



Universidad de Navarra

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

Occasional Paper
OP-150-C
Abril, 2008

L'EMPRESA I LA PROMOCIO DE LA CULTURA

Antonio Argandoña

La finalitat dels IESE Occasional Papers és presentar temes d'interés general a un públic ampli.

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.

L'EMPRESA I LA PROMOCIO DE LA CULTURA

Antonio Argandoña¹

Resum

Les empreses tenen, cada vegada, una participació més freqüent en la promoció de la cultura, l'art i la ciència; unes vegades finançant projectes i d'altres implicant-se en la promoció directa o en la gestió d'activitats culturals. Aquest article analitza les causes i formes d'aquesta participació de les empreses en la cultura mitjançant tasques de mecenatge, patrocini o filantropia. S'ocupa, en primer lloc, de les característiques del mercat de la cultura, de les principals formes adoptades i de les explicacions donades per a la participació de les empreses.

¹ Professor de Economia, Càtedra "la Caixa" de Responsabilitat Social de l'Empresa i Govern Corporatiu, IESE

Paraules clau: art, béns públics, cultura, filantropia, mecenatge, patrocini.

L'EMPRESA I LA PROMOCIO DE LA CULTURA

“Déu em va donar els meus diners... Crec que és el meu deure
fer més diners i encara més diners,
i fer servir aquests diners per fer el bé als meus conciutadans.”

John D. Rockefeller

“Volem que tots tinguin el que nosaltres vam tenir:
ens van ensenyar a llegir, ens van ensenyar
com n'és, de fascinant, el món i ens van ensenyar
a tenir un sentit de confiança.”

Bill Gates

Introducció

Des de fa molt de temps, les persones riques han exercit un paper important com a promotors de la cultura, l'art i les ciències, mitjançant la creació i el manteniment de biblioteques, la subvenció als artistes o la compra de les seves obres, mitjançant l'oferta de beques a estudiants o a joves talents, el foment de la tasca dels museus a través de donacions dineràries o d'obres d'art, amb la promoció d'exposicions i concerts, el finançament de la investigació i l'ensenyament, la contribució a la conservació i la restauració del patrimoni artístic o per molts altres mitjans. Aquesta implicació de les persones amb recursos econòmics en el manteniment i la promoció de la cultura, l'art o la ciència continua en l'actualitat, encara que cada vegada són més les empreses, sobretot les de grans dimensions, que tenen un paper dominant en aquesta feina, en la qual participen no solament amb recursos econòmics sinó també amb el treball dels seus directius i empleats i amb l'aportació de les seves capacitats. Aquesta implicació està molt relacionada amb el compromís de les empreses amb la responsabilitat social corporativa: aquesta és més àmplia que la feina de mecenatge, patrocini o filantropia, però la inclou també.

L'objecte d'aquest article és analitzar les causes i les formes de la participació de les empreses en la cultura. No entrarem en discussions sobre la nomenclatura emprada (mecenatge, filantropia, patrocini, màrqueting amb causa, etc.), sobre la qual no hi ha un acord generalitzat. Ens ocuparem, en primer lloc, de les raons per les quals la cultura i l'art necessiten la contribució de mecenes i patrons, ateses les dificultats perquè funcioni un mercat ple en aquestes activitats; després presentarem algunes de les formes que pren la contribució de les empreses a la cultura i els arguments principals per a aquesta contribució, per tal d'acabar amb les conclusions.

La necessitat de finançament privat de la cultura

Les activitats culturals i artístiques se solen desenvolupar fora del mercat, perquè presenten la característica d'un "bé públic", és a dir, un bé que alguns o molts ciutadans volen gaudir, però que presenta dues característiques que el diferencien dels béns privats: 1) és "no rival", almenys en part, la qual cosa implica que moltes persones en poden gaudir: per exemple, poden admirar un mateix quadre, simultània o successivament, i 2) és "no exclusiu", potser també en part: un usuari o consumidor del bé públic no pot excloure l'ús o el gaudi dels altres: jo no puc evitar que una altra persona que tingui accés al museu gaudeixi del mateix quadre que jo. Això vol dir que hi haurà moltes persones que voldran que es creï un museu i que s'hi apleguin obres d'art, per gaudir-ne quan desitgin; o una orquestra per poder assistir als seus concerts, però no tindran incentius per contribuir al cost de la seva creació i manteniment, perquè cadascuna obtindrà un benefici molt petit respecte del cost esmentat, i tots preferiran que siguin els altres els qui incorrin en aquest cost. Es tracta, al capdavant, de l'actitud del "viatger sense bitllet" (*free rider*), que vol fer servir el servei de transport sense abonar el seu bitllet, amb l'esperança que l'aportació dels altres viatgers serà suficient per a mantenir el servei.

Els museus o les orquestres, el mateix que altres iniciatives culturals i artístiques, suposen elevades despeses de constitució i manteniment que no poden ser coberts pel preu pagat pels visitants o pels oients, ja que aquest preu hauria de ser molt elevat perquè pogués cobrir tots els costos sense que el museu o l'orquestra incorregués en pèrdues. Hi ha, a més, motius perquè el preu de l'entrada sigui reduït, ja que la promoció de la cultura genera avantatges per a tota la societat (les anomenades "externalitats positives"), la qual cosa aconsella que s'estableixi un preu reduït que atregui molts visitants, perquè els fruits de la cultura arribin a molts. Per tot això, les entitats que ofereixen aquest tipus d'activitats acostumen a ser sense ànim de lucre, organitzades i mantingudes per la comunitat, sigui per l'Estat, que les finança mitjançant impostos, sigui per l'aportació generosa de persones adinerades o d'empreses que actuen per les raons que explicarem més endavant, o per una combinació de finançament públic i mecenatge o patrocini privat.

Les formes de finançament privat de la cultura

Hi ha moltes formes de finançament o promoció privada de les activitats culturals i artístiques. La forma més senzilla és la donació d'una quantitat de diners a una entitat cultural o artística, o a una persona o un conjunt de persones, sigui amb caràcter general (donació de lliure ús o de suport general) o amb un fi específic (per exemple, per cobrir les despeses de funcionament, per finançar una activitat determinada, o com a "capital llavor" o "finançament pilot" per tal d'iniciar o provar un nou projecte). També es pot tractar d'una donació en espècie, com quan l'empresa facilita alguns dels béns o serveis que produeix, de manera gratuïta o a un preu reduït (*pro bono*), quan cedeix les seves instal·lacions per a un esdeveniment cultural, o quan dona a un museu obres d'art de la seva propietat.

Una altra forma de mecenatge és l'assistència tècnica, per la qual l'empresa proporciona gratuïtament o a baix cost serveis d'assistència: per exemple, per a la recerca de fons, la planificació financera, l'elaboració o l'execució de programes, l'assessoria jurídica o de màrqueting o en forma d'altres ajuts a la gestió, una activitat que duen a terme, sovint, empreses de serveis professionals, com ara agències de publicitat, consultores o bufets d'advocats, gratuïtament o a preus reduïts. Algunes d'aquestes activitats poden ser desenvolupades per executius de l'empresa donant o benefactora "en préstec" o en període sabàtic a l'entitat

beneficiària, donatària o receptora, en la qual exerceixen la seva tasca directiva durant un quant de temps, pagats pel donant, o mitjançant tasques de voluntariat dutes a terme pel personal de l'empresa donant, sigui durant el seu temps de treball habitual (l'empresa benefactora es fa càrrec del seu salari), sigui fora del temps de treball esmentat, sense remuneració.

Sobre aquest esquema inicial, les variants es multipliquen. L'empresa donant pot proporcionar directament l'ajut al beneficiari (un estudiant que rep una beca, un jove artista a qui se li concedeix un premi o l'obra del qual és adquirida pel donant, o una entitat de naturalesa cultural o artística a la qual es fa una donació), o dur a terme directament la tasca cultural (mitjançant l'organització d'una exposició, una representació teatral o un concert, per exemple), o canalitzar-la a través d'una fundació creada per la mateixa empresa. La participació d'una fundació corporativa té avantatges fiscals, permet la independència dels projectes respecte de les preferències canviant dels directius de l'empresa donant, assegura la seva continuïtat en el temps, facilita la professionalització de la gestió de l'acció social, i pot aconseguir fons procedents d'altres fonts, que donin continuïtat econòmica als projectes benèfics més enllà dels avatars econòmics de l'empresa. Però pot tenir també alguns inconvenients, com ara la duplicació de l'acció social a l'empresa i a la fundació i el possible conflicte d'objectius entre els directius de l'empresa benefactora i els administradors de la fundació.

En anys recents assistim a una implicació creixent de les empreses donants i dels seus directius a les institucions beneficiàries, els quals participen en la creació i el disseny dels seus programes i en controlen l'execució i els seus resultats, fins a culminar en les diverses formes d'emprenedoria social (*social entrepreneurship*), en què el projecte filantròpic s'emprèn com una activitat empresarial, que cerca la rendibilitat i la sostenibilitat econòmica del projecte (orientació al mercat) i el seu caràcter innovador (emprenedor), a més del seu contingut cultural o benèfic (objectiu social o cultural). En aquesta més gran participació del donant influeixen tant l'interès en el projecte en el qual els propietaris o els directius de l'empresa participaran com el propòsit d'obtenir tot el rendiment possible dels fons donats, la qual cosa passa per la professionalització del projecte o de l'entitat receptora, sovint mitjançant la col·laboració dels donants, cosa que dona lloc al que s'ha anomenat "filantropia estratègica": l'aplicació a les activitats culturals o artístiques de les capacitats pròpies dels negocis (com du a terme la Belinda and Bill Gates Foundation, per exemple).

L'acció social del donant pot consistir en una activitat ocasional (per exemple, la concessió d'un premi literari en ocasió d'un aniversari, o la celebració d'una exposició artística o d'un concert arran d'un esdeveniment singular), o es pot repetir en el temps. Però cada vegada sovinteja més l'establiment de relacions estables entre l'empresa donant (directament o a través d'una fundació corporativa) i una entitat cultural o artística sense ànim de lucre, amb diferents continguts i abast, des del simple lliurament d'una donació periòdica fins a la formació d'una veritable aliança per a la promoció i la gestió de projectes culturals o benèfics.

Una altra forma que es dona cada vegada amb més freqüència és la col·laboració regular i programada de diversos donants en una mateixa entitat no lucrativa, a vegades, fins i tot, amb la participació d'altres partícips, com ara governs i organitzacions no governamentals, sobretot si es tracta d'impulsar activitats de gran envergadura i durada. Aquest tipus d'iniciatives permet l'acumulació de donacions, amb les consegüents economies d'escala, encara que també al preu d'una major burocràcia i de possibles dificultats en la gestió del projecte, especialment si els diversos donants tenen interessos no coincidents.

La recerca de l'eficiència ha menat també a la presència creixent d'intermediaris que faciliten la confluència d'interessos de donants i beneficiaris, com ara l'Impetus Trust al Regne Unit, 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, amb funcions i estructures molt diferents, però totes amb una missió semblant: assessorar donants i beneficiaris, oferir serveis als uns i als altres i facilitar la coincidència d'ambdues parts, tot canalitzant els fons dels primers cap a les necessitats dels segons. En aquesta tasca col·laboren també alguns experts, així com els serveis de banca privada i fons d'inversió de diverses entitats financeres, que també assessoren els seus clients com a donants potencials, sobre les possibilitats que s'obrin a la seva activitat filantròpica. I hi ha també fòrum per a l'intercanvi d'idees entre donants, com ara Corporate Culture, al Regne Unit.

Per què contribueixen les empreses a la cultura?

L'economia convencional considera que l'objectiu de les empreses ha de ser la maximització del benefici, o millor, la maximització del valor de la participació del propietari o de l'accionista al capital de l'empresa. Això no és només un supòsit econòmic, sinó que també té un cert sentit social: la contribució de l'empresa a la societat es materialitza, en primer lloc, a proporcionar als seus clients i consumidors béns i serveis que satisfacin les seves necessitats, de manera que n'estiguin disposats a pagar un preu elevat; i, en segon lloc, a gestionar la producció i la distribució d'aquests béns i serveis amb eficiència, de manera que els costos siguin mínims. D'aquesta manera, una empresa que maximitza el seu benefici, definit com la diferència entre els seus ingressos i els seus costos, du a terme una aportació en certa manera òptima a la societat. I la ciència econòmica mostra que, sota certs supòsits, aquesta maximització del valor per a l'accionista du a terme la màxima contribució de l'empresa a la societat.

Però això implica que l'empresa no hauria de dur a terme accions de filantropia o mecenatge, que suposarien despeses no justificades des del punt de vista de l'objectiu de l'empresa. I, no obstant això, les empreses duen a terme aquestes activitats. Per què?

Un primer bloc d'explicacions presenta l'acció social com a creadora d'avantatges per a l'empresa, que contribueixen directament o indirecta a la generació de beneficis: per tant, com una opció estratègica. Es pot veure com una forma de publicitat o de relacions públiques, especialment útil quan es tracta de crear una imatge de l'empresa i de la seva marca com a "bona ciutadana", integrada a la societat i atenta a les seves necessitats, sobretot quan la publicitat directa està limitada (tabac, begudes alcohòliques) o quan hi ha una relació directa entre el producte i l'activitat patrocinada (material esportiu i promoció de l'esport, per exemple). En definitiva, es tracta d'una forma de diferenciació del producte, sobretot en mercats en què la competència és intensa i on la publicitat directa és més agressiva. La filantropia es pot veure també com un exercici de creació de confiança i credibilitat a l'empresa o en els seus productes, especialment quan el logotip de l'entitat cultural o benèfica apareix juntament amb el de l'empresa donant. És una forma de donar-li reputació, d'atreure i fidelitzar els clients i de millorar les relacions de l'empresa amb les autoritats, els mitjans de comunicació i la comunitat local o la societat en general.

Des d'aquest punt de vista, les activitats de mecenatge i patrocini cultural i artístic poden servir també per atreure, fidelitzar i motivar els directius i els empleats de l'empresa, oferint-los una raó emocional per col·laborar a l'organització. A més, la implicació dels directius i dels empleats en les tasques d'una entitat cultural poden dur altres avantatges: desenvolupar coneixements i capacitats nous (per exemple, per a una empresa de consultoria, conèixer un nou tipus de

“negoci”), aprendre a treballar en altres entorns o desenvolupar contactes amb altres persones (polítics, artistes o periodistes).

Una altra raó econòmica per tal que l'empresa dugui a terme tasques de promoció de la cultura té a veure amb els avantatges fiscals atribuïts a aquest tipus d'activitats. Aquests avantatges es justifiquen per les externalitats creades per l'acció cultural: si aquesta és beneficiosa per al conjunt de la societat, i si l'incentiu a proporcionar-la és limitat, pot ser convenient impulsar-la, sigui mitjançant subvencions concedides per l'Estat a l'entitat cultural, sigui mitjançant l'exempció o la reducció d'impostos a les donacions privades.

Hi ha, d'altra banda, raons perquè es prefereixi la promoció privada de la cultura: la multiplicació de les demandes socials recomana que els governs concentrin la seva acció directa en activitats en què el mecenatge privat és menys freqüent i eficaç; les institucions privades tindran, probablement, una varietat d'objectius que facilitarà la millor atenció de les diverses demandes de la societat en matèries culturals i artístiques; tindran, també, més flexibilitat en la seva actuació, més capacitat d'adaptar-se a les noves demandes i d'establir col·laboracions amb altres agents de la societat civil; seran, probablement, més eficients en la gestió dels seus fons, especialment si les empreses s'impliquen en la seva gestió i aporten les seves capacitats de negoci, i no tindran cap necessitat de mostrar resultats a curt termini, en no estar subjectes a l'escrutini polític periòdic. A més, és probable que una major activitat de l'Estat inhibeixi la participació de les institucions privades i l'aportació de fons per part de les empreses. En tot cas, cal respectar el dret dels donants a patrocinar les activitats (legítimes) que desitgin, i el de les institucions culturals a dedicar-se al que (també legítimament) prefereixin.

Un altre gran bloc d'explicacions de l'activitat filantròpica de les empreses és de caràcter personal: és molt freqüent que la implicació de les empreses en activitats culturals o artístiques tingui a veure amb les aficions o inclinacions dels seus directius o propietaris. A vegades per raons interessades: la promoció de museus i exposicions pot proporcionar liquiditat i revaloració per a les seves col·leccions privades, i la promoció de la ciència pot facilitar l'accés a nous coneixements o patents; els pot permetre conèixer i relacionar-se amb persones importants del món de la cultura, la música, l'art, la política o els mitjans de comunicació; els pot proporcionar altres formes de “remuneració” (motivació intrínseca), més enllà dels seus ingressos com a directius o propietaris; o pot facilitar la difusió de la ideologia del propietari o del directiu. Però també pot ser a causa de motius desinteressats, “per amor a l'art”, a la música o a la cultura, o pel gust de compartir. En definitiva, les frases de John D. Rockefeller i Bill Gates esmentades al principi d'aquest article no fan sinó recollir la idea del fet que hi ha una funció social de la propietat privada: el dret dels propietaris a fer servir els béns que posseeixen no és un dret absolut, sinó que està subjecte també a la consideració del bé comú de la societat i, per tant, a l'ús de les riqueses en servei de la societat en el seu conjunt, com a administradors del bé comú.

Els arguments anteriors ens porten a la conclusió que, quan la ciència econòmica proposa que els directius es dediquin exclusivament a la maximització del valor del capital per als seus propietaris, no s'oposa necessàriament a la promoció d'activitats culturals, ja que aquestes poden ser compatibles amb la maximització del benefici o formar part d'altres objectius de les empreses i dels seus propietaris. Pot ser legítim, doncs, que els directius fomentin aquelles activitats culturals o artístiques, potser pel fet que tinguin un mandat (explícit o implícit) dels propietaris, o com una forma indirecta de la seva remuneració com a directius, acceptada pels propietaris. El fet que siguin administradors del capital dels propietaris no s'oposa al mecenatge, sobretot si es tenen en compte tres arguments.

Primer, que una donació a càrrec dels beneficis no redueix l'eficiència econòmica de l'empresa (no augmenta els costos de producció, que són els rellevants per a l'eficiència esmentada), sinó

que només redistribueix els beneficis obtinguts; d'aquí la importància que els directius expliquin clarament als accionistes (i probablement també a altres implicats o *stakeholders* i a la societat en el seu conjunt) l'ús d'aquests fons, i fins i tot que provin d'involucrar-los en la gestió cultural. Hi ha, a més, raons perquè sigui l'empresa la que administri aquestes donacions, i no els propietaris: economies d'escala, ús de les capacitats directives per identificar els projectes adequats i dur a terme el monitoratge de l'eficàcia en l'ús dels fons, etc.

Segon, que les empreses quasi sempre tenen un poder de mercat, que els permet augmentar els seus ingressos o reduir els seus costos i, per tant, obtenir beneficis extraordinaris ("rendes" en el llenguatge econòmic), per la limitació de la competència, per una ubicació privilegiada, per la creació de barreres d'entrada, per l'avantatge de ser el primer que arriba a un mercat, per gaudir de recursos de qualitat especial o per moltes altres causes. Aquestes rendes poden ser gaudides pels seus propietaris, però acostumen a ser compartides amb altres *stakeholders*, com ara els empleats (en forma de salaris més alts), els directius (potser amb despatxos més grans o viatges en primera classe), els proveïdors, etc. D'alguna manera, doncs, la promoció de la cultura seria una forma de compartir no ja els beneficis ordinaris (per delegació dels propietaris), sinó les "rendes" obtingudes per l'empresa.

I això ens porta fins al tercer argument: les donacions amb finalitats culturals o benèfics formen part de la responsabilitat social de l'empresa. Aquesta es pot veure com una resposta a les demandes o les expectatives de la societat, però és, sobretot, una responsabilitat ètica: l'empresa no és un univers tancat, amb fins propis i una activitat autònoma, sinó una comunitat de persones que actua dins d'una comunitat més àmplia (la societat en el seu conjunt), en relació amb altres comunitats. I té responsabilitats tant respecte dels que componen aquella comunitat que és l'empresa (els *stakeholders* interns) com respecte als que hi ha a fora (els *stakeholders* externs). Això no ens permet de fer una llista de responsabilitats socials en abstracte, sinó que la definició de les responsabilitats específiques ha de dur-se a terme a cada cas, tot considerant les circumstàncies de l'empresa. I dins d'aquestes responsabilitats concretes pot aparèixer l'acció social dirigida a la solució de problemes benèfics o culturals, potser més com a part de la responsabilitat social de la propietat que de l'empresa, però també relacionada amb aquesta, com abans hem assenyalat.

Conclusió

En els darrers anys del segle XX i primers del XXI hem assistit a la multiplicació d'iniciatives socials, culturals i benèfiques, amb la participació de les persones riques i, cada vegada més, de les empreses. El creixement del nivell de vida impulsa a la difusió del benestar a altres persones i països, i ha posat també a l'abast de moltes més persones els béns de la cultura i l'art, que són allò que en economia s'anomena "béns de luxe", la demanda dels quals creix més que proporcionalment quan s'eleva la renda de les persones. Però, com ja hem vist, es tracta de "béns públics", la provisió del qual es du a terme fora del mercat, la qual cosa exigeix el seu finançament per part de les autoritats, mitjançant impostos, o per part de benefactors privats, mitjançant les diverses formes de mecenatge, patrocini o filantropia que hem esmentat.

És lògic que aquest fenomen sigui cada vegada més un fenomen de masses, perquè cada vegada són més els qui tenen accés a la riquesa que permet aquest finançament privat d'activitats culturals. Assistim, així, no solament a una multiplicació de les donacions, sinó a noves formes d'implicació de les empreses en les activitats culturals, artístiques o benèfiques, a les quals s'apliquen, cada vegada més, els criteris i els mitjans de les empreses de negoci. I hi ha, per a això, raons econòmiques, com ja hem vist, però, sobretot, raons socials i morals que exigeixen una actitud oberta i generosa en l'ús de la riquesa pròpia en servei dels altres.