

# Tejiendo alianzas fructíferas

Guía para Empresas e Instituciones Culturales

Versión a cargo de Francesca Minguella





# Tejiendo alianzas fructíferas

Guía para Empresas  
e Instituciones Culturales

Versión a cargo de Francesca Minguella

Esta Guía constituye la versión española de “Securing Successful Partnerships – A Guide for Business and the Arts”, publicada por la Australia Business Arts Foundation (AbaF).

Arts Partners (pARTnerS) España posee los derechos de las publicaciones de AbaF en el área geográfica de habla española. Su Presidenta, Francesca Minguella, es la autora de esta versión. En ella, el texto ha sido adaptado a la legislación y las características de este tipo de acción en España, y se presentan ejemplos españoles.

Edición, marzo 2012

Diseño gráfico: Dario Grossi

# Sumario

<b>5</b>	<b>1. Delimitación del contexto: empresas e instituciones culturales</b>	<b>41</b>	<b>Anexo. Ejemplos</b>
	1.1 Mecenazgo, patrocinio y alianzas	<b>41</b>	<b>Fundación Caja Madrid</b>
	1.2 Desafíos clave		Programa de Conservación del Patrimonio
<b>9</b>	<b>2. La naturaleza de la alianza</b>	<b>49</b>	<b>Festival Temporada Alta (Girona-Salt)</b>
	2.1 Cualidades de una alianza fructífera		Festival de otoño de Cataluña
	2.2 ¿Una empresa grande, o pequeña?		“Club de Mecenazgo Teatral”
<b>11</b>	<b>3. El plan de acción</b>	<b>52</b>	<b>Festival Internacional Castell de Peralada y el apoyo del Grupo Peralada</b>
	3.1 La razón de ser de un plan de acción		Un modelo único de mecenazgo
	3.2 ¿Qué incluye un plan de acción?	<b>54</b>	<b>La Orquesta Sinfónica Freixenet de la Escuela Superior de Música Reina Sofía</b>
	3.2.1 Perfil organizativo		
	3.2.2 Resumen del valor para la comunidad	<b>59</b>	<b>Illycaffè</b>
	3.3 Los beneficios del plan de acción		Programas culturales
	3.3.1 Beneficios reputacionales	<b>63</b>	<b>Museo Reina Sofía y Fundación Banco Santander (Grupo Santander)</b>
	3.3.2 Beneficios de posicionamiento en el mercado		Programa Educativo y de Altos Estudios
	3.3.3 Beneficios de hospitalidad corporativa y de relaciones públicas	<b>66</b>	<b>Fundación Telefónica</b>
	3.3.4 Desarrollo del personal y organizativo		Concurso Internacional de Arte y Vida Artificial
	3.3.5 Beneficios de implicación en la comunidad en que opera y de sostenibilidad		VIDA
	3.3.6 Beneficios financieros y operativos	<b>69</b>	<b>Beatus ille y Buresinnova SA</b>
	3.4 Listado de beneficios del plan de acción		Paraíso Perdido, una exposición sobre el Jardín en el arte contemporáneo más joven
<b>19</b>	<b>4. La búsqueda del socio adecuado</b>		
	4.1 Estar preparado para una alianza		
	4.2 Búsqueda inicial		
	4.3 Aproximación a potenciales socios		
	4.4 Reuniones y negociación		
<b>30</b>	<b>5. La formalización de la relación. El contrato</b>		
<b>32</b>	<b>6. Gestión y evaluación</b>		
	6.1 Seguimiento de la alianza		
	6.2 Gestión		
	6.3 Evaluación		



# 1. Delimitación del contexto: empresas e instituciones culturales

Existen diversas formas en que el sector empresarial y la Cultura pueden establecer conexiones.

Las más efectivas son el mecenazgo, el patrocinio y las alianzas.

## 1.1 MECENAZGO, PATROCINIO Y ALIANZAS

El mecenazgo y el patrocinio<sup>1</sup> constituyen parte importante del marketing mix de muchas empresas y una indispensable fuente de ingresos para muchas instituciones culturales. Tradicionalmente, el patrocinio se ha considerado como un apoyo financiero a un acontecimiento, persona u organización a cambio de beneficios para la marca (imagen, "merchandising", etc.), "networking", aparición en medios y posibilidades de hospitalidad corporativa. Los resultados tangibles que percibe un patrocinador son:

- Mejora en el reconocimiento de la marca, el producto y la empresa
- Significativa cobertura mediática
- Posibilidad de influir en los líderes de opinión
- Mayores ventas
- Reconocimiento e imagen positiva en el público objetivo

En años recientes el concepto de lo que se incluye en el término patrocinio ha cambiado y se ha expandido. Si bien el patrocinio sigue produciendo los retornos citados, muchas empresas exigen adicionalmente retornos en áreas tales como el desarrollo del personal, la implicación en la comunidad en que opera, la reputación y otras. Las organizaciones implicadas en este tipo de patrocinios se conectan a diversos niveles. Colaboran para desarrollar y hacer crecer el patrocinio, y en muchos casos crean relaciones innovadoras que satisfacen una amplia gama de necesidades de las empresas. La Cultura es uno de los sectores en el cual el patrocinio ha evolucionado en este sentido, en especial en los países anglosajones.

Aunque el término patrocinio sigue siendo rutinariamente utilizado todavía por muchos en este ámbito, en esta Guía se usa el término "alianzas empresas-instituciones culturales" para referirse a las relaciones que trascienden el modelo tradicional de patrocinio basado en la marca y el "networking".

Definimos las alianzas entre empresas e instituciones culturales como las relaciones entre una empresa y una institución cultural que se basan en un profundo conocimiento mutuo, que son estratégicas, que son duraderas, que se caracterizan por un intercambio y una comunicación sinceros, que son recíprocas, y que producen beneficios a lo largo de una amplia gama de áreas, más allá de la política de marca y la hospitalidad corporativa.

Una descripción más detallada de las características de una alianza empresa-institución cultural se encontrará en el Capítulo 2.

Las alianzas empresa-institución cultural constituyen el tipo de relación que mejor faculta a las empresas y a las instituciones culturales para hacer frente a los desafíos a los que ambas se enfrentan. Las alianzas fructíferas entre empresa e instituciones culturales se basan en un plan de acción.

### El plan de acción para las alianzas empresas-instituciones culturales

En patrocinios y alianzas subyace el concepto de intercambio de beneficios. Tanto las empresas como las instituciones culturales tienen diversas necesidades y se enfrentan a variados desafíos. Una alianza fructífera les puede ayudar a cubrir estas necesidades y a hacer frente a estos desafíos. El método del plan de acción constituye el instrumento para lograrlo.

El plan de acción, o de negocio, constituye una justificación estructurada y cuantificada de una inversión. Ilustra un proyecto en particular, poniendo de relieve aquello que debe hacerse y describiendo su resultado y su impacto. El método del plan de acción se describe detalladamente en el Capítulo 3 de esta Guía. Dicho capítulo incluye asimismo ejemplos detallados de los beneficios que pueden ser intercambiados.

<sup>1</sup> En España, se suele utilizar frecuentemente mecenazgo como genérico de patrocinio y mecenazgo. Marc Rabanal, en un estudio publicado en el año 2004 y subvencionado por el Ministerio de Cultura, ya demostró que las necesidades estratégicas de las empresas tienden a hacerlos converger. El tratamiento fiscal que se les aplica en España, aunque basado en distinta legislación, los iguala también aritméticamente

# 1. Delimitación del contexto: empresas e instituciones culturales

## 1.2 DESAFÍOS CLAVE

La comprensión de los elementos de un plan de acción se basa en el conocimiento del contexto común en el que operan empresas e instituciones culturales. Mientras que algunas necesidades son universales – las instituciones culturales van a necesitar siempre recursos financieros, y las empresas necesitarán siempre vender sus productos o servicios – otros desafíos resultan de particular importancia en el contexto actual. Éstos pueden agruparse bajo cuatro títulos:

- Construcción de valor para la marca.
- Generar beneficios para los empleados.
- Creatividad e innovación.
- Compromiso con la comunidad en que se opera.

A continuación se describen cada uno de ellos y se razona su importancia. En el Capítulo 3 se analiza cómo las alianzas entre empresas e instituciones culturales pueden producir resultados que hagan frente a estos desafíos.

### Construcción de valor para la marca

Una marca es mucho más que un logo. Una marca puede definirse como “un producto o servicio más la relación que posee con los consumidores” (Martin McKinnon, CEO, BrandAdvantage). Un producto puede copiarse, pero una marca es única. En los competitivos y saturados mercados actuales, toda empresa desea que los consumidores y clientes conformen una asociación positiva con su marca en particular. Los patrocinios y las alianzas constituyen una parte vital de este proceso.

Así pues, ¿en qué forma las alianzas empresa-institución cultural pueden reforzar los valores asociados a una marca?

Los consumidores buscan significados detrás de una marca, desean conocer las motivaciones y los valores de una marca. Esto es algo que no puede conseguirse fácilmente mediante las actividades rutinarias de marketing,

como serían las campañas publicitarias, que son percibidas como pagadas por las marcas y consideradas automáticamente sospechosas. En contraste con ello, las alianzas empresa-institución cultural permiten que las marcas se relacionen con sus clientes de una manera que posea significado. La diversidad del entorno cultural y su capacidad para crear respuestas emocionales las distinguen con respecto a otras formas de promoción de una marca.

La Cultura puede suministrar experiencias personales a un público adulto en su toma de decisiones. Crea oportunidades para presentar directamente los productos y servicios a sus potenciales compradores y tales oportunidades pueden diseñarse de forma conveniente para una marca y su público.

La promoción de una marca en eventos culturales puede permitir que los clientes y consumidores vean, escuchen, toquen y prueben los valores y cualidades de una marca en un entorno que origine experiencias personales memorables.

Relacionar una marca con la Cultura y las Artes puede crear también un sentimiento de prestigio. Y unir una marca a beneficios comunitarios crea un sentimiento duradero de más elevados objetivos.

### Generar beneficios para los empleados

Cómo atraer y retener personal de calidad es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta la empresa en la actualidad. La prestigiosa consultora McKinsey acuñó la frase “la guerra del talento” para describir el fenómeno de las empresas que compiten proactivamente por un personal altamente cualificado. La Cultura puede jugar un importante papel ayudando a las empresas a alcanzar el éxito en ello.

La alianza con la Cultura puede convertir a una empresa en un empleador preferente al crear un entorno laboral positivo, aumentando la satisfacción por el trabajo y fo-

mentando el desarrollo personal, todos ellos factores importantes cuando se trata de atraer y fidelizar a empleados de gran calidad. La forma de lograrlo puede incluir facilitar a los empleados y sus familias actividades creativas en común, o llevar a artistas creativos al lugar de trabajo para que se mezclen con los empleados y departan con ellos.

Una alianza cultural puede contribuir a la moral de los trabajadores, por ejemplo, haciendo que los trabajadores y sus familias asistan a espectáculos, masterclases, ensayos privados y charlas exclusivas dadas por artistas prominentes y figuras culturales.

Las alianzas culturales pueden fomentar la creatividad de los trabajadores y su capacidad de innovación. Procuran nuevos entornos en los cuales los trabajadores pueden aplicar y aumentar sus habilidades y expandir sus horizontes, sus relaciones profesionales y sus contactos.

### **Creatividad e innovación**

La creatividad y la innovación poseen una importancia central para las empresas. Se terminaron los días en que una empresa podía seguir produciendo el mismo inalterado producto durante años. En la actualidad, el éxito empresarial se basa en gran medida en fabricar un producto nuevo, revolucionario, como un iPod; en utilizar un nuevo método, como Google o eBay; o en crear un nuevo modelo de negocio, como ha sucedido con el masivo despeque de las franquicias en años recientes. Las nuevas ideas empresariales emergen como resultado de un pensamiento lateral e innovador, áreas que las Artes y la Cultura pueden estimular.

Dado que la Cultura presenta ventajas comparativas con respecto a la creatividad e innovación, existen oportunidades para que la Cultura acuda en ayuda de las empresas en su proceso de innovación. Puede crear las condiciones del éxito en los negocios estimulando la creatividad. De acuerdo con Brian Kennedy, que fue Director de la National Gallery de Australia: "La moneda del futuro son el co-

nocimiento y las ideas; la Cultura consiste en conocimiento e ideas, y el mundo empresarial los necesita".

Richard Florida, autor de *The rise of the Creative Class*, opina: "La creatividad es la fuente del valor económico". Según Florida, las nuevas tecnologías y la localización de las empresas no bastan para dar lugar al crecimiento económico a largo plazo y a la estabilidad social. Es la creatividad humana la que conduce al desarrollo, la creatividad estética, artística y económica. Florida urge a los empresarios a apelar a la creatividad de sus empleados, a integrarlos en la "economía creativa". Esto genera una gran oportunidad para que las instituciones culturales se alíen con las empresas.

### **Implicación con la sociedad en que se opera**

Resulta cada vez más importante que las empresas demuestren un compromiso con respecto a las comunidades en que operan. De acuerdo con un *Survey* de McKinsey, el 84 por ciento de las grandes empresas afirman que sus objetivos empresariales deben incluir "una contribución al concepto más amplio de bien común", en adición a la rentabilidad para los accionistas.

Al economista Milton Friedman se debe la célebre afirmación de que la única responsabilidad social de las empresas consiste en aumentar los beneficios, dejando que sean los accionistas los que contribuyan a la comunidad. En contraste con ello, Michael Porter y Mark Kramer discreparon de la opinión de que los objetivos económicos de una empresa compitan con sus objetivos sociales. Porter y Kramer adujeron que una compañía que es percibida apoyando la comunidad donde opera está actuando en su propio interés debido al reconocimiento que obtiene a cambio, y también por el hecho de que las empresas prosperan en un entorno social saludable. En otras palabras, aportar a la comunidad tiene un gran sentido económico.

Muchos consumidores y organizaciones de consumidores afirman en la actualidad que prefieren comprar a empre-

# 1. Delimitación del contexto: empresas e instituciones culturales

sas que tienen un comportamiento responsable con respecto a las comunidades y el medio ambiente.

La implicación en la comunidad se halla estrechamente relacionada con la reputación corporativa. Las empresas poseen un fuerte interés en construir y mantener una reputación positiva, de ahí la reciente proliferación de informes de reputación. Existe una creciente expectativa de que una empresa devolverá a la sociedad, con el fin de conseguir la "licencia para operar" basada en la aceptación de sus prácticas por la comunidad. Existen estudios que sugieren que las empresas comprometidas con la responsabilidad social empresarial (RSE) obtienen mejores resultados que las que no lo están.

La mayoría de las empresas son conscientes de la importancia de implicarse con las comunidades donde operan y de demostrar responsabilidad social. Sin embargo, no todas lo son de que apoyar la Cultura sea una manera efectiva de hacerlo.

La Cultura es un elemento constituyente de comunidades saludables y sostenibles. De acuerdo con el *Anuario de Estadísticas Culturales 2011*, de la Secretaría de Estado de Cultura, un 30,6 por ciento de la población española visita los museos, y un 40 por ciento asiste a espectáculos de artes escénicas o musicales. Crear, representar o participar en actividades culturales es un elemento clave de nuestras vidas diarias. Apoyando la Cultura, las empresas pueden hacer una contribución de vital importancia para la vida en sociedad. A nivel de un entorno concreto, la actividad cultural incluye clases de danza en un centro cultural, películas en el cine del barrio, librerías, bibliotecas, exposiciones, clubs de lectura, festivales, corales y grupos de teatro aficionado, bandas de música, educación musical y otras muchas formas de expresión artística.

Más allá de la amplia existencia de actividades culturales en toda sociedad, apoyar la Cultura puede ser de hecho un puente para proveer beneficios sociales. Existe un variado número de proyectos culturales que, directa o indirectamente, favorecen a grupos tales como los jóvenes,

los discapacitados, los colectivos en riesgo, y que sirven de soporte para fines educativos, de salud o medioambientales.

Apoyando actividades culturales como éstas, una empresa puede hacer una contribución significativa a la sociedad y, al hacerlo, obtener un beneficio empresarial.

## Resumen

**Patrocinios:** relaciones comerciales, que generalmente implican financiación a cambio de beneficios para la marca y/u hospitalidad corporativa.

**Alianzas:** relaciones de negocio, que implican toda una gama de beneficios a intercambiar entre las partes de dicha alianza.

En patrocinios y alianzas subyace el concepto de intercambio de beneficios. Una alianza empresa-institución cultural constituye una relación más profunda que un mero patrocinio.

Desafíos clave en el entorno empresarial actual:

- Construir valor para la marca
- Generar beneficios para los empleados
- Creatividad e innovación
- Implicación en la comunidad en que se opera

Una alianza con la Cultura puede ayudar a la empresa a enfrentarse a estos desafíos.

## 2. La naturaleza de la alianza

Una fructífera alianza empresa-institución cultural se parece mucho a un relación humana satisfactoria. Los que las han experimentado saben que exigen esfuerzo, y que dependen de la comunicación, la confianza y la sinceridad.

### 2.1 CUALIDADES DE UNA ALIANZA FRUCTÍFERA

Resulta esencial que las alianzas empresa-institución cultural posean las siguientes características:

- un enfoque estratégico – basado en un plan de acción de cada uno de los socios, de forma que puedan asegurarse resultados empresariales, positivos y medibles
- reciprocidad – un intercambio de activos de valor consensuado
- confianza – cada una de las partes respetará la integridad y los valores de la otra, y valorarán mutuamente la palabra dada
- igualdad – una alianza es una relación entre iguales, no una de dependencia
- colaboración - compromiso para alcanzar los objetivos de cada uno

Con frecuencia, las alianzas fructíferas exhiben también otras características:

- flexibilidad, la capacidad de responder a necesidades y oportunidades cambiantes
- diversidad, conseguir beneficios para diversas unidades de negocio o áreas operativas
- compromiso, una alianza a largo plazo permite poder contar con experiencias compartidas y que se añada valor a las necesidades de ambas partes
- creatividad, oportunidades para la innovación continuada
- participación, que se impliquen, por cada socio, los consejos y patronatos, los directivos y el personal a múltiples niveles

El proceso de desarrollo de una alianza se muestra en el siguiente diagrama.

**Figura 1.** Esquema del proceso de alianza

Este diagrama muestra las etapas conducentes a una alianza fructífera. Estas etapas se describen en los siguientes capítulos de esta Guía.



## 2. La naturaleza de la alianza

### 2.2 ¿UNA EMPRESA GRANDE, O PEQUEÑA?

Las alianzas fructíferas pueden tener lugar entre organizaciones de todo tipo, empresas grandes, pymes y organizaciones no lucrativas, tanto si se hallan en las capitales, en los centros regionales o en un entorno no urbano.

Las pymes tienen las mismas preocupaciones que las empresas grandes. Esperan conseguir que sus productos y servicios se distingan y vendan. Necesitan mantener una buena reputación en su comunidad. Desean atraer y retener a su personal.

En el caso de Australia (*Generosity of Australian Business Survey, 2001*), las pymes serían más propensas a hacer donaciones destinadas a actividades comunitarias, en tanto que las empresas grandes tenderían preferentemente a entrar en relaciones de patrocinio o en alianzas.

Puesto que las pymes dependen para su subsistencia de la comunidad local, con frecuencia se hallan muy bien dispuestas a apoyar las actividades locales. Por otro lado, puesto que sus márgenes suelen ser más reducidos, con frecuencia no pueden aportar grandes sumas de dinero.

#### Resumen

Las alianzas fructíferas son siempre:

- Estratégicas
- Recíprocas
- Basadas en la mutua confianza
- Igualitarias
- Colaborativas

Y con frecuencia:

- Flexibles
- Diversas
- De mutuo compromiso
- Creativas
- Participativas

Pueden implicarse todo tipo de organizaciones, cualquiera que sea su tamaño.

## 3. El plan de acción

El plan de acción es la base de una alianza fructífera entre una empresa y una organización cultural.

### 3.1 LA RAZÓN DE SER DE UN PLAN DE ACCIÓN

En el mundo de los negocios, un plan de acción, o de negocio, constituye una justificación estructurada y cuantificada de una inversión empresarial. Se trata de un documento orientado a un proyecto en particular, poniendo en evidencia lo que debe hacerse y describiendo el resultado y su posible impacto. Esencialmente, responde a la pregunta: ¿Por qué hacemos esto?

Usando un plan de acción en las alianzas empresas-instituciones culturales, se reconoce que ambas, empresas e instituciones culturales, constituyen iniciativas productivas. Poseen fines, objetivos, valores y culturas específicas. Ambas se enfrentan a desafíos y disponen de un conjunto limitado de recursos y activos para alcanzar los resultados deseados.

Un plan de acción para una alianza empresa-institución financiera identifica estos fines y objetivos y propone estrategias para alcanzar los resultados especificados. Cuando dos organizaciones unen sus planes de acción, disponen de una base para tratar de qué forma podrían combinar sus esfuerzos para alcanzar resultados concretos, valiosos para ambas. En alianzas estratégicas, bien conjuntadas, la combinación de recursos asegurará que se alcancen a un tiempo estos resultados.

#### El plan de acción de la institución cultural

En el caso de la institución cultural, el plan de acción dará respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Qué recursos y activos posee mi organización
- ¿Qué recursos y activos necesitamos para alcanzar nuestras metas e implementar nuestras estrategias?
- ¿Quién sería un buen socio para nuestra organización?

El plan de acción de la institución cultural debería suministrar una imagen de la organización que incluya sus productos, valores, habilidades, reputación y papel en la

comunidad. El plan de acción expondrá fines y objetivos concretos y establecerá cómo usará sus recursos para alcanzar sus metas. Describirá necesidades y desafíos concretos e identificará activos y recursos potenciales a intercambiar. Utilizando este método, la organización cultural demuestra de qué manera una alianza beneficiará al mismo tiempo al socio empresarial y al socio cultural.

Para una organización cultural, los activos que puede intercambiar pueden incluir actos culturales de alta calidad, la posibilidad de ceder espacios y de practicar la hospitalidad corporativa, una sólida reputación en la comunidad y una audiencia implicada que coincida con el público objetivo de la empresa.

Con respecto a los beneficios a obtener, una organización cultural necesita cubrir sus costes actuales y futuros, y muchas piensan en el patrocinio empresarial solo en términos dinerarios. Sin embargo, el apoyo no financiero puede ser igualmente importante. Una empresa puede ayudar a una organización a cumplir con sus exigencias operativas y contribuir a que amplíe sus contactos en el mundo empresarial. La organización cultural puede beneficiarse del asesoramiento en áreas tales como los recursos humanos, la planificación económica y las tecnologías de la información.

El plan de acción reúne los elementos esenciales en un único documento. Crea al mismo tiempo una valiosa hoja de resultados de carácter interno y un estado de situación para uso externo que habla a los potenciales socios empresariales acerca del valor de su inversión.

No debe confundirse el plan de acción con una propuesta de fundraising, se trata de una herramienta de marketing para atraer el interés de un socio adecuado. La disciplina que implica la redacción de un plan de acción asegura que la organización se conoce a sí misma. Un autoanálisis riguroso y estructurado facilita la identificación y selección de adecuados socios empresariales prospectivos. También garantiza que las organizaciones sean realistas acerca de los límites de lo que pueden ofrecer.

### 3. El plan de acción

Un plan de acción bien estructurado ayuda a la organización cultural a que desarrolle propuestas a medida, dirigidas específicamente a las necesidades en particular de la empresa a la cual se dirige.

En resumen, para una organización cultural, el proceso de desarrollar un plan de negocio proporciona los siguientes beneficios:

- Define la organización, midiendo su reputación y estatus cultural así como la naturaleza y el valor de los recursos y activos que puede ofrecer.
- Suministra una prueba realista de los esfuerzos y costes asociados a la consecución y gestión de una alianza.
- Pone a prueba la implicación y capacidad de la organización, planteando si el patronato o junta, la dirección, el personal y los artistas dan prueba de las habilidades y la implicación necesarias para utilizar y capitalizar la alianza.
- Realiza una evaluación del mercado y el entorno para identificar oportunidades para la alianza.

#### El plan de acción de la empresa

El plan de acción de la empresa identifica las necesidades esenciales de la empresa y justifica la inversión de sus recursos en una alianza con la Cultura. Las empresas necesitan generar beneficios y aumentar el valor para los accionistas. Deben demostrar el rendimiento financiero de su inversión en la Cultura, sea a corto o a largo plazo.

Para una empresa, el plan de acción debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos y activos posee mi empresa?
- ¿Qué recursos y activos necesitamos para alcanzar nuestras metas e implementar nuestras estrategias?
- ¿Quién sería un buen socio para nuestra organización?

El plan de acción de la empresa deberá describir la organización de manera que incluya productos, valores, habi-

lidades, reputación y papel en la sociedad y en la comunidad en que opera. Mostrará fines y objetivos concretos, necesidades, recursos potenciales y activos a intercambiar. Identificará las oportunidades y los atributos necesarios para dar lugar a beneficios en forma de valor para la empresa, a partir del establecimiento de alianzas con las organizaciones culturales y artísticas.

Para una empresa, los activos que posee para el intercambio generalmente incluirán el dinero. Pueden incluir asimismo toda una gama de beneficios en especies, accesibilidad a los clientes y consejo experto. A cambio, la empresa puede estar buscando retornos en una gama de áreas de negocio: marketing y política de marca, beneficios para los empleados, creatividad e innovación, implicación en la comunidad en que opera y reputación corporativa.

El plan de acción de la empresa puede utilizarse para ganar apoyo y partidarios, convenciendo a los accionistas del buen juicio que representa entrar en una alianza con la Cultura.

La decisión de desarrollar un programa de inversión cultural surge de la visión, valores, misión y estrategia de una empresa y de su operativa de negocio. El plan de acción muestra la racionalidad y establece los parámetros que definen los retornos comerciales, los beneficios, así como el sistema de medición del rendimiento de la inversión. El plan de acción será aprobado si pueden demostrarse resultados concretos a partir de cada uno de sus elementos.

#### 3.2 ¿QUÉ INCLUYE UN PLAN DE ACCIÓN?

Los elementos clave de un plan de acción, a completar por ambas partes, son:

1. Perfil organizativo: quiénes somos, qué hacemos y nuestras aspiraciones.
2. Valor para la comunidad: nuestra implicación y cómo contribuiremos.

3. Oportunidades de un intercambio mutuamente beneficioso: qué se necesita y qué se ofrece.

### 3.2.1 PERFIL ORGANIZATIVO

Las organizaciones culturales y las empresas suelen disponer de material comercial a partir del cual puede obtenerse información para el plan de acción. Puesto que los perfiles esbozarán hechos básicos acerca de la organización – qué hace, logros, localización y tamaño – se necesitará información adicional.

El perfil organizativo pretende interesar y despertar la curiosidad del lector, pero también debe contener información que responda al objetivo del plan de acción.

Por lo que respecta a la organización cultural, el perfil debe ser suficiente, pero sucinto y con garra. Su objetivo es advertir a los posibles socios empresariales del valor que representa apoyar a la organización.

En el Cuadro 1 se listan los elementos de los perfiles organizativos de ambos tipos de organizaciones.

**Cuadro 1.** Categorías de los perfiles organizativos

CATEGORÍAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos.</li><li>• Valores.</li><li>• Misión.</li><li>• Sector.</li><li>• Actividades, proyectos y logros.</li><li>• Localización geográfica y área de acción.</li><li>• Perfil demográfico de la audiencia/de los clientes.</li><li>• Historia.</li><li>• Fuentes de financiación.</li><li>• Posicionamiento competitivo.</li><li>• Estructura.</li></ul>

### 3.2.2 RESUMEN DEL VALOR PARA LA COMUNIDAD

El resumen del valor para la comunidad explica como una organización cultural y una empresa aportan algo distintivo a la sociedad. Tal como vimos en el Capítulo 1, las organizaciones culturales aportan mayores contribuciones a la comunidad y lo hacen de muchas maneras, aunque sus contribuciones no siempre son plenamente reconocidas. Las empresas buscan ver como su alineamiento con una organización cultural aportará beneficios comerciales a su negocio y mejorará su reputación como buenos ciudadanos empresariales.

El resumen muestra como la organización:

- Mejora la calidad social y cultural de la comunidad local y regional.
- Refuerza la economía regional.
- Afronta temas sociales.
- Crea oportunidades para los jóvenes y los grupos menos favorecidos.
- Promueve un sentido de identidad y pertenencia.
- Proyecta una imagen positiva del país.

Cuando se prepare el resumen del valor para la comunidad, debe preguntarse: “¿En qué cambiaría la comunidad si nosotros no estuviéramos ahí?” Las áreas a considerar cubren el desarrollo personal, comunitario y cultural; el desarrollo económico y las infraestructuras; la concienciación medioambiental; y el posicionamiento local, regional y nacional.

En el Cuadro 2 se muestran ejemplos de los resúmenes del valor para la comunidad, para una empresa y una institución cultural.

### 3. El plan de acción

Cuadro 2. Ejemplos de resúmenes de valor para la comunidad

CATEGORÍAS	EMPRESA	ORGANIZACIÓN CULTURAL
Promover el desarrollo cultural	Promover organizaciones y actividades culturales que enriquezcan la comunidad y suministren oportunidades para los empleados y sus familias.	Elevar la calidad del trabajo artístico y ampliar sus límites. Elevados estándares de producción y un entorno innovador que promueva el desarrollo adicional de las habilidades de los artistas y los equipos profesionales.
Liderar nuestro sector	Asumir el liderazgo en la demostración práctica de la ciudadanía empresarial que atrae a empleados y clientes.	Mostrar creatividad y profesionalidad en todo lo que se haga.
Mejorar la calidad de vida local y regional	Utilizar eventos culturales para estrechar lazos con la comunidad local y para fomentar un sentimiento de pertenencia.	Ofrecer regularmente experiencias culturales de calidad en la región. Ofrecer representaciones y exposiciones en áreas de empleo industrial. Promover el reconocimiento de la Cultura en comunidades locales, colaborando con producciones locales. Crear obras y proyectos que sean representadas y exhibidos en entornos locales y regionales.
Fortalecer la economía regional	Incrementar la presencia de la empresa, construyendo el reconocimiento de la marca por medio del alineamiento con organizaciones comunitarias que compartan los valores de la empresa, y mediante las cuales puedan venderse los productos de ésta.	Crear actos culturales que atraigan el turismo y contribuyan a generar una reputación cultural para la región, que sirva para atraer empresas y personal calificado, haciendo crecer el empleo.
Tomar en consideración temas sociales relevantes	Unirse a los socios comunitarios en programas y actividades avanzadas.	Crear y representar obras que se refieran a temas sociales, incluyendo la drogadicción, el paro, la vida en la calle, el racismo y el deterioro medioambiental.
Crear oportunidades para jóvenes y grupos desaventajados	Apoyar a organizaciones y actividades que desarrollen las habilidades y experiencias de los jóvenes y colectivos desaventajados, mediante alianzas y voluntariado.	Mantener talleres escolares. Dirigir talleres comunitarios para los parados y los colectivos en riesgo, e integrarlos en producciones y actos.
Propiciar el sentido de identidad y pertenencia	Promover y apoyar a los grupos y artistas cuyo trabajo fortalezca y represente la región.	Llevar a cabo proyectos que hablen de manera positiva de la región, su paisaje y sus iconos pasados y presentes.
Proyectar una imagen positiva del país	Mostrar a los visitantes extranjeros las organizaciones y actividades de la comunidad que enriquezcan la región, y utilizar las giras internacionales de las organizaciones culturales para mejorar la reputación internacional de la empresa	Presentar trabajos de calidad e innovadores en giras exteriores. Implicarse en intercambios de colaboración con artistas de otros países.

### 3.3 LOS BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Los activos y las necesidades que cada una de las organizaciones incluye en su plan de acción se agrupan en las siguientes categorías:

- Beneficios reputacionales.
- Beneficios de posicionamiento en el mercado.
- Beneficios de hospitalidad corporativa y relacionales.
- Beneficios de desarrollo organizativo y del personal.
- Beneficios de implicación en la comunidad y de sostenibilidad.
- Beneficios operativos y financieros.

#### 3.3.1 BENEFICIOS REPUTACIONALES

La reputación comprende las marcas, los productos, los servicios, el personal, las actividades, las comunicaciones y la cultura, de una organización o empresa. En una alianza adecuada los atributos o cualidades distintivas que se asignan a las marcas o imágenes de los socios se refuerzan mutuamente.

Una alianza con una organización cultural respetada puede ayudar a aumentar el reconocimiento entre los consumidores, clientes, personal, clase política y la comunidad en sentido más amplio, de que una empresa está haciendo lo correcto y de que es un buen ciudadano empresarial con el cual les gustaría hacer negocios. Análogamente, las organizaciones culturales pueden beneficiarse del prestigio, capacidad comercial, tamaño, influencia o buena fama de sus socios empresariales.

#### 3.3.2 BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El posicionamiento en el mercado incluye la política de marca, el crecimiento del mercado de bienes y productos y la conquista y fidelización de clientes. En una alianza fructífera, las empresas y las organizaciones culturales pueden

aportar beneficios que refuercen los objetivos comerciales de sus socios.

#### Política de marca

Es importante establecer una potente relación de marca con los clientes debido a que éstos:

- Se fidelizarán por más tiempo y comprarán con mayor frecuencia.
- Tenderán a quejarse menos y a excusar más.
- Estarán dispuestos a pagar un diferencial (“premium”) por productos o servicios parecidos.
- Se desplazarán para buscar “su marca”.
- Preferirán no sustituirla por otra.
- Serán insensibles a las afirmaciones y ofertas de las marcas competidoras.
- Recomendarán la marca a otros.

En pocas palabras, los consumidores actuarán de forma que se mantenga la relación establecida. Pero previamente se debe conseguir su fidelidad, y esto puede resultar difícil.

Los clientes que son invitados a actos de la alianza aprenden el significado que se halla más allá de las acciones de una marca, y ello en un entorno cualitativo orientado a clientes influyentes. Los actos pueden diseñarse a medida, de forma que reflejen los atributos específicos de la marca y su público.

Una emisión de los mensajes de una marca que sea imaginativa e innovadora resulta más efectiva que las actividades comerciales habituales. Las marcas pueden presentarse envueltas en relatos convenientes que transmitan el significado de un propósito superior, y el sentimiento de que va a durar mucho más allá del acto. La conciencia de que “su marca” promueve beneficios orientados a la comunidad añade prestigio a la marca.

El patrocinio y las alianzas con la Cultura crean oportunidades para que la marca de la empresa se exhiba a través

### 3. El plan de acción

de los media, las relaciones públicas, la publicidad y los diversos actos. Elegir los socios y patrocinados adecuados puede constituir una herramienta extraordinariamente potente para comunicar los atributos de una marca. Tales oportunidades para apalancar los valores de una marca a través de una alianza con la Cultura suelen resultar menos costosas que otras actividades promocionales.

¿Qué valores de la marca pueden comunicarse mediante una alianza con la Cultura? Dada la vasta naturaleza de la Cultura y las Artes, la respuesta es: una amplia gama. Una marca cultural puede comunicar valores tales como: excelencia en su actuación, vibrante, enraizado en la comunidad, joven, clásico, innovador y otros muchos más. Para que una alianza tenga éxito se necesita que las marcas de ambos socios se hallen en armonía.

#### Crecimiento de los mercados

Una alianza genera oportunidades para que a ambos socios, el empresarial y el cultural, se les abran nuevos mercados. Cuando una institución cultural prepara un plan de acción, resulta de especial valor que suministre tantos detalles estadísticos acerca de su público como le sea posible. ¿Cuántas personas están en su base de datos? ¿Cuántas suelen asistir a sus producciones y actos? ¿Cuántas reciben un boletín u otra forma de comunicación? ¿Conoce su género, edad, intereses, estatus social, localización geográfica? Todo esto resultará relevante de cara a un potencial socio. Descubrir nuevos mercados y públicos exige imaginación, y nada causa mayor placer a los ejecutivos de una empresa que la promesa de que una alianza con la Cultura tendrá como resultado mayores ventas.

#### 3.3.3 BENEFICIOS DE HOSPITALIDAD CORPORATIVA Y DE RELACIONES PÚBLICAS

Los actos culturales pueden constituir una experiencia de hospitalidad corporativa única y estimulante para los clientes y sus familias. Constituyen agradables entornos de so-

ciabilidad que sirven para estrechar las relaciones con los clientes-consumidores y para establecer nuevas relaciones con empresas, gobiernos y prescriptores.

Beneficios similares se ofrecen a la organización cultural. Una alianza da lugar a oportunidades de compartir protagonismo con una empresa respetada, y para relacionarse con los clientes y contactos del socio empresarial.

#### 3.3.4 DESARROLLO DEL PERSONAL Y ORGANIZATIVO

Las organizaciones culturales poseen activos a intercambiar con las empresas que quieren posicionarse en la atracción de talento. Se hallan en posición de ofrecer su experiencia y habilidades en la gestión de eventos y proyectos, en comunicación y presentaciones, en la formación de equipos y en dotarles de moral, y en creatividad y pensamiento lateral. Estos activos pueden ayudar a una empresa cuando se trata de reclutar y mantener a las personas adecuadas, de incrementar la productividad y fidelidad, y de transmitir habilidades específicas.

Asistir a actos culturales y formar parte del apoyo de la empresa a la Cultura puede crear vínculos entre el personal y promover nuevos intereses. Esto va más allá de las oportunidades de entretenimiento, por valiosas que éstas puedan ser. Actos culturales especiales, que se ajusten a las necesidades del socio empresarial y que sean atractivas para su personal, constituyen un gran beneficio a ofrecer. Las actividades culturales pueden ser una magnífica manera de que el personal salga de sus rutinas habituales, explore su creatividad, y de que se establezcan nuevos vínculos.

#### 3.3.5 BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE OPERA Y DE SOSTENIBILIDAD

Estudios realizados en múltiples países ponen de manifiesto que la participación de las comunidades en actividades artísticas puede contribuir de manera significativa al bienestar personal y social, así como contribuir a mejorar la labor

del sector público en sus políticas de bienestar social y sostenibilidad medioambiental.

Muchas de las organizaciones y proyectos culturales se refieren a temas sociales, en especial en ámbitos tales como la salud, los desequilibrios regionales, el medio ambiente, los jóvenes, los colectivos especiales y la seguridad vial.

Las empresas son conscientes de que apoyando tales actividades demuestran su apoyo a la comunidad en que operan. Pueden así establecer vínculos con organizaciones de base y llegar a una población más amplia.

Las empresas son también conscientes de que muchos profesionales tienen tanto en cuenta la actuación de la empresa en la sociedad como sus resultados económicos, cuando examinan propuestas de empleo o de negocio.

### 3.3.6 BENEFICIOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Los beneficios financieros pueden ser los más importantes para muchas de las organizaciones culturales y artísticas que se dirigen a potenciales socios empresariales. El dinero no es la solución de todos los problemas, pero puede ser un salvavidas.

Un socio empresarial puede ofrecer otros muchos beneficios a la Cultura más allá del dinero. Los beneficios operativos pueden incluir locales, equipo, espacio de oficinas y otros muchos más. Para muchas organizaciones culturales, las giras representan un extraordinario obstáculo logístico y financiero. Un socio empresarial con conexiones con la industria del transporte puede ser un salvavidas.

### 3.4 LISTADO DE BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Remitirse a esta lista de los siguientes activos, presentados de acuerdo con su categoría en el plan de negocios. Considerar cuáles pueden ser ofrecidos/buscados por una organización de cara a un potencial socio.

#### Reputación

- Reputación positiva y elevado nivel de reconocimiento por la comunidad.
- Apoyo positivo por parte de comunidades específicas.

#### Posicionamiento en el mercado

- Marca reconocida, imagen fuerte como organización de calidad e innovadora que aporta valor a la comunidad.
- Actos estimulantes, divertidos y de calidad.
- Base de datos, amplia y segmentada, y comunicaciones regulares.
- Mayores ventas de productos.
- Mayores ventas de entradas.

#### Hospitalidad y relaciones públicas

- Local y actos que facilitan un entorno excelente para promover la hospitalidad corporativa y las relaciones públicas.
- Dirigente empresarial influyente y respetado, como orador invitado.
- Artistas famosos dispuestos a hablar/actuar en actos corporativos.
- Redes empresariales que incluyan clientes, proveedores y otros colectivos.

#### Desarrollo organizativo y del personal

- Personal altamente cualificado, con conocimientos y/o habilidades en:
  - Gestión de proyectos
  - Presentación y comunicación
  - Creatividad y pensamiento lateral
- Una potente cultura empresarial de "podemos conseguirlo".
- Actos a los que pueda acudir el personal para formarse y divertirse.
- Actos en los cuales el personal pueda vivir experiencias culturales y artísticas, y expandir sus horizontes.
- Oportunidades para que el personal se relacione con sus colegas y/o sus familias.

### 3. El plan de acción

#### Compromiso con la comunidad y sostenibilidad

- Capacidad de dar visibilidad frente a los públicos objetivo, como alguien que apoya una organización cultural de una comunidad.
- Oportunidades para invitar y encontrarse con prescriptores que puedan influir en decisiones de "licencia para operar".
- Oportunidades para ampliar el acceso a actividades culturales.
- Enfoque de temas sociales y colectivos en riesgo, mediante la Cultura y las Artes.

#### Financieros y operativos

- Dinero.
- Locales.
- Equipos.
- Experiencia profesional.

#### Resumen

El plan de acción es la justificación estructurada y cuantificada de una inversión empresarial.

Incluye:

- Perfil de la organización.
- Resumen del valor para la comunidad.
- Oportunidades de intercambio de beneficios.

Los beneficios del plan de acción se agrupan en categorías:

- Beneficios reputacionales.
- Beneficios de posicionamiento en el mercado
- Beneficios de hospitalidad corporativa y relaciones públicas.
- Beneficios de desarrollo organizativo y del personal.
- Beneficios de compromiso con la comunidad y sostenibilidad.
- Beneficios operativos y financieros.

## 4. La búsqueda del socio adecuado

Una vez hayan completado sus respectivos planes de acción y definido las necesidades de cada organización y los beneficios que pueden ofrecer, la empresa y la institución cultural están preparadas para embarcarse en el proceso de selección de su socio correcto y para negociar una relación que beneficie tanto a la empresa como a la institución cultural. Debe tratarse de una alianza “adecuada”, puesto que ambos socios tienen mucho que perder o ganar, incluyendo su reputación.

Una alianza adecuada significa que la empresa mejore su disposición para considerar desarrollar e incrementar su nivel de apoyo, mientras que para la organización cultural sirve de demostración frente a otros potenciales apoyos – del mundo empresarial, del sector público y de la comunidad – que las habilidades artísticas de la organización están apuntaladas por una gestión empresarial.

Una alianza menos que fructífera puede significar números rojos en el balance de la empresa. Para la organización cultural puede significar una mayor dificultad para atraer más socios empresariales, incapacidad para alcanzar los objetivos culturales, una potencial reducción en cuanto al apoyo del gobierno o la comunidad, y en el peor de los casos, la posibilidad de cerrar sus puertas definitivamente.

### 4.1 ESTAR PREPARADO PARA UNA ALIANZA

Ambos, la empresa y la institución cultural tienen la responsabilidad de demostrar que cada uno de ellos está preparado para la unión propuesta.

#### ¿Está preparado el socio empresarial?

Los ejecutivos de la empresa deben ser capaces de poder demostrar a la institución cultural que su empresa dispone de presupuesto, tiempo y capacidades de sus profesionales, para guiar la alianza hacia los resultados acordados. Necesita poseer sistemas operativos que aseguren que la alianza puede ser gestionada de manera efectiva.

La empresa necesita también recursos para apalancar la alianza de forma que se asegure la obtención del máximo valor por su inversión: un gasto adicional en marketing para promover la alianza, publicitar su éxito o para que se utilice en actividades relacionadas, tales como anuncios de lanzamientos, hospitalidad corporativa, utilización del logo, y diseño e impresión de material. Algunos de estos costes pueden ser compartidos con la organización cultural.

Los costes del apalancamiento incluyen asimismo el tiempo

de los ejecutivos senior que pueden aportar su prestigio y experiencia a la alianza, tomando parte en los actos públicos o asesorando a la organización cultural acerca de lo que la empresa necesita, cómo pueden atenderse estas necesidades y revisando los resultados. Ambos lados de la alianza saldrán beneficiados de estas aportaciones en tiempo y experiencia de los ejecutivos senior.

Los representantes de la empresa deben también ser capaces de demostrar que las medidas empresariales que apuntalen la alianza propuesta han obtenido la aprobación del consejo y que son comprendidas y aceptadas por la empresa en su totalidad.

#### ¿Está preparada la institución cultural?

Los representantes de la institución cultural deben ser conscientes de que muchas organizaciones culturales no disponen de los recursos necesarios y, por ello, deben hallarse dispuestos a mostrar al potencial socio empresarial que su organización está capacitada para cumplir totalmente con los términos de la alianza.

Las instituciones culturales más grandes poseen habilidades organizativas que igualan las de muchas empresas, y las de tamaño pequeño a mediano pueden demostrar que también son capaces de ello. Pero los escépticos ejecutivos empresariales necesitan convencerse de que sólidos principios y sistemas operativos apuntalan la actitud voluntarista, la pasión y el compromiso que hace que se levante puntualmente el telón cada noche.

Invitar al potencial socio empresarial a contemplar lo que sucede entre bastidores y demostrar de manera fehaciente la combinación de habilidades del personal –en el escenario, de cara al público y entre bastidores– puede servir para abrirle los ojos.

Animar a la empresa a que hable con los ejecutivos de la organización cultural y con los miembros de su junta que aportan su consejo en temas profesionales tales como la contabilidad, los aspectos jurídicos o el marketing, puede

## 4. La búsqueda del socio adecuado

serle útil en su proceso de comprobación. Este proceso debe servir para tranquilizar al potencial socio empresarial con respecto a la solidez financiera de la organización. Dar a conocer al potencial nuevo socio los socios que ya se tienen es probable que contribuya también a inspirar confianza.

### 4.2 BÚSQUEDA INICIAL

El plan de negocio se ha completado y la empresa y la organización están preparadas para entrar en una alianza, ahora se trata de encontrar un socio adecuado. Al igual que con cualquier otro elemento de los descritos hasta ahora y conducentes a una alianza fructífera, la empresa y la institución cultural se moverán a lo largo de sendas paralelas.

Cada socio ha definido claramente quiénes son, qué hacen, cómo lo hacen y qué es lo que quieren obtener a partir de una alianza empresa-Cultura, y su implicación es total.

#### La opinión del socio empresarial

Para algunas empresas, la sorpresa empezará con lo que contiene la oferta. El menú es amplio puesto que la Cultura y las Artes cubren la música, la literatura, las artes escénicas, el patrimonio cultural histórico, el cine, los multimedia, las artes visuales, la artesanía, la cultura popular, las bibliotecas, el fomento de la lectura, los museos, los festivales, el diseño y la arquitectura.

Una fuente inicial de información es la que suministra la Secretaría de Estado de Cultura, las consejerías autonómicas y los ayuntamientos, referente a las organizaciones sectoriales de cada uno de los sectores culturales citados.

Muchas instituciones culturales se dan a conocer a las empresas enviándoles peticiones de apoyo por propia iniciativa. Ciertas webs empresariales constituyen un filtro útil

para animar o desanimar esta acción, al detallar las exigencias de sus alianzas y los criterios que hay que cumplir para alcanzar los objetivos de la empresa. Se suele exigir que las propuestas por escrito cubran los siguientes detalles con respecto a la institución cultural:

Valores	Misión, visión, objetivos y perfil en la comunidad.
Gestión	Junta o Patronato, ejecutivos clave y cifras de personal
Público	Demografía, distribución por género, características, ámbito geográfico que cubre.
Finanzas	Volumen de financiación actual, fuentes, necesidades de financiación, alianzas presentes o pasadas y sus logros.
Actividades	Programas dirigidos a los jóvenes y a otros segmentos de la comunidad.
Perfil de marca	Percepción de la organización y sus productos.
Principales beneficios ofrecidos	Reputación y responsabilidad social, relaciones públicas, "networking", marketing, desarrollo del personal y productividad.
Diferenciación	Por qué esta institución se halla en estrecha línea con el socio empresarial.

Las reuniones cara a cara para enjuiciar los valores, experiencia y sentido comercial de los gestores serán indicadores de la capacidad de la institución cultural para iniciar y culminar ideas que añadan valor a la alianza, y para trabajar estrechamente con la empresa para alcanzar beneficios comerciales. Las afirmaciones en cuanto a finanzas y gestión se comprobarán debidamente.

Quizás las empresas puedan creer que no les resulta posible valorar tan fácilmente el output cultural de sus socios. Las instituciones culturales pueden aportar estadísticas respecto al público asistente, estudios formales de satisfacción, feedback informal, críticas y artículos en los medios, reconocimiento por parte de instituciones similares y reconocimientos formales de su éxito y calidad por parte de las organizaciones sectoriales y organismos públicos.

Las empresas pueden realizar comprobaciones por sí mismas, haciendo que personal suyo adecuado para tal tarea "pruebe" el producto, asistiendo a representaciones o actos culturales. Los ejecutivos que tratan diariamente con los clientes tendrán el "feeling" adecuado con respecto a si el producto gozará de aceptación. Los ejecutivos a cargo de las relaciones públicas sabrán lo que gustará. Quizás empleados, ejecutivos o miembros de los órganos directivos sean entusiastas entendidos acerca de una forma artística en concreto.

Mientras que un gestor prudente quiere asegurarse de que todos los aspectos se hallan convenientemente ligados para alcanzar los resultados correctos, los ámbitos de la Cultura permiten la sorpresa, así como ensanchar la imaginación. Si todos los criterios del plan de acción se cumplen y las comprobaciones han tenido lugar, existe la oportunidad de ser atrevidos.

Una alianza cultural puede permitir a la empresa ampliar sus límites y superar sus limitaciones tal como son percibidas, creando oportunidades para un reposicionamiento de la empresa o sus productos.

## La opinión del socio cultural

Teniendo en mano el plan de acción, las instituciones culturales inician la búsqueda de un socio empresarial sabiendo que pueden ofrecer a su socio potencial un intercambio de activos. Los encargados de la gestión y el marketing tienen la oportunidad de mostrar a sus equivalentes en la empresa que pueden ofrecer una gama de beneficios de un plan de acción.

Este desafío puede enfocarse de la mejor manera mediante un estudio de mercado de los miles de empresas existentes recogidas en las estadísticas y anuarios oficiales.

El plan de acción de la institución cultural será el instrumento que ayudará a estrechar el campo de elección. El examen de los sectores industriales y las empresas adecuadas al mismo servirá para indicar qué sectores y empresas pueden hacer uso de los beneficios que muestra el plan de acción de la institución cultural así como corresponder a sus necesidades.

Las preguntas acerca de los sectores industriales y sus empresas se agrupan bajo las categorías del plan de acción.

## Reputación

- Identificar los sectores que precisan mejorar su imagen ante los gobiernos, la comunidad en que operan o la sociedad en general.
- Identificar las empresas que:
  - Necesitan mejorar sus relaciones con los gobiernos o sus comunidades debido a determinados desafíos, o con nuevas líneas de negocio para las cuales la aprobación de la comunidad sea esencial.
  - Tienen su sede o una fuerte presencia en el área en que opera la institución cultural y desean reforzar su papel en la comunidad.
  - Buscan poseer una cartera de patrocinios y alianzas más equilibrada.

## Posicionamiento en el mercado

- Identificar las empresas que:
  - Desean diferenciarse en un mercado saturado.

## 4. La búsqueda del socio adecuado

- Tienen o buscan clientes y consumidores similares a los públicos de la institución cultural.
- Tienen una fuerte presencia en el área en que opera la institución cultural y desean reforzar su posición en el mercado.
- Desean rehacer su imagen y reorientar su comunicación con el mercado.
- Tienen una marca que se corresponde estrechamente con la de la institución cultural, de forma que sea posible un reforzamiento de su política de marca.
- Ocupen un nicho de rol similar al de la institución cultural.
- Buscan diversificar sus productos o servicios, o introducir productos ya existentes en nuevos mercados.
- Intentan introducirse en mercados de la región en la cual tiene su sede la institución cultural.
- Intentan introducirse en mercados exteriores en las mismas zonas en que la institución cultural lleva a cabo giras.

### Relaciones públicas, “networking” y hospitalidad corporativa

- Identificar empresas que sea probable que se sientan atraídas por las oportunidades de hospitalidad y relaciones que ofrece una alianza cultural. ¿A qué empresas es probable que les apetezca relacionarse con otros socios/patrocinadores o aficionados/contactos de la institución cultural?
- Identificar empresas que buscan respaldo para construir y mantener relaciones con sus clientes y necesitan ser anfitriones de sus clientes actuales y prospectivos.

### Desarrollo organizativo y del personal

- Identificar empresas:
  - Que compitan por atraer y retener el talento.
  - Con personal cuyas habilidades puedan mejorar trabajando con una institución cultural.
  - Que tengan un nuevo Presidente, o CEO, que desee marcar impronta.

- Que tengan un nuevo director de marketing, o de relaciones institucionales, que busque poner en marcha nuevas estrategias.
- Que necesiten construir una cultura empresarial más cohesiva.

### Implicación en la comunidad en que opera y sostenibilidad

- Identificar empresas:
  - Que ya se hallen implicadas en la comunidad en que operan.
  - Que apoyan temas e instituciones sociales y comunitarias.
  - Que se hallan comprometidas en ser vistas como buenos ciudadanos empresariales.
  - Cuyas webs/memorias anuales o artículos en los medios destaquen los valores de la marca, las estrategias empresariales y las prácticas comerciales que contribuyan a su interés por la comunidad, y que deben ser tenidas en cuenta como socios en cualquier enfoque.
  - Que por su posicionamiento en el mercado puedan beneficiarse de una asociación más fuerte con la comunidad en que operan.

### Recogida de información

La mayoría de las instituciones culturales carece de los medios, o no dispone de tiempo, para realizar una investigación y descansan en un seguimiento informal de los medios para la obtención de información. Puesto que es toda la organización la que se beneficia de una alianza, todos pueden ser animados a repasar los periódicos en busca de noticias empresariales. El personal del departamento de desarrollo se pondrá al frente, focalizando en las páginas económicas de los periódicos de contenido general y en los medios económicos, manteniéndose informado de los cambios, tendencias, éxitos, oportunidades y problemas que tienen lugar en la comunidad empresarial y los sectores industriales. Pueden buscar apoyo en un equipo en que se hallen miembros del personal, de la junta directiva o patronato y voluntarios.

Otras fuentes de información incluyen los periódicos locales que publican noticias acerca de la situación de las empresas de la comunidad, así como las "newsletters" y webs de las empresas objetivo y de otras organizaciones que compiten por alianzas. Repasando las webs de las principales empresas se obtiene una visión general de sus necesidades y de las políticas de empresa con respecto al compromiso con la comunidad en que operan, diversidad cultural, patrimonio cultural, y contratación y desarrollo del personal.

Los informes y "surveys" se recogen con frecuencia en los medios solo de manera parcial, pero la información en la cual se basan puede obtenerse gratuitamente en Internet.

Las memorias anuales y el material de marketing publicados por las empresas y las organizaciones culturales resultan útiles. Una manera excelente de mantenerse al día con respecto a quién apoya a quién consiste en mantener una colección de programas con listas de alianzas, patrocinios y mecenazgo.

Una investigación de mercado formal es cara, pero las organizaciones culturales pueden buscar ayuda en especies en este sentido de un socio ya existente o pueden fijarse como objetivo tener como socio a una empresa de investigación de mercados. Una investigación de mercado informal consiste en hablar con amigos y contactos: funcionarios de los organismos culturales públicos, agencias y consultores de patrocinio, personal y directivos de otras organizaciones culturales y sus socios empresariales. Participar en actividades de las Cámaras de Comercio u otras organizaciones empresariales puede hacer que se obtengan útiles contactos.

La información recogida resulta útil solo si se dispone de la misma a tiempo y debe estar a punto cuando se desarrollen las propuestas y se planifiquen negociaciones. De esta forma se asegurará también que si tienen lugar cambios en el personal, se mantenga la información acerca del historial de las relaciones de la organización con las empresas.

Esta investigación indicará claramente que algunas industrias y empresas se hallan dispuestas a alianzas con instituciones culturales, mientras que otras no lo consideran. Por otro lado, siendo el mercado potencial tan grande y el entorno de las diferentes empresas tan diverso, a veces una oportunidad no es el resultado de una investigación diligente sino que puede que aparezca por sorpresa. Pero no se puede confiar en que siempre sea así.

#### 4.3 APROXIMACIÓN A POTENCIALES SOCIOS

A partir del estudio del sector industrial, se seleccionan un conjunto de empresas y se identifica el socio potencial. En este momento se necesita una investigación detallada en la cual basar una propuesta personalizada a presentar a la empresa en cuestión.

Para preparar la propuesta para la empresa seleccionada, la organización cultural precisa conocer el perfil de la empresa, su actitud o posicionamiento con respecto a la comunidad en que opera y una lista de los beneficios que se buscan y de los que pueden ofrecerse. Esta información, a partir de memorias anuales, webs, material de marketing y otros, deberá completarse mediante conversaciones telefónicas y reuniones con directivos, especialmente de las áreas de relaciones institucionales, marketing o recursos humanos.

La comprensión de la empresa puede mejorar mediante contactos personales ya existentes, como son los amigos o colegas del personal o de los miembros de los órganos de gobierno de ambas organizaciones.

#### Identificación de los decisores

Resulta importante saber quiénes en la empresa se hallan implicado en la toma de decisiones, cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones y cuándo se toman. El calendario probablemente se halle definido por la preparación del presupuesto y por si la empresa utiliza el año

## 4. La búsqueda del socio adecuado

natural o el fiscal, en el caso de algunas multinacionales. También debe tenerse en cuenta oportunidades tales como la entrada de nuevo personal o un nuevo director en el departamento de patrocinios, temas de actualidad tales como fusiones o adquisiciones o políticas empresariales que tengan un impacto sobre la empresa.

Una reunión formal con la empresa constituye la oportunidad para conocer las necesidades de su plan de acción, puesto que cada empresa concederá un peso distinto a las categorías del plan de negocio. Saber esto capacita a la organización cultural para la descripción de sus activos y de cómo se intercambiarán en forma de beneficios que concuerden con las necesidades de la empresa.

Resulta importante conocer previamente quién asistirá a la reunión de forma que la organización cultural puede estar representada por las personas más adecuadas para negociar como iguales. Esta reunión puede que sea la primera y mejor oportunidad para poner en marcha la propuesta.

La información reunida en el proceso de investigación suministra el contexto de la reunión. Resulta profesional mostrar conocimiento de la situación, resultados, compromiso con la responsabilidad social y actividades de patrocinio, de la empresa. La reunión es también una oportunidad para hacer preguntas y comprobar supuestos. Hay que estar dispuesto a aprender, puesto que es probable que la investigación no haya podido tomar en cuenta situaciones recientes en la política de la empresa o en sus actividades.

Suponiendo que la investigación sea correcta y que la propuesta preliminar se acepta, ésta debe ser considerada solo como una indicación de la manera en que el plan de acción puede aportar beneficios. La propuesta debe tener una base sólida, pero resulta prudente asegurarse de que la empresa entienda esta propuesta como un trabajo en curso. Resulta útil tener preparadas otras sugerencias que puedan aportarse a la luz de cómo se desarrolle la conversación.

Si el resultado de la reunión no es tan positivo como se había esperado, no hay que mostrarse irritado ni tan si-

quiera decepcionado, sino que debe sugerirse que quizás puedan existir otras oportunidades en el futuro. Es importante mantener la relación si se juzga que el contacto es interesante, puesto que puede necesitarse cierto tiempo para que una relación se convierta en una alianza. Con el paso del tiempo, los directivos pueden cambiar de opinión si lo hacen las circunstancias.

Si se produce una reacción positiva y una clara comprensión por ambas partes acerca de lo que debe ser la próxima etapa, puede empezarse la preparación de una propuesta formal. Resulta conveniente invitar a los representantes de la empresa a la próxima actividad de la organización cultural y debe entregarse material atractivo sobre la misma.

### Redactar una propuesta

La propuesta es un documento comercial que servirá para vender la alianza. Debe ser sucinta, de no más de tres páginas que contengan la información concreta necesaria para la empresa, y escrita de manera que pueda entenderse fácilmente en poco tiempo.

Su contenido debe focalizarse en los perfiles concordantes de ambas organizaciones, con un breve pero vibrante resumen acerca de la organización cultural basado en su perfil y en su valor para la comunidad en que opera.

La propuesta detalla la naturaleza de la alianza que se propone y los resultados deseados por ambas partes. Establece los beneficios del plan de acción que proporcionará la alianza, basados en las prioridades fijadas en las deliberaciones iniciales con la empresa. La propuesta enumera los beneficios – en dinero o en especies – que la organización busca a cambio.

El material adicional puede incluir el plan de marketing de la organización cultural, estudios de mercado y de su público objetivo, indicadores de los resultados de la alianza y calendarios. La presentación de los representantes clave de la organización cultural resulta esencial para que la em-

presa pueda elegir los interlocutores convenientes para las deliberaciones futuras.

### **Valoración de los beneficios**

Muchas organizaciones encuentran que lo más difícil es poner un precio a los beneficios que ofrecen, bien cargando demasiado poco sin recordar lo mucho que el beneficio ha costado a la organización, o sobrecargando de manera poco realista, creyendo que la compañía a la que se dirigen es muy rica y que los beneficios ofrecidos son únicos.

No tendría ningún sentido una alianza que hiciera perder dinero a la institución cultural. Todos los productos y servicios poseen un valor monetario y el precio aplicado debe reflejar lo que valen los beneficios.

El precio de los beneficios no debe regirse por la cantidad de dinero que necesite la organización, sino por el valor efectivo de los beneficios en el mercado abierto. Debe considerarse cuánto costarían estos beneficios si se adquirieran comercialmente y luego debe calcularse cuánto le cuesta a la organización obtenerlos. Así es como puede obtenerse un margen de beneficio. Un sistema de costes transparente, con una base evidente, será bien considerado por los encargados de los presupuestos. La mayoría de elementos pueden tener fijado un precio: entradas, hospitalidad, tiempo del personal, administración, viajes y costes legales. Esto suministra una base firme para la negociación. Dados los hechos, el socio puede decidir cuánto puede permitirse pagar la empresa. Con el fin de que pueda establecerse un eficiente sistema de pagos, vale la pena informarse acerca del límite de pago permitido al centro de coste relevante, sin que deba solicitarse la aprobación de un nivel superior.

Los presupuestos deben ser aceptados antes de que tenga lugar la actividad a que se refiere la alianza. Una política de "ninguna sorpresa" resulta esencial cuando se hallan en juego dinero y relaciones.

## **4.4 REUNIONES Y NEGOCIACIÓN**

Las reuniones cara a cara con los decisores resultan esenciales para determinar de qué manera puede la institución cultural responder más eficientemente a las necesidades de su socio empresarial. Constituyen una oportunidad para identificar los objetivos de la empresa y para descubrir qué saben acerca de las instituciones culturales.

El proceso de toma de decisiones para distribuir los fondos destinados a patrocinios o alianzas varía entre empresas que buscan diferentes retornos, dependiendo de los objetivos de cada empresa.

Los contactos personales entre la empresa y la institución cultural pueden resultar más importantes que cualquier otro factor, y este es el motivo por el que resulta tan importante introducirse en los círculos de los miembros de los órganos directivos, del personal y de los aficionados. Una clara racionalidad empresarial resulta esencial, pero los contactos personales pueden abrir puertas que conduzcan a una alianza.

La alianza buscará implicar a los decisores de cada una de las unidades de la empresa que tienen relación con las áreas en las cuales la institución cultural ofrece beneficios empresariales, incluyendo relaciones institucionales, marketing y recursos humanos.

### **Conseguir una reunión**

Los miembros del patronato o la junta de la institución cultural o sus simpatizantes, que conocen a personas de la empresa objetivo, pueden ponerse en contacto telefónico con ellas, o escribir en nombre de la institución cultural, solicitando mantener una reunión. Sus movimientos deben ser coordinados por la persona de la institución cultural que gestione la estrategia de la alianza.

Los miembros del patronato o la junta, los empleados o los voluntarios que hayan ayudado a conseguir la cita pueden

## 4. La búsqueda del socio adecuado

ser invitados a participar en la reunión. La estrategia a seguir incluye las siguientes etapas:

- Una carta de una página para presentar la institución, indicar los beneficios que pueden ofrecerse y las sinergias potenciales, y pidiendo una reunión exploratoria.
- Un llamada telefónica de seguimiento pidiendo una reunión y mencionando los posibles contactos personales. El objetivo es una corta reunión para intercambiar opiniones sobre una posible alianza.
- Una invitación al contacto empresarial de nivel senior para que asista al próximo espectáculo, exposición o acto de la institución cultural.
- Si no se obtiene una respuesta a la carta/email/ llamada, considerar si se debe volver a llamar.

### Asegurarse los resultados deseados

Proceso a seguir:

- Mantener un contacto directo con un ejecutivo senior con el fin de intercambiar información antes de la reunión.
- Enterarse de quién asistirá por la empresa y de sus áreas de interés.
- Asegurarse de que los representantes de la institución cultural sean del mismo nivel que los de la empresa.
- Ponerse de acuerdo antes de la reunión acerca de los mensajes clave y los resultados deseados y lo que dirá cada uno.
- Preparar una breve presentación de la alianza para entregarla en la reunión.
- Instruir a los representantes de la institución cultural acerca de:
  - el clima económico en el sector industrial en particular
  - la situación económica de la empresa objetivo
  - detalles acerca de las políticas de responsabilidad social o de patrocinios del posible socio empresarial.

### Llevar a la reunión:

- Cuestiones para estimular la conversación acerca del interés de los representantes de la empresa por la Cultura, sus ideas acerca de las alianzas entre empresas e instituciones culturales y lo que su empresa desearía obtener de ellas. Ésta es la oportunidad de obtener mayor información para el plan de acción.
- Un ejemplar de la propuesta preliminar de alianza, describiendo a la institución cultural, el concepto de alianza y los beneficios a ofrecer a la empresa

### Asegurarse resultados

La reunión inicial constituye una mezcla de recopilación de datos y primera negociación y los representantes de la institución cultural deben estar preparados para tomar la palabra según sea conveniente. Puede que sea la única oportunidad de poder demostrar que su propuesta se basa en un análisis de los probables intereses y necesidades de la empresa.

Muchos ejecutivos de empresa, especialmente aquéllos con una limitada experiencia cultural, pueden considerar la Cultura tan amenazadora como algunos de la Cultura consideran al sector empresarial. El objetivo consiste en hacer que todo el mundo se sienta cómodo al inicio de la reunión e ir descubriendo qué es lo que los representantes de la empresa saben acerca de la Cultura y de la institución cultural que les visita. Su conocimiento puede que sea reducido y por ello vale la pena dedicar tiempo a desarrollar buenas relaciones.

Se trata de una oportunidad para que los representantes de la institución cultural muestren su entusiasmo por la Cultura y por su organización. Al mismo tiempo pueden demostrar tener conocimientos acerca de la empresa y su problemática, al tiempo que escuchan atentamente para informarse acerca de la agenda de la empresa.

No debe dejarse para demasiado tarde la presentación de la propuesta, puesto que se trata de demostrar que se ha diseñado de forma que coincidiera con los supuestos objetivos de la empresa y la forma de añadirles valor. La propuesta pondrá de relieve los beneficios del plan de acción que la organización puede ofrecer para satisfacer las necesidades de la empresa. Sin embargo, hay que asegurarse de que se entienda que se trata solo de una propuesta preliminar y que en una segunda redacción se tendrán en cuenta los objetivos e intereses de la empresa explicitados en la reunión.

Si una empresa ha aceptado mantener una reunión con una institución cultural, significa que ya saben de qué organización se trata, así que no hay que dedicar todo el tiempo a hablar de uno mismo. Mejor dedicarlo a conocer qué es lo que la empresa quiere y en qué medida la marca de la institución cultural resulta relevante para ellos.

Debe animarse a los ejecutivos de la empresa que asistan a la reunión a que digan si los resultados de la investigación de la organización son ciertos y si han entendido correctamente a la empresa. Se les debe preguntar si los beneficios que se ofrecen son valorados por la empresa, y si no es así, qué beneficios desearían, si la propuesta les parece interesante y si el precio fijado para los beneficios les parece aceptable.

Es conveniente que se tengan en cuenta las objeciones o preocupaciones. Quizás la empresa esté interesada en la institución cultural pero no en la propuesta concreta, o quizás los beneficios o el precio sugerido no resulten satisfactorios. Ser flexibles y aceptar tratar de otro proyecto puede hacer que las negociaciones se mantengan abiertas. La institución cultural puede sugerir, por ejemplo, que quizás la empresa podría preferir patrocinar un proyecto pequeño como una manera de conocer el probable valor de la relación propuesta.

En ocasiones pueden surgir demandas o sugerencias que resulten inaceptables para la institución cultural debido a que comprometan los estándares artísticos o la integridad,

como serían por ejemplo, los logos o colores corporativos en el vestuario. Puede explicarse que esto sería visto como algo que minara la integridad del arte y por ello devaluaría su valor. Pueden sugerirse alternativas, por ejemplo, camisetas para el personal de sala.

La siguiente etapa puede consistir en volver con una propuesta en firme o hacer una presentación al CEO o a los ejecutivos senior de las restantes unidades que puedan beneficiarse de la alianza. Debe dejarse material explicativo de forma que los ejecutivos que no hayan asistido a la reunión puedan reconocer el valor de continuar explorando la relación.

La institución cultural debe estar preparada para abandonar si la discusión conduce a un resultado inaceptable.

Después de la reunión debe haber una llamada telefónica o un email que confirme los resultados alcanzados. La confirmación de los resultados debe ser una práctica rutinaria después de cada reunión.

La información y los consejos suministrados por el personal de la empresa deben utilizarse para desarrollar la propuesta definitiva para el socio prospectivo. En ella se detallarán los beneficios concretos que la institución ofrece suministrar a la empresa y los recursos que busca. Esta propuesta puede seguir perfeccionándose y deben buscarse oportunidades para presentarla a un grupo más amplio dentro de la empresa.

### **Obtener un compromiso**

Con frecuencia el compromiso se obtiene por etapas. Ciertas iniciativas pueden hacer que la relación se desarrolle. Un ejemplo consiste en invitar a ejecutivos senior de la empresa objetivo a que asistan a un evento, en el cual se aprovecha la oportunidad para presentarles los miembros del patronato o la junta, los artistas y el personal, y para que el director artístico les haga una explicación entre bastidores.

## 4. La búsqueda del socio adecuado

Otras formas de establecer o ampliar la relación son:

- hacer que se conozcan los presidentes de ambas organizaciones
- sugerir que los patrocinadores de un evento aislado tomen en consideración una alianza
- invitar a la empresa a organizar una actividad propia en la sede de la institución cultural
- invitar a la empresa a tener un representante en el patronato o la junta
- sugerir que la empresa suministre un apoyo en especies, por ejemplo de manera que un miembro de su personal ayude a la organización a preparar un plan de marketing, desarrollar una web o en temas de recursos humanos.

Una organización será juzgada por su comportamiento en una etapa temprana de la relación en áreas tales como un desarrollo eficiente de los acuerdos o un suministro puntual y conveniente de los beneficios.

### Negociar un acuerdo

Un equipo pequeño compuesto por personal senior debe hacerse responsable de la negociación de un acuerdo que asegure la consistencia, evite los malentendidos y minimice el riesgo de unas expectativas irreales en la mente de cualquiera de las partes.

Dependiendo de la estructura y recursos de la institución cultural, el equipo podría estar formado por el CEO o director general, el director de marketing o el de desarrollo, y el director artístico.

La lista de control contendrá:

- ¿Se basa la relación en un plan de acción?
  - ¿Claro entendimiento acerca de objetivos y valores?
  - ¿Necesidades de la empresa identificadas y sobre las cuales existe acuerdo?

- ¿Se hallan las dos organizaciones preparadas para gestionar la alianza, y poseen los recursos necesarios para ello?
  - ¿Personal, fondos promocionales, sistemas?
  - ¿Compromiso, liderazgo, contactos y "networks"?
- ¿Se han identificado los activos a intercambiar y se está de acuerdo en que se intercambien?
  - ¿Fijación de precios, entrega a su debido tiempo, presupuesto?
- ¿Se ha tomado en consideración el impacto de la alianza en el entorno económico local?
  - ¿Las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
  - ¿El mercado de los potenciales socios empresariales es lo bastante grande?
- ¿Se ha acordado un proceso y un calendario para evaluar y monitorizar la relación?
  - ¿Medidas de los resultados esperados, evaluación continuada?
  - ¿Parámetros, calendario, mecanismos de "feedback"?

### Dirigirse a una Pyme

Las diferencias clave en la estrategia son:

- El proceso de toma de decisiones no es tan complejo, probablemente el propietario de la empresa será quien tome la decisión, y generalmente la comunicación será menos formal.
- Es mucho más fácil ser recibido por una empresa local. Quizás no resulte apropiada una propuesta formal por escrito, pero deberá existir alguna forma de comunicación escrita y un procedimiento para su seguimiento.
- Es más probable que una pyme conozca ya hasta cierto punto el papel que la institución cultural juega en la comunidad local.

## Resumen

Antes de intentar embarcarse en una alianza hay que comprobar hallarse preparado para ello. ¿Se poseen los recursos necesarios para gestionar y apalancar una alianza?

Investigar los posibles socios identificándolos de acuerdo con cada una de las categorías del plan de acción. Identificar organizaciones que posean activos o que puedan beneficiarse de los activos que la organización posee en cada categoría.

Implicar a todo el equipo. Realizar alguna forma de estudio o investigación para identificar:

- Sectores industriales.
- Organizaciones concretas.
- Decisores.

Las reuniones cara a cara son esenciales.

- Valorar el precio de los activos que se ofrecen.
- Desarrollar una propuesta preliminar.
- Conseguir una reunión.
- Discutir las necesidades y activos del plan de acción.
- Dar respuesta a las preocupaciones y objeciones.
- Preparar una propuesta revisada y detallada.
- Negociar un acuerdo.
- Obtener un compromiso.

## 5. La formalización de la relación. El contrato

Antes de que se ponga en marcha la alianza debe formalizarse un contrato. En este capítulo se describe brevemente por qué se necesita un contrato y los aspectos que puede cubrir.<sup>1</sup>

El contrato suministra la base legal de la alianza. Por pequeña que ésta sea, resulta importante que se formalice de una u otra manera. El propósito de un contrato, desde una perspectiva legal y comercial, consiste en aportar seguridad y claridad. Los contratos de patrocinio entre empresas e instituciones culturales exhiben una gran diversidad, desde acuerdos informales y breves cartas de compromiso hasta contratos de muchas páginas. Pero si no especifican y cuantifican los beneficios a intercambiar, no sirven para el propósito del contrato.

Dado que el contrato es muy importante por sí mismo, el proceso de su redacción lo es igualmente, puesto que da lugar a que ambas partes reflexionen acerca de lo que desean aportar a la relación y lo que desean obtener de ella. El proceso de redacción del contrato es importante a nivel humano, puesto que ayuda a los socios a comprenderse uno a otro y a saber si son compatibles.

El contrato tiene dos partes: una legal y otra referente a los beneficios. Resulta de la mayor importancia que se incluya no solo qué beneficios las partes se comprometen a intercambiar, sino también la forma del intercambio y cómo van a ser medidos. Por ejemplo, uno de los beneficios aportado por la institución cultural podría consistir en invitaciones para el personal y los clientes actuales o prospectivos del socio empresarial. La medición de este tipo de beneficio debería hacer referencia al número de veces que se ofrezca esta oportunidad, número de invitaciones así como a estudios del nivel de satisfacción de los clientes o del personal.

Como mínimo, todo contrato debe:

- Asegurar que ambas partes compartan un común entendimiento de las expectativas de cada una de ellas.
- Identificar los objetivos principales de cada socio.
- Articular la forma de gestión de la relación y designar a quiénes se implicarán en ello.

- Especificar lo que cada parte hará o aportará, incluyendo el calendario y la calidad del servicio o de las aportaciones.
- Determinar el coste de cada uno de los beneficios a intercambiar.
- Especificar quién será responsable de las evaluaciones y cuándo se llevarán a cabo.
- Identificar procesos para resolver eventuales disputas.
- Incorporar un proceso de evaluación periódico, incluyendo sistemas de valoración de tipo cualitativo y cuantitativo.
- Establecer un método y un calendario para la consideración de áreas que puedan haberse modificado y la forma como la relación pueda desarrollarse.

Resulta de la máxima importancia que se sea claro y realista acerca de lo que va a ser intercambiado. Uno de los motivos más habituales de que una relación tenga problemas es que las partes consideren que no están obteniendo de la misma todo lo que esperaban. Quizás la empresa tenía expectativas de una explosión de artículos en la prensa o del "networking", o quizás la institución cultural esperaba obtener mayor apoyo en cuanto a infraestructuras del que haya obtenido. Quizás la empresa anticipó un aumento espectacular en sus ventas que no se haya producido. Este tipo de problemas evidencian con frecuencia que los socios no han dedicado el tiempo suficiente a que los beneficios estén claramente definidos desde el primer momento.

El contrato debe especificar de manera clara cuándo pueden las partes dar la relación por finalizada. Muchas instituciones artísticas operan de acuerdo con un ejercicio anual, por lo tanto resultaría lógico que el contrato se estableciera también por un año y no por una temporada artística. Para los casos en que se desee dar por terminado sin una causa, el contrato debe fijar un período de preaviso razonable. Qué se considere razonable dependerá de las circunstancias y ritmos de cada parte. El contrato debe per-

<sup>1</sup> Los lectores deben ser conscientes que la información que aquí se da constituye únicamente una guía general y en ningún momento pretende ser de un asesoramiento legal. Antes de aplicar la información a cada circunstancia particular se recomienda buscar consejo profesional.

mitir que se dé la relación por extinguida en caso de incumplimiento grave, como sería la anulación de la temporada. Las causas de extinción incluirán la no obtención de los beneficios acordados durante un período determinado. El contrato establecerá también que si las partes pueden poner remedio al incumplimiento o, en otras palabras, sentarse y resolverlo, entonces no existirá tal incumplimiento. Resulta difícil imaginar circunstancias en las cuales una acción legal pueda dar lugar a un resultado satisfactorio, por lo tanto siempre es mejor en caso de falta de entendimiento, resolver el problema mediante el diálogo y la negociación.

En la preparación de todo contrato existen áreas de especial dificultad y que merecen ser tenidas en consideración. Quizás los asuntos más difíciles sean los que se refieren a temas de reputación. Todos los contratos incluyen una cláusula de extinción cuando la reputación de una de las partes se vea perjudicada. Ha podido suceder, por ejemplo, que una campaña publicitaria controvertida haya sido considerada nociva para el patrocinador. Por lo tanto, resulta habitual que un socio deba dar su previa aprobación al material relacionado con el evento que patrocine, y esto puede especificarse en el contrato.

Una vez el contrato haya sido aprobado y firmado, deben establecerse revisiones periódicas. Desde el inicio del proceso deben introducirse mecanismos de revisión e información. Esta revisión e información periódica es una buena manera de mantener y desarrollar una relación productiva. Permitirá que, en caso de que surjan problemas, éstos sean atajados lo antes posible. También crea ocasiones para el enriquecimiento de la relación. Por mucho que implique trabajo adicional, los resultados obtenidos lo justifican.

### Resumen

El contrato constituye la base legal de una alianza. Aporta seguridad y claridad. El proceso de redacción de un contrato resulta también valioso por sí mismo, puesto que asegura un común entendimiento. Por pequeña que sea una alianza, debe ser confirmada por escrito.

## 6. Gestión y evaluación

Una vez se ha firmado el contrato y la alianza ya está vigente, el trabajo no ha hecho más que empezar. Las alianzas fructíferas consisten sobre todo en relaciones, y una alianza requerirá un trabajo continuado que asegure su éxito.

Ambas organizaciones deben ser perfectamente conscientes de la carga de trabajo que implica para que resulte fructífera.

### 6.1 SEGUIMIENTO DE LA ALIANZA

El seguimiento de una alianza empresa-institución cultural implica mucho más que mantenerla en mero funcionamiento. Se trata de un proceso que asegure que la alianza produce resultados de manera continuada y, lo que es más importante, que es capaz de crecer y desarrollarse para hacer frente a nuevas exigencias.

Con frecuencia, el acuerdo inicial tiene lugar con un área de la empresa, pero con el transcurso del tiempo, la institución cultural descubrirá maneras de contactar con otras áreas. Probablemente la alianza se inicie focalizada en el marketing o las relaciones públicas, pero puede extenderse a las áreas de recursos humanos, producción o planificación.

Análogamente, en el caso del socio empresarial, la relación puede ampliarse a partir del área de marketing para abarcar otras actividades de la empresa, como los talleres de motivación del personal, talleres creativos para los directivos y el personal, actuaciones o encargos de obra para la asamblea anual de accionistas, y el “networking” en los estrenos e inauguraciones.

Tanto la empresa como la institución cultural se beneficiarán de que la alianza se extienda y difunda por toda la organización, disfrutando ambas partes de una relación a través de diversas áreas. Uno de los beneficios prácticos de que sea así es que la relación se mantiene si cualquiera de los directivos que haya estado en el inicio de la relación deja la organización, puesto que habrán otros, en ambos lados, que entienden sus beneficios, saben manejarla y desean que continúe. Este proceso puede describirse en tres palabras: relaciones, conocimiento, confianza.

El plan de gestión de una alianza establece de manera clara qué es lo que la alianza significa en la práctica. Un equipo de gestión de la alianza se encargará de su supervisión. Dependiendo de la envergadura de la alianza y de su duración quizás puedan haber dos equipos, uno de cada lado, con una interacción directa. La alianza puede ser gestionada

por un único equipo, más reducido, si se mueve a una escala más reducida.

Resulta importante para ambas organizaciones que el equipo de gestión incluya personas de diferentes áreas, los cuales pueden reflejar de manera directa los elementos del plan de acción. Algunas grandes empresas dedican un equipo a gestionar sus inversiones culturales.

La gestión de la alianza debe incluir un proceso proactivo de resolución de conflictos, para atajar los temas rápidamente; procedimientos de comunicación para la información formal entre los socios, la información al personal, y la información al exterior, en particular a los media; y una función de coordinación para las actividades en común. Las comunicaciones internas a la empresa resultan de vital importancia para hacer que el personal siga apoyando la alianza, y las comunicaciones externas son esenciales para conseguir una valiosa visibilidad en cuanto a las relaciones públicas.

Las informaciones formales periódicas de la marcha de la alianza, mensuales o trimestrales de acuerdo con la envergadura de la alianza, servirán para medir y poner de relieve los logros alcanzados, celebrar los éxitos, hallar soluciones a los temas que surjan y, lo que es de la máxima importancia, identificar oportunidades adicionales. La información periódica cubrirá temas tales como el gasto y su distribución en el tiempo, los progresos en relación al plan operativo y los temas que merezcan máxima atención.

### 6.2 GESTIÓN

#### Desarrollo de un plan de gestión de la alianza

Una de las primeras tareas consiste en confeccionar un plan de gestión de la alianza. Se trata de un documento global que establece lo que la alianza se propone alcanzar, quién es responsable de su marcha, cuándo tendrán lugar los acontecimientos clave y cómo se medirá el éxito. El plan contribuye a que se alcancen las obligaciones contractuales.

Los planes de gestión de la alianza suelen incluir:

- metas y propósitos definidos, con objetivos concretos
- indicadores de resultados medibles, relacionados con los objetivos de cada parte
- plan de entregas, con etapas
- calendario conjunto para el seguimiento y la coordinación de eventos e iniciativas
- agenda de reuniones
- papeles y responsabilidades de cada socio
- factores presupuestarios

La gestión de la alianza debe estar relacionado con los planes de acción y operativos de ambas organizaciones. Es responsabilidad de la organización cultural suministrar periódicamente informes de gestión y de gasto; es responsabilidad del socio empresarial asegurar que los pagos se realicen en los plazos acordados.

### Probar antes de comprometerse

Al igual como sucede en todo tipo de relaciones, es mejor asegurarse antes de comprometerse.

A muchas empresas les gusta apreciar una muestra de aquello en que consistirán los beneficios de una relación con una institución cultural, por ejemplo, adquiriendo paquetes diseñados para las empresas e invitando a clientes y personal.

Si esto tiene éxito durante una o dos temporadas, puede que la compañía esté preparada para entrar en una alianza. Si por lo que fuera no funcionara, los posibles socios pueden retirarse sin ninguna dificultad, o quizás elijan probar otra opción.

Una vez se haya acordado una alianza y ésta se desarrolle, se producirá una progresión natural, a medida que aumenta el conocimiento y la confianza recíprocos entre los socios.

En una alianza fructífera, ambos socios aportarán nuevas ideas, basadas en el conocimiento de cada una respecto a las necesidades del otro. Una vez más, la comunicación y la capacidad de escuchar son claves. En lugar de rellenar una propuesta con beneficios que nunca se utilizarán, se debe trabajar junto con el otro socio para descubrir qué es lo que realmente atiende a sus necesidades. No hay que dar nada por supuesto. Por ejemplo, una organización cultural podría plantearse organizar encuentros después de un espectáculo, con los artistas y el director. Pero si la representación termina muy tarde, puede que los clientes y el personal de la empresa prefieran irse directamente a casa. Si es así, resultará más conveniente organizar otro tipo de actividades en un momento distinto.

### Construir relaciones excelentes

Se ha reiterado numerosas veces a lo largo de esta Guía que las relaciones son la base de una alianza fructífera. Evidentemente, son el factor más importante. Tres importantes directrices para unas relaciones fructíferas son:

- mantenerse atento y ser flexible
- responder a nuevas necesidades
- comunicarse y reunirse periódicamente

Puede que surjan oportunidades que no se habían previsto y que no formen parte del plan original. Esto abre la posibilidad de añadir valor a la alianza. Si los socios se reúnen con frecuencia para tratar del éxito de la alianza, ambos podrán más fácilmente estar al tanto de cómo marchan las cosas. Quizás suceda que deban ajustarse los beneficios o que deba ponerse énfasis en otras cuestiones distintas.

Las reuniones de revisión pueden implicar:

- medir y subrayar los logros
- identificar problemas y desarrollar soluciones
- identificar nuevas necesidades
- identificar un apalancamiento adicional o nuevas oportunidades de marketing

## 6. Gestión y evaluación

- sistemas de “tormenta de ideas” para desarrollar la alianza

A través de reuniones internas de gestión, cada una de las organizaciones puede revisar

- gastos y calendario de los mismos
- progreso en relación con el plan operativo de la propia organización
- temas sobresalientes
- ayuda por parte de los ejecutivos senior o implicación del personal

### Implicar a la totalidad de la empresa

- *Liderazgo al máximo nivel*

El apoyo de los niveles senior de la organización será siempre una ayuda. En algunas alianzas que implican a grandes empresas, el CEO delega en un ejecutivo senior para que sea una especie de embajador de la alianza dentro de la empresa. Sus cometidos incluyen tomar la palabra en los eventos de la alianza, colocar mensajes en las publicaciones corporativas, etc.

- *Nombrar equipos de la alianza*

Resulta esencial que se establezcan equipos de la alianza, personas en ambas organizaciones que sean responsables de la gestión de la alianza y que la hagan funcionar. Estos equipos pueden llamarse equipos de gestión conjunta o comisión directiva. Pero aunque sus miembros se hagan cargo de determinadas responsabilidades, debe dejarse claro que todos en la organización tienen un papel. Resulta útil que ambas partes se aseguren que tanta gente de la organización como sea posible sepan acerca de la alianza y de las áreas en que pueden ayudar a la obtención de los beneficios y el desarrollo de la relación.

- *Adoptar un enfoque que incluya a la empresa en su totalidad*

En muchas alianzas fructíferas, ambas partes adoptan este tipo de enfoque. Ello significa que se anima al personal a todos los niveles y de todas las unidades de negocio y oficinas regionales para que participen y promuevan actividades de la alianza. Uno de los grandes beneficios de este enfoque es que cuanto más gente se implica en la alianza, más fortalecida resulta ésta frente al peligro potencial que representa la marcha de personal clave.

### 6.3 EVALUACIÓN

La evaluación es parte esencial del proceso de gestión de una alianza. Permite que ambos socios conozcan hasta qué punto los beneficios acordados son intercambiados, se identifiquen problemas y, si es necesario, se modifique la relación.

Otra consecuencia positiva de la evaluación es que aporta la evidencia de los beneficios que se derivan de la alianza. Al patrocinador o al director de marketing, que necesita convencer a la empresa de que la alianza es valiosa y que merece la pena continuar con ella, le resulta del máximo interés poder disponer de evidencia cuantitativa y cualitativa a presentar a los decisores. Y para la organización cultural, la evidencia de los beneficios de una alianza le servirá como munición adicional cuando busque renovar la relación o atraer a otros socios empresariales.

Se recomiendan los siguientes pasos para el proceso de evaluación:

- ponerse de acuerdo con respecto a objetivos claros y realistas. Éstos incluyen
  - objetivos para cada socio en las áreas de beneficio del plan de acción
  - objetivos de la propia alianza
  - objetivos para la comunidad
- establecer resultados para cada uno de los objetivos
- ponerse de acuerdo acerca de cómo medir los resultados
- redactar un informe basado en estas medidas

- reunirse periódicamente para revisar los progresos realizados y discutir futuras orientaciones y mejoras

Las siguientes orientaciones son importantes respecto a la evaluación:

- Establecer mediciones de los resultados buscados. Para cada beneficio que se haya acordado, deben haber mediciones concretas ligadas a tal beneficio.
- Incluir mediciones cualitativas y cuantitativas. Las mediciones cuantitativas pueden incluir el número de apariciones en los media, el número de personas que han asistido a un evento, o las cifras del personal que ha participado en programas de voluntariado. Las mediciones cualitativas pueden incluir informes u opiniones del personal acerca de su disfrute de una experiencia cultural.
- Deben ser tenidas en cuenta la valoración formal e informal. Cuando se inicie la alianza, hay que identificar en qué momentos los socios evaluarán los progresos en la relación.
- Establecer referencias.
- Revisar periódicamente el proceso de evaluación. Prever poder disponer de tiempo para discutir la evaluación en diversas etapas de la relación (post-evento, trimestralmente, anualmente y/o trienalmente). ¿Son los métodos y procesos de evaluación los adecuados? ¿Son las mediciones las correctas? ¿Existen beneficios que no están siendo medidos?
- Introducir cambios basados en la retroalimentación.

A continuación se presentan posibles objetivos y métodos de evaluación que corresponden a cada una de las áreas de beneficio. Proceden de ejemplos reales de alianzas. Solo se pretende que resulten indicativos, no exhaustivos. En la realidad, cada alianza es distinta de las demás y la evaluación necesita concordar con el contexto concreto de la alianza. Generalmente, las empresas poseen sus propias prioridades acerca de lo que buscan en una alianza, y los métodos de evaluación deben establecerse a su medida.

## Beneficios reputacionales

Los posibles beneficios en esta área pueden incluir:

- ser percibida como una empresa buena ciudadana
- consolidar la reputación frente a los stakeholders
- proyectar los valores de la empresa
- extender el ámbito de consideración de la empresa en la sociedad y en sus stakeholders

La reputación no es algo que resulte fácil de medir, aunque recientemente se ha producido una proliferación de índices de reputación. Resulta difícil de demostrar hasta qué punto una alianza concreta haya afectado a la reputación de la empresa.

Posibles métodos de evaluación:

- aparición en los medios: número de artículos, espacio ocupado y valor total
- informes (de visitantes/público/segmentos relevantes del público) que midan las opiniones con respecto a la contribución a la comunidad por parte del socio empresarial
- posición de la empresa en índices de reputación tales como el Dow Jones Sustainability Index
- calidad de la aparición en prensa
- calidad de la retroalimentación, en forma de e-mails y cartas del público
- un cambio de actitudes, reflejado en los media y en el mercado
- comentarios más frecuentes acerca de la empresa y su "licencia para operar"

## Beneficios en forma de ventajas en los mercados

Los posibles beneficios en este área pueden incluir:

- visibilidad de la marca en mercados objetivo
- mayor conocimiento de la marca por parte del público
- mayor cobertura de los medios
- dimensión del mercado

## 6. Gestión y evaluación

Posibles métodos de evaluación:

- número de personas, pertenecientes a los mercados objetivo, que han acudido a los eventos
- número de entradas vendidas
- ingresos por venta de productos y servicios
- valor del crecimiento del negocio como resultado directo de la alianza
- visitas a la web
- volumen de publicidad y artículos en las publicaciones del socio
- nuevo interés por la empresa, surgido de la alianza
- mayor reconocimiento en el mercado

### **Beneficios de hospitalidad corporativa y “networking”**

Los posibles beneficios en este área pueden incluir:

- desarrollar las relaciones con clientes/líderes empresariales/prescriptores/miembros del gobierno
- generar negocio mediante relaciones de “networking”

Posibles métodos de evaluación:

- número de eventos especiales (funciones para el patrocinador, visitas privadas, visitas entre bastidores)
- número de eventos realizados en la sede o locales del socio
- número de invitados prioritarios/clientes/contactos, que han asistido a los eventos
- número de contactos con prescriptores y miembros del gobierno
- valor del nuevo negocio generado mediante “networking”
- anécdotas protagonizadas por los invitados
- apoyos
- cartas de agradecimiento

### **Beneficios de desarrollo organizativo y del personal**

Los posibles beneficios en este área pueden incluir:

- reconocer y premiar al personal y sus familiares
- crear oportunidades para la motivación del personal
- convertir el lugar de trabajo en un entorno interesante y estimulante
- atraer y retener al personal

Posibles métodos de evaluación:

- ratio de entradas efectivamente retiradas por el personal
- estudios de la satisfacción del personal después de participar en las actividades culturales
- medidas de satisfacción del personal, absentismo y rendimiento
- identificar información formal e informal procedente del personal

### **Beneficios de implicación con la comunidad en que se opera y de sostenibilidad**

Los posibles beneficios en este área pueden incluir:

- ser percibida como una empresa con un potente sentido de comunidad
- ser identificada con actividades que superan los objetivos primarios de la empresa
- ser identificada como una empresa que utiliza la Cultura y las Artes para enfocar temas sociales y comunitarios
- ser ampliamente reconocida como implicada en el desarrollo de la comunidad en la cual realiza su negocio
- ser reconocida como una empresa que trabaja por la sostenibilidad a largo plazo de la comunidad

## Beneficios financieros y operativos

Los posibles beneficios en este área pueden incluir:

- mayores ingresos
- mayores ventas de productos/servicios
- obtener servicios y/o utilizar instalaciones que, de otra manera, hubieran tenido un coste para la organización

## 6.4. ¿QUÉ ES LO QUE PUEDE NO FUNCIONAR?

A pesar de que toda alianza se inicia con la mejor de las intenciones por ambas partes, existen algunas zonas de peligro en las cuales puede fracasar.

Casi todos los problemas, así como sus soluciones, se reducen a un tema sencillo: comunicación. La comunicación es la clave de una alianza fructífera, y los problemas surgen cuando ésta no existe.

A continuación se presentan algunos peligros potenciales que deben ser vigilados.

### Socio cultural

- No deben sobrestimarse los beneficios que se pueden ofrecer. Por ejemplo, no se debe exagerar con respecto a las cifras de público. Es mejor ser sincero que encontrarse con un socio empresarial decepcionado una vez se haya dado cuenta de que no obtiene lo que se le había prometido.
- No trate de exprimir al socio empresarial. Si le concede suficiente apoyo financiero, quizás se deba estar preparado para aceptar pequeñas pérdidas en algunos eventos en concreto.

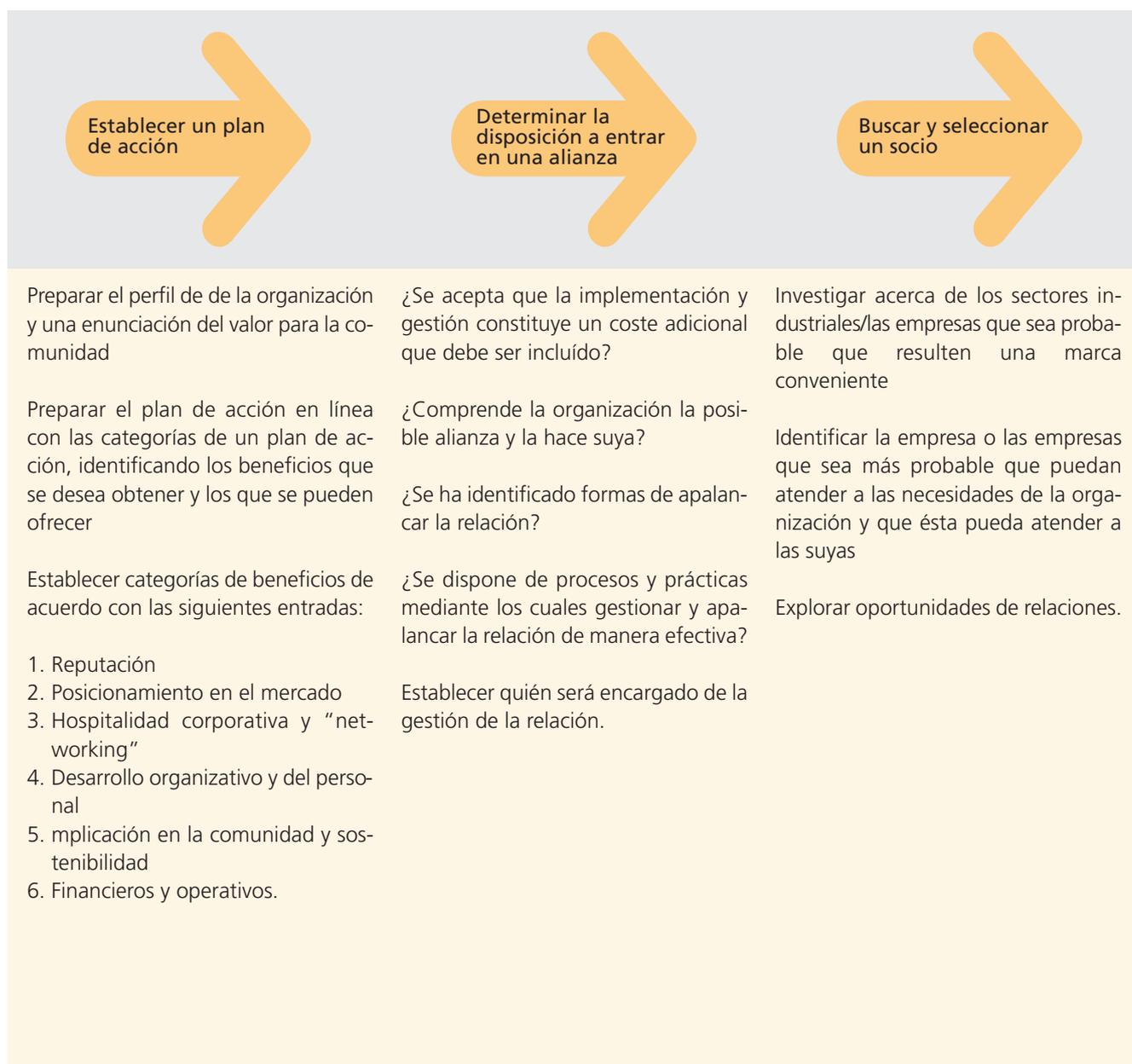
- Sea honesto en sus tratos con otros patrocinadores. Téngalo en cuenta cuando negocie con nuevos patrocinadores que puedan inmiscuirse en la esfera de un socio ya existente.
- No ofrezca beneficios a una empresa que sea un competidor directo del socio empresarial, por ejemplo, si el socio es un banco comercial no se debe negociar con otros bancos comerciales, aunque puede hacerse con bancos de inversión, que no son competidores directos. Si el socio posee un negocio de distribución, no han que iniciar tratos con establecimientos semejantes. En caso de duda, debe preguntarse al socio empresarial "¿Le plantearía un problema que nos dirigiéramos a la empresa X?"

### Socio empresarial

- Hay que ser consciente de que las organizaciones culturales tienen agendas rígidas en relación con sus actos públicos, no se puede suponer que puedan alterar sus planes de repente.
- Hay que ser consciente de que muchas organizaciones culturales poseen recursos limitados y pueden encontrar dificultades para añadir extras no planeados ni presupuestados.
- Debe mantenerse la integridad cultural de la organización, nunca debe pensarse que se pueda alterar el producto cultural.
- Una presencia excesiva del logo empresarial no suele gustar al público de la Cultura y podría resultar contraproducente.

## 6. Gestión y evaluación

**Figura 2.** Recapitulación del proceso de alianza  
Este diagrama muestra las etapas conducentes a una alianza fructífera





Preparar una propuesta

- Desarrollar una propuesta inicial
- Identificar a los decisores
- Buscar una primera reunión y mejorar el conocimiento de la empresa
- Considerar las necesidades del plan de acción y los activos intercambiables
- Poner precio a los beneficios
- Formalizar una nueva propuesta, más detallada y profunda, y reunirse de nuevo.

Negociar y documentar la relación

- Negociar una clara definición de los términos de la relación, los beneficios y los activos intercambiables
- Obtener un compromiso
- Traducir los términos de la relación en un contrato, en el cual se formalicen los activos a intercambiar, las expectativas, el proceso de gestión y la evaluación.

Gestionar y evaluar la relación

- Desarrollar un plan de gestión de la alianza
- Establecer un plan de comunicación periódica, formal e informal
- Identificar quien se encargará de la evaluación, en qué momentos ésta tendrá lugar y en qué consistirá
- Determinar métodos y procesos de evaluación
- Flexibilidad ante la emergencia de problemas y oportunidades
- Implicación de toda la empresa
- A medida que se acerque a su final el período inicial de la relación, reunirse con tiempo suficiente para planificar y explorar la siguiente fase
- Debe estarse dispuesto a innovar cuando se planifique la nueva etapa de la relación.

## 6. Gestión y evaluación

### Resumen

El seguimiento de una alianza consiste en un proceso continuado que asegure que la alianza siga produciendo resultados.

Un plan de gestión de la alianza establece el significado del contrato en la práctica. Incluye objetivos, metas y agendas.

Las revisiones formales e informales establecen cómo se hace el seguimiento de la relación, se identifican problemas y oportunidades y se hallan soluciones.

Probar antes de comprometerse. Permitir que la alianza se desarrolle de manera natural.

Las relaciones son la base de una alianza fructífera.

- Conseguir que sea liderada al máximo nivel.
- Nombrar equipos para la alianza.
- Adoptar un enfoque que incluya a la totalidad de la empresa.

La evaluación resulta esencial. Utilizar mediciones cuantitativas y cualitativas. Medir los beneficios de todas las categorías del plan de acción.

## Anexo. Ejemplos

# Fundación Caja Madrid

## Programa de Conservación del Patrimonio<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Este Anexo recoge ejemplos españoles de alianzas en que se obtiene el tipo de beneficios, para empresas y para instituciones culturales, descritos en la Guía. Deseo agradecer a las empresas e instituciones culturales que han hecho un hueco en sus muy ocupadas agendas, en un entorno tan exigente como lo es el actual, para responder a nuestro "Cuestionario", con un apretado calendario.

Este Anexo constituye una labor siempre en marcha, que se seguirá enriqueciendo con futuras aportaciones. En este sentido, deseo animar a todas aquellas empresas e instituciones que protagonizan programas susceptibles de ser expuestos en este apartado a que nos los hagan conocer.

Los ejemplos que se presentan ahora constituyen una muestra representativa de las alianzas empresa-Cultura en España. Música, Artes Visuales, Teatro, Festivales, son receptores preferentes, como en todos los países. En el caso del Teatro, es testigo de su despegue en España en estos últimos años.

Como rasgo distintivo español, segundo país después de Italia en número de elementos incluidos en el "World Heritage" de la UNESCO, la importancia del Patrimonio, con el ejemplo de la Fundación Caja Madrid, líder en Obra Social. Esta importancia se ha hecho ver también, este año, en que España haya copado cinco galardones de los Premios Europa Nostra, de la Unión Europea.

En Francia, a partir de la celebrada legislación de 2003, inspiración de la reforma que se diseña en España, las empresas y en especial las pymes, muchas veces a través de las Cámaras de Comercio e Industria y en forma de "clubs de empresas", atienden al Patrimonio de proximidad.

Precisamente, muchas y pequeñas empresas locales y de proximidad, se hallan en el Festival Temporada Alta, un ejemplo de lo que probablemente deban ser las alianzas españolas

en el próximo futuro y de la creatividad que pasa de las artes escénicas a la concepción de una forma original de alianza, con múltiples pequeñas empresas locales, interesadas en el revulsivo, también económico, que el Festival representa para una ciudad cuyo reclamo es la Cultura en todos sus ámbitos. Con el Festival se ha posicionado a nivel europeo indiscutible, por ello ha podido contar con fondos de la UE.

También en la provincia de Girona, este caso en Peralada, su Festival, original ejemplo de creación y gestión privada, por un grupo inversor en casinos, bodegas y hostelería de lujo. Y bodegas también en el caso de Freixenet y su apoyo a la Orquesta Sinfónica de la prestigiosa Escuela Superior de Música Reina Sofía. Freixenet es un experimentado mecenazgos internacional. La Gastronomía sofisticada que busca aparecer con y como el Arte, se halla en el ejemplo de illycaffè, alianza cultural internacional centrada en el arte contemporáneo.

Patrimonio y su atracción para el turismo cultural, hostelería, gastronomía, bodegas, ocio, finanzas, nuevas tecnologías, las alianzas con la Cultura aparecen relacionadas con sectores que muestran buen comportamiento en el actual depresivo contexto económico y que hallan en la Cultura su instrumento de imagen y reputación y, por tanto, de competitividad, en su mercado internacional. Como lo ha hallado, desde siempre, la propia marca España.

Turismo y Agroindustria significan desarrollo local y equilibrio territorial. Un nuevo razonamiento económico, como otros posibles, que debería apuntalar el nuevo trato fiscal del mecenazgo acorde con nuestro entorno geográfico y productivo. Y que puede constituir también una medida de actuación anticíclica, tan necesaria. Así como la evidencia de las peculiaridades, también en retornos económicos, del mecenazgo cultural frente a otros, y en contra de una artificiosa uniformización en su tratamiento legal, como defendieron algunos (¡demasiados!) grupos políticos, en la discusión en el Congreso de la propuesta del GPP de una mejora de la legislación

<sup>1</sup> En todo el redactado de este ejemplo, la Empresa es Caja Madrid y la institución es Fundación Caja Madrid

sobre el mecenazgo cultural, el pasado año. Quizás deba luchar contra un extendido prejuicio de mecenazgo como beneficencia y no como elemento de vitalidad económica.

La Formación es preocupación de toda la sociedad. La Fundación Santander la ha convertido en eje de su actuación. Y de esta forma interviene en el Museo Reina Sofía, en el ejemplo que presentamos. Mientras Fundación Telefónica promueve el Arte que utiliza y potencia las nuevas tecnologías.

También en Artes Visuales, el caso de la exposición "Paraíso Perdido", en el centro cultural de proximidad Can Felipa de Barcelona. Todas las empresas de esta alianza hicieron su aportación en especies. Una alternativa muy real, y más asequible, para las alianzas de proximidad, en el que empresas pymes, negocios locales o incluso pequeñas tiendas, han respondido positivamente cuando se les han planteado interesantes objetivos conjuntos con la Cultura. Ante un posible proyecto, puede resultar interesante, para una institución cultural, empezar por un "Presupuesto de Materiales y Servicios", no de dinero.

Aunque el propósito de la Guía es señalar caminos para las alianzas entre empresas e instituciones culturales, varios ejemplos se refieren a programas propios de las empresas, generalmente a través de su fundación. Esta realidad debería ser vista por las instituciones culturales como un toque de atención, puesto que a menudo ha sido la decepción de las empresas ante las contrapartidas efectivas de sus patrocinios la que les ha movido a esta actuación directa. Esto es algo que debería ser corregido en los deseables "viveros de mecenas", que deberían acompañar al cambio legislativo en España, para hacerlo permeable en la sociedad.

La redacción de los ejemplos no es en absoluto homogénea, ni se ha pretendido que lo fuera. Sobre la base de un "Cuestionario" que se les entregó, cada empresa o institución ha decidido si contestarlo como tal, o considerarlo como mera fuente de orientación. Hemos creído que de esta manera se destacan mejor las características distintivas de cada uno de ellos.

**Francesca Minguela**, marzo 2012

## 1. PRESENTACIÓN

Caja Madrid es una entidad líder en acción social por volumen de recursos aplicados. Desde hace más de tres siglos desarrolla una intensa labor sociocultural que, en la actualidad, cuenta con más de 15 millones de beneficiarios.

La labor cultural de Caja Madrid es gestionada por su Fundación que articula sus principales líneas de acción a través de programas con repercusión en grandes áreas de la cultura y de la sociedad españolas. Desde 1991 la Fundación Caja Madrid orientó una parte principal de su actividad y recursos a la conservación del patrimonio histórico mediante la creación de un Programa específico. Desde entonces se ha destinado a la conservación del patrimonio más de 165 millones de euros convirtiéndose la Fundación Caja Madrid en la institución privada sin ánimo de lucro que más atención dedica al Patrimonio Histórico en España.

Este programa se articula mediante convenios que regulan las relaciones entre Fundación Caja Madrid y las instituciones tanto públicas como privadas con las que se colabora. A lo largo de más de una década el Programa ha venido desarrollando, en las obras de restauración que se realizan fuera de Madrid, un método propio de gestión de obras de restauración, caracterizado por la coordinación entre instituciones públicas y privadas y la optimización de los recursos disponibles para lograr la máxima rentabilidad económica, cultural y social en cada proyecto.

En este sentido es clave la elaboración, como parte del proyecto de restauración, de un plan de comunicación y difusión adaptado a las características de cada monumento, en cuyo marco se organizan numerosas actividades de dinamización social del entorno en donde se ubica el monumento: exposiciones, talleres educativos, visitas guiadas a las obras de restauración, ruedas de prensa, eventos especiales relacionados con algún proceso de trabajo, creación de museos, etc.

Esto ha fomentado la generación de proyectos culturales de restauración de gran repercusión social y de gran capa-

cidad para lograr un mayor retorno en imagen, en cantidad y en calidad de la responsabilidad social de Caja Madrid.

## 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

### 1. Beneficios de reputación

#### Empresa:

Las intervenciones en conservación de monumentos de la Fundación Caja Madrid redundan en un gran beneficio para la reputación de la empresa. Esto se consigue mediante el control y dirección del proyecto de restauración por parte de la Fundación para conseguir un máximo estándar de calidad en toda la intervención y mediante la elaboración de un cuidadoso plan de comunicación y difusión, como parte del proyecto de restauración, en cuyo marco se promueven actividades innovadoras de dinamización cultural de gran impacto social.

#### Comunicación de los valores y la imagen de la empresa

- La vinculación de la empresa con el Programa de conservación del patrimonio histórico de la Fundación Caja Madrid repercute en una imagen asociada a la calidad, la eficiencia y la innovación, valores básicos de Caja Madrid. El Programa se ha convertido en una de las señas de identidad del Grupo Caja Madrid.

#### Alineamiento de la empresa con la imagen de una institución cultural con valores similares y una elevada reputación y buen perfil público

- La Fundación Caja Madrid ejerce un liderazgo absoluto en el ámbito de la conservación del patrimonio histórico, un sector de alto prestigio y cuyos beneficios permanecen en el tiempo y afectan a toda la sociedad.

#### Ser percibida como una organización que apoya la Cultura y las Artes

- El importante volumen de recursos destinados a obra cultural (a través de la Fundación) convierte al Grupo Caja Madrid en una entidad líder en la promoción cultural.

#### Aparecer como un socio de la Cultura innovador

- Los proyectos de restauración de la Fundación Caja Madrid cumplen siempre con una exigencia de innovación en especial en el ámbito tecnológico, en el de la gestión y en el de la dinamización cultural y social. Ej. Plataforma elevadora para el acceso del público a las obras de restauración de la fachada de San Pablo de Valladolid.
- Promoción y fomento de actuaciones I+D+I dentro de los proyectos de restauración.

#### Dar el nombre de la empresa a salas de museos o a actividades culturales

- Al término de la restauración de un monumento se realiza la colocación de una placa conmemorativa que testimonia la colaboración empresarial en la restauración.
- Es habitual la instalación de una sala de fábrica o pequeño museo en el monumento de carácter permanente, testimonio de la intervención realizada.

#### Mejorar el posicionamiento como buen ciudadano corporativo

- El impacto mediático y la repercusión social de las acciones de comunicación y dinamización cultural que lleva a cabo la Fundación cultural a través de su Programa de conservación del Patrimonio en cada restauración hacen muy visible las aportaciones de la empresa a la sociedad civil.

#### Mejorar el posicionamiento como sostén de la comunidad cultural, lo que posibilita nuevas relaciones, tanto en el campo empresarial como en el cultural

- El impacto mediático de las intervenciones en el patrimonio tanto por las inversiones realizadas como por las acciones de comunicación y dinamización cultural que lleva a cabo la Fundación cultural favorecen las relaciones de carácter empresarial. A modo de ejemplo, se invita a los principales representantes de la red comercial del lugar donde se ubica el monumento a participar en los principales eventos culturales promovidos en el marco del proyecto, favoreciendo las relaciones empresariales y culturales.

#### Mejora de la reputación y del "goodwill" con el conjunto de stakeholders

# Fundación Caja Madrid

## Programa de Conservación del Patrimonio

- Los proyectos de restauración se realizan en el marco de un convenio de colaboración que aglutina a las principales instituciones públicas del lugar donde se ubica el monumento pero además, en torno al proyecto, se generan numerosas colaboraciones con otras instituciones privadas y empresas del sector de la conservación y la restauración.

### Consolidación de la reputación

- La larga trayectoria de la Fundación Caja Madrid en la conservación del patrimonio con más de 20 años de experiencia y los numerosos premios nacionales e internacionales recibidos por sus intervenciones han consolidado la reputación de la empresa en este ámbito.

### Institución cultural:

#### Asociación con los valores de la empresa

- Fundación Caja Madrid comparte con la empresa (Grupo Caja Madrid) los valores ligados a la búsqueda de la calidad, la eficiencia y la innovación.

#### Mejora de su reputación, como una organización cultural capaz desde el punto de vista de las empresas

- La Fundación Caja Madrid genera en torno al proyecto de restauración una importante movilización empresarial (empresas constructoras, de restauración, de iluminación, de estudios de arquitectura, empresas de comunicación y difusión, de museografía, turísticas, de servicios culturales etc.)

#### Mostrarse capaz de facilitar oportunidades profesionales y de visibilidad de marca

- La Fundación cultural genera numerosas oportunidades de negocio en el ámbito local. A modo de ejemplo en una restauración se pueden generar en torno a los 100 contratos directos de profesionales y empresas.

## 2. BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

### Empresa:

### Fortalecimiento de la marca

#### Introducción en nuevos ámbitos o regiones

- Los proyectos de restauración promovidos por la Fundación Caja Madrid fortalecen o consolidan la imagen de Caja Madrid en el ámbito donde se realizan, y contribuyen a identificarla o asociarla con un ámbito de gran sensibilidad social como es la conservación del patrimonio histórico.

#### Diferenciación de la marca

- Caja Madrid es la única entidad que, a través de la Fundación Caja Madrid, realiza un programa de conservación del patrimonio de ámbito nacional. El Programa de Conservación del Patrimonio es seña de identidad del Grupo Caja Madrid.

#### Presentación de nuevos productos y servicios

- A través de campañas de publicidad en las que se asocia productos comerciales de la empresa con las intervenciones de la Fundación en la conservación del patrimonio.

#### Cobertura positiva en los medios

- En el transcurso de la restauración de un monumento se promueve una adecuada cobertura en los medios de comunicación a través de la organización periódica de ruedas de prensa para informar de los aspectos relevantes del proyecto y de la invitación a los periodistas a visitar las obras.

#### Aparición en relación con noticias de actividades originales e innovadoras

- El carácter innovador de muchos de los proyectos de restauración en el ámbito tecnológico, metodológico o social ha generado numerosas noticias beneficiosas para la imagen de la empresa. Por ejemplo, la plataforma elevadora para la visita del público a la restauración de la fachada de la iglesia de San Pablo, o los eventos culturales relacionados con la restauración de las campanas en la catedral de Pamplona.

#### **Aparición en los medios de comunicación de todo tipo (web, Newsletter, material para los "Amigos", etc.) de la institución cultural**

- El logotipo institucional que hace referencia a la entidad empresarial está presente en toda la actividad de difusión de la Fundación cultural.

#### **Ser citada verbalmente y tomar la palabra en los actos públicos de la institución cultural**

- En todas las declaraciones institucionales a los medios de comunicación se señala que el proyecto de restauración realizado es posible gracias a las aportaciones de la empresa a fines sociales y culturales.

#### **Establecimiento de relaciones distintas con sus clientes**

- Las actividades de la Fundación Caja Madrid se ponen a disposición de la empresa con el fin de establecer relaciones exclusivas con los clientes. A modo de ejemplo destacamos el Programa de visitas guiadas a las obras de restauración para clientes.

#### **Creación de conexiones emocionales**

- El ámbito del patrimonio histórico es especialmente favorable a la creación de conexiones emocionales.

#### **Institución cultural:**

#### **Posibilidad de mostrar a la comunidad empresarial los beneficios de una alianza con las instituciones culturales, consiguiendo nuevos patrocinios o alianzas**

- La gestión de la Fundación Caja Madrid en el ámbito de la conservación del patrimonio ha promovido en estos años una inversión inducida de más de 51 millones de euros procedentes de instituciones públicas y privadas que se han conseguido sumar a los proyectos.

#### **Conseguir fama como creadora de actividades innovadoras que atraen la atención**

- El desarrollo de proyectos culturales de restauración con acciones excepcionales en el ámbito de la conservación y la puesta en valor del patrimonio, gracias a

las aportaciones económicas de la empresa, han tenido un gran impacto social. (Ej. El proyecto cultural de restauración de la fachada de la iglesia de San Pablo de Valladolid recibió más de 40.000 visitantes a lo largo de los dos años del proyecto de restauración).

#### **Cobertura positiva en los medios**

- La Fundación, aparte de cuidar especialmente la cobertura en los medios de comunicación mediante la organización de ruedas de prensa o visitas guiadas a las obras para periodistas, refuerza a la vez su imagen con la publicidad llevada a cabo por la empresa.

#### **Utilización de los instrumentos de comunicación de la empresa para darse a conocer a nuevos públicos**

- La Fundación utiliza los instrumentos de comunicación interna (revista, boletín de noticias, intranet) .y también los servicios de publicidad externa para la difusión de sus actividades.

#### **Aparición en los folletos, felicitaciones de Navidad, web, etc. de la empresa, con su logo o sus realizaciones**

- Es habitual la aparición de las obras de restauración promovidas por la Fundación Caja Madrid en folletos comerciales, felicitaciones de Navidad de la empresa, etc.

### **3. BENEFICIOS DE "NETWORKING" Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA**

#### **Empresa:**

#### **Atraer la atención de la comunidad en que opera**

- La relevancia del monumento en el que se interviene, la importancia de las inversiones realizadas y los numerosos actos y eventos organizados en el marco de la restauración repercuten en una atención continua por el proyecto por parte de la comunidad en la que se opera.

#### **Estrechar relaciones entre la empresa y la comunidad en que opera**

- El convenio marco que se establece entre la Fundación

Caja Madrid y las instituciones locales para el desarrollo del proyecto, el seguimiento constante del proyecto por parte de las instituciones colaboradoras mediante el establecimiento de una comisión de control y la propia duración en el tiempo de los proyectos de restauración, habitualmente tres o cuatro años, favorecen el establecimiento de unas relaciones estrechas entre la empresa y la comunidad en la que se opera.

#### **Establecer relaciones con políticos y representantes de la sociedad civil**

- Los numerosos actos y eventos organizados por la Fundación Caja Madrid en el transcurso de la restauración de un monumento, así como la habitual implicación en el proyecto de las principales instituciones políticas y culturales locales favorece el establecimiento de dichas relaciones.

#### **Establecer relaciones con los clientes, con otros patrocinadores y con los artistas**

- Las actividades culturales promovidas en el marco de la restauración del monumento sirven para ofrecer incentivos exclusivos a los clientes.

#### **Acceder a nuevos y reputados espacios para la hospitalidad corporativa**

- La relevancia de los monumentos históricos donde se interviene ofrece un marco incomparable para la organización de actos con representación de la empresa.

#### **Crear experiencias memorables en hospitalidad corporativa**

- A modo de ejemplo, las visitas guiadas a las obras de restauración para clientes de la red comercial que se suelen promover en las obras de restauración son una experiencia única y excepcional.

#### **Institución cultural:**

#### **Estrechar relaciones entre la institución y la comunidad en que opera**

- La relaciones de la dirección de la red comercial en cada

lugar así como su conocimiento del medio local son la base para el establecimiento de una fructífera relación entre la Fundación cultural y las instituciones locales con anterioridad a la firma del convenio de colaboración.

#### **4. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL**

##### **Empresa:**

##### **Fortalecer las bases del negocio**

- La empresa a través de la red comercial local recibe y gestiona los recursos económicos promovidos en el proyecto de restauración.

##### **Promover el orgullo, la moral, la satisfacción y el compromiso del personal**

- La gestión propia de obras de restauración por parte de la Fundación Caja Madrid repercute en un Programa de conservación del patrimonio de gran calidad motivo de orgullo y satisfacción para la empresa.

##### **Facilitar al personal y sus familias nuevas experiencias culturales, estéticas y educativas**

- Las visitas guiadas a las obras de restauración y otros eventos culturales como exposiciones, talleres didácticos para niños y jóvenes, presentaciones de libros, etc, proporcionan nuevas experiencias culturales, estéticas y educativas de gran interés para el personal de la red comercial en el lugar en el que se ubica el monumento.

##### **Entradas a precios reducidos para el personal**

- En el tiempo en vigor del convenio de restauración del monumento se realizan visitas gratuitas al monumento.

##### **Ocasión de conocer a nuevos profesionales**

- La apertura de la obra de restauración al público promovida por la Fundación Caja Madrid a través de visitas guiadas, conferencias, talleres para niños, etc. es una ocasión única para conocer a un gran número de profesionales expertos en la restauración y conservación del patrimonio.

#### **Institución cultural:**

##### **Fomentar la satisfacción y el compromiso del personal**

- Hacer visible y rentable para la sociedad y en especial para la empresa la aportación económica recibida por la Fundación cultural.

##### **Organización de actividades culturales**

- La red de oficinas comercial es punto de distribución de la información sobre las actividades de dinamización social que se organizan en el transcurso de los trabajos de restauración: conciertos, exposiciones, visitas guiadas a las obras, etc.

##### **Posibilidad de entrar en el mercado de encargos de empresas y de ampliar los horizontes de sus colaboradores**

- La repercusión social y mediática de las actuaciones de la Fundación Caja Madrid en el ámbito de la restauración de monumentos son una plataforma excepcional de difusión para las pequeñas y medianas empresas que colaboran en el proyecto.

##### **Posibilidades de “mentoring” con las empresas**

- El método de gestión de los proyectos de restauración empleado por la Fundación Caja Madrid ha servido de modelo a instituciones y empresas con las que colabora que han ido paulatinamente adoptando algunos de sus aspectos.

#### **5. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y DE SOSTENIBILIDAD**

##### **Empresa:**

##### **Mostrar el deseo de devolver a la sociedad lo que de ella se recibe**

- Las actuaciones de la Fundación cultural en la conservación de monumentos, tanto por sus aspectos cualitativos como cuantitativos, ponen en evidencia el deseo de la empresa de devolver a la sociedad lo que de ella recibe.

##### **Transmitir un mensaje de empresa que se preocupa por la vitalidad cultural y la por la formación de los jóvenes**

- Los planes de comunicación y difusión que la Fundación Caja Madrid pone en marcha en cada restauración facilitan el contacto o conocimiento por parte del público más joven de un sector de gran oportunidad de desarrollo profesional y de negocio.

##### **Facilitar el acceso del público a experiencias culturales de calidad**

- Los planes de comunicación y difusión que la Fundación Caja Madrid pone en marcha en cada restauración facilitan el acceso del público a experiencias culturales de gran calidad.

##### **Mejorar la calidad de vida de la población, especialmente en áreas menos avanzadas**

- En zonas económicamente desfavorecidas la puesta en marcha de proyectos de desarrollo económico y social basados en la conservación y puesta en valor del patrimonio por parte de la Fundación Caja Madrid han sido muy eficaces a la hora de sentar las bases para una mejora de la calidad de vida.

##### **Fortalecer la economía local**

- El gran número de profesionales, así como de pequeñas y medianas empresas que se contratan para la restauración de un monumento, tiene un importante impacto en la economía local.

##### **Institución cultural:**

##### **Ampliar la comprensión de las Artes por la sociedad**

- El carácter didáctico de los planes de comunicación y difusión que la Fundación pone en marcha en cada restauración, en especial los talleres didácticos sobre arquitectura, arte y paisaje, amplían la comprensión en la sociedad sobre los valores del patrimonio y la importancia de su conservación.

# Fundación Caja Madrid

## Programa de Conservación del Patrimonio

### Suministrar un modelo para otras instituciones culturales

- A lo largo de su trayectoria la Fundación cultural ha ido consolidando un método propio de restauración de monumentos que ha servido de inspiración a otras instituciones culturales tanto públicas como privadas.

### Creación de programas educativos

- En algunas intervenciones de restauración ha sido factible la elaboración de programas educativos específicos sobre el patrimonio y su conservación que han sentado las bases para un posterior desarrollo en el ámbito local. Ej. Programa de talleres didácticos durante la restauración de la iglesia de San Millán de la Cogolla (La Rioja) donde participaron más de 3.000 niños de la región. Una vez concluida nuestra participación, este programa continúa en curso con el apoyo de fondos europeos.

### Fortalecer el desarrollo local y el crecimiento del público

- El esfuerzo que se realiza en la restauración y puesta en valor de un monumento repercute en el desarrollo local mediante la conversión de recursos culturales, en muchos casos infravalorados e infrautilizados, en recursos turísticos que generan beneficios a la institución cultural que gestiona el monumento y por tanto a la comunidad local.

## 6.- BENEFICIOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS

### Empresa:

#### Utilización de la imagen y las realizaciones de la institución cultural en su material de comunicación

- Las realizaciones de la Fundación cultural son utilizadas en la publicidad de la empresa.

#### Creación de eventos distintivos y eficientes en coste

- Las actividades de la Fundación cultural siguen un criterio de eficiencia en el uso de los recursos disponibles que posibilitan el máximo impacto social con las aportaciones recibidas.

#### Posibilidad de acceder a nuevos canales de distribución, de la propia institución cultural o de sus patrocinadores y socios

- Posibilidad de captar nuevos clientes entre las numerosas pequeñas y medianas empresas que participan en la obra de restauración.

### Institución cultural:

#### Financiación

- La financiación de los proyectos culturales de restauración son al menos en un 50% realizados gracias a la aportación de la empresa.

#### Puede facilitar nuevas actividades innovadoras y accesibles

- Gracias a la financiación recibida de la empresa se pueden llevar a cabo actuaciones innovadoras y ejemplares en el ámbito del patrimonio histórico.

## 7. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN, DE CADA UNA DE LAS PARTES Y CONJUNTAS

### Realización de estudios cuantitativos y cualitativos

- La Fundación cultural realiza periódicamente estudios sobre las inversiones públicas y privadas en el ámbito de la conservación del patrimonio lo que permite a empresa y a la Fundación cultural conocer su posicionamiento en el mercado.

### Realización de encuestas

- Al público. Es habitual la realización de encuestas al público en las actividades de dinamización cultural de la Fundación cultural con el fin de conocer la satisfacción del público.

### Informe anual detallado, para el nivel ejecutivo más alto

- Actividades contempladas. La Fundación cultural realiza trimestralmente informes sobre la gestión de sus actividades para conocimiento de la empresa, además de una completa memoria anual.

# Festival Temporada Alta (Girona-Salt)

## Festival de otoño de Cataluña "Club de Mecenazgo Teatral"

### 1. PRESENTACIÓN

Temporada Alta-Festival de Otoño de Cataluña, se creó en 1992 y ha sido siempre producido y gestionado por Bitò Producciones. El pasado año, su presupuesto superó los 2,6 millones de euros. Su programación se extiende desde finales del mes de septiembre hasta mediados del de diciembre.

Aparte del apoyo de los distintos niveles de administraciones españolas, ha contado con fondos del programa europeo Interreg IV en razón del proyecto Escena Catalana Transfronteriza, con Perpiñán.

Sus ejes básicos son:

- La programación internacional
- Motor de creación escénica
- Los jóvenes artistas y la nueva creación
- El trabajo conjunto con EL CANAL-Centro de Artes Escénicas de Salt-Girona
- La internacionalización de la escena catalana
- La música
- La importancia del público

Algunas cifras de la última temporada son:

- 94 espectáculos y 165 funciones, de las cuales 41 estrenos absolutos
- 28 coproducciones y 24 espectáculos internacionales
- 6.547 entradas a la venta, ocupación media superior al 90%
- valor equivalente estimado de la aparición en medios, superior a los 5 millones de Euros
- empleo directo: 375 profesionales del festival, 1.328 técnicos y artistas de compañías
- 2.403 pernoctaciones hoteleras gestionadas por el propio festival

Principales partidas de Ingresos (en %)

- Taquilla: 27,5
- Patrocinios: 18
- Generalitat de Cataluña: 17,9
- Interreg europeo: 17, 5
- Ayuntamiento de Girona: 9,7

El festival genera una ocupación, no deslocalizable, y una mayor actividad económica en la zona. Girona y sus comarcas quieren ser polo de atracción del turismo cultural y obtener un posicionamiento europeo, en todo lo cual el Festival posee un papel estratégico y de futuro.

El elemento distintivo del Festival, desde sus inicios, ha sido la constitución de un "Club de Mecenazgo Teatral" cuyos miembros, numerosos y formados por pymes locales, adquieren un paquete de entradas, pagándolo a un precio el doble del normal.

Son las relaciones entre el Festival y este grupo de empresas las que se ilustran a continuación.

### 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

#### 2.1. Beneficios de reputación

**Empresa:**

**Ser percibida como una organización que apoya la Cultura y las Artes.**

- Las empresas que participan en el Festival consiguen prestigio en la sociedad local.

**Institución cultural:**

**Mejora de su reputación, como una organización cultural capaz desde el punto de vista de las empresas.**

- El Festival se posiciona en la sociedad como elemento de desarrollo local, apreciado por las autoridades y por los prescriptores.

### 3. BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

**Empresa:**

**Aparición en los medios de comunicación de todo**

## Festival Temporada Alta (Girona-Salt) Festival de otoño de Cataluña "Club de Mecenazgo Teatral"

tipo (web, Newsletter, material para los "Amigos", etc.) de la institución cultural. Aparición en relación con noticias de actividades originales e innovadoras.

- Las empresas mecenas acceden a medios y elementos de comunicación que no les serían posibles.
- Establecimiento de relaciones distintas con sus clientes  
Entre los que puede distribuir entradas.

**Institución cultural:**

Posibilidad de mostrar a la comunidad empresarial los beneficios de una alianza con las instituciones culturales, consiguiendo nuevos patrocinios o alianzas. Conseguir fama como creadora de actividades innovadoras que atraen la atención.

- De manera indudable, por el gran prestigio del Festival y la fama de su original forma de mecenazgo de proximidad.
- Atracción de nuevos y diversos públicos.
- Los clientes y otras redes de las empresas.

### Marketing y publicidad

En muchos casos, el "club de mecenazgo" multiplica los efectos de la comunicación y el marketing.

### 4. BENEFICIOS DE NETWORKING Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA

**Empresa:**

**Atraer la atención de la comunidad en que opera.**

- Por el prestigio del Festival.
- Estrechar relaciones entre la empresa y la comunidad en que opera, con políticos y representantes de la sociedad civil, y con los clientes, con otros patrocinadores y con los artistas
- El Festival constituye un espacio de relación con otros mecenas y con los artistas.

**Institución cultural:**

**Estrechar relaciones entre la institución y la comunidad en que opera.**

- Aspecto distintivo del Festival, uno de los ejes de desarrollo y prestigio de Girona, reconocido por instituciones tales como la Cámara de Comercio y el Gremio de Hostelería.

### 5. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL

**Empresa:**

**Promover el orgullo, la moral, la satisfacción y el compromiso del personal.**

- Las empresas se implican en el Festival y, con ellas, sus gestores y trabajadores, así como sus clientes.
- Facilitar al personal y sus familias nuevas experiencias culturales, estéticas y educativas.
- Se les distribuyen entradas del Festival.
- Asistencia a ensayos.
- Se programan actividades específicas para las empresas pertenecientes al "club".

**Institución cultural:**

**Fomentar la satisfacción y el compromiso del personal**

- Por la implicación del Festival en la sociedad local.
- Aumentar la venta de entradas al ser conocidos a través de la alianza.
- En numerosos casos las empresas actúan como prescriptores del Festival en su entorno más inmediato.

## 6. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y DE SOSTENIBILIDAD

### Empresa:

#### Fortalecer la economía local

- La repercusión económica del Festival en el territorio refuerza la economía local. Importancia de la ocupación directa promovida por el Festival, así como en otros sectores económicos (hoteles, restauración,...).

### Institución cultural:

#### Suministrar un modelo para otras instituciones culturales

- Sentimiento de pertenencia al territorio y estrecha relación del Festival con los agentes económicos y sociales.
- Conseguir que los prescriptores comprendan la importancia de las alianzas entre empresas e instituciones culturales.
- Gran atención a los aspectos económicos en las ruedas de prensa de presentación y de balance del Festival.
- Creación de programas educativos y atención prestada a la cohesión social.
- Para diversos colectivos.

## 7. BENEFICIOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS

### Empresa:

#### Aumento de ventas

- Durante la realización del Festival

### Institución cultural:

#### Financiación

- Los fondos de mecenazgo son el segundo componente (18%), sólo superados por la taquilla (25%) y por delante de los procedentes del gobierno autonómico.
- Renovación del acuerdo más allá del período inicialmente acordado.

- La mayoría de las empresas del “club” permanecen en el mismo, de una a otra edición.

# Festival Internacional Castell de Peralada y el apoyo del Grupo Peralada

## Un modelo único de mecenazgo

### 1. ORIGEN Y MISION

El Festival Internacional de Música Castell de Peralada se fundó en 1987, hace 25 años, por la vocación de Carmen Mateu de Suqué hacia la música, promoviendo el mecenazgo empresarial del Grupo Peralada hacia el Festival. Hoy este mecenazgo está integrado en la política de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo y sigue el espíritu de contribución activa a la difusión musical. De hecho, la Cultura es el área de actuación prioritaria de la RSC del Grupo Peralada.

El Festival de Peralada supone un acontecimiento anual realmente singular en España en cuanto al apoyo y a la difusión de la música llevada a cabo desde la iniciativa privada. El impulso del Grupo Peralada sirve a la vez de motor para que un grupo importante de empresas –hoy más de cincuenta– den su apoyo y patrocinio continuado al Festival contribuyendo a que a lo largo de los 25 años, hayan pasado por el Festival más de 600.000 espectadores.

Este compromiso se ha materializado en una apuesta clara hacia la excelencia en las propuestas artísticas del Festival que tienen **tres ejes claros en su programación**: la ópera, la danza y el Verano Musical con incursiones en el jazz y otros géneros como artistas internacionales del pop.

A lo largo de la historia del Festival han pasado artistas míticos como Rudolf Nureyev, Mstislav Rostropovich, Roland Petit y Maurice Béjart, entre otros. Pero el certamen es especialmente un **Festival de Voces**, no en vano nació de la mano de la soprano Montserrat Caballé, y los nombres de Josep Carreras, Plácido Domingo o Jaume Aragall, forman parte de la trayectoria lírica de Peralada.

El apoyo económico estable de Grupo Peralada ha permitido que el Festival sea una plataforma de producción propia de montajes operísticos. En este sentido, las características del Auditorio del Parque del Castillo de Peralada, con una capacidad para cerca de 1.800 es-

pectadores, han permitido desde un punto de vista técnico afrontar propuestas operísticas creativas y montajes complejos. Cabe destacar también la Iglesia del Carmen, con un aforo para 400 espectadores, en donde se programan recitales líricos y conciertos de cámara. Un espacio alternativo al gran Auditorio, y que por ejemplo este año ha acogido el recital de la soprano Sondra Radvanowsky que ha sido premiado por la crítica como mejor recital de la temporada.

Algunos hitos de esta trayectoria son los **montajes de producción propia del Festival y la apuesta por los nuevos talentos** que ha permitido que jóvenes creadores entraran en contacto por primera vez con la lírica. Quizás el hito más representativo es la **“Carmen” de Bizet en versión de Calixto Bieito** que ha recorrido más de una docena de ciudades en Europa y ha podido verse 11 años después de la “première” en Peralada, inaugurando la temporada 2010-2011 del Gran Teatre del Liceu de Barcelona. Otros ejemplos son **“Orfeo ed Eurídice”** de Gluck con dirección escénica de Comediants (2002) y de La Fura dels Baus (2011), **“Il Barbiere di Siviglia”** de Rossini, en la visión de Carles Santos; y **“Le Martyre de Saint Sébastien”** de Debussy, dirigida por La Fura dels Baus. También el **“Elisir d'Amore”** de Donizetti e **“Il turco in Italia”** de Rossini, de Mario Gas; **“Viva la Mamma”** de Donizetti de Emilio Sagi, o **“La Flauta Mágica”** de Mozart, versión de Lindsay Kemp. El Festival también ha producido espectáculos interdisciplinarios y de danza como la **“Carmen”**, de Salvador Távora; los ballets **“Dalidance”**, **“Madama Butterfly”** de Ramon Ollé y la Compañía Metros; la **“Bernstein Mass”**, dirigida por Joan Ollé; **“Cròniques”**, de Jordi Savall y Joan Ollé; o el **“Cancionero de Palacio”**, de Àlex Rigola.

Desde sus incios, el Festival acoge estrenos absolutos y colabora en la recuperación de partituras olvidadas, sobretodo en el terreno de la zarzuela y del flamenco, y encarga nuevas composiciones. Algunos ejemplos son **“Babel 46”**, de Xavier Montsalvatge; **“Café de Chinitas”**, de Manuel de Falla; y **“Pepita Jiménez”**, de Albéniz. El estreno del homenaje a Bach de Carles Santos, **“La pantera imperial”**; **“Monsters of Grace”**, de Bob Wilson con música

de Philip Glass; “El lago de los cisnes” coreografiado por Roland Petit o el musical “La revista negra”, de Jérôme Savary.

El Festival Castell de Peralada es miembro de la Asociación Europea de Festivales (EFA); de la Asociación Ópera Europa; la Asociación Española de Teatros, Festivales y Temporadas de Ópera XXI, y de la Asociación Española de Festivales de Música Clásica (FestClásica).

## 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA ENTRE EL FESTIVAL Y EL GRUPO PERALADA

La pasión por la música de Carmen Mateu, Presidenta y Fundadora del Festival, es el motor que hace posible el Festival. Pero el apoyo del Grupo Peralada, arropado por el conjunto de patrocinadores del Festival, han sido y son básicos para su financiación.

Para reforzar esta colaboración se creó y desarrolló un potente y creativo programa de patrocinio con beneficios de “*networking*” y hospitalidad corporativa en los que Peralada se erige **como el espacio referente de encuentro cultural y social del verano catalán**. Para evaluar los objetivos consensuados con los patrocinadores se establece un protocolo de reuniones periódicas para asegurarse el alcance de los beneficios esperados, reforzados con estudios cuantitativos y cualitativos y realización de encuestas al público y prescriptores.

Cabe destacar que el Festival procura obtener de forma permanente y continuada el “*feedback*” de sus 50 patrocinadores así como facilitar el intercambio de información sobre la programación artística, los momentos clave del Festival, las políticas de Marketing y publicidad, las cifras de público y la repercusión mediática con el fin de innovar y mejorar año tras año las relaciones y vínculos con los “*partners*” obteniendo altos ratios de fidelización y satisfacción.

El Grupo Peralada en concreto asocia su imagen a la del Festival con un **activo plan de comunicación cuando se dirige a su público final**. A la vez que crea eventos distin-

tivos **vinculando el Festival con todas sus marcas**: desde el etiquetaje del vino del Festival por parte de Cavas Castillo de Peralada, hasta la creación de un evento emblemático en el Festival presentado por el Casino de Peralada.

En el ámbito de la comunicación interna del Grupo Peralada se desarrolla un programa que potencie el orgullo de pertenencia, que se fomenta a través de **presentaciones internas del Festival y en facilitar el acceso a la programación**. Además, el Festival está desarrollando la **comunicación interna de sus actividades a través de las redes sociales** (Facebook, Twitter y Youtube).

Esta implicación viene claramente reforzada por el **apoyo y participación de los departamentos de Marketing y Administración del Grupo Peralada**, así como los servicios de hostelería en la organización del Festival durante toda la gestación y desarrollo del mismo.

# La Orquesta Sinfónica Freixenet de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

## 1. PRESENTACIÓN

La Fundación Albéniz creó la Escuela Superior de Música Reina Sofía en Madrid en 1991 con el propósito de dotar a España de un centro de alta formación profesional dirigido a los jóvenes músicos de talento. De esta forma, se puso fin a la necesidad de que los mejores artistas españoles tuvieran que abandonar el país para recibir la enseñanza superior que necesitaban.

La Escuela admite alumnos de cualquier parte del mundo pero tiene especial compromiso con la promoción de los jóvenes procedentes de España, Portugal y del área latinoamericana, compensando las carencias de esos países en el ámbito de la educación.

En los primeros pasos del proyecto, así como en la selección del profesorado, se contó con el asesoramiento de grandes maestros tales como Yehudi Menuhin, Mstislav Rostropovich, Daniel Barenboim, Zubin Mehta y Alicia de Larrocha, que pertenecieron o forman parte del Comité Académico y del patronato de la Escuela además de actuar como activos asesores de las cátedras, y con la colaboración de Federico Sopena y Enrique Franco, figuras claves de la cultura musical española del siglo XX.

Los recursos económicos no pueden ni deben ser un condicionante para que los jóvenes con capacidad reciban una educación de alto nivel. La Escuela ha creado un modelo de mecenazgo vinculado a algún tipo concreto de las actividades que desarrolla. Los mecenas se integran como "compañeros de aventura" con el firme propósito de mejorar la sociedad a través del arte, pero no como una simple donación, sino comprometiéndose en sus objetivos, creyendo y participando en ellos. Una de las contrapartidas más valoradas es la organización de conciertos. Con ellos, nuestros alumnos ganan en experiencia artística y el mecenas rentabiliza su presencia en un proyecto de renovación pedagógica.

La empresa Freixenet, con bodegas de vinos y cavas, lleva años formando parte de las empresas líderes del sector vitivinícola español. Es una de las marcas renombradas es-

pañolas en el mundo y exporta el 65 por ciento de su producción. Aparte de sus bodegas en la comarca barcelonesa del Penedès, posee bodegas en Francia, Estados Unidos, Argentina, Australia, México y Chile. Su actual Presidente de Honor, José Ferrer, presidió la empresa durante años. Entre otros galardones, le fue concedido el Premio Juan Lladó, por su mecenazgo de la Cultura.

Entre las actuaciones de Freixenet internacionalmente, destaca su mecenazgo en el museo MOMA de San Francisco. El MOMA de San Francisco fue una experiencia nueva para Freixenet, puesto que era la primera vez que realizaba un importante mecenazgo en el extranjero, cumpliendo el deseo del Consejo presidido por José Ferrer, de revertir a la sociedad parte de los frutos obtenidos de ella.

El mercado americano ha sido para Freixenet uno de los más importantes y en ocasiones incluso el primer mercado en el exterior. Coincidió ese mecenazgo con la consolidación de la bodega californiana de Freixenet, Gloria Ferrer, en el valle de Sonoma. El arquitecto del MOMA creó una etiqueta especial MOMA San Francisco para la inauguración que tuvo una gran acogida y aportó notoriedad a Gloria Ferrer. Del MOMA obtuvo el "know now" de lo que deberían ser las posibles contrapartidas comerciales y de imagen de un mecenazgo.

Por otro lado, el "spot" publicitario de Freixenet, cada año en la época de Navidad, es un hito de la producción audiovisual y siempre se encarga a directores y artistas reconocidos. Han utilizado en repetidas ocasiones sus mecenazgos con el Liceo y el Palau, en Barcelona, aprovechando sus marcos incomparables como platós excepcionales y como teatros únicos para el estreno de las campañas ante los medios de comunicación.

También en el ámbito musical, el Liceo de Barcelona, es una de las entidades de mecenazgo más queridas y antiguas de la empresa. José Ferrer, ha formado parte del patronato hasta el año 2012, ocupando durante años la vicepresidencia. Para el departamento de comunicación de Freixenet ha supuesto, además de un orgullo, una fuente de posibilidades de relaciones públicas con un entorno comercial y la presencia de sus elabo-

rados en todas las ocasiones en las que el Liceo ofrecía cócteles. Sin duda, una contraprestación publicitaria cualitativa.

La excelente relación de de José Ferrer con Dña. Paloma O'Shea propició iniciar el mecenazgo de Freixenet con la Fundación Albéniz, en 1995. Empezó con la Cátedra de Cámara y actualmente es la Orquesta Sinfónica de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, que ha proporcionado múltiples ocasiones para las relaciones públicas en sus actuaciones.

**Freixenet forma parte del proyecto de la Escuela Superior de Música Reina Sofía desde 1995 cuando asumió la titularidad de la Orquesta de Cámara, dirigida por José Luis García Asensio. En el curso 2007/2008, Freixenet vinculó su mecenazgo a la Orquesta Sinfónica de la Escuela que se presentó en el Teatro del Liceo ese mismo curso académico bajo la dirección de su Director y Profesor Titular Antoni Ros-Marbà. El prestigioso director y pianista Daniel Barenboim es el Asesor del área de Orquestas de la Escuela.**

La Orquesta Sinfónica Freixenet de acuerdo con la filosofía de la Escuela, asume dos proyecciones que son complementarias en la formación de sus alumnos, la docente y la artística. De esta manera, por una parte, los alumnos reciben una exhaustiva preparación en práctica orquestal, ensayos por filas y lectura a primera vista, en la serie de Lecciones Magistrales que se organizan cada curso académico y que son abiertas al público. Y por otra, los jóvenes músicos de la Escuela suben asiduamente a los escenarios actuando ante el público y empiezan a dar los primeros pasos en su carrera artística antes de completar su aprendizaje en la Escuela. La vida artística se materializa en dos giras anuales, una de ellas inaugura el Encuentro de Música y Academia de Santander. El creciente número de destinos profesionales en orquestas nacionales y de otros países de los jóvenes músicos formados en la Escuela y en las filas de nuestras orquestas da cuenta de la labor llevada a cabo.

Rudolf Barshai, Luciano Berio, Péter Csaba, Sir Colin Davis, Peter Eötvös, Leon Fleisher, Enrique García Asensio, Miguel Ángel Gómez Martínez, James Judd, Zoltán Kocsis, Stefan Lano, Jesús López Cobos, Lorin Maazel, Jaime Martín, Zubin

Mehta, Juanjo Mena, Yehudi Menuhin, Zoltan Nagy, Víctor Pablo, Jordi Savall, Hansjörg Schellengerger, Peter Rundel, Maximiano Valdés, Támas Vásáry, y Joseph Wolfe, han dirigido las Orquestas de Cámara y Sinfónica Freixenet.

## 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

### 1. Beneficios de reputación

**Empresa:**

- Comunicación de los valores y la imagen de la empresa
- Alineamiento de la empresa con la imagen de una institución cultural con valores similares y una elevada reputación y buen perfil público.
- Ser percibida como una organización que apoya la Cultura y las Artes.
- Aparecer como un socio de la Cultura innovador.
- Dar el nombre de la empresa a salas de museos o a actividades culturales y educativas.
- Mejorar el posicionamiento como buen ciudadano corporativo.
- Mejorar el posicionamiento como sostén de la comunidad cultural, lo que posibilita nuevas relaciones, tanto en el campo empresarial como en el cultural.
- Mejora de la reputación y del *goodwill* con el conjunto de *stakeholders*.
- Consolidación de la reputación.

**Institución cultural:**

- Asociación con los valores de la empresa.
- Mejora de su reputación, como una organización cultural capaz desde el punto de vista de las empresas.
- Mostrarse capaz de facilitar oportunidades profesionales y de visibilidad de marca.
- Mejora de su reputación frente al gobierno, los apoyos privados y la comunidad en su conjunto.
- Consolidación de su reputación como líder cultural local.

# La Orquesta Sinfónica Freixenet de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

## 2. BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

### Empresa:

- Posicionamiento de la empresa en el mercado, por la potente posición de la institución cultural a la que se asocia.
- Fortalecimiento de la marca.
- Introducción en nuevos ámbitos o regiones.
- Diferenciación de la marca.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Presentación de nuevos productos y servicios.
- Introducción en los actos de la alianza.
- Cobertura positiva en los medios.
- Aparición en relación con noticias de actividades originales e innovadoras.
- Aparición en los medios de comunicación de todo tipo (web, Newsletter, material para los "Amigos", etc.) de la institución cultural.
- Ser citada verbalmente y tomar la palabra en los actos públicos de la institución cultural.
- Establecimiento de relaciones distintas con sus clientes.
- Conseguir declaraciones de artistas y prescriptores.
- Creación de conexiones emocionales.
- Aumento de las ventas.

### Institución cultural:

- Posibilidad de mostrar a la comunidad empresarial los beneficios de una alianza con las instituciones culturales, consiguiendo nuevos patrocinios o alianzas.
- Conseguir fama como creadora de actividades innovadoras que atraen la atención.
- Cobertura positiva en los medios.
- Utilización de los instrumentos de comunicación de la empresa para darse a conocer a nuevos públicos.
- Aparición en los folletos, felicitaciones de Navidad, web, etc. de la empresa, con su logo o sus realizaciones.
- Publicitación de otras actividades en los medios de la empresa.
- Atracción de nuevos y diversos públicos.

- Posibilidad de llegar a nuevos públicos, mediante la venta de entradas a través de los canales de distribución de la empresa.

## 3. BENEFICIOS DE *NETWORKING* Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA

### Empresa:

- Atraer la atención de la comunidad en que opera.
- Estrechar relaciones entre la empresa y la comunidad en que opera.
- Establecer relaciones con políticos y representantes de la sociedad civil.
- Establecer relaciones con los clientes, con otros patrocinadores y con los artistas.
- Acceder a nuevos y reputados espacios para la hospitalidad corporativa.
- Crear experiencias memorables en hospitalidad corporativa.
- Presencia de los artistas en actos corporativos y en actividades culturales innovadoras propias.

### Institución cultural:

- Estrechar relaciones entre la institución y la comunidad en que opera.
- Entrar en contacto con nuevos potenciales patrocinadores o socios y con políticos, utilizando los contactos de la empresa y las oportunidades de las visitas o representaciones privadas.

## 4. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL

### Empresa:

- Fortalecer las bases del negocio.
- Promover el orgullo, la moral, la satisfacción y el compromiso del personal.

- Facilitar al personal y sus familias nuevas experiencias culturales, estéticas y educativas.
- Atraer y fidelizar empleo cualificado.
- Utilizar los canales internos de comunicación.
- Hacer que el personal sienta como propia la alianza cultural.
- Organizar competiciones en el entorno de la alianza.
- Organización de visitas o representaciones privadas.
- Se ofrecen entradas gratuitas para el personal.
- Formar parte de los "Amigos" de la institución cultural a precios especiales.
- Posibilidad de colaboración con el personal y los artistas de la institución.
- Ocasión de conocer a artistas e intelectuales.
- Asistencia a ensayos.

#### **Institución cultural:**

- Fomentar la satisfacción y el compromiso del personal
- Aumentar la venta de entradas al ser conocidos a través de la alianza.
- Posibilidad de entrar en el mercado de encargos de empresas y de ampliar los horizontes de sus artistas.
- Posibilidades de "mentoring" con las empresas (en ambos sentidos).

#### **5. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y SOSTENIBILIDAD**

##### **Empresa:**

- Mostrar el deseo de devolver a la sociedad lo que de ella se recibe.
- Transmitir un mensaje de empresa que se preocupa por la vitalidad cultural y la por la formación de los jóvenes.
- Facilitar el acceso del público a experiencias culturales de calidad.
- Mejorar la calidad de vida de la población, especialmente en áreas menos avanzadas.
- Fortalecer la economía local.
- Diferenciar un entorno comercial o de negocios.

- Vía de entrada para nuevas alianzas en el mundo de la Cultura.

#### **Institución cultural:**

- Ampliar la comprensión de las Artes por la sociedad.
- Suministrar un modelo para otras instituciones culturales.
- Conseguir que los prescriptores comprendan la importancia de las alianzas entre empresas e instituciones culturales
- Creación de programas educativos.
- Fortalecer el desarrollo local y el crecimiento del público
- Mejorar el reconocimiento e independencia económica de los artistas.
- Posibilidad de reducir los precios de las entradas, ampliando el público.

#### **6. BENEFICIOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS**

##### **Empresa:**

- Utilización de la imagen y las realizaciones de la institución cultural en su material de comunicación.
- Creación de eventos distintivos y eficientes en coste.
- Posibilidad de acceder a nuevos canales de distribución, de la propia institución cultural o de sus patrocinadores y socios.
- Aumento de ventas.

#### **Institución cultural:**

##### **Financiación**

- Puede facilitar nuevas actividades innovadoras y accesibles.
- Obtención de aportaciones en especie y en forma de consultoría.
- Posibilidad de reducir el precio de las entradas.
- Posibilidad de ampliar su mercado en el del regalo institucional del socio empresarial .
- Renovación del acuerdo más allá del período inicialmente acordado.

# La Orquesta Sinfónica Freixenet de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

## 7. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN, DE CADA UNA DE LAS PARTES Y CONJUNTAS

### Objetivos consensuados

- Importancia de la concordancia en los valores de ambas marcas.
- Objetivos establecidos por escrito e incorporados en los planes corporativos de ambas organizaciones: contra-prestaciones a convenio.
- Establecimiento de líneas de comunicación.
- Formales y también informales, en los propios actos culturales.
- Cláusulas contractuales de contactos periódicos.
- Posibilidad de descubrir nuevas oportunidades de colaboración.
- Asegurarse de que los beneficios alcanzan al conjunto de ambas organizaciones.
- Reuniones periódicas con este objetivo.
- Evaluación de los resultados en relación con lo establecido.
- Constatación de que no se hubieran obtenido sin la alianza.
- Realización de estudios cuantitativos y cualitativos.

### Realización de encuestas (la evaluación de la Escuela se realiza de manera continua)

- Al público.
- A los prescriptores.

### Informe anual detallado, para el nivel ejecutivo más alto

- Actividades contempladas.
- Actos clave.
- Marketing y Publicidad.
- Cifras de público.
- Estudio de mercado, no.

### Revisión anual

- Introducción de las modificaciones necesarias.

# Illycaffè

## Programas culturales

### 1. PRESENTACIÓN

illycaffè es una empresa italiana, con sede en Trieste, que comercializa una única mezcla de café 100% Arabica en más de 140 países del mundo. La alta calidad de su producto es el punto diferenciador de la marca, y la empresa ha escogido el mundo del arte contemporáneo para comunicar la excelencia de la calidad del café. illycaffè ha decidido vincularse con el mundo del arte para comunicar su alta calidad con el objetivo de transmitir su pasión por “lo bello y lo bien hecho”, uniendo el momento de degustar un café al momento de disfrutar del arte.

La razón por la que, dentro del mundo de la cultura y el arte, illycaffè ha querido centrarse y trabajar únicamente con artistas, instituciones y eventos de arte contemporáneo, nace con el diseño de su logotipo de la mano de James Rosenquist y las primeras illy art Collection diseñadas en sus inicios por colectivos de arte contemporáneo. Esto fue en 1992 y desde entonces, illycaffè ha colaborado con los máximos exponentes de la escena artística internacional como James Rosenquist o David Byrne, y en diversas ferias de Arte Contemporáneo como ARCOmadrid, Artissima o Art Rotterdam, siempre aportando contenido en estos eventos con Premios o colaboraciones con artistas.

### 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

#### 1. Beneficios de reputación

**Empresa:**

**Comunicación de los valores y la imagen de la empresa + Alineamiento de la empresa con la imagen de una institución cultural con valores similares y una elevada reputación y buen perfil público.**

Este es el principal objetivo de las alianzas que crea la empresa con centros, instituciones o eventos de arte. La intención es que el consumidor o visitante de estos centros vea a illycaffè apoyando esta actividad ofreciendo una degustación de café,

y de esta manera, el espectador pueda disfrutar de la propuesta cultural mientras degusta un café. Así une y relaciona el placer visual del arte con el placer de degustar un illy, como forma de comunicar la calidad del producto. Esta asociación se forma de manera inconsciente en la mente de estos consumidores culturales, que, al encontrarse siempre con illycaffè en todas las manifestaciones de arte contemporáneo a nivel nacional e internacional, acaban relacionando la marca con el mundo del arte contemporáneo. Esta asociación viene reforzada cuando existe la oportunidad de crear contenido en estos eventos o centros culturales, dando a conocer no sólo el interés de la empresa por estar presentes, sino también los proyectos de la misma dentro de este circuito.

#### **Ser percibida como una organización que apoya la Cultura y las Artes.**

Consecuencia de lo anterior, y puesto que existe interés por parte de la empresa en ser reconocidos como empresas que impulsan la creación de actividades culturales, y es evidente que esta actitud aporta un posicionamiento dentro de este circuito que genera relaciones con otras iniciativas culturales u otras empresas que comparten estrategia de comunicación. Pero como ha sido comentado antes, el principal objetivo de las alianzas con centros / eventos es la de comunicar con el consumidor final y transmitir de la idea de que illy es una marca vinculada al mundo del arte contemporáneo, y que su café potencia el momento de disfrute del arte gracias a la alta calidad del mismo.

illycaffè aprovecha de las alianzas con centros/ eventos culturales para la presentación de proyectos, no productos, culturales. Esto es significativo ya que, una empresa que destina la mayor parte de sus recursos a la producción y distribución de café, se ocupa también de la realización de proyectos artísticos que cobijan y comunican este interés de la empresa por el mundo del arte.

#### **Aparecer como un socio de la Cultura innovador.**

Es uno de los principales objetivos si se entiende como innovador el ser promotores del arte emergente, con iniciati-

# Illycaffè

## Programas culturales

vas como la plataforma illy SustainArt, que engloba los premios illy SustainArt que promueven e incentivan la carrera artística de jóvenes artistas procedentes de países productores del café. Esta acción tiene un carácter más sostenible en el sentido que existe como apoyo a personas que, en el contexto de sus países, tienen más dificultades de promoción y visibilidad en el mercado del arte internacional, e illycaffè convoca los Premios illy SustainArt para darles la oportunidad y la visibilidad que las relaciones que la empresa ha forjado en los últimos 20 años pueden ofrecerles.

Nunca se ha querido dar el nombre de la empresa a salas de museos o a actividades culturales. illycaffè, en el caso de un museo o un evento, promociona la actividad artística de este centro u organización en general y a ningún artista o actividad dentro del evento en particular. Esto tiene su explicación en el hecho que illycaffè goza de una dirección artística propia que estudia todas las acciones y sigue muy de cerca la estrategia de colaboración con diversas manifestaciones artísticas.

### **Mejorar el posicionamiento como buen ciudadano corporativo.**

illycaffè no pretende que la comunicación acaecida de una alianza tenga efecto en este sentido, sino que lo que persigue es que el consumidor de Cultura entienda que illycaffè es un producto que acompaña y potencia el momento de gozo de la Cultura. Estando presente en centros culturales (arte contemporáneo), comunica con el target que le interesa. Evidentemente se produce una comunicación de empresa patrocinadora, pero su intención es la de mantener un mensaje con un contenido lógico de patrocinio más que un mensaje de empresa con recursos económicos que patrocina por imagen.

Consolidación de la reputación como empresa vinculada al mundo del arte contemporáneo. Con el paso de los años, y cuando se han cumplido nueve ediciones colaborando con la feria de arte ARCOmadrid, se produce esta consolidación en la mente de todos los públicos (profesionales y no profesionales). Este es el resultado de apostar y trabajar

con proyectos a largo plazo, que es otra de sus máximas a la hora de plantearse un patrocinio o una alianza con centros o eventos. Les resulta importante poder establecer una colaboración en el tiempo que permita conocer el escenario, la actividad y poder crear contenidos que enriquezcan la oferta del evento y la comunicación de los proyectos de la empresa.

### **2. Beneficios de posicionamiento en el mercado**

#### **Empresa:**

#### **Fortalecimiento y diferenciación de la marca**

A nivel de posicionamiento, es muy importante tener una clara estrategia de comunicación. Esto es lo que les diferencia de la competencia, marcas que desarrollan su actividad en el mismo mercado. En publicidad, la mejor manera de comunicar los valores de una marca es dándole una personalidad, conectando con el consumidor final a nivel sentimental encontrando similitudes con su manera de ser/pensar. En el caso de los patrocinios pasa de la misma manera. Una empresa crea alianzas y colaboraciones con diversas actividades o instituciones para transmitir una filosofía, una manera de ser común a la filosofía de la actividad que se acontece.

Si esta vinculación se realiza siguiendo una estrategia de comunicación, con un objetivo, el posicionamiento de la marca está asegurado. Es evidente que, como comentábamos antes, invertir en proyectos a largo plazo consolida el posicionamiento de la marca en la mente de los distintos públicos, creando así prescriptores de la marca influyentes.

#### **Obtención de espacios en los medios de comunicación patrocinadores**

La creación propia de proyectos culturales es lo que permite aparecer en los medios de comunicación, no sólo como empresa patrocinadora sino como empresa que ejecuta una actividad dentro del evento o institución, apor-

tando contenido y enriqueciendo el evento. Estos espacios en los medios de comunicación se originan tanto por el valor informativo del proyecto illy como por ser patrocinadores conjuntamente con un medio de comunicación en el mismo evento. Este es uno de los incentivos más solicitados por parte de los patrocinadores a la organización, el hecho de poner a su disposición los medios de comunicación que "controlan". La pregunta aquí es la de cómo evaluar este impacto o cuán efectivo sea aparecer citados en las comunicaciones que la organización difunde.

Lo importante es poder crear contenido dentro del evento / institución, y de esta forma no ser citados únicamente como "los que dan dinero", sino como empresa que está ahí porque tiene razones para estarlo y porqué a demás, aporta un contenido (proyectos, personas) que enriquecen la oferta de la actividad. Esto es lo que genera buena "publicity"

### 3. BENEFICIOS DE NETWORKING Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA

**Empresa:**

**Establecer relaciones con los clientes, con otros patrocinadores y con los artistas.**

Este tipo de acciones, y más si se consigue que un artista, admirado por cierto grupo de personas que a la marca le interesa, hable bien de tu marca, generan una conexión emocional con los consumidores que tiene un valor incalculable para la empresa. Es este tipo de conexiones son las que toda empresa debería de perseguir, pues la elección de un producto u otro se hace por motivos irracionales, que el mismo consumidor no sabe explicar, es un impulso emocional que hace querer o no querer una marca. Presencia de los artistas en actos corporativos y en actividades culturales innovadoras propias. illy hace uso evidente de los escenarios de estos eventos o instituciones que patrocina para comunicar proyectos culturales tales como los

Premio illy SustainArt, las colecciones de tazas illy Art Collection, o la revista illywords entre otros.

### 4. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL

**Empresa:**

**Promover el orgullo, la moral, la satisfacción y el compromiso del personal.**

Sus acciones en la Cultura constituyen una herramienta de comunicación muy importante de cara a los públicos internos, los *stakeholders*. Poder estar presentes en las manifestaciones artísticas internacionales más importantes o trabajar con algunos de los artistas más reconocidos en el escenario del arte contemporáneo, le da un prestigio del que disfrutan todos los componentes de la empresa, ya sea a nivel de comunicación o pudiendo asistir como visitantes mismos a dichas manifestaciones, siendo esta última una herramienta muy importante para complacer a los clientes.

### 5. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y DE SOSTENIBILIDAD

**Empresa:**

El carácter sostenible de la actividad patrocinadora de illycaffè es una de las características más representativas. Cuando illycaffè patrocina un evento/institución económicamente lo hace para que este evento / institución pueda existir y llevar a cabo actividades que mejoren la oferta de la ciudad donde acontece, repercutiendo directamente en el consumidor cultural. Cuando illycaffè patrocina un evento/institución y aporta contenido lo hace para acercar más la Cultura al ciudadano, haciéndole incluso participe de este contenido. Pero el proyecto que más caracteriza este carácter sostenible de nuestros sus es el Premio illy SustainArt, que reconoce, promociona y da visibilidad a la carrera de jóvenes artistas menores de 35 años procedentes de países productores de café.

## 6. BENEFICIOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS

### Empresa:

#### **Creación de eventos distintivos y eficientes en coste.**

Oportunidad de crear contenido en los eventos o centros culturales, dando a conocer no sólo el interés de la empresa por estar presentes, sino también los proyectos de la misma dentro de este circuito.

### Institución cultural:

#### **Financiación. Extensión a acuerdos plurianuales.**

illycaffè entiende que el patrocinio privado de las empresas es un pilar en el sostén de las actividades culturales del un país. Existen casos en los que illycaffè participa no solo como empresa que aporta producto con degustaciones de café gratuitas para todos los visitantes del evento sino también con una aportación económica que ayuda a la organización en la realización del evento. Existe un interés por parte de la empresa en ser reconocidos como empresa que impulsa la creación de actividades culturales.

# Museo Reina Sofía y Fundación Banco Santander (Grupo Santander)

## Programa Educativo y de Altos Estudios

### 1. PRESENTACIÓN

El Museo Reina Sofía, con poco más de veinte años de trayectoria, se ha convertido ya en un museo de referencia del siglo XXI. Se trata de un organismo público, cuyo programa se basa en una redefinición de la función del museo alternativa a los modelos históricos de esta institución. Sus fondos cuentan con alrededor de 20.000 obras, entre las que se encuentra la famosa obra de Picasso, Guernica. La colección está siendo reordenada acorde con un discurso histórico y un planteamiento descentralizador, plural y crítico, dando voz a los países que no la habían tenido hasta ahora, especialmente a los de Latinoamérica y del Mediterráneo. Nos encontramos ante una colección dinámica, viva y multidisciplinar donde convergen tanto la pintura, como la escultura, el cine, la fotografía o el documento, generando una trama de narraciones en torno a la historia del arte moderno y contemporáneo español en el contexto internacional. El programa de exposiciones temporales quiere plantear una reflexión sobre la propia función del Museo y sobre su forma de escribir la historia, presentando muestras históricas, temáticas y de tesis. Muchas de ellas coproducidas con otros museos o con itinerancia a otros centros.

La Fundación Banco Santander, desde el año 1994 apoya el Programa Educativo y de Altos Estudios de la Institución. Los programas de educación y mediación que ofrece el Museo Reina Sofía abren amplias posibilidades y se integran dentro de las prioridades de la Fundación Banco de Santander: contribuir decisivamente en la divulgación de la Cultura y hacer más accesible el Arte al público. Esta colaboración entre la Fundación y el Museo permite desarrollar una serie de actividades que quieren ofrecer al público nuevas y múltiples lecturas a través de la colección. Actividades que se enmarcan dentro de los programas de mediación del Museo, actualmente una de sus líneas de acción prioritarias, y que se están potenciando y ampliando año tras año. La mediación, entendida como el conjunto de herramientas y recursos materiales y humanos que el Museo pone a disposición del visitante durante su experiencia en el Museo, es uno de los grandes retos que

las entidades dedicadas a difundir el arte contemporáneo tienen que asumir: ofrecer espacios de acercamiento, conocimiento e interpretación. Al colaborar con el proyecto pedagógico del Museo, la Fundación Banco de Santander está invitando a los ciudadanos a abrirse a la posibilidad de nuevas lecturas, les ofrece nuevos recorridos que el visitante puede seguir libremente y está compartiendo con el Museo su vocación por contar historias y multiplicar narraciones.

### 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

#### 1. Beneficios de reputación

##### Institución cultural:

Gracias a su posicionamiento como uno de los museos de arte contemporáneo más importantes del mundo, el Museo Reina Sofía es una vitrina perfecta para cualquier empresa o institución que quiera sumarse a su imagen contemporánea, profundamente arraigada tanto a nivel nacional como internacional. Ofrece una oportunidad única de ser parte activa de este proyecto cultural y social, ofreciendo diversas vías de colaboración y vinculación que van desde el apoyo general o el desarrollo de la misión del museo hasta el patrocinio específico de exposiciones y actividades que hacen parte de su programación anual.

##### Empresa:

La Fundación Banco Santander tiene una firme vocación cultural, humanística y científica, desarrollando una labor de mecenazgo cultural a través de unas líneas básicas, entre las que destacan el hacer más accesible el arte al público; colaborar en el acercamiento entre el mundo humanístico y el científico, con proyectos multidisciplinarios que sirven de puente entre los dos ámbitos; recuperar la memoria en el arte, la literatura y la historia, así como, tomar el pulso a la actualidad debatiendo y reflexionando sobre las transformaciones a que se está viendo sometida nuestra

# Museo Reina Sofía y Fundación Banco Santander (Grupo Santander)

## Programa Educativo y de Altos Estudios

sociedad. Es por ello que la unión con el Museo Reina Sofía es el vínculo ideal para poder plasmar su vocación.

### 2. BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

#### Institución cultural:

El Museo Reina Sofía actualmente cuenta con la colaboración de otras instituciones culturales, así como con el apoyo de empresas españolas de renombre, que tienen entre su RSC el apoyo a la Cultura.

La vinculación y potencialización del acuerdo de patrocinio con la Fundación Banco Santander, donde ambas marcas se ligan a través de los valores que singularizan a las instituciones, y que se hace tangible con gran presencia de marca, también se convierte en una ventana para que otras empresas puedan ver los beneficios de una colaboración con un museo con tanta cobertura mediática como el es Museo Reina Sofía.

#### Empresa:

A través de la colaboración con una institución tan importante como Museo Reina Sofía, la Fundación Banco Santander logra en su compromiso por acercar el arte contemporáneo a todos los públicos, posicionarse como un promotor de las artes y la educación al más alto nivel.

### 3. BENEFICIOS DE "NETWORKING" Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA

#### Institución cultural:

El Museo ofrece a la Fundación visibilidad de marca (folletos, flyers, seminarios, conferencias, etc.), en los soportes de información y mediación: reconocimiento institucional, atención preferente, visitas comentadas para el staff, clientes, así como talleres infantiles. Difusión y comunicación a

través de las redes sociales, página web, mailing, notas de prensa y comunicados.

#### Empresa:

La Fundación Banco Santander utiliza su página web así como sus redes sociales para lanzar promociones culturales a sus clientes, y para dar difusión a las distintas actividades programadas tanto por educación como por el centro de altos estudios.

### 4. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL

#### Institución cultural:

El Departamento de Educación del Museo fortalece su actividad gracias al patrocinio de la Fundación Banco Santander y así, tiene acceso a nuevos públicos, que con el esfuerzo conjunto se han sumado a la actividad diaria del Museo. Las propuestas están dirigidas a un amplio abanico de públicos, desde el infantil y familiar al público joven y adulto. Todos ellos posibilitan consultas, plantean interrogantes, promueven debates, ofrecen claves interpretativas y estimulan el establecimiento de vínculos con la experiencia vital del espectador, base sobre la que éste construye el sentido de su relación con el arte.

A su vez, el Centro de Estudios avanza una noción de museo articulado en torno a la reflexión y debate del sujeto del arte. Un sujeto que ya no es espectador pasivo ni usuario de un servicio público, sino un agente activo en un proceso educativo que implica un análisis crítico y transversal de la realidad contemporánea.

#### Empresa:

La Fundación Banco Santander aprovecha la relación con el Museo para ampliar sus RCS y ofrecer a sus empleados incentivos relacionados con el arte y la Cultura, las visitas y talleres que se organizan para su staff y clientes más se-

lectos y que son un éxito rotundo. Anualmente se amplía la oferta de visitas y talleres al Museo.

## **5. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y DE SOSTENIBILIDAD**

### **Institución cultural:**

El apoyo financiero de la Fundación Banco Santander permite ampliar la actividad y los materiales didácticos dentro del programa educativo del Museo, así como invitar a conferenciantes de renombre internacional para los proyectos de ciclos y conferencias del Centro de Estudios, el cual avanza una noción de museo articulado en torno a la reflexión y debate del sujeto del arte.

### **Empresa:**

La Fundación Banco Santander participa en calidad de co-organizador con el programa educativo y de Altos Estudios del Museo, lo que permite potenciar la relación del Reina Sofía con los centros escolares; ampliar el número de escuelas que visitan el Museo; crear un centro de recursos pedagógicos; generar una línea de publicaciones que recoja los resultados de las investigaciones; consolidar el Centro de Estudios del Museo Reina Sofía; y potenciar el programa de actividades para niños.

# Fundación Telefónica

## Concurso Internacional de Arte y Vida Artificial VIDA<sup>1</sup>

### 1. PRESENTACIÓN

Fundación Telefónica contribuye al desarrollo social mediante el acceso al conocimiento. Trabaja en programas propios de innovación social que utilizan las nuevas tecnologías y las redes colaborativas, dirigidos especialmente a niños y a jóvenes.

Sus principales objetivos sociales se centran en:

- La erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica
- La mejora de la calidad de la educación y del conocimiento a través de las TIC.
- La divulgación del conocimiento a la sociedad.

Se trata de una fundación global, y sus programas se desarrollan en las sociedades donde Telefónica está presente: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela en Latino América, y en Alemania, Eslovaquia, España, Irlanda, Reino Unido y República Checa en Europa.

También gestiona la red multicultural del voluntariado corporativo del Grupo Telefónica, promoviendo el desarrollo de acciones solidarias de los empleados en colaboración con otras instituciones.

El programa de Arte se encuadra dentro de la divulgación del conocimiento, y tiene uno de sus pilares en el Concurso Internacional de Arte y Vida Artificial VIDA.

El concurso desde su creación hace catorce años, se ha consolidado como uno de los premios más prestigiosos en el ámbito del new media art, reflejando el interés creciente de los artistas por la cada vez más difusa frontera entre las nociones de vida y vida artificial.

Se premian proyectos interdisciplinarios basados en el cruce del arte, ciencia y tecnología, que utilizan formatos como la robótica, instalaciones multimedia, biotecnología, bioin-

geniería, telepresencia, ecosistemas de vida artificial, espacios inmersivos... presentados por artistas de todas las nacionalidades.

La participación puede ser en dos modalidades: En proyectos finalizados (3 premios y menciones de honor) o en Incentivos a la producción (un montante destinado a creadores de Iberoamérica, España o Portugal para que puedan realizar su proyecto).

### 2. BENEFICIOS MUTUOS DE LA ALIANZA

#### 1. Beneficios de reputación

##### Empresa:

Alineamiento de la empresa con la imagen de una institución cultural con valores similares y una elevada reputación y buen perfil público. VIDA es un certamen reconocido en todos los foros de artistas que emplean nuevos medios, por la excelencia del jurado que otorga los premios y por la difusión de las piezas premiadas. Por tanto la apuesta por la excelencia y la innovación se asocia igualmente a la empresa.

Ser percibida como una organización que apoya la Cultura y las Artes.

La modalidad de ayudas a la producción proporciona un camino comprometido con la realización de proyectos que de otra forma no podrían llevarse a cabo. La empresa así cumple con una vertiente de la responsabilidad social corporativa, en su apoyo al arte y la cultura.

Aparecer como un socio de la Cultura innovador, especialmente en la comunidad Latinoamericana donde la empresa se ubica y se reconoce como socio aliado en el compromiso de dar visibilidad a los jóvenes creadores más implicados con la tecnología.

<sup>1</sup> En todo el redactado de este ejemplo, la empresa es Telefónica S. A. y la institución es Fundación Telefónica

#### **Institución:**

Asociación con los valores de la empresa. Se muestra así la vinculación con las nuevas tecnologías y la vocación de vanguardia de la empresa.

Consolidación de su reputación como líder cultural local e internacional. El concurso VIDA es un referente consolidado en el ámbito del arte y los nuevos medios. Los proyectos premiados son mostrados en ARCO y así alcanzan al público especializado tanto como a la audiencia en general.

## **2. BENEFICIOS DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

#### **Empresa:**

##### **Fortalecimiento de la marca**

- Introducción en nuevos ámbitos o regiones. El concurso pone especial atención a los creadores del ámbito hispano-portugués y Latinoamericano, otorgando premios en ayuda a la producción para artistas de esas nacionalidades. Así la implantación de la marca en el territorio donde actúa el negocio, se intensifica. Por otro lado, artistas se presentan de todos el mundo, incluso de aquellos países donde la compañía no está implantada, por lo que sirve asimismo de amplificador en el conocimiento de la empresa.

##### **Presentación de nuevos productos y servicios**

- Introducción en los actos de la alianza. La empresa y la institución aparecen siempre como las promotoras del concurso y la exhibición de los premios, asociándose de este modo la idea de empresa innovadora, responsable con su compromiso en la divulgación del conocimiento. La empresa siempre es visible como marca en los proyectos de Fundación Telefónica, como es el caso de VIDA.
- Creación de conexiones emocionales como una empresa de vanguardia y posicionada a la cabeza de los avances tecnológicos.

#### **Institución:**

##### **Cobertura positiva en los medios.**

- Atracción de nuevos y diversos públicos, sobre todo público joven, creativo, interesado y familiarizado con los nuevos medios de comunicación y que son a su vez consumidores de tecnología en todas sus vertientes.

## **3. BENEFICIOS DE “NETWORKING” Y HOSPITALIDAD CORPORATIVA**

#### **Empresa:**

Atraer la atención de la comunidad en que opera. Latinoamérica fundamentalmente, por la difusión del concurso en una de sus modalidades, la ayuda a la producción. Estrechar relaciones entre la empresa y la comunidad en que opera. Sobre todo la franja de edad más joven y creativa, que también se asocia al consumidor de tecnología más avanzada.

#### **Institución:**

Estrechar relaciones entre la institución y la comunidad en que opera. Se identifica la institución con el apoyo al arte contemporáneo, lo actual y su apuesta por ello en el territorio latinoamericano vincula a la empresa como negocio con la sociedad.

## **4. BENEFICIOS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO Y DEL PERSONAL**

#### **Empresa:**

Promover el orgullo, la moral, la satisfacción y el compromiso del personal. Para la empresa, VIDA es sinónimo de conexión con el futuro, y el conocimiento del concurso por parte del empleado es acogido con aceptación y ayuda a identificarse con las nuevas tendencias.

# Fundación Telefónica

## Concurso Internacional de Arte y Vida Artificial VIDA

Facilitar al personal y sus familias nuevas experiencias culturales, estéticas y educativas. En ARCO se organizan visitas guiadas para familiares de alta dirección en las que se da a conocer el programa VIDA y las piezas premiadas, acercando el conocimiento del trabajo de la Institución a la empresa.

### 5. BENEFICIOS DE IMPLICACIÓN EN LA COMUNIDAD EN QUE SE OPERA Y SOSTENIBILIDAD

#### Empresa:

Mostrar el deseo de devolver a la sociedad lo que de ella se recibe. En forma de ayudas a la producción, cada año se estimula la creación artística y se entregan 40.000 euros por ese concepto repartidos en varios proyectos. Además de otros 40.000 euros para proyectos finalizados. Un montante total de 80.000 euros anuales dedicados a la promoción del arte en esta vertiente, además de exhibir las obras premiadas en la feria internacional ARCO.

#### Institución:

Ampliar la comprensión de las Artes por la sociedad. En este sentido, las 13 ediciones del concurso han servido para situar los proyectos interdisciplinarios frente a la crítica especializada y público en general (ARCO y web de la institución) lo que revierte al final en una mejor comprensión de los nuevos medios.

### 6. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN, DE CADA UNA DE LAS PARTES Y CONJUNTAS

#### Objetivos consensuados

- Importancia de la concordancia en los valores de ambas marcas. Arte + Tecnología se aúnan y al confluir generan sinergias que favorecen a la empresa y a la institución.

#### Establecimiento de líneas de comunicación

- Formales y también informales, en los propios actos cul-

turales. La marca de la empresa va de la mano de la institución en todas las comunicaciones a los medios, publicidad y difusión del concurso, gráfica, contenido y mensaje del certamen son acordes con la línea de la empresa.

#### Informe anual detallado, para el nivel ejecutivo más alto

- Actividades contempladas. Periódicamente, se anuncian al patronato de la institución los resultados obtenidos del concurso VIDA, que a su vez entran en la Memoria Social que se presenta a la empresa.

# Beatus ille y Buresinnova SA

## Paraíso Perdido, una exposición sobre el Jardín en el arte contemporáneo más joven

Beatus ille, asociación para el uso y difusión del arte del jardín, ([www.beatus-ille.org](http://www.beatus-ille.org)) es una asociación sin ánimo de lucro cuyo fin es la difusión en sus más amplios aspectos del conocimiento y valoración del jardín como manifestación artístico-cultural.

En el marco de la convocatoria anual para proyectos de comisariado, organizada por el centro cívico Can Felipa de Barcelona, este proyecto resultó ganador en el año 2009. Las bases establecían la realización de una exposición según lo presentado, con una ayuda pública de 4.000€ en concepto de costes de producción, honorarios de artistas etc.

“Paraíso Perdido. Alg(unas) miradas alrededor del jardín” (abril-junio 2010) es una muestra colectiva que presenta una serie de miradas sobre la idea del jardín a través de las obras de los artistas participantes. Diferentes maneras de abordar el tema, diferentes lenguajes, diferentes contextos, diferentes resultados que, en definitiva, no quiere más que ofrecer una visión parcial sobre la amplísima producción artística que sobre el jardín se ha ido generando en los últimos años. (<http://canfelipaartsvisuals.wordpress.com/2010/04/14/paradis-perdut-algunes-mirades-al-voltant-del-jardi/> y ([www.beatus-ille.org/proyectos](http://www.beatus-ille.org/proyectos))-

La exposición se completó con un conjunto de actividades paralelas: Pic-nic/concierto/ inauguración en el parque del Centro (Barcelona), con la actuación de Instituto Fátima, un ciclo de cine y jardín, un centro de documentación en la biblioteca Manuel Arranz (Barcelona) y tres talleres de arte para familias, alrededor del tema de la exposición. Todas las actividades eran gratuitas y de libre participación.

Una vez se conoció había sido la ganadora, comenzó el proceso de hacer realidad un proyecto cargado de ilusiones. Desde que se había concebido y presentado hasta la fecha de su resolución, el proyecto había ido creciendo y por eso, se tuvo que hacer frente a la cuestión de la búsqueda de financiación extra. Se intentaron varias otras subvenciones públicas que no tuvieron éxito. Mientras tanto se fue aproximando a diferentes instituciones públicas y privadas que pudieran aumentar el ya inicialmente magro presupuesto.

Siendo los autores conscientes de que un proyecto relativamente modesto, con una visibilidad relativa era un gran handicap para atraer el patrocinio, se intentó buscar “sinergias” que fueran evidentes y permitieran a ambas partes un beneficio mutuo.

De este modo se implicaron en el proyecto y colaboraron con aportación económica la Oficina del Quebec en Barcelona y el Consulado de México, al contar con nacionales de ambos países en la exposición.

En el proceso también existieron contactos con numerosas entidades privadas que por varias razones fueron rechazando implicarse en el proyecto. En este estado se comenzó a proponer acciones de patrocinio en especies, que se entendía eran más atractivas. De este modo el Instituto Francés colaboró cediendo su auditorio para el pase de una de las películas del ciclo de cine y jardín, y se hizo cargo de los derechos de pase de la misma. La Biblioteca Manuel Arranz de Barcelona prestó también su espacio y la selección de libros y películas sobre jardines del catálogo general de las Bibliotecas de Barcelona. Bidones Égara cedieron gratuitamente cinco bidones que formaban parte de una de las piezas de la exposición. La asociación de viveristas del Maresme aportó las plantas y árboles que se necesitaban para algunas de las piezas.

EPSON colaboró con la impresión gratuita de los plotters que se presentaron, Gráficas Masanas participó con la reducción del precio de impresión de los folletos y flyers y Moritz con las cervezas de la inauguración.

La colaboración en especies más importantes supuso la inclusión dentro de la exposición del jardín eco-matemático de Silvia Burés y Miguel Urrestaraz, del que se hizo cargo enteramente la empresa Burés Innova. Por la importancia y magnitud de este proyecto se incluyen los comentarios de la propia empresa.

El planteamiento que se realizaba era sencillo por lo que es probable que su éxito radicara en esta claridad en el proyecto, en lo que se pedía y en lo que se ofrecía a cambio.

## Beatus ille y Buresinnova SA

### Paraíso Perdido, una exposición sobre el Jardín en el arte contemporáneo más joven

Los beneficios para ambas partes eran también claros: los autores/comisarios conseguían patrocinio en especies y las empresas, con un coste mínimo, una publicidad, una buena imagen de marca de cara al público en general, pero también de cara a los responsables de diferentes niveles de la Administración pública.

La siguiente lista incluye los beneficios conseguidos por los patrocinados:

1. Mejora de su reputación, como una organización cultural capaz desde el punto de vista de las empresas.
2. Mostrarse capaz de facilitar oportunidades profesionales y de visibilidad de marca.
3. Mejora de su reputación frente al gobierno, los apoyos privados y la comunidad en su conjunto.
4. Posibilidad de mostrar a la comunidad empresarial los beneficios de una alianza con las instituciones culturales, consiguiendo nuevos patrocinios o alianzas.
5. Conseguir fama como creadora de actividades innovadoras que atraen la atención.
6. Cobertura positiva en los medios.
7. Publicitación de otras actividades en los medios de la empresa.
8. Atracción de nuevos y diversos públicos.
9. Estrechar relaciones entre la institución y la comunidad en que opera.
10. Entrar en contacto con nuevos potenciales patrocinadores o socios y con políticos, utilizando los contactos de la empresa y las oportunidades de las visitas o representaciones privadas.
11. Ampliar la comprensión de las Artes por la sociedad.
12. Suministrar un modelo para otras instituciones culturales.
13. Conseguir que los prescriptores comprendan la importancia de las alianzas entre empresas e instituciones culturales.
14. Creación de programas educativos.
15. Fortalecer el desarrollo local y el crecimiento del público.
16. Mejorar el reconocimiento e independencia económica de los artistas.

17. Facilitar nuevas actividades innovadoras y accesibles.
18. Obtención de aportaciones en especie y en forma de consultoría.

#### La opinión de la empresa, Buresinnova SA

Cuando Ignacio Somovilla llamó por teléfono a la empresa para presentar su proyecto Paraíso Perdido, que iba a tener lugar en el Centro Cívico Can Felipa de Barcelona, me pareció un proyecto muy interesante y quedamos en vernos para hablar de ello. Ignacio vino a la empresa con un bello proyecto, en busca de mecenazgo. Yo, como empresaria, en aquellos momentos me encontraba en plena crisis económica, que había afectado profundamente al sector de la jardinería antes que a otros sectores (había coincidido con un año de sequía extrema y se había obligado a no regar los jardines en Cataluña a través del "Decreto de la Sequía" lo que sumió al sector en una profunda recesión). No disponía de recursos económicos para financiar un proyecto como el que me presentaba Ignacio, pero sí que tenía muchas ideas innovadoras para reflotar la empresa, reorientándola hacia una jardinería más creativa. Estábamos desarrollando junto con el profesor Miguel Urrestarazu de la Universidad de Almería un sistema de jardín vertical hidropónico, aplicando sus conocimientos sobre cultivo hidropónico a la jardinería. En aquellos momentos teníamos el producto terminado y queríamos presentarlo públicamente pero no disponíamos de recursos para ello.

El jardín vertical o muro vegetal consiste en un módulo básico de 60 cm de ancho por 40 cm de alto y 8 cm de fondo que se puede ir combinando de forma que se puede formar un panel de distintos tamaños. En cada uno de estos módulos existen veinticuatro agujeros donde se plantan las plantas horizontalmente. Los módulos se cuelgan de una estructura de acero inoxidable y se riegan mediante riego por goteo.

Se nos ocurrió que colaborar en Paraíso Perdido podía ser beneficioso para ambas partes: para Buresinnova nos presentaba una plataforma para presentar el producto a nuestros clientes y para la exposición representaba llenar un

espacio, captar nuevos visitantes y ampliar la oferta expositiva de forma gratuita.

Una exposición de artistas creativos que presentaban sus trabajos relacionados con la jardinería no admitía un producto meramente técnico o comercial. Por ello, desarrollamos un nuevo tipo de jardín que tenía un sentido más allá que el puramente biológico.

Nos basamos en los modelos matemáticos que ha desarrollado el profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, Miguel Ángel de Zavala. Dicho profesor estudia los bosques de la Península Ibérica y en concreto la distribución en los mismos de las distintas especies vegetales. Esta distribución la traslada a una cuadrícula que le permite estudiar la frecuencia de aparición de las plantas. Nosotros pensamos que si cogíamos esta cuadrícula (red de píxeles) y plantábamos vegetales en cada uno de los píxeles estábamos reproduciendo la distribución real de las plantas en un bosque. Tomamos cuatro especies de plantas aromáticas distintas y reproducimos el bosque natural peninsular del modelo de Zavala. A este muro vegetal, de 1,80 metros de ancho por 2 metros de altura le denominamos Jardín Ecomatemático. Si mirabas el muro vegetal era como si estuvieses viendo desde un avión un trozo de bosque natural.

Además de permitirnos exponer el Jardín Ecomatemático en Can Felipa, la organización nos permitió utilizar la sala de actos para hacer una ponencia sobre el producto. Asistieron más de 100 personas, entre paisajistas, arquitectos, jardineros y otros, y diversas radios, revistas y portales de Internet se hicieron eco de nuestro muro vegetal.

Para nosotros fue un éxito rotundo. Fue la presentación en sociedad del producto estrella de nuestra empresa.

Me escapo del guión, pero voy a hacer algunos comentarios de mi experiencia. A las grandes empresas, poner su logo al lado de actividades e instituciones culturales de alto nivel puede darles muchas ventajas. Hacer visible su marca en un entorno cultural da muy buena imagen frente a sus clientes, del mismo modo que da buena imagen hacer algo por el medio ambiente o por las personas desfavorecidas.

Pero estamos hablando de grandes empresas, que tienen grandes beneficios y que de este modo pueden disimular su interés crematístico.

Pero en este caso estamos hablando de otro nivel de sinergia. Estamos hablando de una pequeña empresa y de artistas jóvenes por los que pocas grandes empresas apostarían. Creo sinceramente que Ignacio ha sido pionero de una nueva manera de financiar las actividades culturales “menores” que no por ello son menos importantes. Establecer sinergias entre las pequeñas empresas y los artistas noveles puede ser muy fructífero en un tiempo de grandes recortes a las actividades culturales y en el que también necesitamos dar visibilidad a los emprendedores que se atreven a crear empresas y por lo tanto, a crear puestos de trabajo.

Este modelo se podría extender a otros tipos de empresas de reducido tamaño. Pongo algunos ejemplos: una panadería que contribuya al catering de una inauguración a cambio de que pueda poner su marca, repartir tarjetas entre los asistentes y salir por la radio; una modista que hace un vestuario para una obra de teatro, a cambio de que el nombre de su sastrería salga en los medios de comunicación; un informático que ha desarrollado una nueva aplicación y que desea probarla puede utilizar como plataforma una actividad cultural a cambio de instalarla para mejorar la propia actividad cultural; un pequeño publicista que quiere darse a conocer puede utilizar una actividad cultural haciendo los carteles informativos de la misma de forma gratuita, etc.

Esta sinergia pequeño artista – pequeño emprendedor creo que puede ser muy positiva en las actuales circunstancias. Yo personalmente doy fe de ello en mi caso particular y nunca dejaré de estar agradecida a Ignacio por la posibilidad que me ofreció de participar en Can Felipa.

Silvia Bures, marzo 2012





