I Foro Cultura & Empresa: claves para una colaboración rentable y estratégica

Pedro A. García López
Co-promotor del I Foro Cultura & Empresa y de ActúaEmpresa

La colaboración de la empresa en causas ajenas a su objetivo principal es una actividad frecuente que persigue una gran variedad de objetivos. Estos abarcan desde los más puramente altruistas, pasando por la construcción de un activo tan difícil de valorar como es la reputación corporativa, hasta los más cercanos a la generación de resultados para el negocio, sea añadiendo valor a sus marcas, mejorando la vinculación con sus clientes, o motivando a sus empleados.

Una de las áreas de colaboración de la empresa más frecuentes y al mismo tiempo menos estudiadas es la que se refiere a la cultura, entendida esta en su sentido artístico y creativo.

Para descubrir las claves del éxito en este tipo de colaboraciones y al mismo tiempo promoverlo, desde la creencia de que es algo positivo para la sociedad, tuvo lugar el 25 de noviembre de 2015 el I Foro Cultura Empresa en la sala Berlanga de Fundación SGAE en Madrid. En él se presentaron los resultados de la "I Encuesta sobre la colaboración en proyectos culturales por parte de empresas ajenas a la cultura", un estudio con vocación exploratoria, que sirvió de marco a las presentaciones de experiencias por parte de empresas líderes que desarrollan de forma recurrente este tipo de programas, así como el punto de vista de gestores culturales. Las experiencias empresariales y culturales expuestas por empresas como Atresmedia, Adecco, Endesa, Coca-Cola o Mastercard, entre otras, claramente conectaban e ilustraban cualitativamente las hipótesis derivadas de los resultados cuantitativos del estudio.

La encuesta se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2015 con una primera ola realizada durante el mes de julio de ese mismo año. La metodología empleada fue la de cuestionario auto-administrado on-line.

El número total de respuestas recogidas -de agentes con responsabilidad en el ámbito de las empresas o los proyectos culturales- fue de 319 procedente de tres segmentos diferenciados de profesionales que representan los siguientes porcentajes de la muestra:

- **Cultura:** gestores de organizaciones del sector cultural, como espacios culturales, museos, grupos de teatro, fundaciones y empresas culturales, etc. (47%).
- **Empresas:** profesionales de empresas no culturales. Especialmente departamentos de marketing y publicidad, comunicación, relaciones institucionales, responsabilidad social, etc. (37%).
- **Otros agentes:** académicos, administración, artistas, periodistas especializados, agencias, medios, etc. (16%).

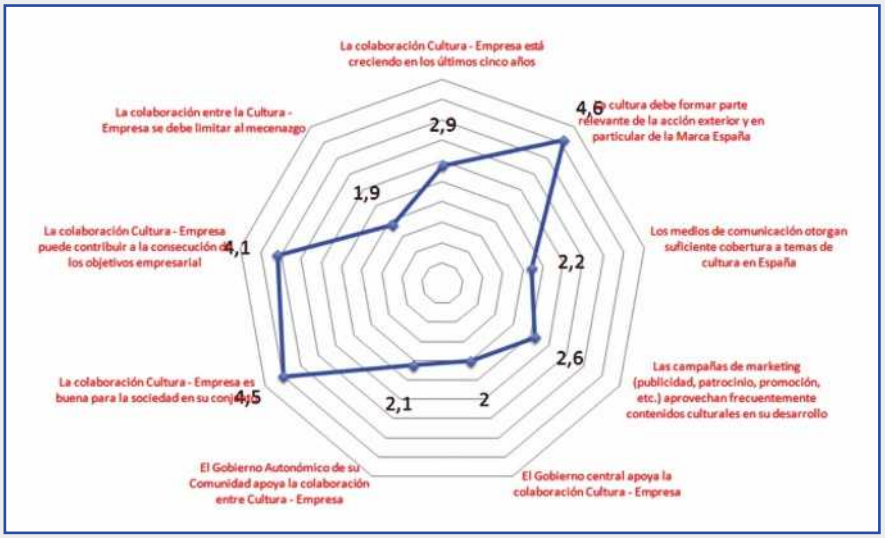
El cuestionario contenía una primera parte común para los tres segmentos y una segunda, diferenciada para los representantes del ámbito cultural y para los del ámbito de empresas no culturales.

Entre las conclusiones cabe destacar la confirmación del alto grado de involucración de la empresa en proyectos de colaboración en general: solamente un 15% de los encuestados del ámbito empresarial no habían desarrollado proyecto alguno en los últimos 2 años. Las principales áreas seleccionadas para los mismos, de acuerdo con la encuesta han sido: la acción social con un 53% de menciones, los proyectos culturales, 47 %, y los proyectos educativos con un 35%. Es evidente que las áreas en las que colabora la empresa son aquellas en las que los poderes públicos no llegan a cubrir satisfactoriamente las necesidades de la comunidad y dejan hueco para la participación de otros agentes sociales, fenómeno este acentuado por la crisis.

Una vez establecido que cerca del 50% de los representantes de empresa encuestados habían desarrollado proyectos de colaboración con la cultura, la encuesta explora con más profundidad este territorio. Con respecto a la valoración que se hace de ella, cerca de un 90% de los encuestados percibe que dicha colaboración es beneficiosa para ambas partes. Solamente un 4% perciben que cultura y empresa son dos ámbitos separados y que no hay ningún beneficio en su colaboración. El aspecto más destacable de cómo se percibe la colaboración con la cultura es que es beneficiosa para la sociedad en su conjunto, frase con la que los encuestados manifiestan un grado de acuerdo de 4,5 puntos en una escala de 5 (ver gráfico 1). Estamos, pues, ante unos proyectos que podemos denominar win-win-win, dado que potencialmente generan un triple beneficio: para la empresa, para los proyectos culturales y para la sociedad en su conjunto.

Otro aspecto destacable en la encuesta es la percepción de que la cultura debe formar parte de la acción exterior y de la marca España, frase con la que los entrevistados manifiestan un acuerdo de 4,6 en una escala de 5, la puntuación más alta en este tipo de escala en toda la encuesta. Esto abre, al menos teóricamente, un campo de colaboración de las empresas españolas con la cultura de proyección internacional. Cabe destacar que en la propia web de Marca España, la cultura ocupa un lugar destacado, siendo su primer capítulo; sin embargo, el deporte, extremo que ilustra cuál es la concepción de cultura imperante en algunos círculos oficiales. No ha sido el objeto del Foro valorar proyectos de colaboración empresa cultura de proyección internacional, ni comparar en términos de ROI o resultados los patrocinios deportivos con los de tipo cultural; no obstante, dadas las conclusiones del Foro se pueden intuir algunas respuestas y elaborar algunas hipótesis, pero sin duda son estas cuestiones relevantes que pueden y deben ser objeto de estudios y foros de debate posteriores.

Gráfico 1. Colaboración cultura y empresa



Otro resultado importante de la encuesta es que una parte importante de los proyectos culturales en España dependen en gran medida del apoyo de la empresa para su realización: un 25% de los gestores culturales entrevistados declara que sus proyectos no serían posibles sin este apoyo. Por otra parte, a pesar de la frecuencia con que se producen y de la relevancia de la colaboración empresarial para la actividad cultural, se detecta en el estudio un cierto grado de insatisfacción en cuanto a los resultados obtenidos por parte de la empresa en este tipo de proyectos; de hecho, la percepción de un bajo ROI es una de los mayores barreras percibidas para su desarrollo según los encuestados, siendo citada por dos terceras partes de los entrevistados; por ello, es relevante promover la difusión de las beneficios, ventajas y aprendizajes obtenidos por las empresas que desarrollan con éxito esta actividad, de modo recurrente, e integrado en su estrategia, siendo este el objetivo de las presentaciones de experiencias que ocuparon la mayor parte del Foro

Hay varios aspectos que destacan como conclusiones y se exponen a continuación:

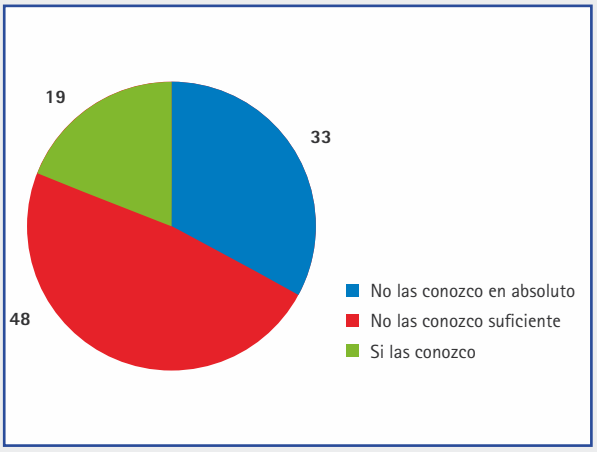
1. Rechazo a que la colaboración cultura y empresa se deba limitar al mecenazgo

Intuitivamente cuando se piensa en colaboración cultura-empresa surge el concepto de mecenazgo. Sin embargo, hay un elevado grado de desacuerdo con la idea de que la colaboración se deba limitar al mismo: el grado de acuerdo con la frase "La colaboración cultura empresa se debe limitar al mecenazgo" es de 1,9 en una escala de 1 a 5, siendo este el valor más bajo obtenido en este tipo de escala en toda la encuesta, "y por la extraordinaria variedad de proyectos y experiencias mostrados por los ponentes posteriormente". En principio, el mecenazgo es un concepto que está alejado del cumplimiento de objetivos estrictamente empresariales, pudiendo ser practicado por individuos o instituciones completamente alejados del universo empresarial.

2. Desconocimiento y poca valoración de los incentivos fiscales de apoyo a la colaboración cultura empresa

La razón de carácter económico más directa para desarrollar acciones de apoyo a la cultura por parte de la empresa se deriva de los incentivos fiscales. En este contexto es muy importante; primero, constatar que las desgravaciones e incentivos fiscales se conocen poco: menos de un 20% de la muestra entrevistada lo declara así (ver gráfico 2) y dado el perfil de los encuestados vinculados a este ámbito y potencialmente interesados por el tema este dato es bastante revelador; y segundo, aquellos que conocen las desgravaciones e incentivos no las valoran como especialmente eficaces o estimulantes (puntuación de 2,6 en una escala de 1 a 5). Es probable que esto se deba a la gran expectación creada ante el anuncio de la conocida como Ley de Mecenazgo, que al quedar sus medidas incorporadas a la reforma fiscal de 2015 hayan perdido notoriedad y visibilidad pública. Además de que el ámbito, la

Gráfico 2. Conocimiento de los incentivos fiscales



> En la fórmula para el éxito de la colaboración cultura-empresa existe una curva de aprendizaje que actualmente solo algunas empresas líderes parecen haber recorrido

cuantía y el formato de las propias desgravaciones, inferior a muchos países de nuestro entorno, no sea un incentivo suficiente. En este sentido destaca la hipótesis de que para algunas empresas que consideran la colaboración con la cultura como estratégica (caso de la experiencia Coca-Cola presentada a lo largo del Foro) los estímulos fiscales, aunque conocidos, se consideran irrelevantes, puesto que en cualquier caso los proyectos de colaboración se llevarían a cabo por la importancia que tienen para la empresa, y posiblemente también por las situaciones que se pueden generar en cuanto a la interpretación y discusión de la norma con la Inspección de Hacienda, lo que devalúa el valor de estas desgravaciones. Asimismo, cabe señalar que en algunas comunidades autónomas se están ensayando fórmulas que parecen como un buen ejemplo a seguir, tanto por los resultados obtenidos hasta ahora, como porque son el paso inicial y el aprendizaje para futuros desarrollos de mayor efectividad: en este sentido destaca la presentación de Juan Carlos Orenes haciendo un balance de la Ley Foral de Mecenazgo Cultural aprobada en 2014 en la Comunidad Foral de Navarra, y la figura del Convenio de Colaboración contemplada en la misma, que es la parte de la ley de mayor interés para las empresas.

3. Versatilidad de la colaboración con la cultura

A través de la propia encuesta y de las experiencias presentadas se comprueba la gran variedad de objetivos empresariales a cuya consecución puede contribuir la colaboración con proyectos culturales. Destacan entre otros:

a) El refuerzo de los vínculos con clientes a través de la creación de experiencias únicas

A título de ejemplo se presentó por parte de Eva Ruiz Cendón, directora de marketing de MasterCard, el caso de su empresa, que se apoya en ofrecer el acceso a experiencias culturales para construir fidelidad, exclusividad y vinculación con la marca entre sus usuarios. Esta actividad implantada en más de 40 ciudades está vinculada a targets muy precisos y seleccionados y subraya las posibilidades de segmentación como una de las características diferenciales de la cultura frente a otras alternativas de colaboración para la empresa.

b) El desarrollo de *branded content*

Explicado en este caso por Pablo Muñoz, CEO de la agencia FCB, vicepresidente de la recientemente creada asociación de branded content BCMA y promotor del espectáculo teatral "Enajenatorium" con protagonismo conceptual de la marca Hendricks. Es evidente que en el momento en que una marca se auto-impone el papel de co-productor de un espectáculo atractivo por el que el público está dispuesto a pagar, ha creado valor añadido y relevancia para la misma. Pablo afirmó que las claves que explican el auge del branded content son la saturación publicitaria, que compromete su eficacia; la necesidad de segmentar cada vez más las audiencias; el carácter de voluntariedad que ofrece en su acercamiento al público, frente al de interrupción que caracteriza a la publicidad; y la búsqueda de la vinculación emocional que persiguen las marcas en la relación con sus usuarios.

c) La participación en campañas publicitarias

Varios de cuyos ejemplos se pudieron ver en el Foro. El ámbito cultural ofrece flexibilidad y amplias posibilidades en cuanto al desarrollo de narrativa, la utilización de elementos estéticos notorios y la generación de emociones para el desarrollo de historias publicitarias. Estas características, tan esenciales en la publicidad, pueden ser aportadas de forma particularmente eficaz en el caso de las artes escénicas, como lo prueba el papel que teatro, ballet o música han tenido en el desarrollo de campañas publicitarias memorables.

d) El desarrollo de habilidades de empleados

Aspecto este puesto de manifiesto por el director teatral Santiago Sánchez, de Actúa Empresa, quien explicó su experiencia dirigiendo talleres basados en técnicas teatrales para equipos de dirección, comerciales y de marketing encaminados a la creatividad, team building y desarrollo de habilidades personales de comunicación. Es interesante que este beneficio de formar y motivar a los empleados en proyectos de colaboración con el teatro es mencionado en la encuesta por un 31% de los encuestados del ámbito empresarial.

e) La construcción de la imagen corporativa

Es evidente que el universo de la cultura tiene una capacidad importante, directa e indirecta, para generar opinión y, por ello, puede constituir un objetivo estratégico para empresas cuya reputación corporativa es muy relevante para sus resultados, a través de las ventas, el acceso a fuentes de financiación, el entorno mediático, o el marco normativo en el que se desenvuelven. Este aspecto fue ilustrado por la presentación de Juan José Litrán, director de Relaciones Corporativas y de la Fundación Coca-Cola España, concretamente explicando como la colaboración con la cultura es un factor clave para establecer lazos de unión con la sociedad local, prioridad estratégica que ha caracterizado la actuación de la empresa en España durante los últimos 50 años, y que en gran parte es responsable de su éxito. Es ilustrativa la apuesta de Coca-Cola fomentando la actividad de los grupos de teatro juvenil a través de los Premios Buero que se han desarrollado durante los últimos doce años, consiguiendo un número creciente de participantes (más de trescientos grupos), recogiendo la realidad territorial puesto que se desarrolla en las 17 autonomías, en todas las lenguas oficiales. Este enfoque de largo plazo ha permitido aprender y perfeccionar el proyecto en sus aspectos

educativos y de inclusión social. Otro valioso ejemplo de colaboración con la cultura que construye reputación corporativa, y que al mismo tiempo protege activos estratégicos vinculados a la empresa y refuerza su relación con grupos de interés, es la campaña Crea Cultura, de Atresmedia, para la protección de los derechos de propiedad intelectual, que fue explicada en detalle por Ana Porto, subdirectora de comunicación del grupo y que de nuevo prueba la gran versatilidad de la colaboración con la cultura en su contribución a los objetivos empresariales, en este caso empleando recursos de un gran valor económico (espacio en medios), pero de un coste contable asumible para la empresa, puesto que se trata del objeto mismo de su actividad.

4. La reducida volatilidad que este tipo de colaboración ofrece para la empresa

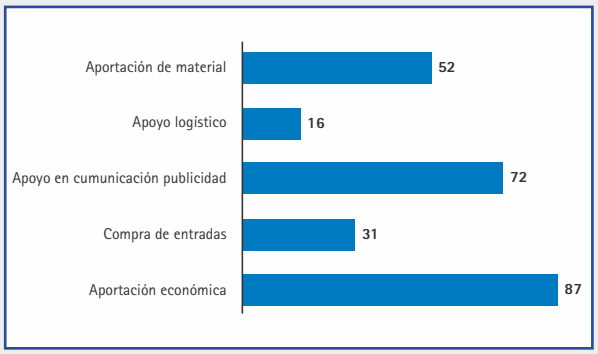
El rango de posibilidades de colaboración que ofrece la cultura ofrece mayor seguridad y estabilidad que el de los patrocinios en otras áreas, como por ejemplo el deporte. En este caso, que generalmente implica una elevada inversión económica, no se puede descartar una elevada volatilidad en términos de notoriedad e imagen transferida a las marcas por la naturaleza competitiva del deporte: en primer lugar, los equipos o figuras deportivas patrocinadas tienen altibajos en cuanto a su rendimiento y resultados y, en segundo lugar, experimentan múltiples vaivenes en lo que respecta a su imagen pública a veces ajenos a sus resultados deportivos. Ambos fenómenos, que la empresa no puede controlar, hacen difícilmente previsibles los resultados de dichas inversiones en términos cuantitativos y cualitativos. Frente a este tipo de situación, la colaboración con la cultura, sea en forma de patrocinio u otra modalidad, es mucho más previsible, si bien su alcance es más selectivo, cercano y segmentado en término de audiencias.

5. La apertura de los gestores culturales a la colaboración fuera del ámbito de la financiación

Si bien la aportación directa de financiación del proyecto por parte de las empresas es la fórmula de colaboración percibida como más eficaz para los gestores culturales, el desarrollo de campañas publicitarias y el apoyo en la difusión de los proyectos culturales ocupa el segundo lugar y es mencionado por un 72% de los encuestados. Esto es importante dado que una de las debilidades de los proyectos culturales es su limitada notoriedad y difusión, careciendo de recursos para el marketing; lógicamente el núcleo de los recursos escasos se emplean en la producción del proyecto cultural. Por ello, este tipo de colaboración contribuye al éxito del mismo, en términos de número de asistentes o de la autofinanciación, por ejemplo, a través de la venta de entradas, y todo ello sin interferir en su desarrollo artístico (ver gráfico 3).

Las campañas publicitarias de calado no suelen estar al alcance de los gestores culturales por su elevado coste. Sin embargo, en muchos casos sí son parte de los planes de marketing de las empresas, que pueden integrar en ellas de una forma creativa el proyecto cultural, o dedicar parte de sus recursos a la promoción y difusión de estos proyectos culturales siempre que estén alineados con la estrategia de la compañía o el posicionamiento de sus marcas. Un ejemplo, mostrado en el Foro, es la campaña televisiva de Estrella Damm mediterráneamente "Entrena el alma" (2014) que de un modo genérico anima a acudir a espectáculos culturales, particularmente teatro, cine y conciertos, promoviendo esta actividad y a los artistas que viven de ella, y al mismo tiempo uniendo la marca a la ocasión de consumo y a la experiencia social y emocional vinculada a la asistencia a estos espectáculos.

Gráfico 3. Tipos de colaboración



6. La mejora que la colaboración con la cultura impulsa la innovación y creatividad en el ámbito empresarial

Esta es una idea que surge tanto de la encuesta como, de forma recurrente, de las experiencias presentadas. Concretamente ese es el principal beneficio de proyectos de colaboración con el teatro percibido por los encuestados del ámbito empresarial, con un 55% de menciones. Este es un aspecto que afecta no solo a la relación de la empresa con su entorno o a cómo se configura su imagen o la de sus marcas, sino que va mucho más allá. La colaboración con la cultura puede potencialmente reforzar elementos estratégicos y fortalezas competitivas de la empresa, vinculadas a la creatividad de los procesos artísticos y a la capacidad de generar emociones, y experiencias únicas para sus públicos. Estos elementos son esenciales para la construcción de marcas de valor añadido. El reto está en cómo configurar los proyectos para asegurar que se produzca esa valiosa transferencia del ámbito cultural al empresarial. En el curso de las ponencias expuestas en el Foro se mencionaron varias posibles vías. Una primera, a través de la formación de los empleados y ejecutivos de la empresa en habilidades artísticas, que aparte de la motivación, expandan la creatividad y promuevan un mejor desempeño. Esta línea de actuación fue ejemplificada por Santiago Sánchez de Actúa Empresa a través del entrenamiento en técnicas teatrales para profesionales la empresa, y por Miguel Ángel Furones con más de cuarenta años de experiencia publicitaria, quien explicó el papel esencial que la formación cultural y artística tiene en la creación de la publicidad eficaz. Otra experiencia significativa, expuesta por Margarita Álvarez, directora de marketing y comunicación de Adecco, tiene que ver con la co-creación, que implica la participación por parte de la empresa desde el primer momento en los proyectos de colaboración, sin condicionar los procesos artísticos pero aportando los métodos, procesos y habilidades organizativas propias de la empresa al éxito del mismo. Esta propuesta rechaza como ineficaz la mera financiación del proyecto cultural sin una involucración activa en el mismo. Por último, cabe destacar la experiencia de Alberto Fernández Torres, director general de comunicación de Endesa que incidió en el concepto de intercambio en el trabajo conjunto de los equipos de la empresa y del proyecto cultural como garantía de éxito de la colaboración.

> Estamos ante proyectos que se pueden denominar *win-win-win,* dado que potencialmente generan un triple beneficio: para la empresa, para los proyectos culturales y para la sociedad en su conjunto

7. La falta de un lenguaje común y de perfiles especializados son las principales barreras para el desarrollo de la colaboración

Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto que solamente un 16% de los gestores culturales disponen de una persona o departamento especializados en la relación con las empresas. Esta deficiencia es claramente percibida desde la empresa, puesto que el factor citado en primer lugar que más potenciaría proyectos de colaboración es la interlocución con gestores culturales con un mayor conocimiento del funcionamiento empresarial, mencionado por el 55% de los entrevistados. Este es un reto que dado el limitado tamaño de muchos de los proyectos culturales, no tiene una solución evidente, habiéndose apuntado dos posibilidades en el Foro: una, la creación de bancos de proyectos gestionados centralizadamente, que además mejora el proceso de selección y decisión por parte de la empresa, y otra, a través de empresas especializadas con experiencia en las dos áreas, que actúen como interfaz que optimice la conexión entre ambas.

Por último, y como resumen del Foro, cabe reflexionar sobre el cambio de paradigma que está teniendo lugar en la empresa. El concepto de que el objetivo debe ser la maximización del beneficio para el accionista está siendo reemplazado por el de maximización del beneficio para la sociedad, concepto mucho más vinculado a la sostenibilidad y al largo plazo. En este contexto la colaboración con proyectos culturales tiene un papel evidente porque es una actividad que siendo beneficiosa para la sociedad y para el proyecto cultural, lo es también de modo directo para la empresa, ofreciendo una gran adaptabilidad para la consecución de diferentes objetivos, tanto en los ámbitos comerciales, de comunicación, de relación, reputacional y de formación como en el desarrollo de fortalezas estratégicas de la empresa vinculadas a la creatividad y la innovación. Esto hace que las desgravaciones e incentivos fiscales existentes, casi desconocidos y poco valorados, sean una propuesta necesaria y conveniente, pero no la principal razón para involucrarse en este tipo de proyectos. En la fórmula para el éxito de la colaboración cultura-empresa existe una curva de aprendizaje que actualmente solo algunas empresas líderes parecen haber recorrido, y cuyas claves el I Foro Cultura Empresa apenas ha comenzado a desvelar. ▣

