

Las relaciones públicas y el fundraising como estrategia de gestión para las colecciones privadas de la Universidad de Oxford

Public relations and fundraising as a management strategy for the private collections of the University of Oxford

6

ARTÍCULO



Rocío Torres Mancera

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad de Málaga

Empresaria y Máster en Dirección y Administración de Empresas por el IE Instituto de Empresa, Máster en Comunicación Empresarial y Publicidad por ESIC, Dirección y Gestión de RR.HH., Máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación con Premio Extraordinario, es además Licenciada en Psicología Social y de las Organizaciones por la Universidad de Málaga, donde es miembro de su equipo investigador y colaboradora docente.

rociotorres@uma.es
ORCID: 0000-0002-7205-5639

Carlos de las Heras-Pedrosa

Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad de Málaga

Ha sido Vicerrector de Relaciones Institucionales, Director del Gabinete del Rectorado y Subdirector General de Comunicación. Actualmente codirector del Máster en Dirección Estratégica e Innovación en Comunicación. Su docencia e investigación se centra en la Comunicación Institucional y corporativa. Básicamente en los sectores turísticos y de educación superior. Profesor investigador visitante en las universidades de Miami (USA), Sheffield, Cardiff y Leeds (UK).

carlosdelasheras@uma.es
ORCID: 0000-0002-2738-4177

Fecha de recepción: 30 de noviembre de 2017 / Aceptación: 14 de marzo de 2018

Resumen

Una investigación sobre la calidad actual de la interacción ciencia- arte-conservación desde la perspectiva de la comunicación y las relaciones públicas para la captación de fondos, a través del caso de las Bodleian Libraries de la Universidad de Oxford por su relevancia y prestigio internacional en la sostenibilidad económica y cuidado de sus colecciones privadas especiales. Para estimular el altruismo, el mecenazgo, la responsabilidad social y el patrocinio, los grupos de interés privados conforman una fuente alternativa de recursos para reducir el grado de dependencia de subvenciones nacionales y europeas, especialmente cuando el Brexit entra en escena.

PALABRAS CLAVE

Estrategias de comunicación y relaciones públicas, captación de fondos, gestión cultural, grupos de interés, Brexit.

Abstract

Our research focuses on the quality of interaction between science, art and conservation from a fundraising perspective, as exemplified in the economic and curation strategies used for the special collections of the Bodleian Libraries at the University of Oxford. Fundraising and public relations communication strategies focus on financial resources from public and private entities, enterprises and private individuals. To encourage altruism, patronage, social corporate responsibility and sponsorship, private stakeholders are an alternative source of funding, reducing dependence on national and European grants, of particular concern in the context of Brexit.

KEYWORDS

Strategic communications and public relations, fundraising, heritage management, stakeholders, Brexit.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cada vez son menos las personas que cuestionan el papel estratégico de la comunicación y las relaciones públicas a la hora de gestionar una entidad, sea pública o privada, para fidelizar a sus públicos objetivo, con el fin de en primer lugar, compartir un valor diferencial, y en segundo lugar generar la conducta deseada en ellos, mediante la acción, ya sea de compra -en el caso de fines lucrativos- o la participación en misiones institucionales sin ánimo de lucro, como se expone aquí a través del caso de la Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

La finalidad de este artículo es explorar, desde el prisma estratégico de las relaciones públicas para la gestión cultural de legados artísticos

históricos, el grado de comunicación existente sobre las actividades de captación de fondos realizados para estimular los recursos financieros destinados a proyectos científicos en materias de restauración y conservación, que permitan asegurar la existencia de textos, archivos y obras de arte en un horizonte de tiempo lo más amplio.

1.2. CAPTACIÓN DE FONDOS PARA LA CULTURA

La práctica de la captación de fondos es una actividad de indudable valor para la obtención de bienes económicos, que permitan el sostenimiento actual y futuro de activos tangibles e intangibles interés general contextos socioculturales, tanto locales como globales.

Así, toda ayuda colaborativa proveniente de entidades públicas y privadas, empresas e individuos particulares, destinada a proyectos de alto interés social, ejemplificado en el patrimonio histórico artístico del presente caso de estudio, revierte de manera directa en la conservación y desarrollo cultural de la propia sociedad, que nutre y se beneficia a la vez gracias a la adecuada conservación de los legados.

De entre los métodos más habituales para abordar los colaboradores actuales y potenciales (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016), el mecenazgo mediante donaciones económicas y/o en especie, la organización de actividades de acción social, el patrocinio de actividades y eventos benéficos, la vinculación económica periódica como socio particular o corporativo, el micro-crowdfunding y las colaboraciones más duraderas bajo el formato conceptual de la responsabilidad social corporativa; son algunas de las fórmulas más usuales entre las entidades sin ánimo de lucro que al menos, medianamente, constan con un área profesionalizada para ello. En todos los casos, la combinación de dichas técnicas de captación de fondos junto con las de las relaciones públicas y la comunicación, son indisolubles si se quiere abordar con éxito la interacción con los diferentes grupos de interés susceptibles de sumar valor en los proyectos, sean acotados en un periodo de tiempo determinado o para sostener a largo plazo la misión, visión y valores de la entidad encargada de velar por la trascendencia a futuro del legado que defiende y representa.

A diferencia de las entidades con fines lucrativos mediante la generación de ingresos, la captación de fondos es la base principal de financiación para las organizaciones sin ánimo de lucro (ONL) como pueden ser las educativas, sanitarias, de investigación o culturales (Moon y Azizi, 2013, citados por De las Heras-Pedrosa,

Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) y en las que se han ido integrando paulatinamente nociones y prácticas de relaciones públicas para la gestión con sus respectivos grupos de interés.

La filantropía es una actividad que ha trascendido históricamente desde tiempos memorables y continúa trascendiendo en múltiples sectores y dimensiones de la sociedad, en función de la naturaleza de la necesidad sociocultural al que se destine la ayuda y el factor motivacional que invite a la acción. Dentro del contexto de la filantropía aplicada al mundo universitario, estudios europeos (Breeze, Wilkinson, Gouwenberg y Schuyt, 2011) apuntan como factores de éxito en la captación de fondos el privilegio, reputación y calidad de las relaciones previas con los donantes (“ventaja acumulada”), seguidas por el esfuerzo aplicado a las actividades de recaudación y las condiciones contextuales tanto medioambientales como geopolíticas.

Pero como consecuencia de los últimos acontecimientos macro y micro económicos y el marco regulatorio legal y fiscal, las universidades del continente se han visto afectadas por los recortes del gasto público local, regional, nacional y europeos, viéndose forzadas a adoptar un rol más activo en la sostenibilidad y financiación en un horizonte a medio y largo plazo. Para ello, la diversificación de las fuentes de ingresos e inversiones en investigación, pasan obligatoriamente por la búsqueda y fidelización de recursos filantrópicos (Breeze et al, 2011), lo cual requiere de la profesionalización y compromiso tanto del equipo directivo como la plantilla laboral, la producción de herramientas de comunicación para la captación de fondos (página web, folletos y otros soportes), y la gestión de una base de datos que permita registrar y gestionar la frecuencia y calidad de las políticas dinámicas de relaciones públicas aplicadas en las interacciones con los diferentes

grupos de interés, muy especialmente aquellos grupos sensibles de generar donaciones.

Históricamente, el Reino Unido ha sido pionero y referente en la cultura de la captación de fondos en todos los ámbitos sociales, incluidos el académico (Breeze et al, 2011), favorecido en gran medida por los esquemas de incentivos promulgados desde el gobierno central, pero en los que inciden culturalmente la actitud hacia dichas prácticas, el trabajo estratégico interno de las organizaciones y otras variables susceptibles de estudio a día de hoy para entender cómo se genera la cultura filantrópica, cómo interactúan los factores de éxito, bajo qué formatos y de qué manera impactan en la sostenibilidad a largo plazo.

Así, en la práctica de la captación de fondos aplicadas al sector universitario, Escardíbul-Ferrá y Pérez-Esparrells (2013) proponen una interesante diferenciación entre la vertiente de la filantropía y el mecenazgo, y la vertiente donde convergen las colaboraciones universidad-empresa para actividades como los contratos de investigación, transferencia de conocimiento e incluso cátedras, gracias al patrocinio de entidades privadas.

Pero a día de hoy, existe todavía un vacío académico a la hora de mostrar datos sistemáticos de rigor que permitan comparar las actuales prácticas en captación de fondos en Europa, compartir "Know-how" y canalizar posibles sinergias inter-institucionales e internacionales. Para ello, una de las líneas estratégicas más importantes a desarrollar desde el ámbito de la comunicación y las relaciones públicas es la elaboración de un mapa que identifique las posibles fuentes de captación de fondos (Breeze et al, 2011), pero no sólo de los donantes y las entidades susceptibles de recibir ayuda económica, sino también del resto de grupos de interés (Torres-Mancera y De las Heras-Pedrosa,

2016) del proyecto y la entidad, ya que el efecto prescriptor de la labor sociocultural puede derivarse de cualquiera de los actores existentes en el entorno de la causa, en este sutil trabajo de convertir la intención en donación.

Los fondos provenientes de la filantropía privada ha sido un factor clave para el despertar y desarrollo de la sociedad civil en la zona oeste de Europa y continuará contribuyendo consistentemente a la financiación de proyectos altruistas para comunidades de diversa índole, en sectores como la cultura, la investigación, la salud, la educación, el medioambiente y por supuesto, el estado de bienestar. Por ello, a pesar de la longevidad del término, el mercado de la filantropía se encuentra actualmente en auge, por la necesidad de numerosas entidades e instituciones sin ánimo de lucro por cubrir necesidades económicas cada vez menos sostenibles por recursos públicos. Algunos investigadores norteamericanos hablan de una entrada en la "Edad de Oro de la Filantropía" [Golden Age Of Philanthropy, en inglés].

1.3. RELACIONES PÚBLICAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La presente investigación apuesta por una conceptualización y enfoque disruptivo frente al abordaje clásico de la noción de Responsabilidad Social, por la limitación a la dimensión social que el propio término ofrece. Hablamos aquí de un nivel más amplio para la sociedad: la Responsabilidad Cultural Corporativa a través de la cual los agentes y públicos de sectores públicos, privados y particulares contribuyen y velan por la sostenibilidad del patrimonio cultural histórico. De las escasas referencias al respecto, destaca la definición de Have (2013), en la que habla de co-responsabilidad activa de un negocio (u organización o fundación) para el desarrollo, reconstrucción, activación, operación o adaptación de los factores de identi-

ficación cultural de una sociedad, como el lenguaje, la música, las artes, la literatura y la fe, mediante la palabra, el arte y los medios.

Para poder estudiar los indicadores que reflejen el grado de gestión estratégica profesional de la comunicación y las relaciones con los diferentes grupos de interés para crear, mantener y/u optimizar la calidad de la interacción, la identificación con los valores y proyectos corporativos, y como consecuencia de todo ello, el apoyo financiero a la sostenibilidad de la entidad, es necesario plantearse criterios de medida claros y estandarizados del grado de éxito, la calidad, las herramientas y la cadencia de la interacción con cada grupos de interés, identificado como tal por una determinada entidad. Modelos actuales de la sociedad pública moderna de las organizaciones, ponen en relieve la tendencia profesional hacia las prácticas de las relaciones públicas mediante la personalización de las instituciones en torno a un rostro en particular (Benteley Nothhaft, 2010), sin considerar a la persona como un agente de acción dentro del contexto del estilo de gestión empresarial que representa (Eisenegger y Wehmeier, 2009, citado por Bentele y Nothhaft, 2010), y justo por ello, la práctica de la “transparencia funcional” (Szyska, 2009, citado por Bentele y Nothhaft, 2010) adquiere más valor que nunca para transmitir la concordancia entre lo que sucede dentro de la organización y lo que trasciende al exterior, en ese ejercicio tan rentable que supone trabajar el arte de la comunicación corporativa (Figura 1).

En el caso del sector educativo y cultural universitario, la sostenibilidad corporativa de las universidades, la financiación mediante estrategias y políticas de captación de fondos basadas en la calidad de relaciones institucionales (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) adquieren especial relevancia cuando se construyen relaciones bi-



Figura 1. Mapa de grupos de interés. Torres-Mancera and De las Heras-Pedrosa (2016).

direccionales para ambas partes, desarrollándose un sentido de pertenencia y/o vinculación con la entidad, de manera voluntaria.

Factores como la marca corporativa (Viñarás, Cabezuelo y Herranz, 2015, citados por De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016), las prácticas de políticas educativas en las que existan acuerdos entre los gobiernos responsables de la financiación y las universidades, el nivel de trascendencia del aula al tejido productivo empresarial de su área de actuación y el impacto final en la generación de empleo y desarrollo económico local, son generadores de alta incidencia a la hora de planificar los recursos financieros y de medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Así mismo, la confianza de los grupos de interés hacia la entidad sin ánimo de lucro (MacMillan, Money, Money y Downing, 2005) desempeña un papel crucial a la hora de convertir las relaciones en participaciones y donaciones hacia la labor altruista que une a ambas partes. En función del grado de cooperación e interacción entre éstas, Cho y Kelly (2014) diferencian entre relaciones asimétricas cuando el donante participa económicamen-

te sin pedir nada a cambio en una “relación filantrópica de patrocinio” (patronizing-philanthropic relationship, en inglés), “relaciones de intercambio transaccional” en las que se da y recibe (exchange-transactional relationship, en inglés) esperando beneficios mútuos actuales y futuros; y “relaciones comunes integrativas” (communal-integrative relationship, en inglés) en las que se vela por proporcionar recursos a necesidades de manera mutuamente beneficiosa, bidireccional y simétrica (Grunig, 2000). En todos los casos, tanto para identificar, tratar, comunicar y fidelizar los diferentes grupos de interés susceptibles de participar económicamente en una causa sin ánimo de lucro, especialmente en proyectos de corte cultural objeto de estudio en la presente investigación, se precisa de un área gestora profesional altamente cualificada en comunicación y relaciones públicas, que se responsabilice del diseño, implementación y desarrollo de las estrategias más adecuadas con cada público objetivo (Thomas, Blair, Hughes-Hallett y Lampl, 2004; Breeze, Wilkinson, Gouwenberg y Schuyt, 2011) (Figura 2).

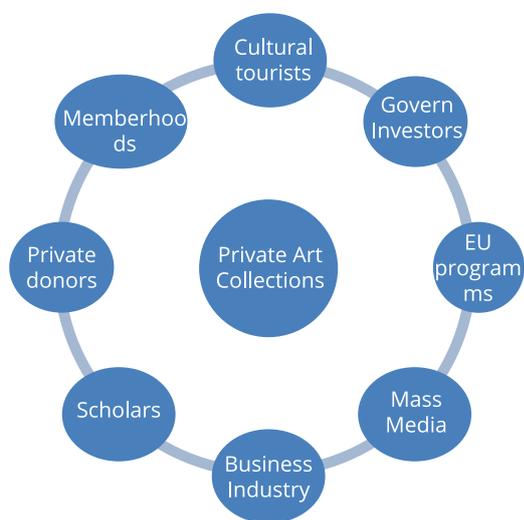


Figura 2. Grupos de interés principales identificados en el estudio de la Bodleian Library de la Universidad de Oxford. Fuente: elaboración propia.

Pero la gestión de la marca de una entidad basada en la responsabilidad social puede convertirse fácilmente en una labor peligrosa, ya que la gestión de las expectativas de los grupos de interés en referencia a este tipo de actividades altruistas (Delmas y Burbano, 2011) generan confusión cuando se habla de gestiones y decisiones que beneficien tanto a la entidad como a la sociedad. Así, mientras las estrategias de marcas tradicionales se centran en los grupos de interés de primer orden para el negocio como clientes, empleados, accionistas, socios y proveedores, una marca de responsabilidad social y/o cultural requiere una mayor atención a los actores sociales y políticos que conforman a los grupos de interés secundarios y colaboradores de la misión de la entidad (Delmas y Burbano, 2011). Para ello, el grado de trabajo, la calidad y la frecuencia de la interacción corporativa con ellos, determinará substancialmente el propósito y la continuidad de la misión social y cultural a corto, medio y largo plazo (Torres-Mancera, de las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016).

El grado de información, la presencia mediática, las creencias y expectativas previas de un grupo de interés concreto, juegan igualmente un papel muy importante a la hora de determinar la reacción, apoyo u oposición a los objetivos y acciones críticas de una organización (Dorobantu, Henisz y Nartey, 2016). De esta manera, ante una comunicación determinada, la priorización y grado de importancia que le atribuya el grupo no sólo dependerá del poder, la legitimidad o la urgencia de la llamada, sino también de la legalidad, eficacia, ética y temporalidad que transmita dicha necesidad (Balmer, 2017b).

1.4. PATRIMONIO CULTURAL: GESTIÓN DE COLECCIONES PRIVADAS Y ESPACIOS PÚBLICOS

El equipo gestor de una entidad con fines culturales, precisa, además de perfiles sénior de alta dirección ricos en experiencia y conocimiento práctico (know-how en inglés), un estilo de liderazgo que trascienda desde la capacidad gestora hacia una vocación de custodia (Balmer, 2017b) por la conservación y preservación de las obras patrimoniales que recaen bajo su responsabilidad y para lo que se requieren altas dosis de capacidad analítica, convergente, legal y social.

Las entidades corporativas patrimoniales se han comenzado a identificar recientemente como una tipología distinta en cuanto a los rasgos de identidad institucional (Burghausen y Balmer, 2015) que representan, ya que a diferencia de otros tipos de entidades, conllevan una continuidad y relativa invarianza (Balmer, 2011b) en su ciclo de vida pasado, presente y futuro. Esta idiosincrasia les lleva a ser calificadas como “omni-temporales”, y dicha visión debe ser bien comprendida y desempeñada por los dirigentes responsables en cada fase cronológica, de forma que actúen, piensen y sientan como guardianes del patrimonio para el que trabajan (Balmer, 2011b). Esta necesaria orientación hacia la sostenibilidad a largo plazo adquiere un significado mucho más estratégico que otro tipo de entidades que suelen estar enfocadas a negocios más cortoplacistas, al tratarse al legado en sí mismo como la dimensión central de su existencia y su actividad (Burghausen y Balmer, 2015). No obstante, un enfoque gestor equilibrado entre los objetivos a corto y largo plazo genera una mayor satisfacción en las expectativas de los diferentes grupos de interés, siempre y cuando se man-

tenga la esencia y vinculación con su atractivo histórico, así como con sus intenciones futuras.

La custodia es percibida por los equipos directivos como una función obligada tanto hacia la entidad en la que se trabaja, como hacia los entornos sociales con los que interactúa, convirtiéndose así en una custodia de la profesión en sí misma y del legado que supone su actividad hacia la comunidad. Este sentido de responsabilidad trans-generacional (Urde, Greyser, y Balmer, 2007) por parte de los gestores de espacios culturales de relevancia pública, y el status reclamado/percibido a través de la identidad corporativa componen un gran valor estratégico para su misión (Balmer, 2011a). Una de las razones principales es el hecho de que el legado sea comprendido y valorado como un factor relevante para el cliente (Wiedmann, Hennigs, Schmidt and Wuestefeld, 2011) donde la experiencia vivida y la emoción (Peñaloza, 2000; Ponsonby-McCabe y Boyle, 2006, citados por Burghausen y Balmer, 2015) implique una vinculación simbólica con la marca (Ballantyne, Warren y Nobbs, 2006) en un contexto determinado planificado gracias a la “comunicación patrimonial” (heritage communication, en inglés) (Bühler and Dürig, 2008, citados por Burghausen y Balmer, 2015).

Así, al igual que empresas y entidades de otra naturaleza, las entidades gestoras de patrimonios culturales cuentan con la marca e identidad propia (Pantea y Melawar, 2014) como un factor clave a la hora de influir en la percepción de valor de su capacidad gestora y alcance de sus actividades, además de sumar un valor diferencial que le permite distinguirse de su competencia (Henderson, Cote, Meng Leong, y Schmitt, 2003). Así, las entidades recurren a su logo para comunicar en nombre de la compañía y persuadir a las diferentes audiencias para generar atracción y afinidad.

Nuevos enfoques en los que se fusionan disciplinas transversalmente, van a ser necesarios para fortalecer y nutrir de manera diferencial y disruptiva, las líneas de investigación, teorías y aplicaciones de la gestión corporativa patrimonial de obras y espacios públicos (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997; Hernandez, 2012; Schroeder, 2017; citados por Balmer, 2017 a).

El grado de atención e interés, la emoción que despierta, los valores éticos y sociales, la riqueza interdisciplinar que es capaz de aportar el conjunto de proyectos, el marco legal, la memoria histórica que representa, la filosofía que desea transmitir a sus grupos de interés (corporate marketing philosophy en inglés), el código deontológico, el patrimonio que defiende, el legado de la propia organización, la responsabilidad que conlleva sus acciones, la identidad social implícita y explícita que se promueve, la naturaleza estratégica que sigue y persigue, las relaciones públicas con los diversos grupos de interés, el valor del tiempo presente, futuro y pasado, la supervisión de la calidad y la universalidad de los impactos generados favorecidos gracias a la evolución comunicativa en los nuevos contextos globales, constituyen puntos de reflexión de alto impacto (Balmer, 2017a) a la hora de considerar integralmente la eficiencia en la gestión del triángulo ciencia-arte-conservación que ponemos de relieve en el presente estudio.

1.5. INCENTIVOS ACTUALES PARA DONACIONES EN EL MARCO DEL REINO UNIDO Y LA UNIÓN EUROPEA. EXPECTATIVAS SOBRE LOS EFECTOS DEL BREXIT

Para favorecer la participación de los diversos grupos de interés susceptibles de colaborar con una entidad sin ánimo de lucro, y particu-

larmente las encargadas de velar por patrimonios culturales y artísticos mediante el desarrollo científico investigador para la restauración y conservación de las obras históricas que custodia, existe una serie de ventajas fiscales (Asociación Española de Fundaciones, 2014) mediante la Ley de Mecenazgo, que estimulan la “cultura del dar” (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) por parte de los diversos grupos de interés.

Estas medidas de fomento para la acción y participación social privada en la conservación y el enriquecimiento del patrimonio y legado cultural (Torres-Mancera, De las Heras-Pedrosa y Castillo-Esparcia, 2016), resultan necesarias aun disponiendo de partidas presupuestarias públicas nacionales y europeas, para la conservación y restauración de los bienes culturales que protege.

La información y transparencia financiera sobre el destino del capital donado (MacMillan, Money, Money y Downing, 2005, citados por De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado e Iglesias-Sánchez, 2016) son factores determinantes a la hora de fomentar estas colaboraciones que desgravan al declararse por las vías oficiales del marco legal a las que se acoge el donante.

En contextos concretos, como el programa Europeo Horizonte 2020, algunos programas de incentivos para la innovación aplicada a la cultura llegan a ofrecer una desgravación total de hasta el 90% de la donación, como ocurre actualmente con el “Plan Decenio Cultura Innovadora 2025” de la ciudad de Málaga (Alcaldía de Málaga, 2016). Además de estas condiciones particulares a nivel municipal y por periodos concretos de tiempo para desarrollar programas de estimulación cultural, en la mayoría de los países europeos, existen facilidades mediante deducciones acotadas con unos límites

económicos, en función de la base imponible del contribuyente y los beneficios obtenidos en el ejercicio, aunque en ocasiones se pueda aplicar en los ejercicios sucesivos e incluso anteriores (Blázquez y Peñalosa, 2013). En el marco regulatorio a las transacciones económicas no lucrativas del Reino Unido, existen igualmente matices diferenciales entre Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte, siendo las donaciones registradas en Inglaterra reguladas por la Charity Commission (Blázquez, y Peñalosa, 2013). A efectos de estos impuestos sobre la renta de las personas físicas y jurídicas, los rendimientos sobre el patrimonio y/o sucesiones, desde Bruselas se hizo el esfuerzo en 2010 de alinear el ordenamiento interno británico al ordenamiento comunitario, para eliminar la discriminación de las entidades no lucrativas extranjeras.

Actualmente se estimula más aún la participación comunitaria desde Reino Unido mediante donaciones particulares, con formatos singulares de gran arraigo como el Gift Aid (donaciones tributadas al tipo básico del 20 por 100) o el payroll giving scheme, a través de la cual los empleados de empresas pueden donar directamente de sus salarios. En contraprestación, las fundaciones están obligadas a elaborar informes financieros anuales (European Foundation Centre, 2014), disponer de un consejo de patronos que cumplan responsablemente con sus cometidos de manera solvente y prudente y un órgano gestor que dirija la entidad con cuidado, capacidad, discreción, imparcialidad y diligencia. En dicho país, no existen formas legales específicas para las entidades fundacionales, llegando a usarse indistintamente los conceptos de fundación (foundation, en inglés) y confianza (trust en inglés) para los cuales una serie de patronos (trustees, en inglés) dirigen su actividad. Se estima que existen en el país un total de 12.400 fundaciones (DAFNE, 2017)

para el beneficio público, con un conjunto de activos valorados en 2015 aproximadamente en 70 billones de euros y un gasto anual de 4,4 billones de euros (Association of Charitable Foundations, 2015).

Pero para estimular y promover las donaciones destinadas a la investigación (Breeze et al, 2011), se precisa seguir trabajando en la reducción de tasas entre países, promover la cultura de la donación en el marco general de la Unión Europea y fomentar los reportes de este tipo de actividades en los informes financieros anuales de las universidades. En este contexto, el voto al "Brexit" (Pettifor, 2016) ha supuesto una rebelión popular a las propuestas y prácticas europeas globales, incluidos estos marcos legales democráticos e internacionales, de fomento a las transacciones sin ánimo de lucro, percibidos como "ambiciones utópicas de muchos economistas, financieros, políticos y creadores de políticas que fueron acertadamente definidos por George Soros como "fundamentalistas de mercado" (Soros y Woodruff, 2008, citado por Pettifor, 2016). Para que las piezas de este sistema continúen unidas, se precisará de una estrategia muy definida y elaborada por parte de todas las partes interesadas en que la Unión Europea siga con unas políticas económico-sociales bienvenidas en todos los países (Soros, 2016). No será en absoluto una tarea fácil, ya que desde 2006, Europa viene sufriendo un incremento gradual de movimientos de descontento popular, no sólo en Reino Unido con su "Brexit", sino también en Italia, España, Francia e incluso Estados Unidos, con la inesperada presidencia de Donald Trump (Pettifor, 2016). Por ello, la incertidumbre en las reglas fiscales futuras, conforman una preocupación actual para las entidades responsables de los legados culturales internacionales, como la mítica Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

2. HIPÓTESIS

Si bien con el presente estudio se exploran los vínculos multidisciplinares entre la comunicación y las relaciones públicas para la captación de fondos aplicadas al triángulo conformado por la ciencia, el arte y la restauración-conservación; inicialmente no se establece ningún tipo de hipótesis. El objetivo de este trabajo es, por tanto, sondear las referencias en la literatura científica al respecto y analizar los datos provenientes de los contenidos extraídos, de forma que se establezcan con mayor precisión los pasos futuros para profundizar con las investigaciones de campo complementarias oportunas.

3. METODOLOGÍA Y RECOGIDA DE DATOS

Una vez realizada la revisión abreviada de la literatura científica al respecto, se procede con los detalles metodológicos empleados para realizar el presente estudio exploratorio, de naturaleza mixta -cualitativa y cuantitativa- mediante la técnica investigadora del análisis de contenidos, con la premisa de describir objetiva, sistemática y cuantitativamente los contenidos públicos emitidos por los principales periódicos de prestigio del Reino Unido en su versión on line así como de la oficina de prensa virtual de la página oficial de la Bodleian Library, en el rango temporal completo del año 2016.

3.1. MUESTREO Y PROCEDIMIENTO

De los medios de comunicación británicos con presencia on line, se establecen como cibermedios representativos para el análisis de contenidos los 5 periódicos más leídos con archivos en abierto públicos: el Daily telegraph, The times, The independent, el Finantial times y The guardian. Así mismo se selecciona la ver-

sión digital de la BBC por su alto impacto internacional y la propia página web de la Bodleian Library, para contrastar los contenidos publicados por su propia oficina de prensa (press office, en inglés) con respecto a los recogidos por los medios analizados (Tabla 1).

Tabla 1. Medios británicos de acceso público más visitados

Tirada semanal (2005)	
Daily telegraph	472,033
The independent	55,193
Finantial times	198,237
The guardian	164,163

Fuente: <http://www.thepaperboy.com/uk/uk-top-10-news-papers.cfm>

De las páginas electrónicas seleccionadas, se establece un rango temporal amplio que permita realizar la investigación en profundidad, sobre todas las publicaciones realizadas a lo largo del año 2016 completo, registradas en los archivos oficiales, bajo el comando de "Bodleian" como palabra clave de la búsqueda (Tabla 2).

Tabla 2. Nº de publicaciones en los soportes digitales. Año 2016

Cibermedio	Nº noticias con menciones	Fuente
Daily telegraph	7	http://www.telegraph.co.uk/archive/2017-1.html
The independent	4	http://www.independent.co.uk/archive
Finantial times	6	http://www.ft.com/
The guardian	13	http://www.theguardian.com/uk?INTC-MO=CE_UK
BBC	11	http://www.bbc.com/news/
Bodleian Libraries	36	http://www.bodleian.ox.ac.uk/

3.2. CODIFICACIÓN

La selección de datos relevantes acorde con el estudio y la metodología aplicada para el análisis de contenidos parte de la elaboración de una ficha de trabajo que facilite la codificación de la información más significativa al respecto.

Con dicha finalidad, se toman como parámetros de referencia los siguientes criterios:

a) Si se trata de una mención principal o secundaria, contabilizándose en cada caso 1=afirmativo y 0=negativo. Siguiendo el tipo de análisis y clasificación aplicado al estilo de redacción por Rafael Yanes Mesa (2004) y posteriormente por Pérez-Martínez (2009) se discierne entre “apelativa”, cuando se hace referencia pero sin definir explícitamente su involucración en la noticia, “informativa” cuando refleja con precisión el motivo por el que se menciona; y “de impacto” cuando llama la atención aun sin reflejar muchos más datos informativos con respecto a la noticia.

b) los elementos y recursos que acompañan a la noticia: la presencia (1) o ausencia (0) de imagen de acompañamiento en la que se perciben explícitamente, escenarios, obras o materiales provenientes Bodleian Library.

c) La presencia o ausencia de vínculos/enlaces internos en la noticia que vinculan con otros textos relacionados.

d) Nivel de significación o relevancia de la palabra clave de la búsqueda (“Bodleian”) con el título y contenido principal de la noticia publicada, medido en términos de “primario” cuando protagoniza el tema central de la publicación, y “secundario” cuando se trata de una mención paralela al objeto principal.

4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Una vez extraídos el total de noticias ofrecidos por los archivos de los 6 cibermedios bajo la palabra clave “Bodleian”, se extraen los resúmenes individuales de cada uno de ellos, con respecto al grado de relevancia de la actividad recogida en la noticia. Así si se contempla explícitamente en las primeras líneas de la noticia, la entidad de la Bodleian Libraries (Weston Library también se compatibiliza, puesto que supone un apéndice de la misma) se considera como principal y en caso contrario, como secundaria. Igualmente, con respecto al tono y alcance de la entidad en el texto, se discierne entre relevancia grande, mediana o pequeña. Igualmente se mide en cuántas de estas noticias se acompaña de una o varias imágenes en las que se aplica “Bodleian” en el pie de foto.

De un total de 77 noticias encontradas, en el intervalo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, 55 (71,42%) se encontraban en el cuerpo de texto central o cabecera, y 22 (28,57) en apartados secundarios, incluidos a colación, como dato extra complementario. De todas (ver tabla 2), el 74,02% se acompañaban con fotos relacionadas directamente con el edificio corporativo de la Bodleian o alguna de las piezas de colección artística que alberga (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis resumen presencia por categorías y relevancia de las menciones

Grado de relevancia	Ubicación principal	Ubicación secundaria	Imagen	Suma grados
Grande	51	6	54	57
Mediana	4	7	2	11
Pequeña		9	1	9
Suma por ubicación e imágenes	55	22	57	

En términos brutos (tabla 4), la oficina de prensa de la Bodleian, considerada en esta ocasión como un medio de comunicación on line per se, alberga el grueso tanto de noticias generales como de titulares (59,32%), seguido de un interesante BBC que abarca el 16,10% del total de los medios, The Guardian (10,16%), el Daily Telegraph (5,93%), el Financial Times (5,08%) y por último The Independent (3,38%) (Tabla 4).

En relación al estilo de las redacciones (tabla 5), cuando se habla de titulares con la palabra Bodleian/Weston Library, el 84,44% se trata la noticia con un gran rigor científico que le dota de un carácter eminentemente informativo. Cuando la mención se realiza sólo en algún pasaje del texto y de forma secundaria, el rasgo informativo mengua a prácticamente la mitad (46,57%) mientras sube al doble su inclusión para generar un impacto (32,87%) o una mera apelación indefinida (20,54%) (Tabla 5).

Con respecto a la naturaleza de las noticias (tabla 6), sólo un tipo conlleva connotaciones negativas duras, apareciendo en todos los medios salvo la oficial de la Bodleian. En ella, se nombra un escándalo sexual de un político británico que cedió sus manuscritos a la biblioteca, y que ahora, mediante el análisis de los contenidos de dichos escritos, se quiere confirmar/refutar la hipótesis.

Por lo demás, todas las noticias aportan información de alta calidad y relevancia, tanto científica como artística, de las que se destacan las actividades de celebración del 400 aniversario de la muerte de Shakespeare, la adquisición de los mapas del escritor J.R.R.Tolkien, la inauguración y reconocimientos del edificio apéndice de la Bodleian Library, la Weston Library, a la que apadrinó el Duque de Cambridge. Donaciones, investigaciones, trabajos de conservación, premios, presentaciones de libros e historias de

legados del pasado, suman el cuerpo general del presente trabajo (Tabla 6).

En general, las noticias presentan pocos enlaces a otras noticias relacionadas (tabla 7), salvo en el caso de la página oficial de la Bodleian Library, que presenta de media de 3 a 5 enlaces en un 91,66% de las ocasiones. En el resto de los medios, se percibe que no se aplican, entre otras cuestiones por la baja cobertura relativa que se presta a los comunicados de prensa de la entidad (Tabla 7).

A raíz de los primeros datos arrojados por el análisis de contenidos realizado, en este primer trabajo podemos concluir afirmando que si bien la presencia de la Bodleian Library en los medios se vincula a noticias de alta calidad e impacto científico, así como una corriente filantrópica y de mecenazgo histórica, se echa de menos una mayor cobertura mediática en los cybermedios de comunicación nacionales del Reino Unido. Ya que, si bien la entidad corporativa emite comunicados con una cadencia no estresante, es decir, entre 3 y 4 comunicados al mes (36 en el último año completo 2016), los medios recogen de media tan sólo 6 al año (en apartados de cultura y libros, principalmente).

Si bien se percibe un incremento de la comunicación oficial de la Bodleian para compartir sus avances, abrir las puertas de sus legados al exterior (en este caso analizada mediante la presencia de la prensa escrita on line), seguir manteniendo su posicionamiento de prestigio en la sociedad británica e internacional y compartir noticias sobre nuevas donaciones; las donaciones económicas que persigue se quedan en un tercer plano anónimo para el donante tanto particular privado como empresarial.

Para poder profundizar en el resto de herramientas a las que recurre la Bodleian Library actualmente para articular estratégicamente sus objetivos de comunicación y relaciones

Tabla 4. Distribución de las unidades de análisis según medio on line y relevancia

Frecuencia absoluta	Daily telegraph	The independent	Finantial times	The guardian	BBC	Bodleian
% en función de la relevancia norma	8,21%	5,47%	8,21%	13,69%	15,06%	49,31%
% en función de titulares	2,22%	0,00%	0,00%	4,44%	17,77%	75,55%
% del total	5,93%	3,38%	5,08%	10,16%	16,10%	59,32%

Tabla 5. Distribución del análisis de contenidos por estilo titular

Frecuencia absoluta	Apelativo	Informativo	De impacto	Total
% Relevancia normal	20,54%	46,47%	32,87%	100%
% Información titular	0,00%	84,44%	15,55%	100%

Tabla 6. Top Noticias

Titular clave	Nº noticias
Shakespeare 400th anniversary	8
Tolkien map acquired by Bodleian library	7
Britain's best new building: Weston Library	6
RIBA awards celebrate UK's grand, haunting and blobby architecture	5
Pre-colonial Mexican manuscripts	5
Heath sex abuse	4
Weekend Oxford Literary Festival highlights	2
Oxford's Bodleian Libraries board game collection	2
Lost Christmas song found at Bodleian Libraries after 100 years	2
In hallowed halls of Oxford and Cambridge	2
Bodley Medal	2
HRH The Duke of Cambridge formally opens the Bodleian's Weston Librar	1

Tabla 7.

Análisis nº vínculos en ciber menciones	Daily telegraph	The independent	Finantial time	The guardian	BBC	Bodleian
1 a 3 vínculos	5,55%	5,55%	0,00%	16,66%	16,66%	55,55%
3 a 5 vínculos					8,33%	91,66%
Más de 5 vínculos					14,28%	85,71%

públicas que dinamicen la captación de fondos, será necesario complementar el presente trabajo con un estudio de campo con los informantes clave de la entidad. De igual manera, los efectos del Brexit aún no han emergido, por lo que habría que realizar un seguimiento de las interacciones con la sociedad a través de los medios de comunicación, para confirmar si a medio plazo trasciende la preocupación por el cambio de las reglas de las leyes de mecenazgo europeas con respecto al Reino Unido.

5. CONCLUSIONES

El estudio abre un nuevo paradigma fuera de los marcos clásicos de análisis de modelos eficientes para la gestión de patrimonios culturales. Se plantea un polo transversal multidisciplinar (cross-disciplinary hub, en inglés) entre la academia y el liderazgo empresarial sensible al gran potencial estratégico de las relaciones públicas y la comunicación corporativa.

El análisis de la correlación entre los objetivos de conservación de las colecciones especiales de la Bodleian Libraries, sus herramientas de captación de fondos y las principales acciones de comunicación corroboran el papel decisivo de los grupos de interés a la hora de convertir el mensaje en participación colaborativa. La sostenibilidad de las colecciones privadas comprendidas como legados a la sociedad, precisan del cuidado, no sólo en términos de conservación, sino también económico. Para ello, se espera un nivel profesional de relaciones públicas y comunicación a la altura de dichas necesidades.

Con esta investigación preliminar, se pone de manifiesto la creciente atención a las herramientas de comunicación más “públicas”, como son las notas de prensa a los principales periódicos formales con cobertura internacional, y la

propia página web oficial de la entidad gestora del patrimonio, la Bodleian Library de la Universidad de Oxford.

Entre las implicaciones prácticas derivadas a través del presente caso de estudio, se pone en relieve la retroalimentación entre la academia científica, las relaciones públicas y la comunicación estratégica, vitales para sustentar las actividades de restauración y conservación artística de legados privados y patrimonios públicos, a través de la captación de fondos provenientes de donantes institucionales y particulares.

Si bien el Reino Unido ha sido tradicionalmente el foco de referencia para el mundo del Fundraising del tercer sector en Europa, su modelo profesional va a necesitar darle un giro, aunque sea mínimo, a causa de la salida del país, del marco de la Unión Europea, con el reciente voto popular a favor del “Brexit”. Este trabajo ofrece el potencial para aportar información de base para estudios posteriores, en relación con la gestión de los legados artísticos históricos, para favorecer esa valiosa sostenibilidad anhelada.

La profundización del estudio con otras metodologías complementarias como las entrevistas en profundidad a informantes clave, conllevaría interesantes implicaciones sociales y buenas prácticas a tener presente como referencia para otras instituciones igualmente a cargo de la gestión de patrimonios artísticos y culturales dentro del nuevo horizonte que presenta el contexto europeo; revelando la significación de nuevas herramientas y soportes de relaciones públicas a través de abordajes de comunicación estratégica que aseguren lo máximo posible los fondos económicos actuales y futuros provenientes de la comunidad local y global. Mediante el apoyo en un modelo conceptual de predicción, la investigación pondría en evidencia con más consistencia, los roles del sector

privado y la sociedad civil como grupos de interés que actúan simultáneamente como actores y donantes en el corto, medio y largo plazo del patrimonio cultural.

El valor diferencial del presente trabajo se instrumentaliza a través de un enfoque conceptual académico innovador inicial, generado desde un marco de trabajo multidisciplinar donde la cultura, el arte, la estrategia, la comunicación corporativa y la gestión de los públicos de interés convergen explícitamente para movilizar e impulsar los efectos de una mayor sostenibilidad económica gracias al oficio de la captación de fondos. El estudio da forma, de esta manera, a una de las primeras investigaciones en las que se exploran el impacto de la captación de fondos y las estrategias de comunicación y relaciones públicas aplicadas al triángulo conformado por la ciencia, el arte y la restauración-conservación, gracias al análisis del significativo ejemplo de las Bodleian Libraries, una de las bibliotecas más antiguas de Europa que tiene la gran particularidad de abarcar tesoros artísticos.

Por el foco de interés socio-político que el contexto suscita actualmente, el estudio también denota un interés significativo por explorar los efectos del “Brexit” en la captación de fondos para los patrimonios culturales. De esta manera, se enlazan el modelo actual de competencias en comunicación para la sostenibilidad de colecciones privadas, con una nueva visión de captación de fondos necesaria para hacer frente a consecuencias económicas potenciales e inciertas, cuando el sector público parece desvanecerse.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Association of Charitable Foundations (2017). Giving Trends. Top 300 Foundation Grant-Markers. 2016 Report. Recuperado de http://www.acf.org.uk/downloads/publications/ACF123_Foundation_Giving_Trends_2016_Design_AW_Web_pgs.pdf
- Asociación Española de Fundaciones (2014). Reforma incentivos fiscales al mecenazgo. Recuperado de http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54884c13b451e/11.12.2014.pdf
- Ballantyne, R., Warren, A. y Nobbs, K. (2006). The evolution of brand choice. *Journal of Brand Management*, 13 (4/5), 339-352. doi:10.1057/palgrave.bm.2540276
- Balmer, J.M.T. (2011a). Corporate heritage brands and the precepts of corporate heritage brand management. Insights from the British Monarchy on the eve of the royal wedding of Prince William (April 2011) and Queen Elizabeth II's Diamond Jubilee (1952-2012). *Journal of Brand Management*, 18 (8), 517-544. doi:10.1057/bm.2011.21
- Balmer, J.M.T. (2011b). Corporate heritage identities, corporate heritage brands and the multiple heritage identities of the British Monarchy. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1380-1398. doi:10.1108/03090561111151817
- Balmer, J.M.T. y Chen, W. (2016). Corporate heritage tourism brand attractiveness and national identity. *Journal of Product & Brand Management*. 25 (3), 223-238. doi:10.1108/JPBM-08-2015-0959
- Balmer, J.M.B. y Yen, D. A. (2016). The internet of total corporate communications, quaternary corporate communications and the corporate marketing internet revolution. *Journal of Marketing Management*. 33 (1/2), 131-144. doi: 10.1080/0267257X.2016.1255440
- Balmer, J.M.T (2017 a). Advances in corporate brand, corporate heritage, corporate identity and corporate marketing scholarship. *European Journal of Marketing*. 51 (9/10), 1462-1471. doi: 10.1108/EJM-07-2017-0447
- Balmer, J.M.T (2017 b). The corporate identity, total corporate communications, stakeholders' attributed identities, identifications and behaviours continuum. *European Journal of Marketing*. (9/10), 1472-1502. doi: 10.1108/EJM-07-2017-0448
- Blázquez, A. y Peñalosa, I. (2013). El régimen fiscal del mecenazgo en el derecho comparado: Alemania, Reino Unido, Francia y Estados Unidos. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 872, 29-44.

- Bentele, G. y Nothhaft, H. (2010). Strategic communication and the public sphere a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2), 93-116. doi:10.1080/15531181003701954
- Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. y Schuyt, T. (2011). Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities. *Studies and Reports*. Brussels: European Commission.
- Bodleian Libraries at Oxford University (2017). Get involved giving. How your support helps. Recuperado de <https://www.bodleian.ox.ac.uk/get-involved/give/how-your-support-helps>
- Burghausen, M. y Balmer, J.M.T. (2015). Corporate heritage identity stewardship: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 49 (1/2), 22-61. doi:10.1108/ejm-03-2013-0169
- Cho, M. y Kelly K.S. (2013). Corporate Donor-Charitable Organization Study of Relationship Types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 43(4), 693-715. doi:10.1177/0899764013480566
- Delmas, M. A. y Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. doi:10.1525/cm.2011.54.1.64
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C. y Iglesias-Sánchez, P.(2016). Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prisma Social*, 16, 711-753.
- Donors and Foundations Networks in Europe, DAFNE (2017). Mapping the European philanthropic sector. Recuperado de: <http://dafne-online.eu/>
- Dorobantu, S. Henisz, W.J. y Nartey, L. (2017). Not all sparks light a fire: stakeholder and shareholder reactions to critical events in contested markets. *Administrative Science Quarterly*, 62 (3), 561 - 597. doi:10.1177/0001839216687743
- European Foundation Centre (2014). EFC legal and fiscal country profile. The operating environment for foundations. Recuperado de <http://www.efc.be/wp-content/uploads/2015/05/United-Kingdom-2014.pdf>
- Escardibul-Ferrá, J.O. y Pérez-Esparrells, C. (2013). La financiación de las universidades públicas españolas. Estado actual y propuestas de mejora. *Revista de Educación y Derecho*, 8, 1-17.
- Foroudi, P., Melewar, T.C. y Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*, 67 (11), 2269-2281. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.015
- Grunig, J.E. (2000). Two-way symmetrical public relations: past, present and future in Heath. R. L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*, 11-30. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Have, C. (2013). *Responsibility of anarchy. The Potentials and Dilemmas of Arts and Culture*. Forlag: Have Publishing.

- Henderson, P. W., Cote, J. A., Leong, S. M., y Schmitt, B. (2003). Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image to maximize brand strength. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 297-313. doi:10.1016/j.ijresmar.2003.03.001
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. y Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806-818. doi:10.1016/j.jbusres.2003.08.008
- Pérez-Martínez, V.M. (2009). Multimedialidad e interactividad en la cobertura informativa de las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de 2008 en los cibermedios españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 161-175. doi:10.4185/rlcs-64-2009-814-161-175
- Pettifor, A. (2017). Brexit and its Consequences. *Globalizations*, 14(1), 127-132. doi: 10.1080/14747731.2016.1229953
- Soros, G. (2016, julio 19). This is Europe's Last Chance to Fix Its Refugee Policy. *Foreign Policy Magazine*. Recuperado de <http://foreignpolicy.com/2016/07/19/this-is-europes-last-chance-to-fix-its-refugee-policy-george-soros/>
- Thomas, E., Blair, M.K., Hughes-Hallett, T. y Lampl, P. (2004). Increasing voluntary giving to higher education. Task Force report to Government. Nottingham: Department for Education and Skills.
- Torres-Mancera, R. y De las Heras-Pedrosa, C. (2016). Estrategias de comunicación y captación de fondos para la marca de la ciudad de Málaga. Congreso Iberoamericano de Comunicación: Comunicación, Cultura y Cooperación. Madrid, del 4 al 8 de julio de 2016 (378-379). Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
- Torres Mancera, R. y De las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 136, 375-394. doi:10.16921/chasqui.v0i136.2841
- Urde, M., Greyser, S.A. y Balmer, J.M.T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19. doi:10.1057/palgrave.bm.2550106
- Wiedmann, K.P., Hennigs, N., Schmidt, S. y Wuestefeld, T. (2014). Drivers and outcomes of brand heritage: consumers' perception of heritage brands in the automotive industry. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220. doi:10.2753/MTP1069-6679190206
- Woodruff, J. (2008, mayo 15). The financial crisis: An interview with George Soros. *The New York Review of Books*. Recuperado de www.nybooks.com/articles/2008/05/15/the-financial-crisis-an-interview-with-george-soro/
- Yanes Mesa, R. (2004). Géneros periodísticos y géneros anexos. España: Editorial Fragua.