



Consideraciones y propuestas para promover la participación de empresas privadas en la gestión de espacios escénicos de titularidad pública.

Programa de mediación.

v.1

SUMARIO

1. Presentación.....	3
2. Un sistema escénico basado en la cooperación público-privada	3
3. Impacto de la crisis económica en los espacios escénicos de titularidad pública.....	4
4. Objetivos y modalidades de colaboración público-privada	5
5. La adaptación de las empresas de artes escénicas al nuevo contexto	8
6. Mediación para el análisis de oportunidades	9

1. Presentación

En un momento de ajuste severo de los presupuestos dedicados a la programación escénica, la cooperación público-privada debe considerarse como un instrumento necesario para amortiguar la reducción de la oferta y la consiguiente pérdida de frecuencia de consumo y de hábitos de los espectadores, al mismo tiempo que refuerza y consolida el tejido empresarial del sector.

Los servicios y equipamientos de titularidad pública pueden ser gestionados de forma directa por el propio titular o de forma indirecta o delegada por terceros sin, por ello, perder su carácter de servicio público.

Es conveniente que los responsables de la gestión de los EETP hagan un **análisis de las oportunidades que les ofrece la colaboración de empresas privadas del entorno para conseguir la máxima optimización de los recursos públicos.**

Este documento aporta algunos **argumentos sobre los beneficios de la cooperación público-privada;** presenta las **modalidades de cooperación** que comportan mayores beneficios para ambas partes y propone un **sistema de mediación** para poner en marcha procesos de colaboración en el ámbito local.

2. Un sistema escénico basado en la cooperación público-privada¹

En España se ha constituido un sistema escénico en el que coexisten la acción pública directa, el apoyo explícito al desarrollo de la iniciativa privada, la coproducción público-privada, la gestión privada de equipamientos y de giras de espectáculos públicos, la exhibición pública de producciones privadas y la exhibición privada de producciones públicas.

En España el 90% de los espectáculos son producidos desde el sector privado y, excepto en las ciudades de Madrid y Barcelona, el 90% de la exhibición se realiza en espacios públicos. Las administraciones públicas han dedicado sus esfuerzos a desarrollar una completísima red de espacios escénicos que cubre todo el territorio nacional, sostienen programaciones estables, aportan recursos a las producciones escénicas privadas y producen una pequeña parte de los espectáculos del mercado.

¹ Este apartado está basado en la ponencia presentada por Daniel Martínez de Obregón en fecha 25 de mayo del 2010 bajo el título "*Un mercado global para la escena europea. Un objetivo posible*", en la reunión de Directores Generales y responsables de artes escénicas y música de los Ministerios de Cultura de los países miembros de la Unión Europea.

Nuestro sistema escénico está basado en la cooperación entre el sector público y el sector privado, en el diálogo y en el consenso.

La mayoría de teatros de titularidad pública son gestionados directamente por sus titulares desde su propia estructura. Es evidente que el procedimiento administrativo y los modelos organizativos de la administración pública, dificultan notablemente la gestión de espacios escénicos con la eficacia y la eficiencia que serían deseables. En determinados casos, los responsables de las políticas públicas han recorrido a la creación de entes de gestión de carácter instrumental con el fin de adecuar los procedimientos administrativos a las especificidades de la gestión de estos espacios y a la externalización, como vías alternativas.

3. Impacto de la crisis económica en los espacios escénicos de titularidad pública

Las estadísticas del año 2010 indican que, si no tenemos en cuenta las oscilaciones de los musicales, **el consumo escénico en España se ha mantenido bastante estable a pesar de la crisis** económica, aunque haya descendido levemente la oferta, principalmente la producción de espectáculos de gran formato. El **ajuste presupuestario en las administraciones locales y autonómicas** está provocando, en muchos municipios, **una reducción significativa de los espectáculos programados**. Si no hay reformas en los modelos de gestión, esta reducción será aún más importante en los años próximos. Según datos obtenidos de distintas CCAA se prevé en muchas de ellas una reducción de las dotaciones presupuestarias entre un 30 y un 50% para el año 2011.

La reducción coyuntural de la oferta puede comportar una reducción del consumo escénico y, si el período de reducción es prolongado, puede acarrear **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. El riesgo de reducción de consumo y, con mayor motivo, de cambio de hábitos, lleva al convencimiento de que es urgente estudiar en qué casos la participación de empresas privadas en la gestión del espacio escénico permite **mantener la programación actual con la misma calidad y frecuencia**.

La reducción de espectáculos en las programaciones de los EETP, además, puede aumentar las dificultades que tienen en el contexto actual muchas compañías y productoras para sacar al mercado sus espectáculos y, en algunos casos, puede hacer inviable su actividad a pesar de que la demanda ciudadana, en general, persiste.

Otra consecuencia de la crisis económica es **el incremento de la morosidad** en el pago de facturas correspondientes a los espectáculos representados. En un estudio de Faeteda realizado sobre el ejercicio del año 2007 un 63,47% de empresas asociadas estuvieron afectadas de morosidad con una media de 56 días de retraso sobre el límite legal establecido, pero en algunas CCAA el índice de afectación se acercó al 100%. Se

ha comprobado que en estos tres años la morosidad ha aumentado considerablemente y dificulta de forma grave la producción escénica en la mayoría de empresas pequeñas y medianas.

4. Objetivos y modalidades de colaboración público-privada

La **colaboración público-privada para la distribución y exhibición de espectáculos** puede darse a varios niveles:

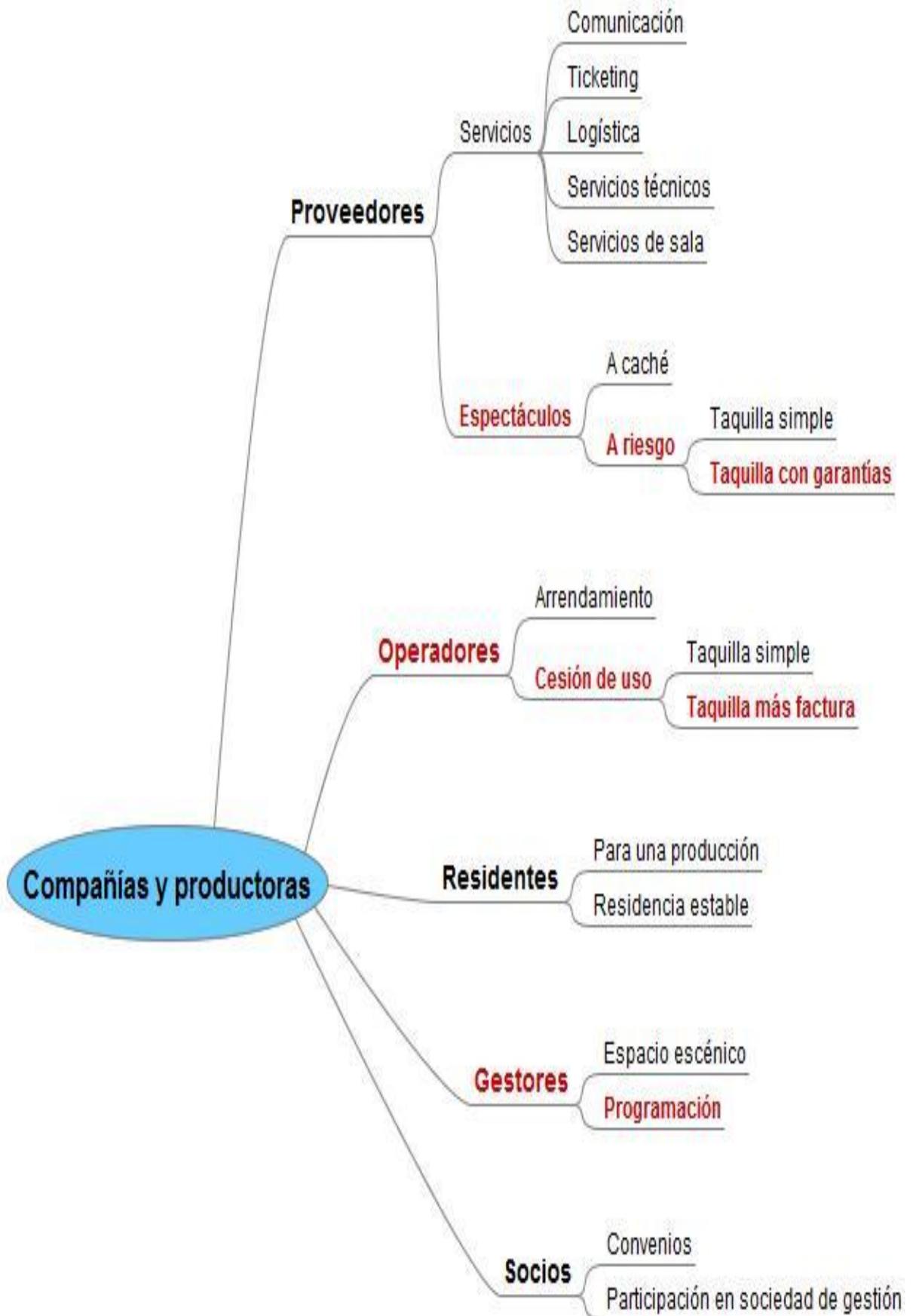
- La **provisión de espectáculos y servicios** a los EETP por parte de compañías y empresas productoras.
- La **cesión de uso** de las instalaciones a compañías y empresas productoras para la explotación directa de sus espectáculos o para residencias artísticas.
- La **gestión privada de equipamientos o programaciones escénicas** de titularidad pública por parte de empresas escénicas (gestión externalizada).
- Alianzas estratégicas para la **gestión conjunta de iniciativas** a riesgo compartido.

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 culturales o de ocio porque operan en marcos jurídicos, fiscales y laborales más favorables con estructuras organizativas más flexibles y especializadas que las administraciones públicas. En muchas circunstancias, además, pueden generar economías a escala, derivadas de su propia estructura de empresa o compañía.

La titularidad pública de los EETP, es una garantía de mantenimiento de una oferta 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 desarrollar mejor su misión optimizando los recursos disponibles.

La colaboración público-privada en el ámbito de la exhibición escénica tiene como objetivo aprovechar los activos de cada sector para conseguir un mayor rendimiento social de los recursos públicos dedicados a la programación escénica y fomentar, al mismo tiempo, **el desarrollo de las estructuras empresariales** del entorno.

Las **modalidades de colaboración** de las empresas privadas en la gestión de los EETP pueden ser las siguientes:



- Normalmente, 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 del espacio.**
- Siempre que una compañía o productora actúe como **operador** o promotor de un espectáculo, **la venta de entradas debiera hacerse con su CIF**, percibiendo directamente los ingresos y con la obligación de liquidar el IVA, los derechos de autor y gastos de venta.

Las opciones más favorables para ambas partes son, por orden de interés:

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

De las tres opciones expuestas nos centraremos en las dos primeras:

1.- La gestión de la programación. Consideramos que los EETP deben ofrecer preferentemente la participación en la gestión de su programación a **empresas y entidades escénicas del entorno** por los siguientes argumentos:

- Para **evitar la concentración de la gestión** de muchos EETP en empresas de gran tamaño.
- Porque al operador de la programación, como mediador entre la oferta y la demanda, le favorecerá **estar arraigado en el entorno territorial** del espacio escénico y formar parte de las redes y plataformas de relación de la comunidad de espectadores.
- Porque refuerza el tejido empresarial del territorio.
- Esto no priva que pueda haber **acuerdos** entre empresas que operan en el mercado global con alta solvencia empresarial y financiera, y empresas y entidades del ámbito local que tienen un fuerte arraigo en el territorio con el objetivo de complementar ambos activos en la gestión de un EETP. Hay prácticas satisfactorias que validan este modelo de gestión.

2.- La cesión de uso. Implica la celebración de un contrato de cesión, en el que el titular cede el espacio y la compañía percibe la taquilla al constar su CIF en las entradas. La percepción directa de los ingresos de taquilla por parte de las compañías o empresas de producción **evita el riesgo de morosidad** que se produce cuando la compañía o productora debe facturar al titular por la provisión de un espectáculo. Además, cuando una empresa es operadora en la venta de entradas, los ingresos percibidos por este canal evitan la repercusión del IVA del 18% al titular, con lo cual, la capacidad de su presupuesto aumenta. Al mismo tiempo, en aquellos casos en los que los ingresos de taquilla no forman parte del presupuesto del programador, al recibirlos directamente la empresa, reducen los costes por este concepto.

5. La adaptación de las empresas de artes escénicas al nuevo contexto

Las empresas escénicas, para adaptarse al nuevo contexto que exige una **mayor capacidad de iniciativa y riesgo**, deben revisar y, si es necesario, actualizar su posicionamiento estratégico y su modelo de gestión diversificando sus líneas de actividad. La participación en la gestión de un espacio escénico de titularidad pública permitirá **diversificar sus fuentes de ingreso** para conseguir mayor estabilidad.

En muchos casos deberán **aumentar su tamaño** para conseguir la reducción de costes estructurales y conseguir la máxima solvencia y estabilidad, de manera especial, en entornos tan turbulentos como el actual. Para reducir la atomización empresarial del sector en el momento actual hay que promover **procesos de concentración empresarial** a través de la fusión de empresas u otras modalidades SIP de colaboración temporal para diversificar riesgos y poner en común activos complementarios, la creación de *clústers* u otras plataformas de concentración de recursos que mantienen la identidad de los operadores, la creación de UTE y la adopción de otras fórmulas de *joint venture* o alianza estratégica que permitan la creación de vínculos comerciales de largo recorrido o la creación de sociedades participadas.

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. Confianza y complementariedad son dos factores imprescindibles para el éxito de cualquier forma de concentración empresarial. Los tamaños óptimos no sólo permiten conseguir solvencia, estabilidad y eficacia, sino también la reducción de costes estructurales para conseguir mayor eficiencia.

Si una empresa está convencida de las oportunidades que le ofrece la participación en la gestión de un espacio escénico, debe **elaborar un proyecto y plan de viabilidad** que contengan como mínimo los siguientes elementos: un análisis del objeto de gestión (el espacio escénico), un análisis del entorno (identificando las amenazas y oportunidades, así como 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), y un análisis de la capacidad financiera y de la oportunidad del momento actual para iniciar una nueva línea de actividad.

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 negociar en mejores condiciones con otras compañías y productoras.

6. Mediación para el análisis de oportunidades

Ante las oportunidades que ofrece el contexto actual FAETEDA propone un programa de mediación para impulsar procesos de colaboración en el ámbito local y está dispuesta a actuar como catalizador asumiendo dos funciones:

- Crear **un estado de opinión favorable** a la participación de empresas escénicas en la gestión de espacios de titularidad pública. En este sentido debe promover el diálogo con las entidades que representan a los titulares de los espacios escénicos y a sus gestores y programadores para definir una estrategia común, y debe promover la difusión de las buenas prácticas actuales para tener modelos de referencia.
- **Ayudar a las empresas asociadas que lo deseen a elaborar un proyecto** de participación en la gestión de un espacio escénico, aportando consultores especializados y participando en la cofinanciación y en el control de calidad de los proyectos.

Para ello promueve el **Programa de Mediación**, que tiene como objetivo sondear la disponibilidad de los responsables del espacio escénico a **estudiar formas de cooperación con las empresas interesadas** y, en caso afirmativo, **crear un espacio de negociación** que permita llegar a acuerdos. Este programa tiene la siguiente operativa:

- a. Si una empresa o un grupo de empresas tiene interés en explorar la viabilidad de participar en la gestión de un espacio escénico de titularidad pública de su entorno territorial puede **comunicarlo a FAETEDA** para obtener el apoyo que ofrece a todas las empresas asociadas.

- b. FAETEDA pondrá a disposición de la empresa o empresas interesadas los servicios de **mediación de una consultoría especializada** en gestión de espacios escénicos y ofrecerá la **financiación del 50% del coste del servicio**.
- c. El proceso de mediación se estructurará en **tres fases**:
- 1) Análisis de la propuesta: objetivos, objeto de gestión, activos y recursos que pueden aportar, viabilidad, etc. Esta fase se puede realizar por correo electrónico o teléfono, pero si las circunstancias son complejas puede requerir una sesión de trabajo presencial.
 - 2) Entrevista con los responsables del espacio escénico para presentar la propuesta de la empresa o empresas, exponer y argumentar las oportunidades de mejora que significa para el espacio escénico, y sondear la disponibilidad de crear un espacio de negociación.
 - 3) Constituir un espacio de negociación con un plan de trabajo y, si se considera necesario, ofrecer el apoyo al proceso de trabajo para elaborar un proyecto de participación en la gestión.

Puede haber casos en los que, a partir de contactos previos entre las empresas y el espacio escénico, haya una predisposición de partida a estudiar el tema. En estas circunstancias se podrá prescindir de la entrevista con los responsables del espacio escénico y pasar directamente a una reunión para iniciar el proceso. En cualquier caso, el proceso requerirá entre 1 y 3 reuniones de trabajo presenciales.

La mediación por parte de un consultor externo tiene dos objetivos:

- Aprovechar el posicionamiento externo del consultor y su conocimiento sobre modelos y buenas prácticas en la gestión de espacios escénicos para facilitar la exploración objetiva de posibilidades y, por tanto, el arranque del proceso.
- Prestar, cuando se considere oportuno, un apoyo metodológico al proceso de negociación para facilitar el diálogo y elaborar un proyecto solvente.

Se establece una **tarifa fija** para este servicio de mediación de 600,00 euros (más IVA y gastos de desplazamiento) que será bonificada en un 50% por FAETEDA. Esta tarifa cubre el proceso de trabajo hasta la constitución de un espacio de negociación o, el abandono del proyecto por parte de la empresa promotora. En caso de éxito del proyecto, la empresa o compañía retornará a FAETEDA la bonificación.