

# La aplicación de criterios de gestión empresarial y sostenibilidad en la industria teatral española

**Autor:** Francioli, Cristina (Licenciada en Arte Dramático, Máster Universitario en Estudios Avanzados de Teatro).

**Público:** Licenciados en Artes Escénicas, Gestores Culturales. **Materia:** Producción teatral. **Idioma:** Español.

**Título:** La aplicación de criterios de gestión empresarial y sostenibilidad en la industria teatral española.

## Resumen

El presente estudio pretende analizar los cambios en la estructura industrial de las artes escénicas española provocados por la subida del IVA cultural y la crisis económica en España, y realizar un acercamiento a posibles soluciones a las deficiencias desarrolladas por el sector teatral mediante la aplicación de criterios de gestión empresarial y sostenibilidad. De este modo, se intentará dar un nuevo enfoque para posibles futuras actuaciones que desarrolle esta industria.

**Palabras clave:** sector teatral, producción escénica, gestión empresarial, teatro.

**Title:** The application of criteria of business management and sustainability in the Spanish theatrical industry.

## Abstract

This paper seeks to analyze the changes in the industrial structure of the Spanish performing arts, provoked by the raise of the cultural VAT and the economic crisis in Spain, and make an approximation to possible solutions to the deficiencies developed by the theatrical sector by means of the application of business management criteria and sustainability. In this way, a new approach will try to give for possible future actions that this industry develops.

**Keywords:** theatre sector, stage production, business management, theatre.

Recibido 2016-03-31; Aceptado 2016-04-06; Publicado 2016-04-25; Código PD: 070104

## ANÁLISIS DEL TEJIDO EMPRESARIAL DEL SECTOR TEATRAL ESPAÑOL

El IVA en artes escénicas pasó en España del 8% al 21% con Real Decreto-Ley 20/2012 de 13 de julio de 2012. Esta medida, promovida por el ministro de Cultura, Educación y Deportes, José Ignacio Wert, coloca a España en el país con el porcentaje de IVA cultural más alto de la eurozona. (Cosa que, en la actualidad, preocupa a nivel del Parlamento Europeo, como informan algunos periodistas, como Karina Sainz [2014]). *“La cultura es el sector que más produce empleo en la eurozona: cinco veces más que las telecomunicaciones. A pesar de eso, ha sido una de las áreas que más recortes ha sufrido, así lo destacó el Parlamento Europeo, en el que 33 diputados señalaron la caída de la financiación pública además de la situación de países como España, donde el tipo fiscal que grava estas actividades se ubica como el más alto de toda la Unión: 21%.”* [Sainz Karina, 2014]

El tejido empresarial teatral se enfrenta a este factor determinante, el IVA cultural del 21%, totalmente insostenible por el sector, el cual provoca una necesidad ineludible de la reducción de costes así como del aumento del precio final de las entradas para los consumidores.

Pero para poder contextualizar los hechos económicos que afectan a la industria escénica, además debemos tener en consideración la crisis económica que viene sufriendo el país desde el año 2008, que provoca recortes en los gastos sociales, cifras de desempleados que rondan los cuatro millones y medio de personas, y que, como parecen avalar algunos informes, sitúan a España en uno de los países con más pobreza de Europa.

Esta crisis actual produce en el sector teatral una reducción de la asistencia de público a las representaciones, con un aumento del público con inclinación por aquellas actividades gratuitas o de muy bajo coste, que supone el cierre de numerosas empresas de producción teatral en los últimos años. Así mismo, para encajar todo ello, las empresas que sobreviven se ven obligadas a disminuir la duración de las giras y reducir el repertorio de obras con necesidad de un número de actores elevado.

El endeudamiento de las administraciones públicas, principal impulsor de proyectos hasta hace unos años, conlleva una disminución de las ayudas además, de que la burocracia para la subvención parece hecha con trabas y con duplicidades en distintos estamentos públicos (Consejerías, Gobierno, ayuntamientos, Parlamento, etc.), debido a Políticas culturales mal

gestionadas, sin previsión a las consecuencias y, en ocasiones gestionadas por personas de fuera del sector teatral, sin miras hacia una sostenibilidad industrial.

No obstante el sector teatral posee una buena capacidad de adaptación a épocas de escasez, (ha sobrevivido a distintas crisis a lo largo de toda la historia.) y pese a la crisis, posee evolución creciente de su economía del sector. Ejemplo de ello es la aparición de fórmulas alternativas, como el *"Microteatro"*. Esto es debido al espíritu emprendedor intrínseco a los profesionales que trabajan en este sector que, como trabajadores, poseen motivaciones artísticas poderosas, buena disposición al trabajo y les genera satisfacción el desempeñar su oficio, dando lugar a un amplio abanico de ofertas para todo tipo de demandas.

El teatro es comunicación, y genera emociones empáticas en los espectadores que difícilmente se pueden obtener de ningún otro sector industrial, más que en la vida real. Por ello se aprecia un reconocimiento social de la industria teatral como servicio público cultural, así como de la calidad de la producción teatral española a nivel internacional.

Por otro lado la profesionalización del sector da lugar a una consolidación de un entramado de profesionales provenientes de estudios reglados para desempeñar distintas funciones. Creación de nuevas escuelas técnicas, artísticas e investigadoras. Así como la creación de sindicatos y unión de estos (como por ejemplo *"Conarte"*, Confederación de Artistas-Trabajadores del Espectáculo) en pos de un frente común.

No obstante, la persistente falta de unión y consenso en el sector, la dificultad de establecer el valor de lo que se ofrece, así como el exceso de producciones teatrales sin tener en cuenta la absorción que pueda tener el mercado, provoca el aumento del riesgo de pérdidas económicas, que da lugar a fracasos de numerosos proyectos y cierre de empresas.

Por ello mismo aparecen producciones *"ilegales"* (al margen de los parámetros legales de contratación de los artistas) con límites poco definidos entre el teatro Amateur y el teatro Profesional y explotación de trabajos del primer tipo como si fueran del segundo que conllevan, entre otros, a la precariedad en las condiciones laborales de los trabajadores/artistas, falta de adquisición de conceptos tales como salud laboral, prevención de riesgos laborales, enfermedades laborales, etc., que lleva a que ni los propios artistas consideren los riesgos de su trabajo. Eso es a su vez causa y consecuencia de la aparición de la competencia desleal entre distintas empresas teatrales o profesionales, además de intrusismo laboral que, en ocasiones va en detrimento de la calidad final de las producciones.

Así mismo, encontramos que el entramado organizativo de la industria teatral para la producción, exhibición y distribución es complejo y encarecedor, lo que provoca la idea social, y del propio sector, fuertemente arraigada de que es una industria deficitaria, y su sujeción a ser un sector financiado, además de padecer crisis de crecimiento.

Por último, las estrategias de difusión comercial son habitualmente deficitarias, con una falta de costumbre publicitaria generalizada en el sector, así como de mecanismos de retroalimentación, *"feedback"*, del consumidor teatral (aparte del crítico teatral), que puedan aportar opinión respecto a otros temas a tener en cuenta, además de los técnicos, como de las emociones y sensaciones implicadas. El sector sufre la falta de creación de estándares de calidad del producto acabado que da lugar a la tendencia del *"todo vale"*, producción de propuestas mal planteadas, con carencias en el desarrollo de alguna de sus partes (producción, exhibición, distribución, publicidad, etc.) o sin un plan de viabilidad.

## CONFRONTACIÓN DE LOS DATOS

El sector empresarial lleva años utilizando todo tipo de técnicas de mejora de calidad, pero la industria teatral parece resistirse a entrar en un terreno semejante. En muchas ocasiones el peso del éxito del producto final recae sobre las capacidades de los artistas y sus bolsillos. Pero esta situación es insostenible y totalmente irresponsable. El teatral, no es un sector que acabe de aparecer, como sí lo son algunos nuevos servicios o tecnologías, que, sin embargo, nada más entrar al mercado gestionan su calidad para mejorar rápidamente y obtener mayores beneficios. Al parecer el ponerse al día resulta más complicado que empezar a gestionar bien desde cero. Y esto es una gran parte de lo que le ocurre a la industria teatral: está anclada en unos métodos y dinámicas obsoletos para estar al nivel tecnológico y social del siglo XXI.

Parece ser que nos ha tocado vivir en la era de la sociedad consumista, en la del *"usar y tirar"*, y el sector teatral es un claro receptor directo de esta tendencia. Entonces, para proponer una gestión empresarial sana en este sector, se tienen que tener en consideración algunos aspectos importantes del mismo dentro del marco actual, pues son muchas las deficiencias que viene teniendo. Desde empresas que se construyen y destruyen para un solo proyecto, (con lo que no da tiempo a consolidarse y engrandecerse), falta de calidad interna (falta de aseguración a los trabajadores, de planificación,

de máquetin, etc), mala administración de espacios públicos de exhibición, etc. Parece que se mire dónde se mire el punto de análisis en este sector, descubrimos precariedad, malos hábitos y falta de sentido común, tal como si se tratase de una madera totalmente carcomida.

No obstante esta ineficiencia no llega a los ojos del espectador, ya que los espectáculos realizados acostumbran a tener un resultado final de gran calidad que satisface al público. Pero no hay que engañarse, puesto que esta ineficacia sí llega al bolsillo del espectador en muchos aspectos, desde el incremento de la entrada por una mala política cultural por un IVA del 21%, hasta los impuestos mal invertidos en obras innecesariamente grandes, mal planteadas o gestionadas con intereses de beneficio personales.

Identificar los problemas es imprescindible para plantearse una mejora de nuestra industria. No se puede permitir seguir generando productos con una mala gestión de calidad, porque lo único a lo que eso desencadena es a la precariedad y debilidad del sector. Pero la primera dificultad que encontramos es la arraigada creencia, dentro del sector teatral, de que es un sistema artesanal y por tanto único, en el que no hay cabida para métodos de gestión empresarial. Además, este hecho viene unido al tremendo deterioro del sistema teatral debido a la crisis y la subida del IVA, que hacen de este sector un sector “sin ley”, dónde prima más llevar a término una representación, que la calidad interna de ésta y las condiciones que la envuelven. Podemos observar entonces que actúan en forma de coyuntura el desgaste de esta industria más una fuerte convicción del “siempre se hizo así”.

Muy probablemente parte del cambio para una gestión más eficaz y limpia de este sector pasaría por dar una mejor y actualizada formación a los gestores teatrales. Esos nuevos conocimientos y mecanismos permitirían incorporar diferentes modelos de negocio, desde la innovación y la sostenibilidad, y proporcionarían mejoras en la planificación y ejecución de los productos teatrales, diversificando las fuentes de ingresos y la financiación, y haciendo posible la eliminación (o al menos minimizando) las malas prácticas. *“El consumo de bienes culturales ha descendido un 27,7%, en seis años. Ha pasado de 17.000 millones de euros en 2008 a 12.000 millones en 2013, es decir, 5.000 millones de euros menos. Cada español gasta, cada año, 107 euros menos de media, al haber pasado de 372 euros a 265, en 2014, es decir un 24% de caída.”* (Winston Manrique Sabogal, 2015)

Por otro lado encontramos un sistema con superproducción. Plantearse si el supeditar la industria teatral a la necesidad del cliente/espectador y por tanto a la rentabilidad del espectáculo, sería un error y es un tema de largo debate. Dar al público lo que quieren ver o darles lo que les nutre culturalmente. En este aspecto el equilibrio entre entretenimiento y cultura es muy delicado. *“Hemos caído en la gran trampa de las estadísticas, en pensar que cantidad es calidad; los números indican asistencia pero no la intención, no son reflejo de la decisión ni del esfuerzo del público por asistir a un teatro y menos de sus sentimientos cuando no pueden hacerlo”* (Natalia Menéndez, 2012)

Pero analizar el panorama teatral en su conjunto es algo que, en general, no se acostumbra a hacer en el propio sector. Ejemplos de herramientas en la gestión de proyectos como planes de viabilidad o los análisis DAFO, son raramente utilizadas por los productores. Se trata de reflexionar un poco para darse cuenta de que todo ello es como intentar gobernar barcos a ciegas. Porque parece que precisamente ciega la necesidad de expresión artística, por encima de la exigencia de la buena gestión de la productividad o el control de las mismas. Pero los problemas económicos a los que se enfrenta el sector son poderosos, y sólo su análisis e identificación permite ponerles remedio. Lo que está por ver si estos remedios serán meros paliativos o supondrán un cambio significativo en la concepción del teatro como industria.

Lo que parece seguro es que la planificación es la clave para el progreso de este sector. Actualmente se pueden calcular sin problemas las previsiones de costes y la previsión de asistencia de público, con un error mínimo, al respecto. Entonces resulta absurdo seguir trabajando mal la gestión de ese público, e invertir en un público de “usar y tirar”, una vez más. Consolidar, crear adhesión al entorno escénico, fidelización, socios teatrales en lugar de meros espectadores pasivos, etc., sería una vía que conllevaría además encontrar el valor intrínseco del teatro dentro de la sociedad y para ella misma. *Crowdfunding*, mecenazgos, clubs de amigos... son algunas maneras de llevar a cabo la incorporación de la ciudadanía al proceso teatral, de tal manera que se ganarían varias cosas. La primera, el conocimiento por parte de los ciudadanos del largo proceso teatral y los costes que supone, con lo que se desprendería de ello la obtención de una valoración más profunda de lo que se está consumiendo por parte del espectador. La segunda la retroalimentación, de los gustos de la sociedad hacia los montajes que se van a desarrollar y por tanto la gestión de los mismos según esos deseos. La tercera aportar un valor cultural y ser un instrumento educativo para la sociedad. Y por último permitiría establecer nuevas estrategias de márketing, pudiendo ganar un mejor posicionamiento en preferencias de consumo de ocio y cultura, frente a otras industrias. Todo ello supondría conocer mejor a la fuente principal de ingresos de este sector y que hace posible su existencia: el público. Pues, como recoge João José Belchior Guerreiro Ventura en su trabajo analítico de proyecto

gestión cultural para la generación de modelos de negocio en el sector cultural público, para la Universidad de Barcelona: *“Los públicos no son un grupo homogéneo. Al contrario, son personas diferentes con gustos y estilos de vida diferentes. Con expectativas, necesidades y demandas diferentes. Debemos, pues, agruparlos en segmentos diferenciados para que facilitemos respuestas a sus necesidades y demandas. Hay, por eso, que clasificar esos grupos en función de sus comportamientos y atributos comunes y de sus preferencias. Porque cada necesidad o demanda requiere un propuesta de valor diferente. Y porque cada segmento de públicos justifica diferentes canales de comunicación para llegar a ellos. Y un tipo relación diferenciado. Y, en consecuencia, también, un modo y un grado de implicación diferente en nuestras actividades.”* (2011)

## NUEVAS PROPUESTAS. SOSTENIBILIDAD

Hablar de sostenibilidad de un sector es hablar de su capacidad por cubrir sus necesidades actuales sin comprometer los recursos de la generación futura. Por otro lado, la cultura parece un engranaje de la economía que requiere ser desarrollado. El sector artístico y cultural, sin embargo, es un sector mantenido generalmente por capital público. Hablamos de una industria, como la teatral, intrínsecamente deficitaria que no logra mantenerse del autofinanciamiento.

Por otro lado, la crisis ha desvelado la importancia de la sostenibilidad en la sociedad y las empresas, dónde la innovación juega un factor muy importante. No obstante, la innovación entraña riesgos, pues requiere asignarle recursos económicos y humanos (que en estos momentos resultan escasos) ¿Cómo enfrentar el error desde un sector que es deficitario en sí? En este sector, asumir riesgos artísticos no es sinónimo de obtener beneficios. Entonces parece hacerse necesaria un replanteamiento sobre dónde aplicar la innovación y así el crecimiento. Pues, para que exista un crecimiento sostenible se deben encontrar nuevas fuentes que sean rentables. En el caso del sector teatral podríamos hablar del alquiler de espacios, los recorridos turísticos por dentro de los teatros, etc. También ligado a la idea de crear nuevas oportunidades, como festivales, internacionalización de los espectáculos etc.

Sostenibilidad parece que no es sólo abaratar costes, como viene ocurriendo en este sector, (aparentemente más en lo que a pagos de salarios a artistas y técnicos se refiere), y tampoco se trata de competir en costes (abaratamiento de la entrada). Es adquirir nuevas estrategias como el *crowdsourcing*, creación de públicos (y no su destrucción como ahora ocurre con espectáculos de mala calidad), y otras similares, que lo proyecten de una manera eficaz hacia el futuro, lo cual es totalmente imprescindible. Porque la cultura aporta un conjunto de valores e ideas a otros sectores, que implican una transformación en la ética socioeconómica y que, por tanto, deben de tener cabida en la sociedad de forma sostenible. Entre otras cosas, esto requiere un cambio en la legislación para eliminar las trabas (como el IVA del 21%) que la industria cultural viene sufriendo. *Se empieza a configurar el llamado «cuarto sector», organizaciones híbridas que combinan prácticas y estrategias de los sectores público, privado y social, y que utilizan prácticas propias de los negocios encaminadas a un propósito social.* (Fundación de la Innovación Bankinter, 2010. Pág 63)

Por tanto la política cultural juega un factor decisivo, y por ello es necesario parar ciertas inercias arcaicas que se vienen vertiendo sobre este sector y enfocarlo desde el conjunto de valores que aporta, no sólo el económico. Por otro lado este nuevo enfoque demanda de profesionales bien formados y la limitación de los intrusismos laborales. Todo ello parece pasar, necesariamente por una mejora del rendimiento del sector, en la búsqueda de la sostenibilidad y la autonomía económica. También generar obras compatibles con las nuevas estrategias de mercado y formar nuevas redes de competencia y versatilidad.

Como propuesta innovadora para obtener una gestión empresarial limpia y eficiente se podría proponer la creación de una especie de “certificado de calidad”, que fuera otorgada a las producciones por parte de los sindicatos de actores, productores u otros colectivos o entidades, mediante la cual se emitiría un certificado por cada “eficiencia reunida en una producción teatral”: cumplir las condiciones laborales legales, eficiencia económica del proyecto, etc, y que dichos certificados fueran de conocimiento público antes del estreno, (mediante logos o símbolos en los carteles), para que éste también fuera un factor decisivo que determinara qué quiere comprar el espectador. Sería análogo a, en la industria cosmética, encontrar en un producto el símbolo de “no testado en animales”, entonces podríamos encontrar el símbolo de “actores que no han sufrido maltrato laboral por la realización de esta producción” en el cartel de un espectáculo. Esto último, obviamente, queda dicho en tono jocoso, pero por desgracia es la terrible realidad con la que se topan muchos profesionales del sector y que sufren en un silencio, rara vez roto.

## CONCLUSIONES

Resulta complejo realizar un análisis del modelo teatral, ya que estas deficiencias devastan los cimientos para que sea un modelo sólido. Encontramos desde empresas que se construyen y destruyen para un solo proyecto, (con lo que no da tiempo a consolidarse y engrandecerse), falta de calidad interna (falta de aseguración a los trabajadores, de planificación, de máquetin, etc), mala administración de espacios públicos de exhibición, etc. Parece que se mire dónde se mire el punto de análisis en este sector, descubrimos precariedad, malos hábitos y falta de sentido común, tal como si se tratase de una madera totalmente carcomida.

No obstante se trata de un sector con una carga histórica muy grande y eso es su mayor fortaleza pero a la vez su mayor debilidad. La fortaleza le viene por la intemporalidad de las obras, por las sensaciones y emociones que provoca en el público, y por ser fuente de difusión cultural y crítica desde el principio de su existencia. Es un sector que ha pasado por todas las crisis posibles, y se sigue manteniendo. Está claro que es un sector fuerte. Su debilidad viene dada por la resistencia al cambio en la concepción que se tiene sobre él y los procesos de producción del mismo, viéndose necesitado de una gestión mejor y sobretodo, en estos momentos, de un apoyo por parte de la institución pública (bajada del IVA.).

Parece que el sector teatral que hemos heredado es deficiente para autogestionarse y ser viable, porque, entre otras cosas preconcebimos, como profesionales, que es así. Sin embargo, numerosas propuestas artísticas sin subvención salen adelante y se mantienen con ingresos. También encontramos otras culturas dónde el teatro es algo que a ojos sociales es bien visto y se le tiene como algo a lo que tener cuidado, como es el caso de Inglaterra. Estos casos muestran cómo la visión que se crea del sector teatral lo fortalece. Como resultado de todo ello nos encontramos ante la necesidad de un cambio evolutivo en la concepción de la forma de producción y gestión de la empresa teatral.

Dicen que las crisis son la época de los creadores, porque promueven hacer que las cosas se replanteen para ser más operativas. Así que, como se trata de un sector que tiene sus raíces en la creatividad, sin duda puede ser el momento del resurgimiento de industria teatral con más fuerza y renovación.

Se puede y se debe apostar por una gestión de la cultura limpia, que sea impulso de la economía y repercuta de manera positiva en la ciudadanía. Se trata de una responsabilidad con la sociedad y con nosotros mismos como profesionales del sector teatral.



## Bibliografía

- FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER, (2010). [en línea] [http://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO\\_3590\\_FTFXIV\\_El\\_arte\\_de\\_innovar\\_y\\_emprenderv2\\_.pdf](http://www.upo.es/upotec/static/upload/files/INNO_3590_FTFXIV_El_arte_de_innovar_y_emprenderv2_.pdf) [consultado: 30 de marzo 2016].
- GUERREIRO VENTURA, JOÃO JOSÉ BELCHIOR (2012) "Proyecto Gestión Cultural. Generación de modelos de negocio en el sector cultural público. El caso del tempo." [en línea] [http://www.academia.edu/7883481/Generaci%C3%B3n\\_de\\_modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_el\\_sector\\_cultural\\_publico.\\_El\\_caso\\_d\\_el\\_Teatro\\_Municipal\\_de\\_Portim%C3%A3o](http://www.academia.edu/7883481/Generaci%C3%B3n_de_modelos_de_negocio_en_el_sector_cultural_publico._El_caso_d_el_Teatro_Municipal_de_Portim%C3%A3o) [consultado: 29 de marzo 2016].
- SAINZ KARINA(2014): "El Parlamento Europeo ve con preocupación el IVA del 21% para la cultura en España" Voz populi. [en línea] <http://vozpopuli.com/ocio-y-cultura/54408-el-parlamento-europeo-ve-con-preocupacion-el-iva-del-21-para-la-cultura-en-espana> [consultado: 02 de febrero 2016].
- MANRIQUE SABOGAL, WINSTON (2015) "Así derrotó la crisis al consumo cultural en España" Diario "El País", 19 febrero 2015. [en línea] [http://cultura.elpais.com/cultura/2015/02/18/actualidad/1424279535\\_861999.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2015/02/18/actualidad/1424279535_861999.html) [consultado: 28 de marzo 2016].
- MENÉNDEZ, NATALIA (2012). Diario "El crisol de ciudad real" "Reflexión sobre calidad y "la trampa de las estadísticas"." NIEVES SÁNCHEZ <http://www.elcrisoldecidadreal.es/2012/07/31/7212/reflexion-sobre-calidad-y-la-trampa-de-las-estadisticas/>