

## **TERCER EJERCICIO**

### **CASO PRÁCTICO I**

#### **Jefe/a de Desarrollo Comercial, Patrocinio y Alquiler de Espacios**

#### **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)**

El Museo Reina Sofía, como institución pública de referencia en el ámbito del arte contemporáneo, desarrolla una estrategia orientada a consolidar su posicionamiento internacional, reforzar su función social y diversificar sus fuentes de financiación.

El Museo prepara una gran exposición temporal, de 5 meses de duración y que prevé una alta afluencia de público, así como una importante cobertura mediática. Se trata de un proyecto de gran envergadura que incluye a más de 60 artistas internacionales, obras audiovisuales, instalaciones y performances, un programa público asociado (seminarios, encuentros, talleres), y colaboraciones con instituciones internacionales.

Para este proyecto, la dirección del Museo ha establecido como objetivos la captación de 300.000 euros en patrocinio y mecenazgo.

Para esta exposición, existe un patrocinador principal confirmado, que aporta una parte relevante del presupuesto y que plantea una serie de necesidades, entre las que destacan: unas elevadas exigencias de visibilidad de marca, la solicitud de exclusividad sectorial, el interés en desarrollar acciones propias dentro del Museo y la petición de acceso preferente a espacios para eventos corporativos.

A la vez, también se han iniciado conversaciones con distintas entidades para alcanzar los objetivos propuestos desde la dirección del Museo, estando más avanzadas las relativas a:

- una fundación bancaria interesada en programas educativos
- una empresa tecnológica interesada en innovación digital
- una marca internacional de moda interesada en activación de marca
- una fundación internacional interesada en el impacto social del proyecto

En relación con esta búsqueda de otros potenciales patrocinadores, se observa que no existe un modelo estructurado de niveles de patrocinio, las propuestas se están elaborando de forma fragmentada y no hay criterios claros de compatibilidad entre patrocinadores.

Por otro lado, el Museo dispone de diversos espacios susceptibles de explotación económica, entre los que destacan dos auditorios y un cine, un jardín, un patio y diversas terrazas exteriores, y varias salas de usos varios.

Por último, en el Museo se destaca la ausencia de un plan estratégico integrado de patrocinio, así como de protocolos claros de negociación con empresas y unos criterios definidos de selección de patrocinadores.

**Tomando en consideración los datos anteriores, resuelva las siguientes cuestiones:**

**1. Diagnóstico estratégico:** Analice la situación descrita e identifique los principales problemas en la gestión actual del patrocinio y desarrollo comercial, además de los aspectos que se deberán tener en cuenta para garantizar el éxito del modelo de desarrollo comercial, patrocinio y alquiler de espacios que implante el Museo.

**2. Estrategia de patrocinio y captación de fondos:** En relación con el patrocinador principal, explique cómo abordaría sus exigencias de visibilidad, la solicitud de exclusividad sectorial y su integración en la estrategia global sin comprometer la coherencia institucional del Museo.

En relación con la búsqueda de los otros potenciales patrocinadores, diseñe una estrategia integral que incluya la definición de un modelo de patrocinio (niveles, tipologías y jerarquía), los criterios de selección y compatibilidad de patrocinadores, así como una propuesta de valor diferenciada para empresas, fundaciones y otros colaboradores.

**3. Estrategia de alquiler de espacios:** Proponga un modelo de alquiler de espacios, que permita maximizar los ingresos derivados del uso de espacios, garantizar la compatibilidad con la actividad cultural del Museo, identificando las posibles tensiones que se pueden generar, además de mantener la imagen y posicionamiento de la Institución.

**4. Plan de acción:** Desarrolle un plan de actuación que contemple la captación de nuevos patrocinadores, la gestión y fidelización de relaciones y la activación de marca.

**5. Evaluación de resultados:** Defina los indicadores de rendimiento (económicos, reputacionales y estratégicos) y los mecanismos de evaluación y mejora continua.

## **TERCER EJERCICIO**

### **CASO PRÁCTICO II**

#### **Jefe/a de Desarrollo Comercial, Patrocinio y Alquiler de Espacios**

#### **Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS)**

El Museo Reina Sofía, como organismo público adscrito al Ministerio de Cultura, desarrolla en los últimos años una estrategia orientada a consolidar su posición como institución de referencia internacional en el ámbito del arte contemporáneo, al tiempo que refuerza su sostenibilidad económica en un entorno caracterizado por una creciente complejidad financiera e institucional.

En este marco, el Museo ha ido evolucionando desde un modelo basado principalmente en financiación pública hacia un sistema más diversificado que incorpora los ingresos propios derivados de actividad cultural y comercial, los programas estructurados de patrocinio y mecenazgo, las alianzas estratégicas con empresas e instituciones, además de la explotación controlada de sus espacios para eventos.

En este contexto, el área de Desarrollo Comercial, Patrocinio y Alquiler de Espacios se configura como un área estratégica clave para garantizar la viabilidad económica de determinados proyectos y contribuir a la sostenibilidad global del Museo.

En el ejercicio actual, el Museo opera en un escenario de prórroga presupuestaria, con todo lo que ello implica. En consecuencia, la financiación privada y la generación de ingresos propios pasan de ser complementarias a ser críticas para la viabilidad del proyecto.

El Museo se encuentra en fase avanzada de preparación de una nueva exposición temporal. Se trata de un proyecto de carácter internacional que aborda la relación entre arte contemporáneo, tecnología y construcción de la identidad en el contexto digital, incorporando un programa público intensivo (conferencias, talleres y encuentros con artistas).

Este proyecto se estructuraba inicialmente sobre un modelo mixto de financiación, en el que el patrocinio tenía un papel relevante, definiéndose un esquema con un patrocinador principal, con una aportación de 100.000 €, dos patrocinadores secundarios (aportaciones menores) y varios colaboradores en especie (tecnología, servicios, logística). El presupuesto total estimado de patrocinio ascendía a 200.000 €, cubriendo una parte significativa de los costes asociados a la iluminación museográfica, el transporte, los seguros y el montaje.

De manera inesperada, la empresa tecnológica que actuaba como patrocinador principal comunica su retirada inmediata del proyecto, alegando cambios en su estrategia global, la

reducción de inversiones en patrocinio cultural y la reorientación hacia otros mercados. La retirada se produce sin margen de negociación a corto plazo y con efectos inmediatos sobre la planificación económica del proyecto.

De forma paralela, el servicio de alquiler de espacios presenta resultados por debajo de lo esperado, por el menor número de eventos corporativos del último trimestre, el descenso de la demanda en determinados segmentos empresariales y el incremento de la competencia por parte de otros museos, centros culturales y espacios privados.

Asimismo, se detectan tensiones internas por la preocupación por la posible saturación de espacios, el impacto en la programación cultural y un debate sobre la percepción pública del uso del Museo para fines corporativos.

Desde el punto de vista interno, se identifican varias debilidades estructurales, como la ausencia de un plan de contingencia ante la pérdida de patrocinadores, la dependencia excesiva de grandes aportaciones individuales o la falta de diversificación de ingresos.

Además, se detecta una carencia significativa: la no existencia de un sistema estructurado de cuadros de mando que permita monitorizar en tiempo real la captación de patrocinio, hacer un seguimiento del estado de las negociaciones, evaluar el rendimiento de patrocinadores activos, analizar la rentabilidad del alquiler de espacios o facilitar la toma de decisiones basada en datos.

**Tomando en consideración los datos anteriores, resuelva las siguientes cuestiones:**

**1. Diagnóstico estratégico:** Analice la situación descrita, identificando de manera razonada los principales riesgos económicos, estratégicos y reputacionales derivados de la retirada del patrocinador principal y del contexto presupuestario, los puntos débiles del modelo actual de patrocinio y desarrollo comercial del Museo y las oportunidades que pueden derivarse de la situación para reforzar el modelo de financiación.

**2. Plan de contingencia inmediato:** Diseñe un plan de acción comercial y de desarrollo de negocio para los próximos meses que permita compensar la pérdida del patrocinador principal, estableciendo objetivos, prioridades, actuaciones concretas, mecanismos de coordinación interna y criterios de evaluación de resultados.

**3. Estrategia de captación y fidelización:** Explique cómo estructuraría una política de gestión y fidelización de patrocinadores, empresas colaboradoras, fundaciones y otros agentes estratégicos, con el objetivo de consolidar relaciones estables a largo plazo, incrementar su nivel de vinculación con el Museo y maximizar las oportunidades de colaboración futura.

**4. Estrategia de ingresos alternativos:** Elabore una propuesta para incrementar los ingresos derivados del alquiler y explotación de espacios del Museo, definiendo nuevos segmentos de mercado, productos o servicios susceptibles de comercialización, criterios de compatibilidad con la programación cultural y medidas para preservar la imagen institucional y reputacional de la institución.

**5. Implantación de cuadros de mando:** Diseñe un sistema de seguimiento y control para el Área de Desarrollo Comercial, Patrocinio y Alquiler de Espacios, definiendo los principales indicadores de gestión, las herramientas de monitorización y análisis, la periodicidad de los informes y su utilidad para la toma de decisiones estratégicas por parte de la dirección del Museo.