacemos mención a las instituciones con las que colaboramos; a veces esto aporta un valor añadido a lo que ofrecemos. Prestamos una atención especial a la calidad intrínseca de los productos. Esto ofrece al cliente -- el gobierno -- una buena sensación si usted puede garantizar la calidad de su producto utilizando un sistema de control de calidad, por ejemplo, mediante la investigación periódica de la satisfacción del cliente. Por supuesto que también indicamos los costes promedio por actividad. Aclaramos que a mayor número de actividades representa que usted tiene un mayor número de espectadores, lo que reduce los gastos por espectador, debido a que los gastos generales se mantienen los mismos.

Para finalizar, luchamos por contratos a largo plazo que nos ofrezcan una mayor seguridad. Intentamos hacer los importes a prueba de índices y en la fase final del contrato, llegamos a acuerdos para préstamos sin intereses. No nos acercamos al gobierno de una forma diferente a como lo hace una empresa privada. ¡Y descubrimos que lo agradecían!

También esperamos una actitud diferente de las empresas de teatro con las que trabajamos. Hemos dejado de asumir -- como hacíamos en el pasado - todo el riesgo (económico) de una función. Preferimos verles como socios. Queremos que se den cuenta que sin el público suficiente en la sala o en el auditorio, tienen también un problema. Las nuevas formas de comercialización que tienen cada vez un mayor éxito, mantienen el enfoque de la empresa en la producción, y el enfoque del teatro en su identidad corporativa como una casa acogedora y hospitalaria para la cultura y las artes, y menos en sus representaciones y conciertos.

Quiero finalizar con un verso de poesía muy popular de Lucebert, un famoso pintor y poeta Holandés. Una vez escribió *Todo aquello valioso está indefenso*. Puede encontrar incluso este verso en letras muy grandes en lo alto de un edificio en Rotterdam. Se utiliza con frecuencia para indicar la vulnerabilidad de la cultura en nuestra sociedad.

Yo ya no estoy de acuerdo con esta afirmación. No estamos indefensos. Tenemos que luchar por lo que somos. Pero, como Nolan Bushnell, el fundador de Atari, dijo una vez: El ingrediente esencial es ponerse a trabajar y hacer algo. No la próxima semana, ni mañana, sino hoy mismo. El auténtico empresario es una persona emprendedora, dinámica y no un soñador.

### **Leo Pot, Director General de Teatros de Tilburg, Países Bajos.**

**Leo Pot** (1946) fue director del Centro Cultural *De Vest* en Alkmaar en la década de los 80. En 1981 se convirtió en el Director del Teatro de Tilburg y en 1996, además, en Director de la Sala de Conciertos de Tilburg. El año pasado el Teatro Midi se incorporó al holding llamado Teatros de Tilburg, del que también forma parte un Art House Movie Theatre. Fue presidente de la fundación nacional para la promoción de teatros y salas de conciertos y presidente de la asociación nacional de empresarios de teatros y continúa aún siendo consejero de varias fundaciones del mundo del teatro. En 2007, su guía para empresarios creativos *Kunst in zaken* (El Arte en los negocios) fue publicada por los *Servicios Académicos*.