



Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación

ISSN: 1390-1079

ISSN: 1390-924X

chasqui@ciespal.org

Centro Internacional de Estudios Superiores de  
Comunicación para América Latina

Ecuador

TORRES MANCERA, Rocío; DE LAS HERAS-PEDROSA, Carlos  
Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga  
Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, núm. 136, 2017, -Marzo, pp. 375-394  
Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina  
Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i136.2841>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057380030>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEH  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# ***Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga***

*Fundraising, communications and public relations. Cultural development of a city brand: Málaga*

*Captação de recursos, comunicação e relações públicas. Desenvolvimento cultural de uma marca da cidade: Málaga*

---

**Rocío TORRES MANCERA**

Universidad de Málaga, España / [rociotorres@uma.es](mailto:rociotorres@uma.es)

**Carlos DE LAS HERAS-PEDROSA**

Universidad de Málaga, España / [cheras@uma.es](mailto:cheras@uma.es)

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*

*N.º 136, diciembre 2017-marzo 2018 (Sección Informe, pp. 375-394)*

*ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X*

*Ecuador: CIESPAL*

*Recibido: 27-06-2016 / Aprobado: 14-12-2017*

## Resumen

La gestión estratégica de la comunicación y las relaciones públicas con los grupos de interés son herramientas de gran utilidad para el *fundraising* o captación de fondos, para el desarrollo sostenible de los proyectos de interés socio-cultural. Analizamos su impacto en la marca de la ciudad de Málaga, mediante un estudio exploratorio con los informantes clave de las entidades más representativas de la ciudad: Ayuntamiento, Festival de Cine, Centro de Arte Contemporáneo, Museo Ruso, Museo del Automóvil, Centro Pompidou, Museo Picasso y Museo Carmen Thyssen. Con los resultados, establecemos un mapa conceptual que correlaciona la comunicación con la percepción de la marca, el nivel de confianza de los grupos de interés y su uso para atraer inversores.

**Palabras clave:** estrategia; captación de fondos; comunicación; grupos de interés; cultura.

## Abstract

Strategic management of communication and public relations with stakeholders, are tools of great utility for fundraising, in order to get a sustainable development of socio-cultural projects. We analyze its impact on the Málaga city brand, through an exploratory study with the most representative institutions' key reporters: heads of the Council, Film Festival, Centre of contemporary art, Russian Museum, the Automobile Museum, Pompidou Center, Picasso Museum and Museo Carmen Thyssen. With the results, we establish a conceptual map that correlates the communication skills with the perception of the city brand, the level of confidence of *stakeholders* and its use to attract investors.

**Keywords:** strategy; fundraising; communications, stakeholders; culture.

## Resumo

Gestão estratégica de comunicação e relações públicas com grupos de interesse, são ferramentas de grande utilidade para a captação de recursos, e o desenvolvimento sustentável dos projetos sócio-culturais. Vamos analisar o seu impacto sobre a marca da cidade de Málaga, através de um estudo exploratório com informantes-chave dos mais representativos das instituições da cidade: Prefeitura, Festival de cinema, centro de arte contemporânea, Museu Russo, o Museu do automóvel, Centro Pompidou, Museu Picasso e Museo Carmen Thyssen. Com os resultados, podemos estabelecer um mapa conceitual que correlaciona a comunicação com a percepção da marca, o nível de confiança das partes interessadas e seu uso para atrair investidores.

**Palavras-chave:** estratégia; captação de recursos; comunicação; grupos de interesse; cultura.

## 1. Objetivos

Con el propósito de favorecer la comprensión del modelo conceptual interdisciplinar establecido en la presente investigación, se muestra como punto de partida la gráfica 1, en la que se aprecia, por orden de aparición, el flujo de los factores determinantes para el fortalecimiento y desarrollo de la marca de una ciudad, ejemplificada en Málaga y en su dimensión cultural.

**Gráfico 1.** Modelo conceptual propio sobre el flujo de generación de valor para el legado cultural de una ciudad.



Fuente: elaboración propia.

Los objetivos del estudio se establecen con tres líneas de trabajo de base:

- I. Analizar el uso estratégico de la comunicación y las relaciones públicas para la captación de fondos provenientes de entidades públicas y privadas, para generar recursos económicos que influyan en el posicionamiento y desarrollo cultural de la marca de la ciudad de Málaga.
- II. Estudiar la correlación entre: a) los objetivos de crecimiento económico de la ciudad de Málaga en su dimensión cultural, b) las herramientas de captación de fondos y los soportes de comunicación aplicados en las interlocuciones con los grupos de interés involucrados en la imagen de marca de la ciudad, y c) el retorno de la inversión (ROI) de estos recursos de cara al crecimiento cultural de la ciudad.
- III. Iniciar un posible modelo conceptual futuro que sirva para establecer un plan estratégico alineado de manera eficiente con las herramientas de captación de fondos, comunicación y relaciones públicas más adecuadas para involucrar a los grupos de interés actuales y potenciales que soportan y/o afectan a los proyectos de crecimiento de la ciudad, con el fin de optimizar su identidad e imagen global.

## 2. Aproximación teórica

### 2.1 Captación de fondos

Las estrategias de captación de fondos son conceptualizadas en el presente trabajo como la combinación de acciones focalizadas en la obtención de bienes –financieros primordialmente– y la gestión de recursos económicos provenientes de fuentes públicas y/o privadas, empresas e individuos particulares, con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad de proyectos de interés social que reviertan en el beneficio y desarrollo de un amplio sector de la sociedad (Baca & Bagb, 2003; Breeze, Wilkinson, Gouwenberg & Schuyt, 2011; De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado & Iglesias-Sánchez, 2016).

El uso coordinado multidisciplinar de la captación de fondos con las relaciones públicas y la comunicación, puede abarcar a un amplio rango de causas y apelaciones motivacionales de índole social, cultural, educativo, político y/o empresarial, que giran en torno al altruismo, el mecenazgo, la responsabilidad social corporativa (RSC) y el patrocinio. Estas combinaciones pueden variar en función de las características intrínsecas de cada grupo de interés con el que se interactúa, su misión, visión y valores concretos, así como la cuantía, el origen y el destino de los fondos que aporten.

De entre los métodos y ámbitos susceptibles de considerarse o encuadrarse dentro del marco de captación de fondos, las prácticas más habituales con los colaboradores actuales y potenciales son: a) donaciones económicas, b) donaciones en especie, c) organización de actividades a beneficio de la organización, d) patrocinio de actividades y eventos oficiales organizados por la organización, f) hacerse socio particular o corporativo, g) destinar un porcentaje del beneficio anual a la labor social y h) firmando un acuerdo o convenio de RSC para afianzar la sostenibilidad de la colaboración (Breeze *et al.*, 2011; Cartwright & Patel, 2013; Moon & Azizi, 2013; De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado & Iglesias-Sánchez, 2016).

De entre las principales herramientas de captación de fondos para persuadir inversores, clientes, donantes, colaboradores potenciales y demás grupos de interés o *stakeholders* involucrados, de alguna manera, en la sostenibilidad de cualquier tipo de entidad (corporación pública, compañía privada, asociación o sociedad), las relaciones son, sin duda, un factor proactivo imprescindible (Moon & Azizi, 2013), pero deberían considerarse con cuidado las posibles reacciones negativas de dichos grupos. Para inducir a estos a la acción, resultan esenciales la motivación y la atención a través de la información, para que además puedan compartir su conocimiento y opinión con otros grupos de interés. Para ello, las estrategias de comunicación incrementan la probabilidad de lograr resultados acordes con los comportamientos deseados, sobre todo cuando las relaciones públicas han sido planificadas y los grupos de interés han sido claramente identificados y seleccionados (McKeever, Pressgrove, McKeever & Zheng, 2015).

Kelly (1995) define el *fundraising* como una especialización de las relaciones públicas mucho más allá del enfoque clásico del marketing, poniendo en valor los cuatro modelos de las relaciones públicas (Grunig, 1984) que combinan la dirección de la comunicación (unidireccional versus bidireccional) y el equilibrio del efecto que se pretende (asimétrico versus simétrico).

Cho y Kelly (2014) presentan los beneficios de la interrelación creando relaciones transversales entre entidades sociales y un interesante número de corporaciones que desarrollan actividades altruistas bajo el objeto de la RSC, destinando ayuda económica y/o en especie. Los autores señalan que, para alimentar la fidelización de los *stakeholders*, la filantropía corporativa ha necesitado convertirse en una filantropía estratégica (Smith, 1994; Marx, 1999; Austin, 2000; Porter & Kramer, 2002) mediante la apelación al interés propio y al altruismo (Kelly, 1998). Porter y Kramer (2002) defienden un modelo de motivaciones mixtas de filantropía social, apodada como convergencia de intenciones, “*convergence of interest*”, en los que las compañías pueden perseguir su optimización y maximización tanto social como económica.

Byrnes (2012) conceptualiza el *fundraising*, en el entorno del arte y la cultura, como una tarea cotidiana que tiene como objetivo incrementar la capacidad de una entidad para ejecutar y darle recorrido a su misión a través de la recaudación de fondos económicos. Para aumentar el número de colaboradores de manera sostenible, es fundamental desempeñar a tiempo completo esta labor, que además es de las que más presión recibe, ya que la continuidad de la organización depende en gran medida de su competencia para recabar aportaciones. Ante un entorno en continuo cambio –y, en teoría, en avance– económico, gubernamental, social, demográfico, tecnológico y educacional, se generan numerosas oportunidades y retos para el mundo del arte y la cultura como vía fundamental de transferencia del conocimiento. Por y para ello, la gestión de las acciones de *fundraising* deben ser integradas de manera estratégica en el plan de acción y desarrollo de dichos fines a corto, medio y largo plazo, para alcanzar y optimizar su capacidad económica lo más sosteniblemente posible. En este sentido, la aplicación del *fundraising* como actividad para la financiación de proyectos se encuentra en un punto aún emergente en cuanto a su profesionalización para la mayoría de las organizaciones, a pesar de que comenzó a surgir en los años 70 (Dale, 2017), que comienza a ser reconocido y requerido y que será más demandado en el futuro por todas aquellas organizaciones que precisen captar fondos para sus aspiraciones de forma realista.

## 2.2 Marca de ciudad, reputación e imagen

La marca de un lugar puede ser entendida de la misma forma que la marca de un producto o servicio, extrapolando sus rasgos de personalidad y atributos (Aaker, 1997; Kaplan, Yurt, Guneri & Kurtulus, 2010, p. 1298). Pero, además del trabajo intenso de posicionamiento por parte del emisor, la imagen percibida por el receptor genera valor (Aaker, 1992) si conlleva al menos uno de los siguientes

tes efectos: lealtad a la marca, reconocimiento del nombre de la marca, calidad percibida asociada, otras asociaciones positivas, y, en último lugar pero no por ello menos importante, el grado de correlación entre la experiencia con el bien o servicio y las expectativas iniciales del consumidor (Mattsson, 1992).

La referencia teórica aplicada del presente estudio presta especial atención al modelo de las cinco dimensiones de la personalidad de marca (Aaker, 1997), en el que se trabajan como rasgos clave: a) la honestidad y coherencia; b) el entusiasmo; c) la competencia o competitividad frente a otras; d) la sofisticación; y e) la robustez y consistencia que transmite.

Distintos autores, entre los que destacan Kotler y Gertner (2002), Ashworth y Kavaratzis (2007) y Sevin (2014), evidencian que cada vez es mayor el número de ciudades, municipios, regiones y países que invierten en estrategias de marca con el objetivo de establecer una reputación, no solo para poner en valor sus principales industrias, sino para sí mismas, y mostrarse competitivas en el mercado global actual. Las campañas de marca de lugares implican la definición de estas, sus audiencias y públicos objetivos según Zenker y Braun (citados por Sevin, 2014), entendiendo la marca de un lugar como una red de asociaciones en la mente del usuario o consumidor, conformadas por mensajes visuales, verbales y conductuales del sitio, y materializadas mediante objetivos, comunicaciones, valores y la cultura general de los grupos de interés y del diseño del lugar. Así, la marca de un lugar puede ser entendida como un fenómeno eminentemente psicosocial, basado en las percepciones de los *stakeholders*, que pueden estar influenciados por los aspectos materiales y comunicativos de la ciudad.

Al competir en un sector global, la ciudad de Málaga precisa igualmente una inversión estratégica clave para construir su reputación. Para ello necesita primero definirse a sí misma y luego identificar a sus *stakeholders* (Sevin, 2014). La estrategia de la marca de una ciudad se basa y depende de su interacción hacia estos, quienes pueden reforzar y ampliar la realidad de la misma (Hankinson, 2004); convirtiéndose en actores determinantes a la hora de convertir los objetivos estratégicos en éxitos.

La marca de una ciudad debe ser comprendida igualmente como un “destino turístico” (Jambrino-Maldonado & De las Heras-Pedrosa, 2013), con su propia reputación corporativa construida a través de las percepciones de los grupos de interés y basada en la combinación de actividades que la ciudad desarrolla. Para crear un destino turístico reputado, las herramientas de comunicación se convierten en un factor estratégico, puesto que no es solo una cuestión de hacer bien las cosas, sino de explicar y poner en valor que dichas acciones están siendo hechas de manera correcta. “La reputación implica una sumatoria de activos intangibles como la cohesión interna, una eficiente imagen externa, la honestidad, la calidad de los servicios/productos, la sostenibilidad financiera, el buen gobierno y la RSC” (Jambrino-Maldonado & De las Heras-Pedrosa, 2013, p. 67). El paralelismo entre la reputación corporativa y la de una marca particular (Aaker, 1997) se refleja en cinco factores clave convergentes por ambos campos

de actuación: el conocimiento de la misma por parte de los grupos de interés, su efecto fidelizador en ellos, la calidad percibida de sus tangibles e intangibles, las alianzas o sinergias que genera y la calidad interna o robustez de la marca.

El estudio de la comunicación corporativa mediante indicadores –como los medios, soportes, frecuencia y mensajes– es clave a la hora de analizar y auditar la imagen corporativa percibida por los diferentes *stakeholders*, la calidad de las interacciones y los efectos reales de la identidad corporativa (Capriotti, 2013) trabajada y proyectada por toda organización, independientemente de su tamaño y/o naturaleza.

### **2.3 La ciudad de Málaga**

La ciudad de Málaga se compone actualmente de 569.130 ciudadanos (Instituto de Estadística y Cartografía de la Junta de Andalucía, 2016) y una infraestructura de salud, educación, transporte, cultura y ocio altamente desarrollada. La Oxford Economics, en coordinación con la Oxford University's Business College (citado por *Diario Expansión*, 2015), apunta a Málaga como el segundo municipio de España con mayor crecimiento de aquí al 2020, después de Tarragona.

El crecimiento en empleo –5.909 desempleados menos y 5.887 nuevas contrataciones en el último trimestre del año, según el Instituto Municipal de Formación y Empleo de 2016– y los registros turísticos (con una variación interanual de 6,71% en 2015, cuando se recibió un total de 1.107.182 visitantes –526.030 nacionales y 581.153 internacionales– según el Observatorio Turístico del Ayuntamiento) son indicadores optimistas.

Las estrategias de comunicación aplicadas en el gobierno local de Málaga (Sanders & Canel, 2015) y las expectativas de los grupos de interés se establecen en función de la manera de abordar a estos, a los dirigentes y a los políticos. Los gestores de la ciudad –identificados en el diseño de la investigación de dichos autores– destacan tres temas principales de actuación sobre los que esperan construir la reputación de la ciudad: tecnología (Ciudad del Conocimiento), cultura (Ciudad Cultural) y las facilidades del puerto para el turismo (Ciudad Portuaria), pero hay una deficiencia considerable entre la percepción de los ciudadanos y la versión de los gestores de la ciudad sobre sus logros, planes y prioridades, apuntando a las estrategias de comunicación inefectivas, como el factor en el que falla la alineación entre los mensajes y las acciones, y entre el gobierno local y las expectativas, necesidades y prioridades de los residentes.

Las acciones destinadas a la mejora de la oferta cultural y estética de la ciudad de Málaga son percibidas como las que se dirigen principalmente hacia la población turística, aunque los residentes reconocen que ellos mismos pueden beneficiarse indirectamente de las mejoras realizadas (Sanders & Canel, 2015).

#### **2.3.1 Los museos de la ciudad de Málaga**

La ciudad de Málaga apuesta, dentro de su cartera estratégica de proyectos para su imagen al exterior, por un núcleo turístico cultural actualmente compuesto



por 36 museos registrados en el Área de Turismo del Ayuntamiento, dentro del contexto cultural local, nacional e internacional.

Según el Observatorio Turístico de la ciudad (2015), de las actividades más habituales entre los turistas, la visita a museos y monumentos es elegida como la más frecuente, por tres de cada cuatro visitantes.

**Gráfico 2.** Ranking de museos/monumentos de Málaga visitados entre octubre 2014 y noviembre 2015.



Fuente: Observatorio Turístico del Área de Turismo y Promoción de la Ciudad, Ayuntamiento de Málaga.

## 2.4 Relaciones públicas con los grupos de interés

Míguez-González (2007) destaca la evolución conceptual del término *stakeholder*: de las relaciones públicas al mundo empresarial y de las organizaciones, en las que estos tienen unas expectativas del retorno de su participación. La teoría situacional de los públicos de Grunig (citado por Míguez-González, 2007) los identifica como grupos conformados por personas a las que une un problema o fin de naturaleza parecida y del que son conscientes, y por lo que se agrupan para adoptar una actitud proactiva enfocada a la acción, en su intento de resolución.

Los estudios sobre la posible relación causal entre la actitud hacia una imagen corporativa determinada y la acción de dichas personas (Chung, Lee & Heath, 2013) ponen de relieve la importante implicación teórico-práctica de las relaciones públicas como factor diferencial para la gestión del valor de la marca y su papel estratégico para crear relaciones duraderas positivas entre esta y los clientes, tanto externos como internos.

La gestión profesional de las Relaciones Públicas, según Grunig y Hunt (citados por Castillo, 2010), identifica tres debilidades y tres fortalezas. Las debilidades son: a) la saturación de los canales comunicativos por la falta de información bien documentada y ordenada, que termina convirtiéndose en irrelevante para el público; b) frecuentemente esta información ensombrece a los verdaderos hechos relevantes de interés; y c) se termina generando descon-

fianza en los grupos de interés por la sensación de engaño. Las tres fortalezas son: a) acerca y sensibiliza a las entidades con sus *stakeholders*, al establecer una comunicación más dinámica y bidireccional; b) ejerce de portavoz, claro y conciso, de temas de interés público; y c) fomenta el conocimiento de los diversos *stakeholders* a través de la información en soportes de comunicación formales e informales.

Debido a la poderosa posición y el desempeño que suponen (Jambrino & De las Heras, 2013), el cuidado proactivo de estas relaciones y su solicitud de colaboración en proyectos estratégicos urbanos puede convertirse en una enorme ventaja para la reputación de la ciudad.

La cualidad interna de una ciudad se está convirtiendo de forma natural en un fuerte vínculo con la comunidad y las preocupaciones sociales, por lo que una verdadera RSC es requerida para dar sentido y significado al lado humano de cualquier destino y sus necesidades de captación de fondos.

Mainardes, Raposo y Alves (2014) destacan la importancia de identificar y alinear los *stakeholders* con los objetivos estratégicos de sus instituciones, dado que ellos mismos componen un papel vital en el desarrollo de las estrategias de dirección. Por ello, cualquier entidad seria y reputada necesita desarrollar e implementar su estrategia a través de estructuras expertas específicas, creadas con el objetivo de dirigir las relaciones, ya que existe una considerable falta de proactividad en el aprovechamiento de estas oportunidades para disminuir el nivel de dependencia del gobierno y de las subvenciones públicas. Sin embargo, estas prácticas no son comunes ni en las entidades ni en la gestión de la marca de una ciudad.

## 2.5 Cultura y mecenazgo

Capriotti (2013) destaca la evolución del rol de la empresa, que deja de conceptualizarse únicamente como un ente económico dinámico y se involucra como un actor social de la comunidad, que paulatinamente va asumiendo responsabilidades y compromisos tradicionalmente abordados por entidades públicas y/o sin ánimo de lucro, en campos no solo sociales sino educativos y culturales, por lo que las relaciones públicas y la comunicación de estas precisan adaptar y desarrollar su discurso a la nueva misión corporativa añadida.

La cultura es comprendida como un estamento sobre el que se construyen los principios de la convivencia entre las personas (Matilla, 2009), afectando claramente a la imagen percibida y a la personalidad de un lugar o ciudad. De igual manera, la cultura social y corporativa de las entidades, a través de su RSC, exige grandes dosis de habilidades en comunicación y relaciones públicas para compartir y difundir sus acciones públicas realizadas en beneficio de la sociedad.

El mecenazgo cultural es entendido por la ley española como un acto de participación social en la conservación y el enriquecimiento del Patrimonio Cultural, el cual, a pesar de disponer de partidas presupuestarias públicas para la conservación y restauración de los bienes culturales, precisa de aportaciones

privadas para su sostenimiento. Por ello, la Ley 16/1985 del Patrimonio Histórico Español contempla un amplio rango de incentivos fiscales, denominados “medidas de fomento”.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2006) cuenta con un código de deontología para las entidades museísticas, elaborado por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) para garantizar, documentar y promocionar su patrimonio cultural tangible e intangible, de manera estratégica y controlada, mediante los recursos requeridos: humanos, materiales y económicos. Para ello, declara que la misión, visión, objetivos y valores con los que se establecen sus políticas de gestión deben ser elaboradas, difundidas y acometidas, estableciéndose relaciones profesionales de trabajo con un gran número de personas, dentro y fuera de la organización, interactuando con ellos de manera experta, competente y eficaz.

### **3. Hipótesis**

Las hipótesis que establecemos se alinean con las dimensiones estratégicas de crecimiento de la ciudad, medidas de manera directa e indirecta en nuestro estudio por las interacciones que generan entre ellas: cultura, sector negocios e industria, gestión del gobierno local, turismo, escuelas de negocios y universidad.

Hipótesis 1: los proyectos culturales precisan de captación de fondos para sostener su existencia y fin social, por lo que las acciones de relaciones públicas y comunicación de dichas necesidades suponen una dimensión estratégica clave.

Hipótesis 2: cuando los objetivos e hitos estratégicos culturales son compartidos con los grupos de interés a través de herramientas activas de relaciones públicas y comunicación, la marca global de la ciudad se valora como un mejor instrumento para atraer inversores.

Hipótesis 3: los grupos de interés precisan ser identificados y fidelizados a través de los profesionales de relaciones públicas y de herramientas de comunicación estratégica para optimizar la alineación entre el posicionamiento y la imagen de marca cultural de la ciudad de Málaga.

### **4. Metodología**

En este estudio exploratorio se aplica una combinación metodológica cualitativa y cuantitativa, mediante una entrevista semi-estructurada compuesta por 29 cuestiones, construidas con el propósito de obtener aportaciones relevantes que permitan un posterior análisis consistente de contenidos, que corroboren o refuten las hipótesis enunciadas.

La muestra, compuesta por informantes clave de primer nivel, seleccionados de forma no aleatoria, asegura la representatividad de cada institución cultural al nivel de la gerencia, conforme al criterio “museos con el mayor número de visitas”, establecido por el Observatorio Turístico de Málaga: Ayuntamiento, Festival de Cine, Centro de Arte Contemporáneo, Museo Ruso, Museo del Automóvil, Centro Pompidou, Museo Picasso y Museo Carmen Thyssen.

La calidad y frecuencia de las relaciones de los entrevistados –por la posición que ocupan en la organización para la que trabajan y representan– con sus respectivos *stakeholders* se midieron con base en el siguiente modelo de identificación global, elaborado *ad hoc*:

**Gráfico 3.** Mapa de los grupos de interés posibles para los entrevistados Modelo global autogenerado.



Fuente: elaboración propia.

## 5. Resultados e interpretación

La información recabada en el presente estudio, nos revela una interesante y amplia muestra de datos sobre la realidad actual del sector cultural puntero en la ciudad de Málaga, su grado de concienciación y actividad para recabar fondos (punto 5.1) que le permitan cumplir su cometido de interés social general y revertir en el desarrollo y beneficio de un amplio segmento de la sociedad; la naturaleza y el origen de estos fondos generados; las líneas, herramientas y valoraciones de la interacción (punto 5.2) con sus diferentes grupos de interés –internos y externos–; el *statu quo* de sus funciones comunicativas con los medios de comunicación; los soportes más frecuentes, sus debilidades y sus fortalezas (punto 5.3); y, por último, su alineamiento e identificación con los objetivos estratégicos de la ciudad de Málaga, su valoración personal del posicionamiento actual de la marca de la ciudad, la imagen percibida que desprende y su aplicabilidad para atraer inversores de las entidades culturales que representan (punto 5.4).

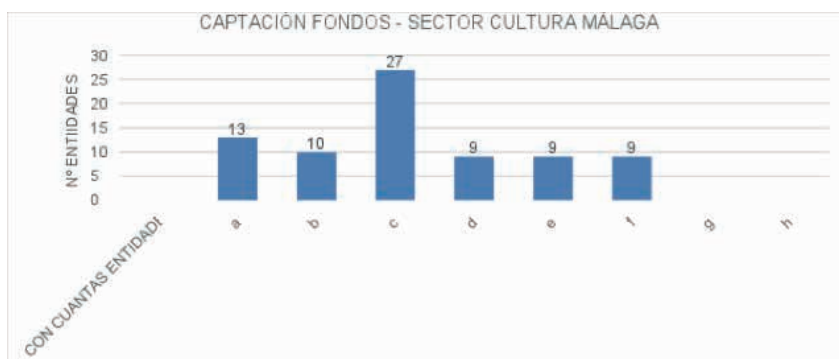
### 5.1 Inputs sobre la captación de fondos

La necesidad y/o el deseo de captar fondos para desarrollar sus funciones elementales, y/o para poder abarcar otros proyectos que fortalezcan su misión, es reconocida por un 81,25% de los entrevistados, que manifiestan aspirar a más acciones estratégicas de captación de fondos. Pero solo el 50% cuenta en su estructura con profesionales dedicados a esta labor y, de estos, solo un 12,50% cuenta con un departamento propio para desempeñar estas funciones.

Para desarrollar proyectos de interés general acordes con la misión de revertir en el crecimiento y beneficio de un amplio sector de la sociedad, un 93,75% practica regularmente la RSC. De las causas sociales más frecuentes elegidas la educación es seleccionada en un 87,5% y la cesión de espacios para actividades no lucrativas, un 25%.

Las fuentes de estos ingresos provenientes de fondos públicos y/o privados siguen, en términos medios, el siguiente orden de participación y volumen financiero: Gobierno Municipal del Ayuntamiento de Málaga, Ministerio de Cultura, Unión Europea y Junta de Andalucía, seguido por instituciones privadas españolas y europeas.

**Gráfico 4.** Número de entidades (x) y el número de donantes corporativos que identifican con claridad (y).



Fuente: elaboración propia.

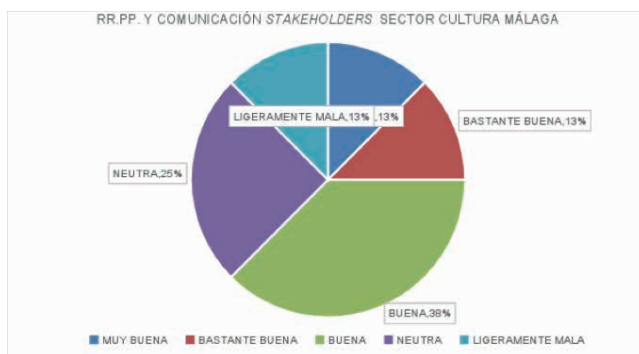
Con respecto a los colaboradores particulares, las donaciones privadas no son aún una práctica habitual establecida y/o trabajada entre las entidades entrevistadas y solo un 25 % cuenta con este tipo de colaboración de manera muy puntual y con una implicación económica directa muy pequeña, en comparación con las partidas donadas por compañías e instituciones públicas.

### 5.2 Inputs sobre los grupos de interés

Para medir los parámetros de calidad, representatividad, la frecuencia de las comunicaciones, las herramientas aplicadas y los contextos de interacción –formales

e informales– preguntamos a los informantes clave si tienen diseñado un mapa de identificación y localización de los grupos de interés, que les permita reconocer y planificar un adecuado acercamiento a ellos; un 75% responde afirmativamente pero un 25% no comparte activamente la misión, visión y valores. La calidad de las interacciones obtiene una media global de “buena”, aunque un significativo 38% la valora entre “neutra” y “ligeramente mala”.

**Gráfico 5.** Comunicación y Relaciones Públicas con los grupos de interés.



Fuente: elaboración propia.

Desglosando las medias de los resultados de este apartado por tipología del grupo de interés, en el nivel del cliente –visitantes de los museos y asistentes al festival– es “muy buena”; con inversores y accionistas es “buena”; con los mecenas y patrocinadores queda entre “buena” y “muy buena”; con el gobierno local también es “buena”; con los empleados, proveedores y asociados es “muy buena”, aunque este último grupo sea identificado solo por el 62,5%.

Con respecto al grado de coherencia entre el trabajo activo de posicionamiento, la calidad de la relación de cada entidad con sus públicos objetivo y la imagen que creen que los mismos crean sobre estos, las entidades perciben que la calidad de la respuesta de clientes, mecenas y/o patrocinadores, empleados y proveedores es muy agradecida y superior –proporcionalmente– al esfuerzo que implica, adquiriendo un nivel medio de correspondencia de “muy buena”. Las relaciones con el gobierno local, los accionistas e inversores son, sin embargo, más delicadas y, de alguna manera, frustrantes, ya que las entidades las valoran como ligeramente malas o neutras, por lo que el diálogo y las relaciones públicas con las mismas precisan de una mejora de la calidad para que las comunicaciones resulten efectivas.

Con respecto a la frecuencia de contacto formal e informal con los grupos de interés, los públicos con los que se ejerce una mayor relación son los empleados (100%) y los usuarios o visitantes (87,5%), seguido del gobierno local (50%) y la comunidad en general (25%). La interacción con los socios y accionistas/inversores fluctúa entre mensual y trimestral y, sorprendentemente, las relaciones

públicas con los patrocinadores y mecenas son puntuales (75%) y, en la mayoría de los casos, reactiva, debido principalmente a la falta de personal dedicado a dicho cometido. Los entrevistados reconocen que podrían ejercer líneas más fidelizadoras con los asociados y que contactan con ellos una media de una vez por mes. Los proveedores reciben igualmente un trato poco frecuente, solo cuando así lo precisan, a pesar de que podrían ser en potencia fuentes alternativas también de captación de fondos.

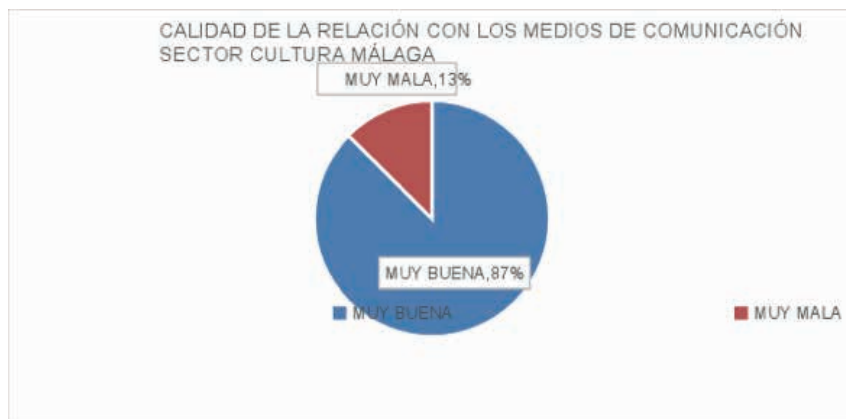
Los soportes más habituales son el correo electrónico, el teléfono, las reuniones y visitas directas. Las aplicaciones digitales como *WhatsApp* y *Yammer* aparecen en un 12,5% como vía alternativa de comunicación con los empleados y la intranet es utilizada por el 50%. Los actos e inauguraciones, las oficinas de turismo, los comunicados de prensa, la web, las acciones formativas-educativas y las redes sociales son mencionadas por todos como las líneas de contacto más habituales con los usuarios y la comunidad en general. Sin embargo, solo uno reconoce el uso planificado de un boletín electrónico de noticias o *eNewsletter*.

### 5.3 Inputs sobre la comunicación estratégica con los medios

El 87,5% cuenta con, al menos, un profesional dedicado a la Comunicación y Relaciones Públicas. El 75% tiene el servicio externalizado, siendo el 33,33% local. El *Customer Relationship Management* (CRM) para optimizar recursos solo es conocido y/o usado por el 25%.

La importancia de las relaciones públicas con los medios de comunicación es reconocida por el 100%, y el 93,75% las trabaja. La calidad de estas interacciones es “muy buena” para el 87% y muy mala para el 12,5%.

**Gráfico 6.** Calidad de las relaciones con los medios de comunicación.

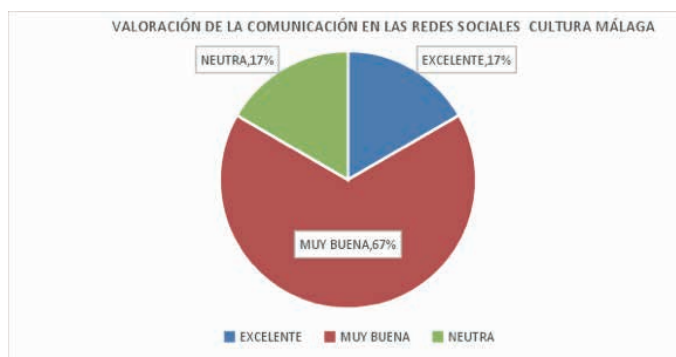


Fuente: elaboración propia.

Las notas, comunicados y ruedas de prensa resultan ser los soportes de interacción con los medios de comunicación por antonomasia, seguidas del contacto personal directo (62,5%); visitas y encuentros especiales con los periodistas (37,5%); *dossiers* especiales (37,5%); y notificaciones de informaciones varias a través de las redes sociales, como *Twitter* y *WhatsApp* (25%). La frecuencia media del contacto y relaciones públicas con los medios es diaria para un 50% y semanal para el otro 50%.

La participación en las redes sociales es del 100% y el 17% lo valora como mejorable. *Twitter* y *Facebook* son usadas por el 100%, *Instagram* por el 93,75% y *Youtube* por el 75%. La frecuencia de participación y publicación es diaria para el 93,75% y quincenal para el 6,25%.

**Gráfico 7.** Valoración de la comunicación en las redes sociales.



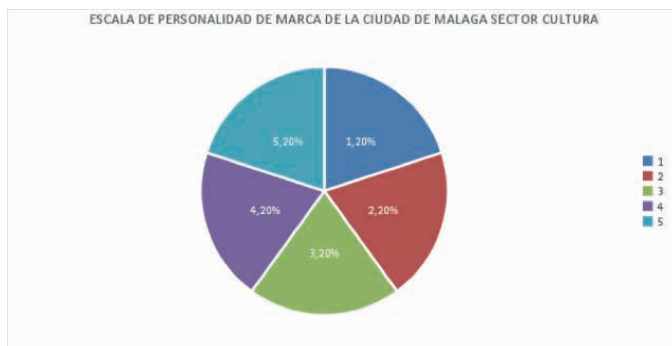
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las herramientas de comunicación específicas para transmitir las necesidades de captación de fondos y las posibilidades de elección de proyectos de corte social para la comunidad, el 100% declara contar con al menos un soporte físico y digital a modo de *dossier* general para facilitar a los posibles donantes cuando surge la oportunidad, y el 50% tiene ubicadas en su página web oficial las diferentes fórmulas de patrocinio y colaboraciones con los fines socio-culturales de su institución.

#### 5.4 Inputs sobre la estrategia de la marca de la ciudad de Málaga

La última sección se centra en el posicionamiento de la marca de la ciudad y la imagen percibida por los grupos de interés o *stakeholders*. Entre otros aspectos, destacamos la aplicación del modelo de las cinco dimensiones de la personalidad de marca (Aaker, 1997), sobre los cinco rasgos clave, resultando neutra la valoración en honestidad y coherencia, ligeramente buena en entusiasmo, buena en competencia, ligeramente mala en sofisticación y neutra en robustez y consistencia. El grado de sofisticación que transmite la ciudad es el atributo más afectado, al percibirse como lo más deficiente.

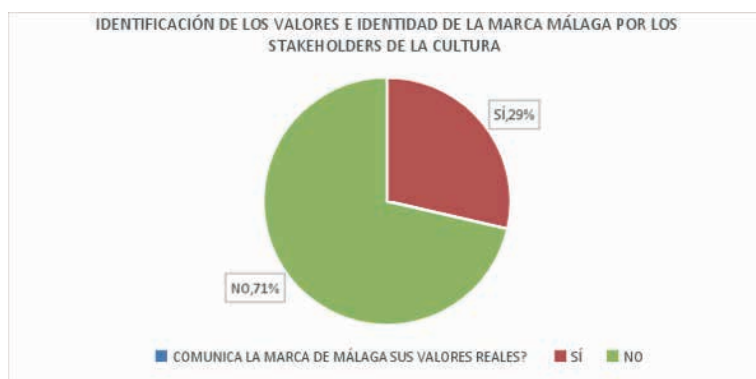


**Gráfico 8.** Escala de personalidad de la marca de la ciudad de Málaga.

Fuente: elaboración propia.

El 100% dice conocer las líneas estratégicas generales de desarrollo de la ciudad, sin embargo, el 37,5% declara no conocer los objetivos culturales de la ciudad a corto plazo y un 62,5% manifiesta no conocer los objetivos estratégicos culturales a tres años. El 93,75% afirma saber los objetivos turísticos a corto plazo y un 50% a medio plazo.

El 71% evalúa negativamente los valores que refleja la marca y los verdaderos valores de la ciudadanía. La apreciación sigue el mismo patrón negativo y en la misma proporción de un 71%, cuando se mide la correlación entre la identidad que refleja la marca de la ciudad y la identidad real de los malagueños.

**Gráfico 9.** Grado de identificación con los valores e identidad transmitida por la marca de la ciudad de Málaga.

Fuente: elaboración propia.

El 93,75% declara conocer el logo y el lema/eslogan actual de la ciudad, “Málaga Ciudad Genial”, pero el 50% lo entremezcla con una segunda identidad promovida igualmente por la ciudad: “Málaga Ciudad de Museos”.

Todos identifican de forma espontánea la marca con el vídeo “somos Málaga” –valorado como “levemente bueno”– realizado con 50 celebridades locales. Sin embargo, este no está emplazado oficialmente en web del Área de Turismo del Ayuntamiento de Málaga. La comunicación oficial de la marca en soporte papel es conocida por el 75% y valorada como “ligeramente mala”.

Si bien el 71,4% considera que la marca beneficia a la ciudad en términos generales, al analizar específicamente su uso como herramienta estratégica en su discurso para atraer y/o fidelizar a los grupos de interés e inversores de nuestros informantes clave, el 50% declara que la marca actual de la ciudad de Málaga no beneficia a la institución que representan, aunque el 57,1% reconoce que ha recurrido a ella –pero de manera puntual– como herramienta para atraer la atención de inversores, al apelar a las fortalezas geográficas, sus atractivos y oportunidades.

## 6. Conclusiones

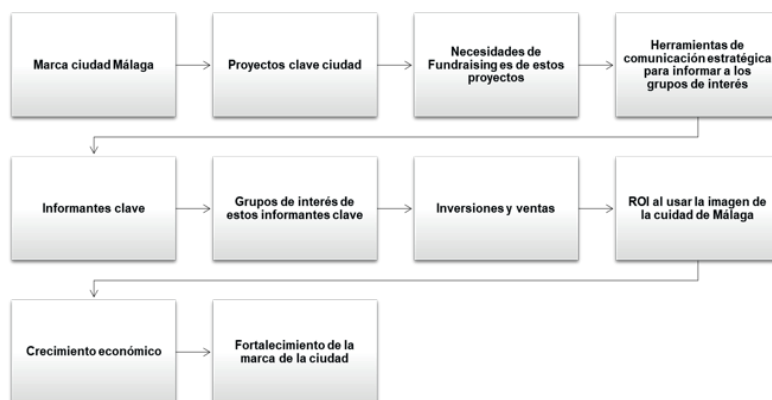
Como consecuencia de los resultados destacados, la calidad y la percepción sobre la marca de la ciudad muestra una correlación significativa entre la imagen, el nivel de confianza que genera en los grupos de interés y su uso para atraer inversores. Por tanto, cuanto mejor fuese considerado el posicionamiento de Málaga, mayor sería la identificación de los informantes clave con sus rasgos principales y valores, y más fuerte se desarrollaría ese sentimiento de pertenencia. En consecuencia, resultaría más fácil comunicar y transferir los valores estratégicos de la ciudad a los inversores finales –directos e indirectos– en el área geográfica, fortaleciendo el ciclo en su totalidad, al considerar que cuanto más capital atraigan los profesionales del *fundraising*, mayor será el retorno de la inversión (ROI) no solo de manera obvia para las entidades, sino para el fortalecimiento del atractivo de la marca de la ciudad y, en consecuencia, su crecimiento, su desarrollo y su legado a la ciudadanía. Si trasladamos estas conclusiones a un modelo conceptual, obtendremos el esquema de la siguiente página (gráfico 10).

Se confirma la primera hipótesis formulada: los proyectos culturales clave de la ciudad precisan de captación de fondos (reconocida por un 81,25% de los entrevistados) para sostener su existencia y fin social, por lo que las estrategias profesionales de *fundraising* acompañadas de acciones de relaciones públicas y comunicación de dichas necesidades conforman una dimensión estratégica clave para desarrollar sus proyectos de interés general social, de acuerdo con su misión de revertir en el crecimiento y beneficiar a un amplio sector de la sociedad.

En relación con la segunda hipótesis propuesta, cuando los objetivos estratégicos globales-económicos, culturales, empresariales, tecnológicos, educativos y turísticos –así como sus hitos de proyecto principales son compartidos con los grupos de interés o *stakeholders*, especialmente los objetivos culturales–

la marca global de la ciudad se valora como un mejor instrumento para atraer a inversores a la capital de la provincia, aunque en este apartado aún queda mucho por hacer ya que, aunque actualmente, y a grandes rasgos, los agentes clave dicen conocer las líneas estratégicas de la ciudad, no se consideran lo suficientemente informados ni lo suficientemente involucrados con las líneas de su competencia –en el ámbito de la cultura– a medio plazo.

**Gráfico 10.** Modelo conceptual propio sobre la correlación entre la marca de la ciudad y el ROI de la comunicación estratégica y las relaciones públicas con los grupos de interés.



Fuente: elaboración propia

La tercera hipótesis queda confirmada al contrastar los resultados: los grupos de interés precisan ser claramente identificados y cuidados eficientemente a través de herramientas profesionales de comunicación estratégica y relaciones públicas, para optimizar la alineación entre el posicionamiento de marca de las entidades y su imagen de marca real. Por consiguiente, los informantes clave del presente estudio precisan de igual manera esta aproximación para convertirse en prescriptores reales de la marca de la ciudad. Los hitos estratégicos de la ciudad de Málaga, para lograr un crecimiento sostenible especialmente en relación con su objetivo prioritario expreso como es la oferta cultural, requieren urgentemente de recursos de captación de fondos eficientes basados en las relaciones públicas y la comunicación con los grupos de interés, de manera que se sientan como una parte clave de la misma y como prescriptores de la marca de la ciudad a sus propios inversores.

Por último, destacar que este estudio es el paso inicial del desarrollo de un modelo conceptual más amplio, que precisará contrastación y verificación con el fin de ser replicable en cualquier entidad cultural así como en una ciudad interesada en crecer y/o consolidar su imagen de marca de manera eficiente. Las correlaciones identificadas en esta investigación podrían predecir resultados exitosos de captación de fondos en función de la gestión profesional de la comu-

nicación y las relaciones públicas, poniendo en valor la unicidad, el atractivo, la unidad global, la identidad real y los valores de la marca que el lugar es capaz de ofrecer, trabajando eficientemente en la alineación entre los esfuerzos del posicionamiento y las percepciones de los informantes clave, ya que ellos conforman una importante representación de los grupos de interés de la ciudad.

## Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347.
- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2007). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520-531.
- Austin, J. E. (2000). The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco, SF: Jossey-Bass.
- Baca, M. & Bagb, P. K. (2003). Strategic information revelation in fundraising. *Journal of Public Economics*, 87 (1), 659-679.
- Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. & Schuyt, T. (2011). Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities. *Studies and Reports*. Brussels: European Commission.
- Byrnes, W. (2012). *Management and the arts* (4th;4 ed.). NL: Taylor & Francis Ltd.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas. Málaga: Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas*. Versión electrónica Jabega.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4ª Ed. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cartwright, E. & Patel, A. (2013). How category reporting can improve fundraising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 87 (1), 73-90.
- Cho, M. & Kelly, K. S. (2014). Corporate Donor-Charitable Organization Partners: A Coorientation Study of Relationship Types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(4), 693-715.
- Chung, J. Y., Lee, J. & Heath, R. L. (2013). Public relations aspects of brand attitudes and customer activity. *Public Relations Review*, 39(5), 432-439.
- Dale, E. J. (2017). Fundraising as women's work? examining the profession with a gender lens. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(4), n/a.
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C. & Iglesias-Sánchez, P. (2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 06/2016 (16), 711-753.
- Diario Expansión (2015, 24 de junio). Cuatro provincias españolas liderarán el crecimiento en Europa hasta 2020. Economía. Disponible en <http://bit.ly/1Iy68m7>.

- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.
- Jambrino-Maldonado, C. & De las Heras-Pedrosa, C. (2013). Building a model of corporate reputation observatory for a tourist destination. *Tourism of Management Studies*, 1 (1), 66-76.
- Kaplan, M. D., Yurt, O., Guneri, B. & Kurtulus, K. (2010). Branding places: Applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1286-1304.
- Kelly, K.S. (1995). Utilizing public relations theory to conceptualize and test models of fundraising. *Journalism and Mass Communication Quarterly*; Spring, 72 (1); ABI/Inform, 106-127.
- Kelly, K.S. (1998). *Effective fundraising management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261.
- Mainardes, E.W., Raposo, M. & Alves, H. (2014). Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources. *Public Organiz Rev*, 14 (1), 159-171.
- Marx, J. D. (1999). Corporate philanthropy: What is the strategy?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 185-198.
- Mattsson, J. (1992). A Service Quality Model Based on an Ideal Value Standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 18-33.
- McKeever, B. W., Pressgrove, G., McKeever, R. & Zheng, Y. (2015). Toward a theory of situational support: A model for exploring fundraising, advocacy and organizational support. *Public Relations Review*, en impresión.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Míguez-González, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 23 (1), 183-197.
- Moon, S. I. & Azizi, K. (2013). Finding Donors by Relationship Fundraising. *Journal of Interactive Marketing*, 27 (1), 112-129.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Sanders, K. & Canel, M.J. (2015). Mind the gap: Local government communication strategies and Spanish citizens' perceptions of their cities. *Public Relations Review*, 41 (1), 777-784.
- Sevin, H. E. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social and semantic network. *Cities*, 38 (1), 47-56.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-114.