

MERCARTES

MERCADO DE LAS ARTES ESCÉNICAS DEL 10 AL 12 NOV 2010

La participación de empresas privadas en la gestión de espacios escénicos de titularidad pública.

Jaume Colomer - BISSAP (11.2010)

Objetivos de la presentación

- Esta presentación quiere aportar **argumentos sobre los beneficios de la cooperación público-privada** en la gestión de espacios escénicos.
- También quiere presentar las **modalidades de cooperación que comportan mayores beneficios** para ambas partes.
- Pretende fomentar **la reflexión y el diálogo** sobre un tema clave para el futuro del sector.

Sumario

1. Nuestro **sistema escénico**
2. Impacto de la **crisis económica**
3. Objetivos y **modalidades de colaboración público-privada**
4. Los **EETP** y las **empresas de artes escénicas** en el nuevo contexto
5. Ejemplos de **buenas prácticas**
6. Factores que garantizan una **gestión externalizada** satisfactoria
7. La **cesión de uso** de las instalaciones a una empresa privada



1. NUESTRO SISTEMA ESCÉNICO

Nuestro sistema escénico

- En nuestro sistema escénico coexisten:
 - **la acción pública directa:** construcción y mantenimiento de espacios escénicos, gestión de programaciones y producción de espectáculos.
 - el **apoyo** de las administraciones públicas al desarrollo **de la iniciativa privada.**
 - la **coproducción** público-privada.
 - la **exhibición pública de producciones privadas** y la **gestión privada de equipamientos y de giras** de espectáculos de titularidad pública.

La relación entre el sector público y privado

- En España la **producción** de espectáculos se hace mayoritariamente desde el sector privado y la **exhibición**, excepto en las ciudades de Madrid y Barcelona, se hace mayoritariamente en espacios públicos.
- Sin embargo, la relación entre los dos sectores es mayoritariamente de **cliente-proveedor** (provisión de espectáculos y de servicios auxiliares por parte de empresas a los EETP).

La gestión directa de los espacios escénicos de titularidad pública (EETP).

- Los espacios escénicos de titularidad pública pueden ser gestionados de forma **directa** por el propio titular o de forma **indirecta** por terceros.
 - La mayoría de espacios escénicos de titularidad pública son gestionados directamente por sus **titulares** desde su propia estructura orgánica.
 - Sus responsables consideran que el **procedimiento administrativo** y los **modelos organizativos de la administración pública** dificultan la gestión de espacios escénicos con criterios de **eficacia y eficiencia**.

Las fórmulas de gestión alternativas

- En espera de una reforma a fondo de las administraciones públicas, algunos titulares de EETP han recorrido a **fórmulas de gestión alternativas**:
 - la creación de **entes de gestión** de carácter instrumental (de naturaleza pública como los OOAA, o privada como fundaciones y sociedades mercantiles)
 - La gestión **externalizada** (del espacio escénico o de su programación)
 - La **gestión a riesgo compartido** con operadores privados.



2. IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA

El ajuste presupuestario

- El ajuste presupuestario previsto para los próximos años puede significar en muchos municipios una **reducción de entre el 30% y el 50% de los recursos destinados a la programación escénica.**
- Ante una reducción notable y prolongada de los recursos públicos los responsables de los EETP tienen dos opciones:
 1. **Ajustar la programación a los presupuestos,** reduciendo su cantidad, formato o calidad.
 2. **Cambiar el modelo de gestión** para captar capital privado.

Los riesgos de reducir la programación

- Una **reducción cuantitativa** temporal de las funciones programadas puede comportar una **recesión coyuntural del consumo escénico**.
- Si el período de reducción es prolongado, puede comportar **incluso un cambio de hábitos de consumo** en los espectadores y la **priorización de otras prácticas de ocio** que compiten por el mismo tiempo libre.
- Una **reducción de calidad** en la oferta puede significar un grave **desencuentro con los espectadores** y, en definitiva, su alejamiento sin retorno.

El impacto del ajuste presupuestario en las compañías y productoras

- La **reducción de espectáculos y funciones** en las programaciones de los EETP puede aumentar las dificultades de muchas compañías y productoras para **salir al mercado**.
- Además, el **incremento de morosidad** en el pago de la facturación de funciones impide a muchas compañías hacer frente a sus gastos.
- Estos dos factores pueden **hacer inviable su actividad** a pesar de que la demanda, en general, persista.



3. OBJETIVOS Y MODALIDADES DE LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.

Las organizaciones empresariales de artes escénicas.

- En España, después de la dictadura franquista, muchas compañías de teatro y danza independientes se constituyeron como **sociedades mercantiles** para desarrollar sus proyectos profesionales en consonancia con el marco jurídico vigente, pero **sus valores se corresponden mayoritariamente con los de un servicio público.**
- En **otros países** el marco legislativo (como la *Loi 1901* en Francia) ha permitido que proyectos escénicos similares se hayan desarrollado en forma de asociaciones culturales sin afán de lucro.

Potencialidades de la cooperación público-privada

- Si los EETP y la mayoría de empresas de artes escénicas comparten los mismos valores, hay grandes posibilidades de diálogo y de establecimiento de alianzas estratégicas.
- **La cooperación estratégica entre el sector público y el privado** en un momento de notable **ajuste de los presupuestos públicos**, tiene las siguientes potencialidades:
 - **Puede evitar la reducción de la oferta** y la consiguiente **pérdida de frecuencia de consumo y de hábitos** de los espectadores
 - **Puede reforzar y consolidar el tejido empresarial** del sector.
- La cooperación público-privada no es una receta para tiempos de crisis sino una **estrategia permanente** que permite optimizar los recursos públicos.

Modalidades de cooperación (esquema)



1. La empresa como proveedora de espectáculos y servicios al EETP

- a. La entidad privada **provee espectáculos** al teatro **sin riesgo económico** (*a caché*).
- b. La entidad privada **provee espectáculos** al teatro **a riesgo compartido** (a taquilla o *borderó*).
- c. La entidad privada presta **servicios auxiliares** al teatro (servicios técnicos, atención en sala, comunicación...).

2. La gestión externalizada de equipamientos o programaciones escénicas por parte de empresas privadas

- a. El teatro encarga a una entidad privada la **gestión completa del teatro**, a través de un contrato de servicios, una concesión u otra forma administrativa (gestión externalizada).
- b. El teatro gestiona la infraestructura escénica, y encarga a una entidad privada la **gestión de la programación** profesional.

3. El EETP cede el uso de sus instalaciones a empresas privadas.

- El teatro **cede el uso de las instalaciones a una entidad privada para que explote uno o varios espectáculos**, con o sin ayuda económica, en función de la viabilidad de la explotación (demanda y aforo):
 - Taquilla simple
 - Taquilla más factura
- El teatro ha formalizado un **convenio de residencia** con una compañía o entidad privada:
 - Para una producción
 - Para una residencia estable
- El teatro arrenda sus instalaciones a una empresa.

4. La gestión a riesgo compartido.

- El teatro crea un **ente de gestión para la explotación del espacio escénico** (Fundación, sociedad mercantil u otra) en el que participa la entidad privada (de forma minoritaria).
- Hay otras formas de *joint venture* como la **gestión interesada** o la **cuenta en participación**.
- El ente de gestión puede asumir también la **inversión para la construcción de la infraestructura**.

La titularidad pública de los EETP

- La titularidad pública de los EETP es una garantía de mantenimiento de una programación escénica de calidad como servicio público no dependiente de la viabilidad de mercado.
- La titularidad de un EETP **no obliga a una gestión directa** del mismo pero sí a **escoger la modalidad de gestión que permita optimizar los recursos disponibles.**

Los operadores más adecuados

- Las empresas son, en general, operadores más adecuados para gestionar un espacio escénico o su programación con criterios de eficacia y eficiencia y para competir en un mercado global con otras ofertas de ocio porque:
 - operan en marcos jurídicos, fiscales y laborales más favorables
 - con estructuras organizativas más flexibles y especializadas que las administraciones públicas.
- Si gestionan varios espacios escénicos pueden generar economías a escala y reducir los gastos estructurales.

Modalidades de cooperación más favorables para ambas partes

1. La **gestión de la programación** por parte de una empresa a través de una concesión administrativa subvencionada o de una gestión interesada. Es la fórmula que permite conseguir la máxima eficiencia.
2. La **cesión de uso** a una empresa para que opere con CIF propio, más factura para compensar el déficit objetivo de explotación. Es una fórmula que permite una excelente optimización de los recursos públicos.
3. La **provisión de espectáculos a riesgo con un mínimo garantizado**. Es la fórmula de cooperación más básica que permite paliar la reducción mimética de la programación por efectos del ajuste presupuestario.

Diferencias entre la función de proveedor y de operador


- Cuando una compañía o productora actúa de **proveedor de espectáculos a un EETP** (en régimen de caché o a riesgo) la venta de las entradas se hace con el **CIF del titular** y la compañía debe facturar sus servicios.
- Cuando una compañía o productora actúa como **operador o promotor de un espectáculo** la venta de entradas se hace con su CIF, percibe directamente los ingresos y está obligada a liquidar el IVA, los derechos de autor y comisiones.
 - La percepción directa de los ingresos **evita el riesgo de morosidad**.
 - Además **puede recuperar el IVA soportado** que actualmente es del 8%, muy inferior al que hay que aplicar cuando se factura al titular por la prestación de un servicio que es del 18% .

Priorizar la cooperación con empresas del entorno

- Consideramos que los EETP **deben priorizar la cooperación con empresas y entidades escénicas de su entorno** por los siguientes argumentos:
 - Porque el operador de la programación, como **mediador entre la oferta y la demanda**, debe **estar arraigado en el entorno territorial** del espacio escénico y formar parte de las redes y plataformas de relación de la comunidad de espectadores.
 - Para **evitar la concentración de la gestión** de EETP en empresas de gran tamaño.
- Las empresas del entorno, si consideran que no tienen suficiente solvencia empresarial y financiera, pueden establecer **acuerdos comerciales o constituir UTE o AIE** con empresas de mayor tamaño que operan en el mercado global con el objetivo de complementar ambos activos en la gestión de un EETP.

El papel de los programadores

- En un marco de cooperación público-privada **los programadores** refuerzan su función como **mediadores** entre oferta y demanda, porque el titular siempre debe ser el **responsables de la elección de los contenidos** de la programación.
- Los operadores privados sólo colaboran en su **explotación**, aunque pueden aportar propuestas al titular por su conocimiento directo de los espectáculos del mercado.



4. LOS EETP Y LAS EMPRESAS DE ARTES ESCÉNICAS EN EL NUEVO CONTEXTO

Los EETP en el nuevo contexto

- Es conveniente que, en el nuevo contexto, los EETP adopten **tres medidas**:
 - a. La elaboración de un **proyecto artístico y de gestión**
 - Donde se definen los objetivos, los públicos potenciales, los tipos de contenidos, las condiciones de accesibilidad, la modalidad de gestión, etc.
 - b. El establecimiento de una **estructura de programación sostenible**
 - El número y frecuencia de funciones, así como la proporcionalidad entre formatos y géneros artísticos
 - c. La **concentración de la oferta a través de alianzas con otros municipios**.
 - Para poder ofrecer una oferta con una frecuencia que permita crear hábitos, diversificada para satisfacer los distintos públicos y sostenible.

Las compañías y productoras escénicas en el nuevo contexto

- La participación de una empresa en la gestión de un espacio escénico de titularidad pública permitirá **diversificar sus fuentes de ingreso y conseguir mayor estabilidad.**
- Para ello deben revisar y, si es necesario, **actualizar su posicionamiento estratégico, sus líneas de actividad y su modelo de gestión.**
- La adaptación al nuevo contexto exige una **mayor capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.**

Los procesos de concentración empresarial

- Muchas empresas deberán **aumentar su tamaño** para conseguir la reducción de costes estructurales y conseguir la máxima **solvencia, estabilidad y competitividad**.
- Se pueden promover **procesos de concentración empresarial** a distintos niveles:
 - **Creación de UTE** para la gestión conjunta de EETP.
 - **Fusiones de empresas o fusiones SIP** (Sistema Institucional de Integración) de carácter temporal.
 - **Creación de *clústers* de producción** u otras plataformas de concentración de recursos que permiten mantener la identidad de los operadores.
 - Otras fórmulas de ***joint venture* o alianza estratégica** que permitan la creación de vínculos comerciales de largo recorrido o la **creación de sociedades participadas**.

Joint venture: complementariedad y confianza

- En la colaboración temporal o de largo recorrido con otras empresas hay que buscar la **complementariedad** territorial, funcional o de recursos.
- La **confianza** es el catalizador imprescindible:
 - la confianza inicial para empezar un proceso.
 - y la confianza generada por la práctica de la actividad compartida que refuerza la inicial.

La elaboración de un proyecto de gestión

- Si una empresa está convencida de las oportunidades que le ofrece la participación en la gestión de un espacio escénico, puede **elaborar un proyecto** que contenga como mínimo los siguientes elementos:
 - un **análisis del objeto de gestión** (el espacio escénico).
 - un **análisis del entorno** (identificando las amenazas y oportunidades, identificando a los agentes que pueden ser potenciales colaboradores o competidores).
 - un **análisis de sus fortalezas y debilidades como organización** (y de los cambios que debe inducir para tener ventaja competitiva).
 - un **análisis de la capacidad financiera**
 - un **análisis de la oportunidad del momento actual** para iniciar una nueva línea de actividad.

Los requisitos que deben cumplir

- Para gestionar satisfactoriamente un EETP o su programación, una empresa debe cumplir con los siguientes **requisitos**:
 - **Experiencia en gestión** de equipamientos o actividades escénicas o culturales, propios o de terceros.
 - **Conocimiento del sector** de las artes escénicas
 - **Capacidad técnica** para la gestión cultural
 - **Solvencia empresarial y financiera**
 - Si las empresas o entidades gestoras son **compañías o productoras tienen un valor añadido**: pueden aportar, junto a otras del mercado, sus propias producciones sin costes de comercialización y, además, pueden ser interlocutores óptimos con otras compañías y productoras.



5. EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS

Algunas prácticas de cooperación

- Para identificar las prácticas de cooperación que son modelos de referencia, Mercartes ha promovido recientemente un **trabajo de campo** a través de un **cuestionario** que ha sido canalizado por **La Red** a sus socios.
- Las escasas respuestas recibidas hasta el momento permiten ver que están muy consolidadas las prácticas de **prestación de espectáculos** (a caché y a riesgo) y **servicios auxiliares** por parte de empresas.
- Sería conveniente un trabajo de campo más completo para inventariar todas las prácticas existentes y poder realizar un análisis de las potencialidades de la colaboración público-privada.
- Presentamos un cuadro-resumen de los cuestionarios recibidos.

Cuadro-resumen

	Teatro Cuyás	Auditori Torrent	Teatro Cervantes	Teatros Almansa	Teatro Oriente Morón	Teatro Quijano	Teatro Barakaldo
Provisión de espectáculos sin riesgo							
Provisión de espectáculos a riesgo compartido							
Cesión de uso de las instalaciones							
Gestión externalizada							
Prestación de servicios auxiliares							
Ente de gestión participado							
Gestión directa infraestructura y externalizada de la programación							
Convenio de residencia con una compañía privada							

Prácticas singulares de cooperación público-privada

- **Teatro de la Abadía:** una fundación cultural con financiación pública y gestión privada. Patronato: 5 patronos públicos (CCAA Madrid, Ministerio de Cultura, Ayuntamiento de Madrid) y 5 patronos privados. Ingresos de explotación: entre el 30 y el 40% del presupuesto (el resto lo cubren los patronos públicos).
- **Teatre Kursaal de Manresa:** El titular ha creado una sociedad mercantil para la gestión del teatro y ha delegado la programación a la Asociación Cultural El Galliner. Ocupación media: 95%.
- **Teatre El Musical de Valencia:** teatro municipal gestionado por Tornaveu, una empresa formada por Albena Produccions, Teatro Olympia y otros, a través de una concesión administrativa adjudicada por concurso.
- **Bitò Produccions:** una compañía histórica (El Talleret de Salt) transformada en sociedad limitada que gestiona el Teatre Municipal de Salt (concesión administrativa adjudicada por concurso público), el Festival Temporada Alta (de gestión privada y financiación mixta, mayoritariamente pública) y las programaciones de los teatros municipales de Lloret y Blanes.



6. FACTORES QUE GARANTIZAN UNA GESTIÓN EXTERNALIZADA SATISFACTORIA

Cuando es más adecuada una gestión externalizada?

- La gestión externalizada de un espacio escénico de titularidad pública, o de su programación, puede ser la modalidad más adecuada cuando el titular no dispone de los recursos materiales o técnicos para prestar adecuadamente el servicio o **cuando existe un operador externo que puede mejorar la gestión del servicio en calidad o coste.**
- Las empresas escénicas pueden gestionar de forma más eficaz y eficiente un espacio escénico en tres circunstancias:
 - Si el operador externo dispone de **medios materiales o técnicos** más especializados o adecuados que el titular.
 - Si opera con una **estructura organizativa más adecuada** al objeto de gestión (más ágil y flexible para aprovechar las oportunidades del entorno) y está regulada por un régimen jurídico, fiscal y laboral más favorable.
 - Si gestiona otros servicios similares y puede **generar economías** a escala para reducir los costes estructurales de la actividad y poder focalizar los recursos en los contenidos.

Factores que garantizan una gestión externalizada satisfactoria

- En la gestión externalizada **sólo se externaliza la gestión, manteniendo el titular las funciones de programación y evaluación**. No es el traspaso de titularidad a una empresa privada.
- Para garantizar una gestión externalizada eficaz hay que asegurar el buen uso de **tres instrumentos básicos**:
 1. El **pliego de condiciones técnicas** debe reflejar el proyecto escénico del EETP y definir con precisión todas los criterios de gestión, dejando para la empresa de servicios suficiente margen operativo para que pueda poner en juego su *know how* y demás competencias profesionales.
 2. El **contrato-programa** formaliza los derechos y deberes del gestor y del titular y define el régimen retributivo de la gestión externalizada.
 3. El **sistema de seguimiento y evaluación** de la gestión externalizada en base a tres elementos: los **indicadores de actividad y de resultado**, las **reuniones de seguimiento** para valorar el funcionamiento del espacio escénico y, si es necesario, introducir cambios en el proyecto, y las **auditorías económicas**.



7. LA CESIÓN DE USO DE LAS INSTALACIONES A UNA EMPRESA PRIVADA

La cesión de uso de un EETP a una empresa privada

- Los titulares de espacios escénicos pueden **ceder a una o varias empresas escénicas el uso de sus instalaciones en determinadas franjas de tiempo para la explotación a riesgo de sus espectáculos.**
 - En el resto de franjas horarias en EETP el titular sigue disponiendo de las instalaciones para sus actividades propias o las de terceros.
- **No hay que confundir la cesión de uso con la contratación por un importe variable (a taquilla con o sin mínimo garantizado).**
 - **En la cesión de uso el promotor es la empresa (que opera con su CIF), y en la contratación a taquilla el operador es el titular.**

La compensación económica del titular para hacer viable la explotación

- En poblaciones pequeñas y en aforos reducidos se puede operar a través de la cesión de uso siempre que el titular aporte una **compensación económica para hacer viable la explotación en base al déficit objetivo de mercado o de aforo**:
- El **importe** se puede establecer de dos maneras:
 - Calculando la diferencia que resulta entre el precio del espectáculo y la recaudación de taquilla (el riesgo de explotación lo asume el titular).
 - Un importe preestablecido en base a criterios objetivos: aforo y población (el riesgo de explotación lo asume la empresa).
- Esta compensación económica se canaliza a través de una **factura**.

Requisitos para una cesión de uso

- Para una práctica satisfactoria de la cesión de uso tienen que darse los siguientes **requisitos**:
 - Que el programador haya escogido uno o varios espectáculos de una empresa para formar parte de la programación de una temporada escénica, ya que **el programador sigue decidiendo los contenidos de la programación.**
 - Que **el titular haya aprobado una tasa** para el pago de este tipo de cesiones, aunque su importe sea meramente simbólico. Si no hay tasa hay que crearla para evitar que el interventor impida la cesión.
 - Que se formalice la sesión de uso a través de un **contrato.**

El contrato de cesión de uso

- El **contrato** contendrá las cláusulas y condiciones que considere cada titular, pero es importante asegurar tres cosas:
 - Que quede claro que **el titular cede el espacio**.
 - Que **el CIF de la venta de entradas** debe ser el de la compañía o empresa productora.
 - Que **el titular de la cuenta para los ingresos de la venta de entradas** debe ser la compañía o productora (aunque esté bloqueada hasta haber realizado la función).

Ejemplos de buenas prácticas de cesión de uso

- Hay ejemplos de **buenas prácticas** de cesión de uso, como las que citamos a continuación, que nos permiten tener en cuenta su experiencia cuando se quiera operar con esta modalidad.

AVILES	TEATRO PALACIO VALDES
CARTAGENA	NUEVO TEATRO CIRCO
LOGROÑO	TEATRO BRETON DE LOS HERREROS
MADRID	TEATROS DEL CANAL
MALAGA	TEATRO MIGUEL DE CERVANTES
PALAFRUGELL	TEATRE MUNICIPAL
REUS	TEATRE FORTUNY
RUBI	TEATRE MUNICIPAL "LA SALA"
SALLENT	ENVELAT
SAN SEBASTIAN	TEATRO VICTORIA EUGENIA
SEVILLA	TEATRO CENTRAL
TARRAGONA	TEATRE METROPOL
TORRELAVEGA	TEATRO MUNICIPAL CONCHA ESPINA
VALLS	CENTRE CULTURAL MUNICIPAL
ZARAGOZA	TEATRO PRINCIPAL

MERCARTES

MERCADO DE LAS ARTES ESCÉNICAS DEL 10 AL 12 NOV 2010



bissap



OFICINA

Calle Germà Emilià 20, 1ero. 3a. 08470 - SANT CELONI (Barcelona)

Tel. +34 93 848 68 96 i +34 93 867 09 02

Fax. +34 93 848 68 96

Email: info@bissap.es

Url: www.bissap.es

DIRECCIÓN

Jaume Colomer Vallicrosa

Tel: +34 93 848 68 96 – +34 677 44 37 53, Email: jcolomer@bissap.es

Síguenos en:

