

La financiación de la cultura

El 'Cultural Balanced Scorecard': modelo y caso práctico

La demanda de cultura ha ido creciendo a lo largo de los siglos de forma paralela al incremento del nivel cultural de los ciudadanos, y ha dejado de ser un atributo de una élite para convertirse en una necesidad en la vida de todas las personas.

Las necesidades de financiación de la cultura han ido igualmente creciendo, y sus fuentes se han diversificado. En este artículo se propone, a partir de los principales valores creados por la cultura, un modelo de financiación aplicable a todos los actores de esa financiación y un método denominado 'Cultural Balanced Scorecard' (CBSC), adaptado del famoso método utilizado en empresas y Administraciones Públicas. Para ilustrarlo, se presenta el caso del Festival Temporada Alta y una empresa multinacional de distribución de hidrocarburos domésticos, Dyneff, que opera también en nuestro país

José María Álvarez de Lara Morel

Profesor del Departamento de Economía, Finanzas y Contabilidad de ESADE Business School y 'sponsor' académico Club Industrias Culturales y Creativas.
Fundador de la Fundación Inov-Culture

A menudo se ha intentado clasificar la financiación de la cultura en dos grandes modelos: el modelo privado y el modelo público (a veces denominados modelo anglosajón y modelo latino, respectivamente). Si bien el primer modelo se asocia a la financiación de la cultura, mayoritariamente, por vías privadas, el segundo hace referencia a vías públicas (con el mal llamado dinero público, que, según el profesor Yves Evrard, de HEC Paris, sería mejor llamar dinero del público, ya que proviene de los impuestos recaudados).

Una de las diferencias entre los dos modelos es que, en el caso de la financiación pública, son las Administraciones nacionales o locales las que deciden el destino de la financiación utilizando los criterios propios del sector público, en el que la rentabilidad social prima sobre la rentabilidad económica, mientras que, en el caso de la financiación privada, es al revés.

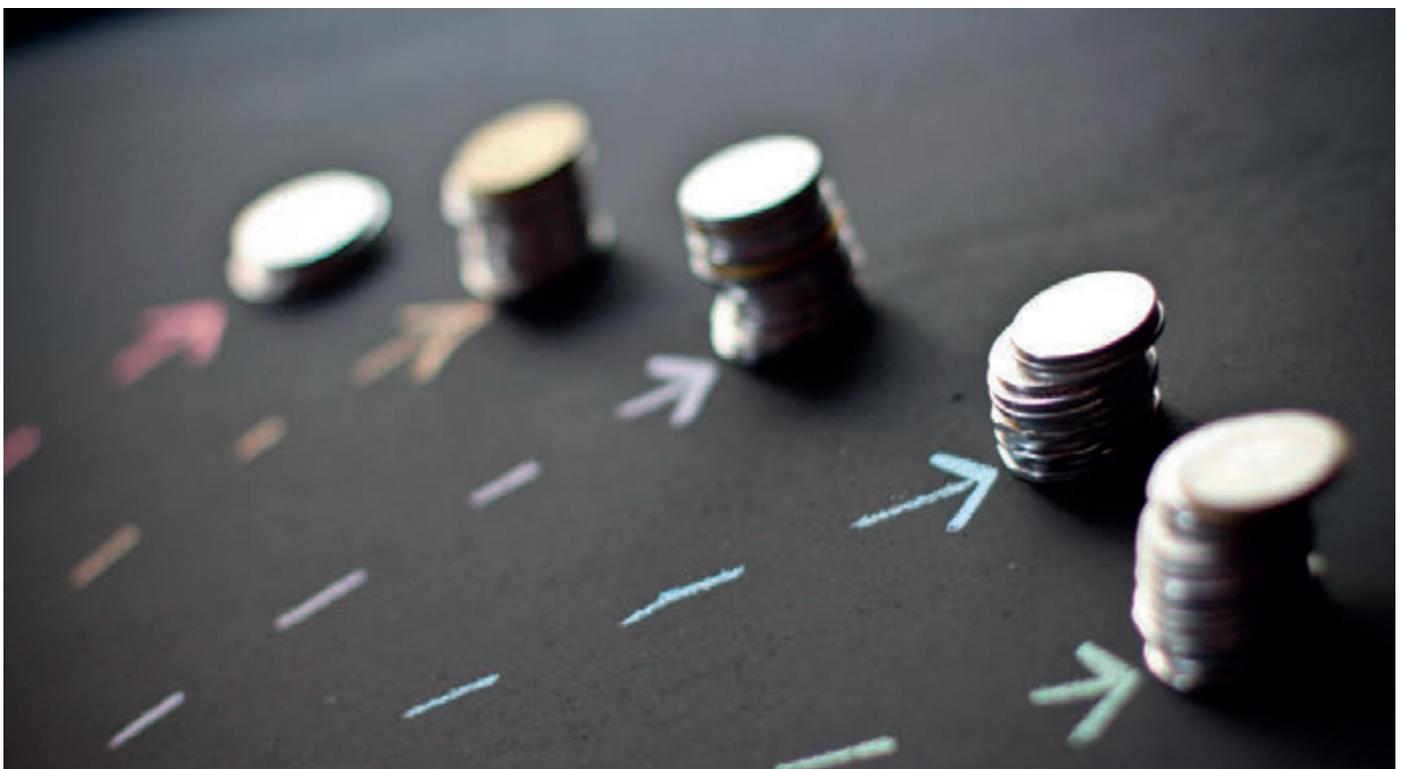
No obstante, en la gran mayoría de los sectores culturales y zonas geográficas, los modelos aplicados son mixtos. En el sector de la música, por ejemplo, en festivales como el Primavera Sound y el Sónar, la finan-

ciación pública es mínima, ya que el sector privado, empresas y particulares aseguran la viabilidad de los proyectos. Por otra parte, en el sector de los museos, entidades como el Prado o el Louvre contaban con una proporción de financiación, mayoritariamente, de origen público, pero, a raíz de los recortes, esta proporción ha tendido a invertirse.

LA CREACIÓN DE VALORES EN LA CULTURA

Para clarificar conceptos y terminología, la cultura crea para el ciudadano tres tipos de valores: el valor intelectual, el valor social y el valor económico.

- **Valor intelectual.** Se asocia a la creación, que puede limitarse a una afición personal o colectiva, con la única finalidad de la satisfacción por crear algo. La mayoría de aficiones en el campo cultural pueden quedarse en el campo de la creación sin valor económico. Sería el caso del pintor, el escritor ocasional y el músico o cantante aficionados, que no buscan generar más valor que el intelectual o de creación.



- **Valor social.** Podrá variar en función, primero, del que lo genera y, segundo, del receptor. Las Administraciones Públicas son las primeras en intentar generar valor social para los ciudadanos.
- **Valor económico.** Será el objetivo principal de los grupos empresariales, de relativa facilidad de medición.

LOS ACTORES DE LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA

Los financiadores de la cultura se dividen en cuatro categorías que parten de la misma fuente: el ciudadano.

1. LAS ADMINISTRACIONES

Las Administraciones Públicas de todos los niveles (mundial, europeo, nacional, regional y local), cuyos fondos provienen única y exclusivamente de los impuestos recaudados, proporcionan a la cultura una financiación destinada a la creación de valor social mediante las subvenciones de la creación de valor intelectual (ver cuadro 1).

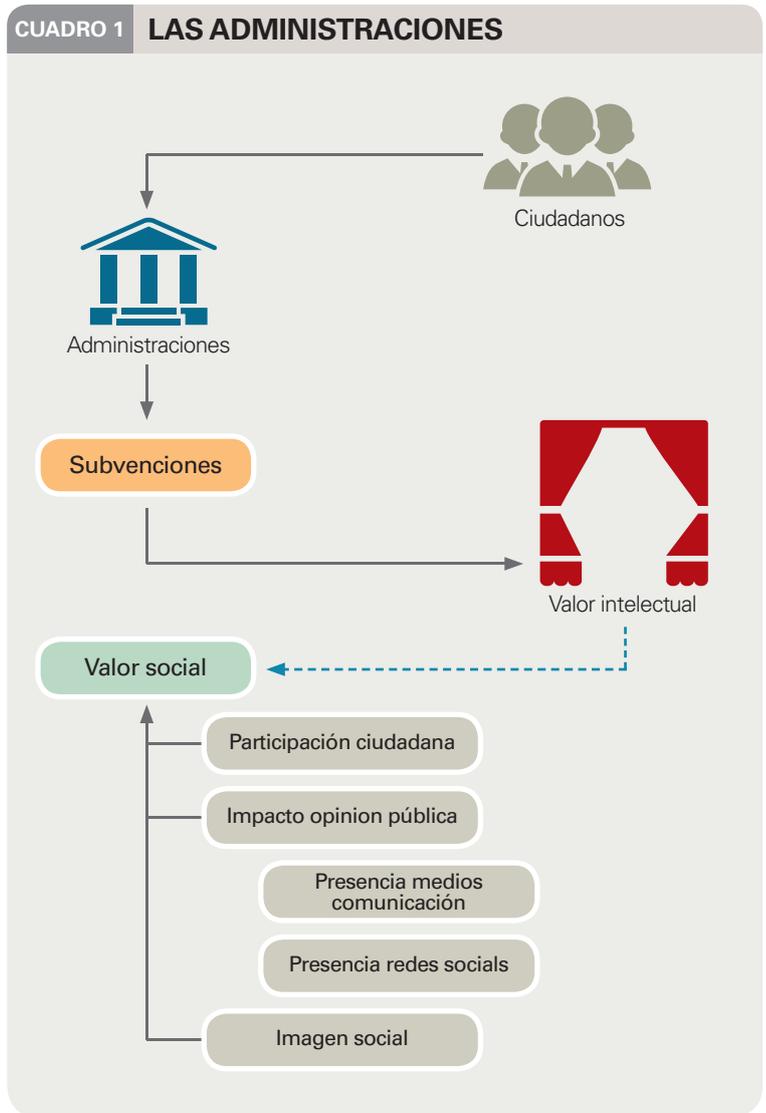
Si bien la fuente es única, los canales de reparto son múltiples, ya que cada administración tiene, a su vez, sus propios canales especializados por naturaleza y sectores.

Aquí, el valor social creado se puede medir de diferentes formas. Una de ellas es la participación de la ciudadanía: un espectáculo, un museo, una obra de teatro o un monumento atraen visitantes o espectadores presenciales –o por otros medios– que, en muchos casos, se pueden cuantificar fácilmente y permiten comparar sus resultados con los de otro tipo de acontecimientos culturales o similares en otras zonas.

Otra forma de medir el valor creado es observar el impacto de un evento sobre la opinión pública, que encuentra su reflejo en la presencia en los medios de comunicación tradicionales, como la prensa, los medios audiovisuales o las redes sociales.

2. LAS FUNDACIONES, LAS ASOCIACIONES Y LOS FILÁNTROPOS

Este grupo de financiadores actúa por diferentes canales –el mecenazgo, el patrocinio, la participación o la pura filantropía–, destinados a crear un valor social que participa al reconocimiento, la reputa- ➤ ➤ ➤



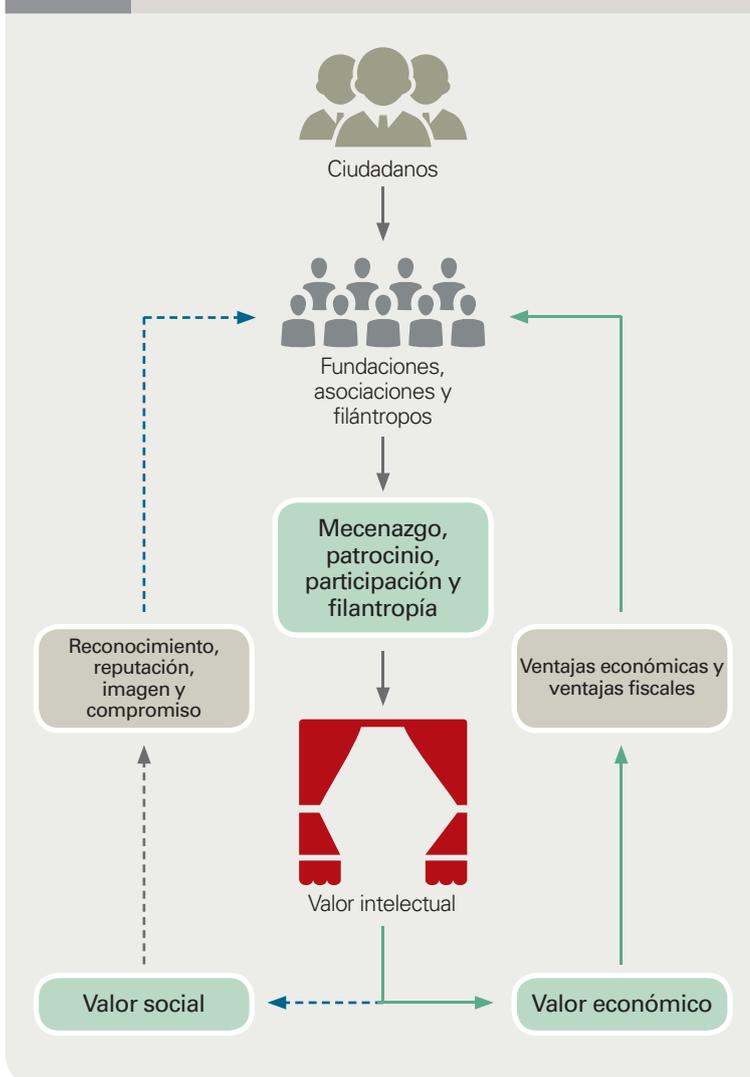
➤➤➤ ción, la imagen y el compromiso según los objetivos de cada uno (ver cuadro 2).

Evidentemente, una cierta implicación económica mediante ventajas fiscales u económicas puede ser consecuencia de esta financiación, pero en ningún caso constituye el objetivo principal.

3. LOS PARTICULARES

Como ciudadanos, los particulares son financiadores de la cultura, pero pueden incidir aún más a través del mecenazgo, el patrocinio o la participación (asistiendo a un evento cultural). Con esta participación, el particular buscará, con el valor social generado, según los casos, un crecimiento intelectual propio, un reconocimiento en su entorno, una satisfacción personal y también un vínculo emocional con el acto cultural

CUADRO 2 LAS FUNDACIONES, ASOCIACIONES Y FILÁNTROPOS



y su compromiso con los valores expuestos. En el caso de que haya algunas ventajas de tipo fiscal u económico, el particular se beneficiará de ellas, pero sin que sean su motivación principal (ver cuadro 3).

4. LAS EMPRESAS

Por su propia naturaleza, las empresas están orientadas a la generación de valor económico (sobre todo para sus accionistas, bien por la vía de los beneficios que acarrearán dividendos, bien por el propio valor de los intangibles de la compañía), por lo que se convierten en financiadoras de la cultura, principalmente, para generar beneficios. Así, por la vía de la financiación de la cultura, buscan una forma de mejorar sus resultados económicos sin menospreciar el valor social (ver cuadro 4).

La participación de las empresas se hace por mecenazgo, patrocinio o participación directa. La diferencia que suele haber entre mecenazgo y patrocinio es el origen y la finalidad de los fondos. Por ejemplo, en



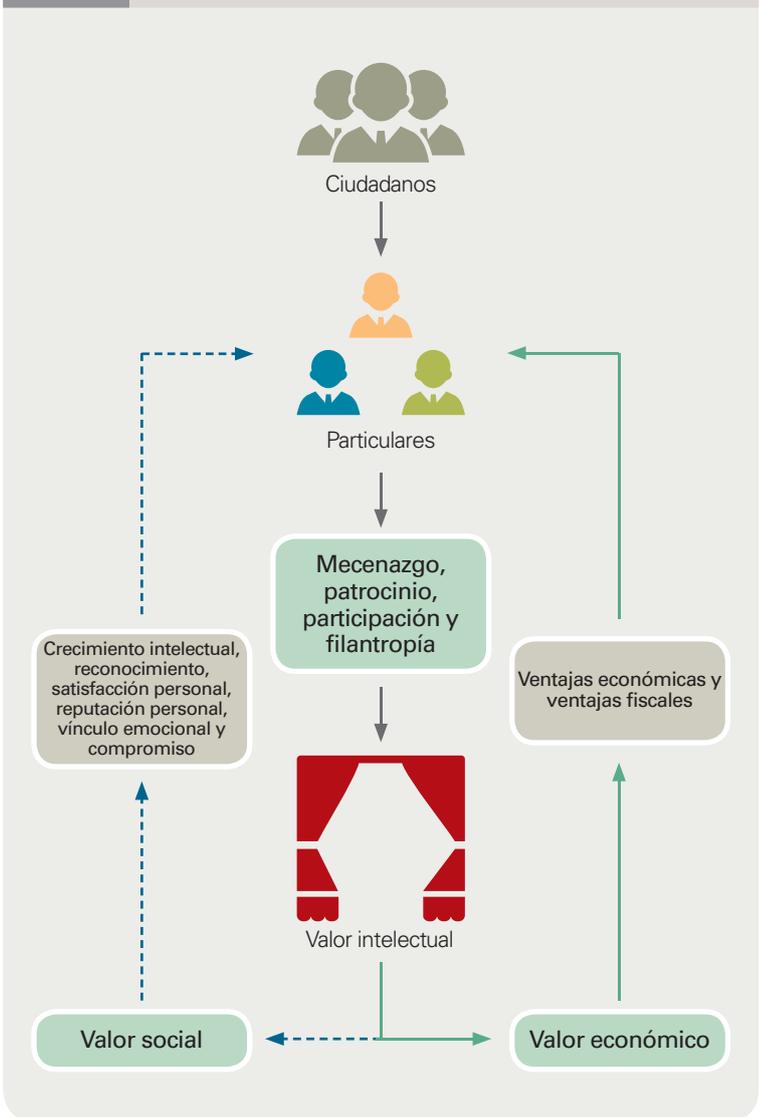
el sector de productos de gran consumo, como las bebidas, el patrocinio estaría destinado al incremento de consumo de sus productos en un evento como un concierto. En el caso del mecenazgo, el objetivo sería crear o consolidar la marca en la sociedad, financiando un establecimiento o edificio cultural.

Los resultados operativos son la medida habitual de los patrocinios, mientras que el valor de los intangibles, como la marca, la imagen y la reputación –con sus dificultades de medición–, así como el valor de mercado, constituye una medida del resultado del mecenazgo.

LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA: EL 'CULTURAL BALANCED SCORECARD' (CBSC)

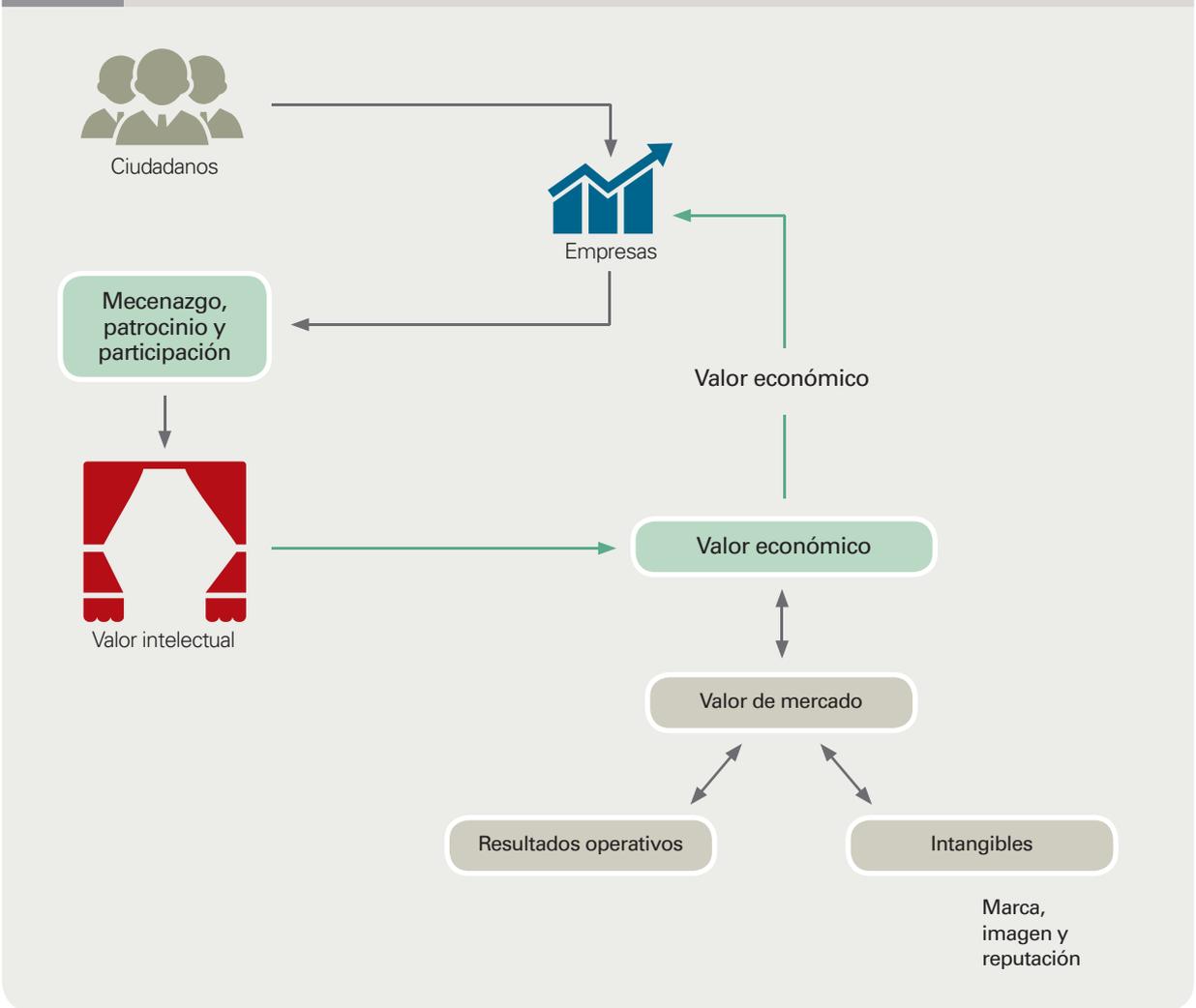
A la vista de los cambios observados en la financiación de la cultura, los actores de esta financiación pueden utilizar herramientas de gestión similares a las que se utilizan en otros sectores. Aquí se propone el *Cultural Balanced Scorecard*, una adaptación, en >>>

CUADRO 3 LOS PARTICULARES

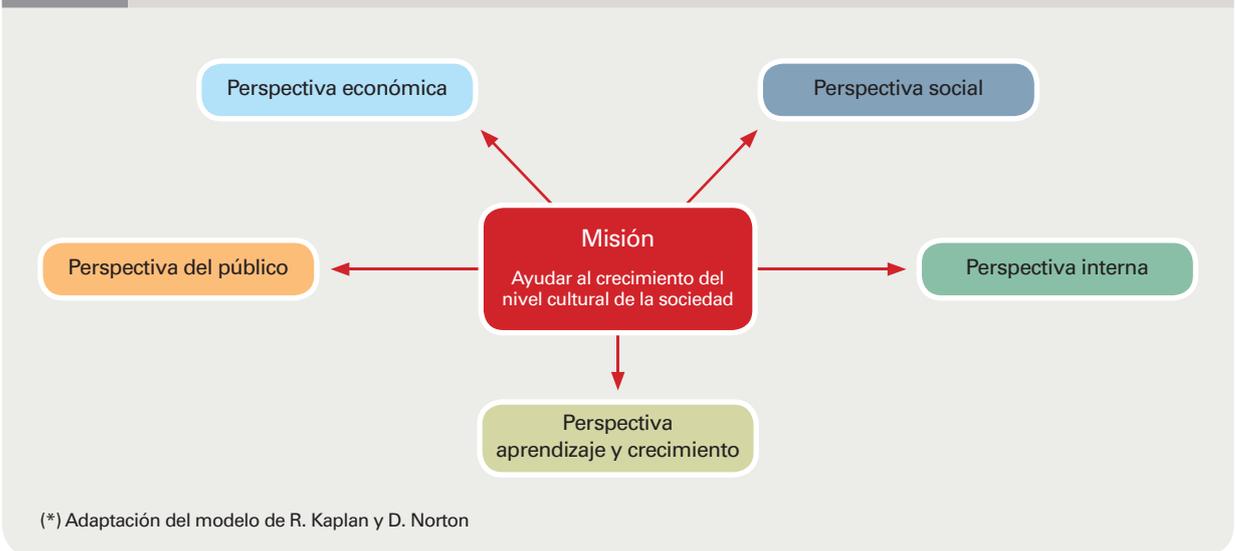


Los resultados operativos son la medida habitual de los patrocinios, mientras que el valor de los intangibles, como la marca, la imagen y la reputación –con sus dificultades de medición–, así como el valor de mercado, constituye una medida del resultado del mecenazgo

CUADRO 4 LAS EMPRESAS



CUADRO 5 'CULTURAL BALANCED SCORECARD'. EJEMPLO (*)



(*) Adaptación del modelo de R. Kaplan y D. Norton

►►► el sector cultural, del método desarrollado por los profesores de la Harvard Business School R. Kaplan y D. Norton.

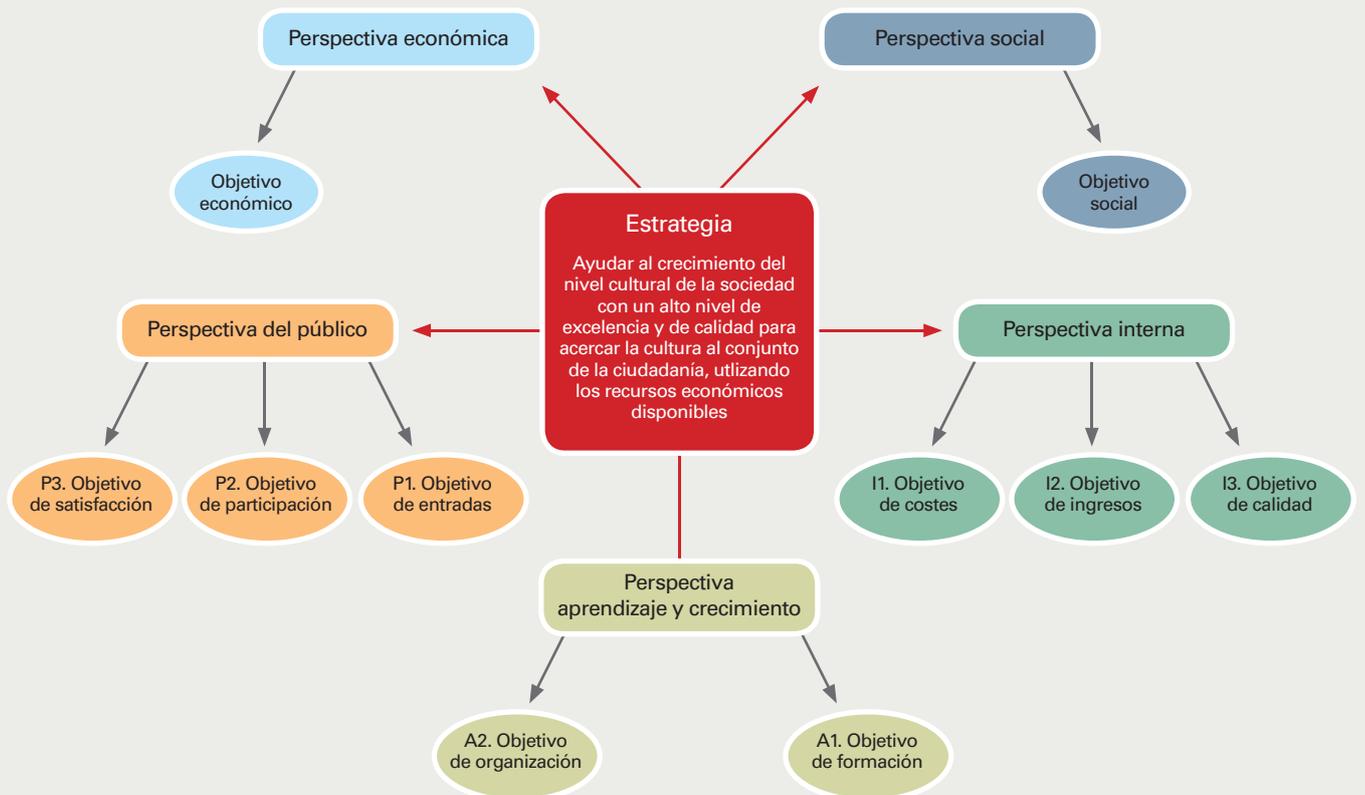
Desde su divulgación en la revista *Harvard Business Review* en 1992, el *Balanced Scorecard* (BSC) –que ha sido bautizado con diversos nombres según los países– se ha convertido en un método utilizado en todo tipo de empresas y organizaciones, incluyendo las Administraciones Públicas, para lograr la aplicación de la estrategia a la acción y el seguimiento de sus resultados. Para adaptarlo a la cultura, la primera tarea ha consistido en añadir una perspectiva social a las perspectivas económicas, interna, aprendizaje y crecimiento, así como en considerar la perspectiva del “Público” en sustitución de la perspectiva “Cliente” (ver cuadro 5). Luego, la estrategia y los objetivos relacionados con las nuevas perspectivas han sufrido cambios para adaptarse al sector cultural (ver cuadro 6).

Por otra parte, y como consecuencia de lo anterior, el mapa estratégico, con sus relaciones de causa-efecto, también sigue la misma pauta de cambio (ver cuadro 7, en la página siguiente). Los objetivos definidos

El 'Balanced Scorecard' (BSC) –que ha sido bautizado con diversos nombres según los países– se ha convertido en un método utilizado en todo tipo de empresas y organizaciones, incluyendo las Administraciones Públicas, para lograr la aplicación de la estrategia a la acción y el seguimiento de sus resultados

en cada perspectiva se relacionan para lograr los objetivos de las perspectivas económicas y sociales. Por ejemplo, si una entidad cultural fija un objetivo de calidad con su correspondiente indicador, este tiene un impacto sobre el objetivo de número de entradas y de participación en las actividades de dicha entidad, y ello ayuda a la consecución de objetivo social. ►►►

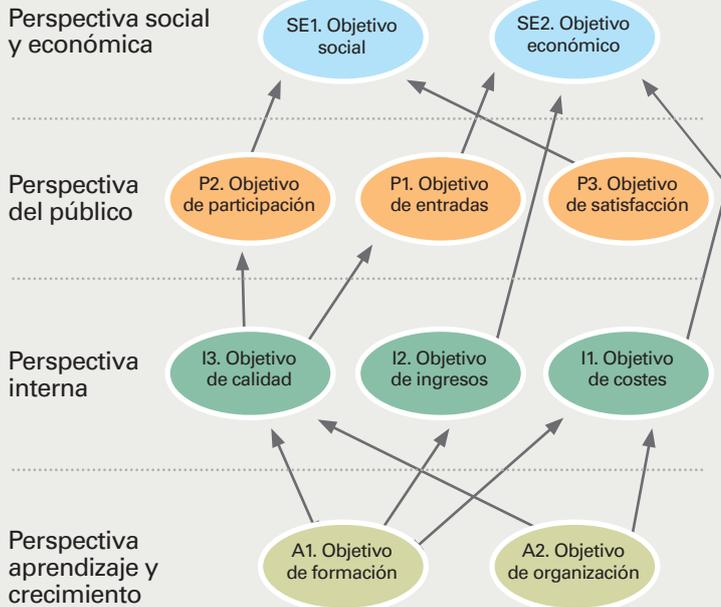
CUADRO 6 'CULTURAL BALANCED SCORECARD'. EJEMPLO DE ESTRATEGIA Y OBJETIVOS (*)



(*) Adaptación del modelo de R. Kaplan y D. Norton

CUADRO 7

'CULTURAL BALANCED SCORECARD' (*). EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO, OBJETIVOS E INDICADORES



➤➤➤ Con la aplicación práctica de este instrumento, elaborado con la experiencia académica y práctica del *Balanced Scorecard*, se ha procedido a medir el impacto de la financiación de la cultura, principalmente, para el mundo empresarial.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: EL CASO DE TEMPORADA ALTA Y LA EMPRESA DYNEFF

El Temporada Alta, Festival de Tardor de Catalunya. Girona-Salt, es un festival internacional con veinticinco años de vida que, en la temporada 2015, congregó a más de ochenta mil espectadores, con una tasa de ocupación del 92%, presentando más de cien espectáculos en 202 funciones.

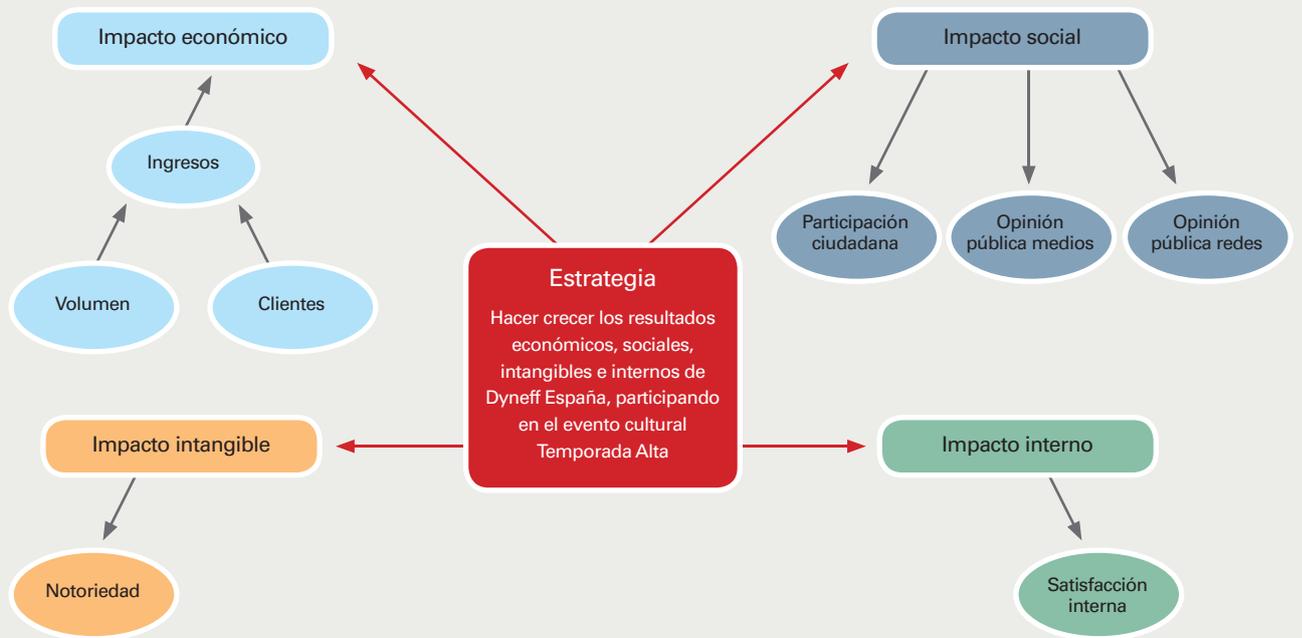
La dirección del festival de teatro Temporada Alta aceptó participar en la validación de este modelo para ayudar a la financiación de la cultura, intentando aplicarlo al entorno empresarial de la zona de Girona, donde se desarrolla cada año el festival.

- **La validación del modelo.** Con la ayuda de los contactos del Temporada Alta, se presentó para su validación el modelo, con su aplicación a los sectores de

		Objetivos	Indicadores	Medida	Año anterior	Valor 1 mínimo	Valor 2 regular	Valor 3 óptimo
Perspectiva social	SE1	Social						
Perspectiva económica	SE2	Económico						
Perspectiva público	P1	Entradas						
	P2	Participación						
	P3	Satisfacción						
Perspectiva interna	I1	Costes						
	I2	Ingresos						
	I3	Calidad						
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	A1	Formación						
	A2	Organización						

(*) Adaptación del modelo de R. Kaplan y D. Norton

CUADRO 8 CBSC. PERSPECTIVA, OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO DE DYNEFF (*)

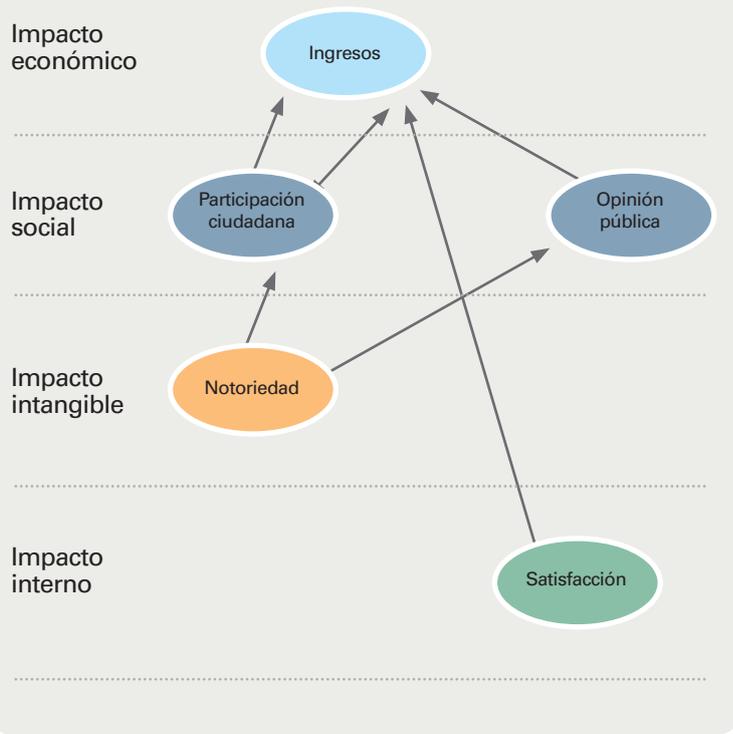


(*) *Balanced Scorecard* - R. Kaplan y D. Norton - Harvard Business School. *Cultural Balanced Scorecard* - J. M.ª Álvarez de Lara - Inov-Culture - ESADE

alimentación, hostelería, industria y Administraciones Públicas y, en particular, a las empresas Comexi, Dispuig, Hipra, Medplaya y Prefabricats Planas, en la zona de Girona, y Telefónica, CaixaBank y la Fundación Banc Sabadell. Con los comentarios y modificaciones aportados en este proceso de validación, se procedió a la presentación del modelo a empresas que podrían participar en la financiación de la cultura con el festival Temporada Alta. Las empresas que podían aplicar el modelo buscaban lograr un objetivo económico y un objetivo social con esta participación. Y el modelo ayuda a la definición de estos objetivos con sus correspondientes indicadores.

● **El caso Dyneff: financiación del Temporada Alta.** La empresa Dyneff España, del grupo filial del Grupo Kaz-MunayGas International NV, distribuye productos petrolíferos a empresas y a dos mil hogares. Dyneff aceptó participar en la financiación del Temporada Alta y medir los resultados de su aportación utilizando la metodología del *Cultural Balanced Scorecard* (CBSC).

Los objetivos principales de Dyneff España eran lograr un incremento de ingresos por el aumento de las ventas de gasóleo a particulares y captar nuevos clientes. Uno de los medios utilizados para alcanzar estos objetivos fue la participación en la financia- >>>>



►►► ción del Temporada Alta, lo que ofreció a Dyneff una visibilidad especial en el desarrollo de los espectáculos del festival.

En primer lugar, se definió un *Cultural Balanced Scorecard* adaptado a Dyneff con sus perspectivas y objetivos. Luego, siguiendo el método CBSC, se construyó el mapa estratégico como consecuencia de la estrategia y de los objetivos (ver cuadro 8). Según el método definido, hay una relación de causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas, que acaban en la perspectiva y objetivos económicos en el caso de Dyneff.

Conjuntamente con los directivos del Temporada Alta y Dyneff, se definieron los indicadores relacionados con los objetivos (ver cuadro 9).

LOS RESULTADOS EMPRESARIALES DE LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA

Para el Temporada Alta, la aportación de Dyneff consistió en una financiación con un seguimiento personalizado de los impactos, y, para Dyneff, se construyeron los resultados de esta aportación siguiendo el modelo de *Cultural Balanced Scorecard*, con la vista

puesta en la relación causa-efecto para llegar al objetivo económico definido, que, en la perspectiva del impacto económico, era el incremento de los ingresos. Algo que se podía medir con los indicadores de ingresos anuales, del número de nuevos clientes y del número de litros vendidos, tomando como base los datos de la temporada anterior. Para lograr estos objetivos económicos, la empresa Dyneff se apoyaba sobre un impacto generado por su participación en la financiación del festival.

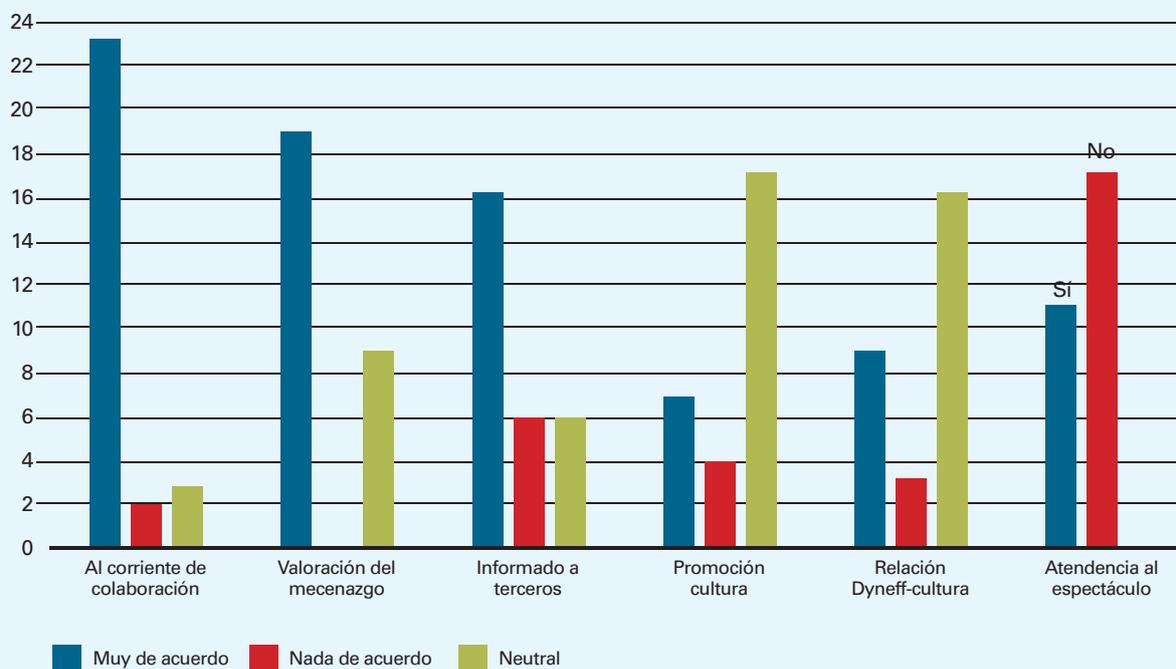
● **Objetivo e indicadores de la perspectiva “intangible”.** Los veintiocho colaboradores de la empresa Dyneff en los centros de trabajo de Girona y La Jonquera fueron invitados a contestar un cuestionario de satisfacción interna, anónimo, sobre su opinión acerca de la participación de su empresa en la financiación del evento cultural Temporada Alta (ver cuadro 10). Los resultados de la encuesta mostraron que valoraban muy positivamente la acción de mecenazgo e informaron a su entorno, pero no participaron en la promoción de la cultura, y unos dieciséis trabajadores no preveían asistir a un espectáculo del festival.

CUADRO 9 INDICADORES RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS

	Impactos	Indicadores	Referencia	Medida
Económico 1	Ingresos	Ingresos anuales	Temporada anterior	Euros
Económico 2	Clientes	Número de clientes nuevos	Temporada anterior	Número
Económico 3	Volúmenes	Libros vendidos	Temporada anterior	Miles de litros
Social 1	Participación ciudadana	Número de espectadores	Temporada anterior	Número
Social 2	Opinión pública - Medios comunicación	Menciones en prensa escrita	Temporada anterior	N.º menciones
Social 3	Opinión pública - Medios comunicación	Menciones en audiovisual	Temporada anterior	N.º menciones
Social 4	Opinión pública - Redes sociales	Mensajes	Temporada anterior	N.º mensajes
Intangible 2	Notoriedad	Índice notoriedad	Temporada anterior	Escala
Interno 2	Satisfacción interna	Índice satisfacción	Valor inicial	Escala

(*) Modelo de R. Kaplan y D. Norton adaptado por J. M.º Álvarez de Lara

CUADRO 10 IMPACTO DE SATISFACCIÓN INTERNA



● **Objetivo e indicadores de la perspectiva “notoriedad”.**

Las encuestas realizadas en diferentes fechas del calendario del festival Temporada Alta, en sus diferentes sedes de Girona, Salt y Barcelona, al inicio y al final de los espectáculos programados y presentados, permitieron construir el indicador de notoriedad. Los resultados de las encuestas indican que hay un aumento del conocimiento de la marca después del espectáculo, cuando ha habido la oportunidad de visualizar la misma en los diferentes soportes. Asimismo, se valora positivamente el hecho de que Dyneff haya colaborado con el Temporada Alta, pero mucha gente aún desconoce los servicios que puede ofrecer esta empresa.

● **Objetivo e indicadores de la perspectiva “social”.**

Los objetivos definidos para esta perspectiva eran dos: participación ciudadana (número de espectadores de los espectáculos) y opinión pública (menciones en medios de comunicación y redes sociales).

Para el primero, participación ciudadana, se contó el número total de espectadores y el número de entradas compradas de forma online, en la web, donde aparecía la marca Dyneff. Estos indicadores servirían,

además, como base comparativa para realizar mediciones en la próxima edición del festival.

En cuanto a los indicadores de la opinión pública, se contabilizaron los números de menciones en los principales medios de comunicación en prensa, como los diarios *Avui Punt Diari*, *Diari de Girona* y *La Vanguardia*. Además de servir como base comparativa entre estos medios, se emplearían para realizar mediciones en las futuras ediciones del festival.

Asimismo, el número de consultas en la web del Temporada Alta, así como en su página de Facebook y de Twitter, ha sido igualmente incorporado al indicador de opinión pública, y servirá como base comparativa para las próximas ediciones.

● **Objetivo e indicadores de la perspectiva “económica”.**

Los objetivos económicos de Dyneff con relación a su participación en la financiación de la cultura se centran en el incremento del volumen de sus ventas a particulares y en la creación de nuevos clientes.

Los resultados proporcionados por la propia empresa al finalizar los espectáculos del Temporada Alta muestran, con respecto al año anterior, un >>>

►►► incremento de cerca del 2% del volumen de ventas en litros y una captación de nuevos clientes menor de un 8% con respecto al período anterior.

Esta era la primera vez que la empresa se intentaba vincular a un evento cultural mediante su participación financiera, por lo que las conclusiones, valoradas positivamente, necesitarían, al menos, otro período para demostrar la validez del modelo y su impacto sobre los resultados económicos y sociales.

No hay que olvidar que favorecer la financiación de la cultura por parte de las empresas, fundaciones, asociaciones, filántropos y particulares incide en una pérdida de protagonismo del sector público en la orientación de la cultura no únicamente como motor económico, sino también como ejercicio de libertad

LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA: PERSPECTIVAS DE FUTURO

La cultura está financiada por el binomio público-privado en diferentes proporciones, según los sectores y las orientaciones tanto de las Administraciones como de las empresas, fundaciones, asociaciones y particulares. Aunque la fuente primaria de la financiación reside en el ciudadano, los mecanismos y órganos de decisión dependen del canal.

Las Administraciones Públicas que administran el dinero del público tienen unos circuitos y mecanismos de decisión alineados con sus objetivos sociales, mientras que las empresas favorecen sus objetivos económicos, y los particulares y fundaciones favorecen una mezcla de los dos.

Si tomamos un ejemplo para España, que sería también válido para otros países, podríamos representar la financiación pública como una fuente con varios surtidores. La fuente única son los impuestos, y los surtidores son múltiples: Administración europea,

nacional-central (ministerios), regional (autonomías, diputaciones), local (comarcas, ayuntamientos)... Cada uno de estos surtidores puede generar otros surtidores, y así crear decenas de organismos que pueden distribuir el único recurso: el impuesto.

En nuestro país se echa en falta un marco legal y el reconocimiento social del mecenazgo, como sí existen en el país vecino, Francia, que cuenta con una ley revisada en 2003, que ha favorecido no solamente la generación de fondos para el mantenimiento y el desarrollo de la cultura, sino también un verdadero reconocimiento de la figura del mecenazgo, con la creación de una misión ministerial específica y de una influyente asociación: Admical.

En España, este marco debe llegar después de muchos años de peticiones que han chocado siempre con la consideración únicamente de desgravación fiscal, en detrimento de la creación de más valor intelectual, social y económico.

Igualmente, no hay que olvidar que favorecer la financiación de la cultura por parte de las empresas, fundaciones, asociaciones, filántropos y particulares incide en una pérdida de protagonismo del sector público en la orientación de la cultura no únicamente como motor económico, sino también como ejercicio de libertad.

Existe una iniciativa basada en el país vecino tendente a demostrar que la merma de recaudación está compensada por el incremento de actividades culturales que a su vez tributan. Independientemente del polémico IVA cultural, todas las actividades culturales están sometidas a todos los impuestos que sean locales, autonómicos o nacionales. La generación de más actividades culturales conllevará un incremento de la recaudación de estos impuestos, que, según la hipótesis de investigación, tendría que compensar la baja recaudación como consecuencia de la desgravación fiscal. Al mismo tiempo, se tendrá que hacer una labor de divulgación y mentalización de la opinión pública para dignificar tanto la figura del mecenazgo como la participación del ciudadano como consumidor de cultura. ■

"La financiación de la cultura.
El 'Cultural Balanced Scorecard': modelo y caso práctico".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

- Busson, A. y Evrard, Y. "Les industries culturelles et créatives". *Economie et stratégie*. Vuibert, 2013.

- Kaplan, R. y Norton, D. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000, 2007.

- Vargas Llosa, M. *La civilización del espectáculo*. Alfaguara, 2012.

- <http://www.temperada-alta.net/>

- <http://www.dyneff.es/>

- ESADE-Fundación Innov-Culture. Video con participación de Dyneff y Temporada Alta.