



Universidad de Navarra

Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad
Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Occasional Paper

OP-150

Abril, 2008

LA EMPRESA Y LA PROMOCION DE LA CULTURA

Antonio Argandoña

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

LA EMPRESA Y LA PROMOCION DE LA CULTURA

Antonio Argandoña¹

Resumen

Las empresas tienen cada vez una participación más frecuente en la promoción de la cultura, el arte y la ciencia, unas veces financiando proyectos y otras implicándose en la promoción directa o en la gestión de actividades culturales. Este artículo analiza las causas y formas de esa participación de las empresas en la cultura mediante tareas de mecenazgo, patrocinio o filantropía. Se ocupa, en primer lugar, de los caracteres del mercado de la cultura, de las principales formas adoptadas y de las explicaciones dadas para la participación de las empresas.

¹ Profesor de Economía, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE

Palabras clave: arte, bienes públicos, cultura, filantropía, mecenazgo, patrocinio.

LA EMPRESA Y LA PROMOCION DE LA CULTURA

«Dios me dio mi dinero... Creo que es mi deber
hacer más dinero y aún más dinero,
y usar ese dinero para hacer el bien a mis conciudadanos.»
John D. Rockefeller

«Queremos que todos tengan lo que nosotros tuvimos:
nos enseñaron a leer, nos enseñaron
cuán fascinante es el mundo y nos enseñaron
a tener un sentido de confianza.»
Bill Gates

Introducción

Desde antiguo, las personas ricas han desempeñado un papel importante como promotores de la cultura, el arte y las ciencias, creando y sosteniendo bibliotecas, subvencionando a los artistas o comprando sus obras, ofreciendo becas a estudiantes o a jóvenes talentos, fomentando la labor de los museos mediante donaciones dinerarias o de obras de arte, promoviendo exposiciones y conciertos, financiando la investigación y la enseñanza, contribuyendo a la conservación y restauración del patrimonio artístico o por otros muchos medios. Esa implicación de las personas con recursos económicos en el sostenimiento y la promoción de la cultura, el arte o la ciencia continúa en la actualidad, aunque cada vez más son las empresas, sobre todo las de gran tamaño, las que desempeñan un papel dominante en esa tarea, en la que participan no sólo con recursos económicos, sino también con el trabajo de sus directivos y empleados y con la aportación de sus capacidades. Esta implicación está muy relacionada con el compromiso de las empresas con la responsabilidad social corporativa: ésta es más amplia que la labor de mecenazgo, patrocinio, filantropía, pero la incluye también.

El objeto de este documento es analizar las causas y formas de la participación de las empresas en la cultura. No entraremos en discusiones sobre la nomenclatura empleada (mecenazgo, filantropía, patrocinio, marketing con causa, etc.), sobre la que no hay un acuerdo generalizado. Nos ocuparemos, primero, de las razones por las que la cultura y el arte necesitan la contribución de mecenas y patronos, dadas las dificultades para que funcione un mercado pleno en esas actividades; luego presentaremos algunas de las formas que adopta la contribución de las empresas a la cultura y los argumentos principales para esa contribución, para acabar con las conclusiones.

La necesidad de financiación privada de la cultura

Las actividades culturales y artísticas suelen desarrollarse fuera del mercado, porque presentan la característica de un “bien público”, es decir, un bien que algunos o muchos ciudadanos desean disfrutar, pero que presenta dos características que lo diferencian de los bienes privados: 1) es “no rival”, al menos en parte, lo que implica que muchas personas pueden disfrutar del mismo: por ejemplo, pueden admirar un mismo cuadro, simultánea o sucesivamente, y 2) es “no exclusivo”, quizá también en parte: un usuario o consumidor del bien público no puede excluir el uso o disfrute de los demás: yo no puedo evitar que otra persona que tenga acceso al museo disfrute del mismo cuadro que yo. Esto significa que habrá muchas personas que desearán que se cree un museo y se reúnan en él algunas obras de arte, para disfrutar de ellas cuando deseen; o una orquesta para poder asistir a sus conciertos, pero no tendrán incentivos en contribuir al coste de su creación y mantenimiento, porque cada una de ellas obtendrá un beneficio muy pequeño respecto de dicho coste, y todos preferirán que sean los demás los que incurran en ese coste. Se trata, en definitiva, de la actitud del “viajero sin billete” (*free rider*), que quiere usar el servicio de transporte sin abonar su billete, con la esperanza de que la aportación de los demás viajeros será suficiente para mantener el servicio.

Los museos o las orquestas, lo mismo que otras iniciativas culturales y artísticas, suponen elevados gastos de constitución y mantenimiento que no pueden ser cubiertos por el precio pagado por los visitantes o por los oyentes, ya que ese precio debería ser muy elevado para cubrir todos los costes sin que el museo o la orquesta incurriesen en pérdidas. Hay, además, motivos para que el precio de la entrada sea reducido, ya que la promoción de la cultura genera ventajas para toda la sociedad (las llamadas “externalidades positivas”), lo que aconseja que se fije un precio reducido que atraiga a muchos visitantes, para que los frutos de la cultura lleguen a muchos. Por todo ello, las entidades que ofrecen este tipo de actividades suelen ser sin fines de lucro, organizadas y sostenidas por la comunidad, sea por el Estado, que las financia mediante impuestos, sea por la aportación generosa de personas adineradas o de empresas que actúan por las razones que explicaremos más adelante, o por una combinación de financiación pública y mecenazgo o patrocinio privado.

Las formas de financiación privada de la cultura

Hay muchas formas de financiación o promoción privada de las actividades culturales y artísticas. La forma más sencilla es la donación de una cantidad de dinero a una entidad cultural o artística, o a una persona o un conjunto de personas, sea con carácter general (donación de libre uso o de apoyo general) o con un fin específico (por ejemplo, para cubrir los gastos de funcionamiento, para financiar una actividad determinada, o como “capital semilla” o “financiación piloto” para iniciar o probar un nuevo proyecto). También puede tratarse de una donación en especie, como cuando la empresa facilita algunos de los bienes o servicios que produce, de manera gratuita o a un precio reducido (*pro bono*), cuando cede sus instalaciones para un evento cultural, o cuando dona a un museo obras de arte de su propiedad.

Otra forma de mecenazgo es la asistencia técnica, por la que la empresa proporciona gratuitamente o a bajo coste servicios de asistencia: por ejemplo, para la búsqueda de fondos, la planificación financiera, la elaboración o ejecución de programas, la asesoría jurídica o de marketing, o en forma de otras ayudas a la gestión, una actividad que llevan a cabo, frecuentemente, empresas de servicios profesionales, como agencias de publicidad, consultoras o bufetes de abogados, gratuitamente o a precios reducidos. Algunas de esas actividades pueden

ser desarrolladas por ejecutivos de la empresa donante o benefactora “en préstamo” o en período sabático en la entidad beneficiaria, donataria o receptora, en la que desempeñan su labor directiva durante un tiempo, pagados por el donante, o mediante tareas de voluntariado llevadas a cabo por el personal de la empresa donante, sea durante su tiempo de trabajo habitual (la empresa benefactora se hace cargo de su salario), sea fuera de dicho tiempo de trabajo, sin remuneración.

Sobre este esquema inicial, las variantes se multiplican. La empresa donante puede proporcionar directamente la ayuda al beneficiario (un estudiante que recibe una beca, un joven artista al que se le concede un premio o cuya obra es adquirida por el donante, o una entidad de naturaleza cultural o artística a la que se efectúa una donación), o llevar a cabo directamente la labor cultural (organizando una exposición, una representación teatral o un concierto, por ejemplo), o canalizarla a través de una fundación creada por la propia empresa. La participación de una fundación corporativa tiene ventajas fiscales, permite la independencia de los proyectos respecto de las cambiantes preferencias de los directivos de la empresa donante, asegura su continuidad en el tiempo, facilita la profesionalización de la gestión de la acción social y puede conseguir fondos procedentes de otras fuentes, que den continuidad económica a los proyectos benéficos más allá de los avatares económicos de la empresa. Pero puede tener también algunos inconvenientes, como la duplicación de la acción social en la empresa y en la fundación y el posible conflicto de objetivos entre los directivos de la empresa benefactora y los administradores de la fundación.

En años recientes asistimos a una creciente implicación de las empresas donantes y de sus directivos en las instituciones beneficiarias, participando en la creación y diseño de sus programas y controlando su ejecución y sus resultados, hasta culminar en las diversas formas de emprendimiento social (*social entrepreneurship*), en que el proyecto filantrópico se emprende como una actividad empresarial, buscando la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto (orientación al mercado) y su carácter innovador (emprendedor), además de su contenido cultural o benéfico (objetivo social). En esta mayor participación del donante influyen tanto el interés en el proyecto cultural en el que los propietarios o directivos de la empresa van a participar como el propósito de obtener todo el rendimiento posible de los fondos donados, lo que pasa por la profesionalización del proyecto o de la entidad receptora, a menudo mediante la propia colaboración de los donantes, dando lugar a lo que se ha dado en llamar “filantropía estratégica”: la aplicación a las actividades culturales o artísticas de las capacidades propias de los negocios (como lleva a cabo la Belinda and Bill Gates Foundation, por ejemplo).

La acción social del donante puede consistir en una actividad ocasional (por ejemplo, la concesión de un premio literario con ocasión de un aniversario, o la celebración de una exposición artística o de un concierto a raíz de un evento singular), o puede repetirse en el tiempo. Pero cada vez es más frecuente el establecimiento de relaciones estables entre la empresa donante (directamente o a través de una fundación corporativa) y una entidad cultural o artística sin fines de lucro, con diferentes contenidos y alcances, desde la simple entrega de una donación periódica hasta la formación de una verdadera alianza para la promoción y gestión de proyectos culturales o benéficos.

Otra forma que se da cada vez con más frecuencia es la colaboración regular y programada de varios donantes en una misma entidad no lucrativa, a veces incluso con la intervención de otros partícipes, como gobiernos y organizaciones no gubernamentales, especialmente si se trata de impulsar actividades de gran envergadura y duración. Este tipo de iniciativas permite la acumulación de donaciones, con las consiguientes economías de escala, aunque también al

coste de una mayor burocracia y posibles dificultades en la gestión del proyecto, especialmente si los diversos donantes tienen intereses no coincidentes.

La búsqueda de la eficiencia ha llevado también a la creciente presencia de intermediarios que facilitan la confluencia de intereses de donantes y beneficiarios, como el Impetus Trust en Reino Unido, la King Baudouin Foundation, la Resource Foundation, la Charities Aid Foundation, la Community Foundations Network, In Kind Direct, New Philanthropy Capital o Transnational Giving Europe, con funciones y estructuras muy distintas, pero todas ellas con una misión similar: asesorar a donantes y beneficiarios, ofrecer servicios a unos y otros y facilitar la coincidencia de ambas partes, canalizando los fondos de los primeros hacia las necesidades de los segundos. En esta tarea colaboran también algunos expertos, así como los servicios de banca privada y fondos de inversión de diversas entidades financieras, que también asesoran a sus clientes como donantes potenciales, acerca de las posibilidades que se abren a su actividad filantrópica. Y hay también foros para el intercambio de ideas entre donantes, como Corporate Culture, en Reino Unido.

¿Por qué contribuyen las empresas a la cultura?

La economía convencional considera que el objetivo de las empresas debe ser la maximización del beneficio, o mejor, la maximización del valor de la participación del propietario o accionista en el capital de la empresa. Esto no es sólo un supuesto económico, sino que tiene también un cierto sentido social: la contribución de la empresa a la sociedad se materializa, en primer lugar, en proporcionar a sus clientes y consumidores bienes y servicios que satisfagan sus necesidades, de modo que estén dispuestos a pagar por ellos un precio elevado; y, en segundo lugar, en gestionar la producción y distribución de esos bienes y servicios con eficiencia, de modo que los costes sean mínimos. De este modo, una empresa que maximiza su beneficio, definido como la diferencia entre sus ingresos y sus costes, lleva a cabo una aportación en cierto modo óptima a la sociedad. Y la ciencia económica muestra que, bajo ciertos supuestos, esa maximización del valor para el accionista lleva a cabo la máxima contribución de la empresa a la sociedad.

Pero esto implica que la empresa no debería llevar a cabo acciones de filantropía o mecenazgo, que supondrían gastos no justificados desde el punto de vista del objetivo de la empresa. Y, sin embargo, las empresas llevan a cabo esas actividades. ¿Por qué?

Un primer bloque de explicaciones presenta la acción social como creadora de ventajas para la empresa, que contribuyen directa o indirectamente a la generación de beneficios: por tanto, como una opción estratégica. Puede verse como una forma de publicidad o de relaciones públicas, especialmente útil cuando se trata de crear una imagen de la empresa y de su marca como “buena ciudadana”, integrada en la sociedad y atenta a sus necesidades, sobre todo cuando la publicidad directa está limitada (tabaco, bebidas alcohólicas) o cuando existe una relación directa entre el producto y la actividad patrocinada (material deportivo y promoción del deporte, por ejemplo). En definitiva, se trata de una forma de diferenciación del producto, sobre todo en mercados en que la competencia es intensa y donde la publicidad directa es más agresiva. La filantropía puede verse también como un ejercicio de creación de confianza y credibilidad en la empresa o en sus productos, especialmente cuando el logo de la entidad cultural o benéfica aparece junto con el de la empresa donante. Es una forma de darle reputación, de atraer y fidelizar a los clientes y de mejorar las relaciones de la empresa con las autoridades, los medios de comunicación y la comunidad local o la sociedad en general.

Desde este punto de vista, las actividades de mecenazgo y patrocinio cultural y artístico pueden servir también para atraer, fidelizar y motivar a los directivos y empleados de la empresa, ofreciéndoles una razón emocional para colaborar en la organización. Además, la implicación de los directivos y empleados en las tareas de una entidad cultural puede traer otras ventajas: desarrollar conocimientos y capacidades nuevos (por ejemplo, para una empresa de consultoría, conocer un nuevo tipo de “negocio”), aprender a trabajar en otros entornos o desarrollar contactos con otras personas (políticos, artistas o periodistas).

Otra razón económica para que la empresa lleve a cabo tareas de promoción de la cultura tiene que ver con las ventajas fiscales atribuidas a este tipo de actividades. Esas ventajas se justifican por las externalidades creadas por la acción cultural: si ésta es beneficiosa para el conjunto de la sociedad, y si el incentivo a proporcionarla es limitado, puede ser conveniente impulsarla, sea mediante subvenciones concedidas por el Estado a la entidad cultural, sea mediante la exención o reducción de impuestos a las donaciones privadas.

Hay, por otro lado, razones para que se prefiera la promoción privada de la cultura: la multiplicación de las demandas sociales recomienda que los gobiernos concentren su acción directa en actividades en que el mecenazgo privado es menos frecuente y eficaz; las instituciones privadas tendrán, probablemente, una variedad de objetivos que facilitará la mejor atención de las diversas demandas de la sociedad en materias culturales y artísticas; tendrán, también, mayor flexibilidad en su actuación, mayor capacidad de adaptarse a las nuevas demandas y de establecer colaboraciones con otros agentes de la sociedad civil; serán, probablemente, más eficientes en la gestión de sus fondos, especialmente si las empresas se implican en su gestión y aportan sus capacidades de negocio, y no tendrán necesidad de mostrar resultados a corto plazo, al no estar sujetas al escrutinio político periódico. Además, es probable que una mayor actividad del Estado inhiba la participación de las instituciones privadas y la aportación de fondos por parte de las empresas. En todo caso, hay que respetar el derecho de los donantes a patrocinar las actividades (legítimas) que deseen, y el de las instituciones culturales a dedicarse a lo que (también legítimamente) prefieran.

Otro gran bloque de explicaciones de la actividad filantrópica de las empresas es de carácter personal: es muy frecuente que la implicación de las empresas en actividades culturales o artísticas tenga que ver con las aficiones o inclinaciones de sus directivos o propietarios. A veces por razones interesadas: la promoción de museos y exposiciones puede proporcionar liquidez y revalorización para sus colecciones privadas (y la promoción de la ciencia puede facilitar el acceso a nuevos conocimientos o patentes); les puede permitir conocer y relacionarse con personas importantes del mundo de la cultura, la música, el arte, la política o los medios de comunicación; les puede proporcionar otras formas de “remuneración” (motivación intrínseca), más allá de sus ingresos como directivos o propietarios; o puede facilitar la difusión de la ideología del propietario o directivo. Pero también puede deberse a razones desinteresadas, “por amor al arte”, a la música o a la cultura, o por el gusto de compartir. En definitiva, las frases de John D. Rockefeller y Bill Gates citadas al principio de este artículo no hacen sino recoger la idea de que existe una función social de la propiedad privada: el derecho de los propietarios a usar los bienes que poseen no es un derecho absoluto, sino que está sujeto también a la consideración del bien común de la sociedad y, por tanto, al uso de las riquezas en servicio de la sociedad en su conjunto, como administradores del bien común.

Los argumentos anteriores nos llevan a la conclusión de que, cuando la ciencia económica propone que los directivos se dediquen exclusivamente a la maximización del valor del capital para sus propietarios, no se opone necesariamente a la promoción de actividades culturales, ya

que éstas pueden ser compatibles con la maximización del beneficio o formar parte de otros objetivos de las empresas y de sus propietarios. Puede ser legítimo, pues, que los directivos fomenten aquellas actividades culturales o artísticas, quizá porque tengan un mandato (explícito o implícito) de los propietarios, o como una forma indirecta de su remuneración como directivos, aceptada por los propietarios. El hecho de que sean administradores del capital de los propietarios no se opone al mecenazgo, sobre todo si se tienen en cuenta tres argumentos.

Primero, que una donación con cargo a los beneficios no reduce la eficiencia económica de la empresa (no aumenta los costes de producción, que son los relevantes para dicha eficiencia), sino que sólo redistribuye los beneficios obtenidos; de ahí la importancia de que los directivos expliquen claramente a los accionistas (y probablemente también a otros implicados o *stakeholders* y a la sociedad en su conjunto) el uso de esos fondos, e incluso que traten de involucrarlos en la gestión cultural. Hay, además, razones para que sea la empresa la que administre esas donaciones, y no los propietarios: economías de escala, uso de las capacidades directivas para identificar los proyectos adecuados y monitorizar la eficacia en el uso de los fondos, etc.

Segundo, que las empresas tienen casi siempre un poder de mercado, que les permite aumentar sus ingresos o reducir sus costes y, por tanto, obtener beneficios extraordinarios (“rentas” en el lenguaje económico), por la limitación de la competencia, por una ubicación privilegiada, por la creación de barreras de entrada, por la ventaja de ser el primero que llega a un mercado, por disfrutar de recursos de especial calidad o por otras muchas causas. Esas rentas pueden ser disfrutadas por sus propietarios, pero suelen ser compartidas con otros *stakeholders*, como los empleados (en forma de salarios más altos), los directivos (quizá como despachos mayores o viajes en primera clase), los proveedores, etc. De alguna manera, pues, la promoción de la cultura sería una forma de compartir no ya los beneficios ordinarios (por delegación de los propietarios), sino las “rentas” obtenidas por la empresa.

Y esto nos lleva al tercer argumento: las donaciones con fines culturales o benéficos forman parte de la responsabilidad social de la empresa. Esta puede verse como una respuesta a las demandas o expectativas de la sociedad, pero es, sobre todo, una responsabilidad ética: la empresa no es un universo cerrado, con fines propios y una actividad autónoma, sino una comunidad de personas que actúa dentro de una comunidad más amplia (la sociedad en su conjunto), en relación con otras comunidades. Y tiene responsabilidades tanto respecto de los que componen aquella comunidad que es la empresa (los *stakeholders* internos) como respecto a los que están fuera (los *stakeholders* externos). Esto no nos permite elaborar un listado de responsabilidades sociales en abstracto, sino que la definición de las responsabilidades específicas debe llevarse a cabo en cada caso, considerando las circunstancias de la empresa. Y dentro de esas responsabilidades concretas puede aparecer la acción social dirigida a la solución de problemas benéficos o culturales, quizá más como parte de la responsabilidad social de la propiedad que de la empresa, pero también relacionada con ésta, como señalamos antes.

Conclusión

En los años finales del siglo XX y primeros del XXI hemos asistido a la multiplicación de iniciativas sociales, culturales y benéficas, con la participación de las personas ricas y, cada vez más, de las empresas. El crecimiento del nivel de vida impulsa a la difusión del bienestar a otras personas y países, y ha puesto también al alcance de muchas más personas los bienes de la cultura y el arte, que son lo que en economía se llama “bienes de lujo”, cuya demanda crece

más que proporcionalmente cuando se eleva la renta. Pero, como vimos, se trata de “bienes públicos”, cuya provisión se lleva a cabo fuera del mercado, lo que exige su financiación por parte de las autoridades, mediante impuestos, o por parte de benefactores privados, mediante las diversas formas de mecenazgo, patrocinio o filantropía que hemos mencionado.

Es lógico que éste sea cada vez más un fenómeno de masas, porque cada vez son más los que tienen acceso a la riqueza que permite esa financiación privada de actividades culturales. Asistimos así no sólo a una multiplicación de las donaciones, sino a nuevas formas de implicación de las empresas en las actividades culturales, artísticas o benéficas, a las que se aplican cada vez más los criterios y medios de las empresas de negocio. Y hay para ello razones económicas, como vimos, pero, sobre todo, razones sociales y morales que exigen una actitud abierta y generosa en el uso de la riqueza propia en servicio de los demás.