



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**PROGRAMA OFICIAL DE POSTGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA  
Y GESTIÓN CULTURAL.**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“88 PRODUCCIONES:**

**PLAN DE EMPRESA”**

**SAÚL DE LA FUENTE CORRALES**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
VALLADOLID, JUNIO, 2011**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**PROGRAMA OFICIAL DE POSTGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA  
Y GESTIÓN CULTURAL.**

**CURSO ACADÉMICO 2010/2011**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“88 PRODUCCIONES:  
PLAN DE EMPRESA”**

**Trabajo presentado por:**

**SAÚL DE LA FUENTE CORRALES.**

**Tutor:**

**JUAN ANTONIO RODRÍGUEZ SANZ.**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES**

**Valladolid, Junio, 2011**

## **“88 PRODUCCIONES: PLAN DE EMPRESA”**

El objetivo del siguiente trabajo es evaluar sí **88 Producciones** -una empresa dedicada a la producción y distribución de espectáculos de artes escénicas- resulta ser un proyecto viable.

Con esta labor también pretendemos evaluar qué acciones debemos llevar a cabo para conseguir que nuestra empresa sea rentable y saber cuál es la mejor manera de organizarnos y funcionar para obtener la mayor eficiencia.

Llegado el momento de trasladar lo escrito en el papel a la realidad, proyectar nuestra empresa -basándonos en las condiciones reales del mercado actual- nos ayudará a tener una visión general y algunas metas a conseguir.

Agradecer su labor a todos los profesores del *Máster Universitario en Economía de la cultura y Gestión cultural* que durante este año nos han aportado los conocimientos necesarios para poder realizar este proyecto.

Palabras clave: 88 Producciones, espectáculo, empresa, promotores y artes escénicas.

## **“88 PRODUCTIONS: BUSINESS PLAN”**

The aim of this paper is to evaluate the feasibility of **88 Producciones**, a company devoted to the production and distribution of stage creations.

Thus we hope to assess not only what actions should be taken in order to make our company profitable but also what is the best way to get organised and work, so that the company achieves maximum efficiency.

Once the project is started the fact that we planned beforehand taking into account the real conditions of the Spanish market will be helpful as it will provide a general view and some objectives to be achieved.

I would also like to thank all the teachers in the MBA in cultural management because they have teach us all we needed to elaborate this project.

Key words: 88 Productions, show, company, promoters and performing arts.

# ÍNDICE

<b>1- PROYECTO Y OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
a. La idea; ¿Qué queremos hacer?	2
b. ¿Por qué?	2
c. Los promotores	3
d. Misión	6
e. Visión	7
f. Objetivos	7
<b>2- ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS</b>	<b>8</b>
a. La sociedad y Sede social operativa	9
b. Licencias y derechos	11
c. Obligaciones Legales	13
d. Permisos y limitaciones	13
<b>3- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>14</b>
a. Dirección de la empresa	15
b. Personas clave del proyecto	15
c. Organización funcional de la empresa	15
d. Condiciones de trabajo y remunerativas	19
e. Plan de Recursos Humanos. Selección de personal	20
f. Previsión de Recursos Humanos	21
<b>4- PRODUCTO Y MERCADO</b>	<b>22</b>
a. Perspectivas del sector	23
b. Nuestro producto y servicios: visión general	24
c. Puntos fuertes y ventajas	25
d. El cliente	26
e. El mercado potencial	26
f. Claves de futuro	28
<b>5- COMPETITIVIDAD</b>	<b>29</b>
a. La competencia	30
b. Principales competidores	30
c. Competitividad: Análisis	32
<b>6- PLAN DE MARKETING</b>	<b>33</b>

a.	DAFO	34
b.	Política de Producto y Servicio	35
c.	Política de Precios	38
d.	Canales de distribución	40
e.	Mix de comunicación	40
1.	Publicidad y publicity	40
2.	Promoción de ventas	42
3.	Ventas	42
4.	Relaciones públicas	43
5.	Patrocinio	43
f.	Plan de Establecimiento	44
<b>7-</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	<b>45</b>
a.	Presupuesto de gastos	46
b.	Inversiones	47
c.	Previsión de ventas	48
d.	Resultados a 5 años	49
e.	Previsiones del VAN	53
f.	Previsiones de tesorería (Cash Flow)	55
<b>8-</b>	<b>PLAN DE FINANCIACIÓN</b>	<b>56</b>
a.	Necesidades Financieras	57
b.	Plan de Financiación	58
<b>9-</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>61</b>
a.	Oportunidad	62
b.	Riesgo	62
c.	Puntos fuertes	62
d.	Rentabilidad	63
e.	Seguridad	63
<b>10-</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>64</b>
<b>11-</b>	<b>OPINIÓN PERSONAL</b>	<b>66</b>

# 88 PRODUCCIONES

Plan de empresa

## **1-** PROYECTO Y OBJETIVOS

## **a. La idea; ¿Qué queremos hacer?**

**88 Producciones** se proyecta como una empresa dedicada a la creación y distribución de espectáculos en el sector de las artes escénicas, tanto propios, por encargo o de terceros.

Las tres disciplinas principales en nuestros espectáculos serán el teatro, la danza y el circo.

Nuestras tareas serán básicamente la de creación, gestión y distribución de montajes escénicos.

La distribución de estos espectáculos se realizará básicamente de dos maneras:

- 1- De forma directa, contactando con entidades públicas o con el sector de privados.
- 2- Consiguiendo entrar a formar parte de la programación de la Red de Teatros.

## **b. ¿Por qué?**

1- Porque tenemos ideas y proyectos que nos gustaría llevar a cabo y para ello es necesaria una plataforma sólida dónde poder desarrollarlos. Huimos de la tendencia general de empezar como asociación.

2- Porque hoy en día existe un movimiento de nuevas compañías emergentes que luchan por abrirse un hueco en el mercado. Algunos ejemplos son: *Pentesilea Teatro, Teatro Dran, Alberto Velasco, etc.*

La producción de espectáculos en Castilla y León ha estado durante varios años copada por un número muy reducido de compañías, centradas -en su mayoría- en la provincia de Valladolid. La producción al margen de estas compañías era una tarea casi imposible para las nuevas productoras pero esta situación está cambiando actualmente al fomentarse el trabajo de nuevos creadores.

3- Porque pensamos que, dentro de la diversidad de estilos y lenguajes escénicos ya existentes en las compañías de la región, podemos aportar un estilo propio y diferente que marque nuestras producciones.

4- Porque en el mundo de las artes escénicas es complicado encontrar cierta estabilidad económica siendo empleado; la mayoría de los contratos son temporales y los trabajos, aparte de variados, son irregulares. Por ese motivo

decidimos crear nuestra propia empresa; si el proyecto logra salir adelante y mantenerse, los socios estaremos asegurando un trabajo fijo y a largo plazo.

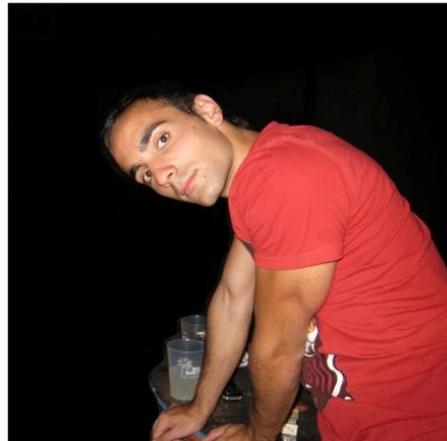
### **C. Los promotores.**

El equipo fundador de **88 Producciones** está formado por tres personas; todos nosotros estamos relacionados actualmente y desde hace años con el mundo de las artes escénicas:

- **Saúl de la Fuente Corrales.**

#### Formación oficial

Estudió en el *Colegio la Milagrosa y Sta. Florentina*, de Valladolid, estudios de **preescolar, primaria y ESO** (1991-2004). Después cursó Estudios de **bachillerato** en la *Escuela de Artes y Oficios* de Valladolid (2004-2006). Posteriormente ingresó en la *Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León* cursando Estudios Superiores de Arte Dramático – especialidad **Dirección de Escena y Dramaturgia** (2006-2010). Por último, realizó el **Máster en Economía de la cultura y Gestión de empresas culturales** de la *Universidad de Valladolid* (2010-2011).



#### Relación con las artes escénicas

- Especialista en artes circenses aéreas (acrobacia en tela, trapecio, bungees, danza vertical) y acróbata de pole dance.
- Cursos de *Iluminación de espectáculos musicales* impartidos por la Junta de Castilla y León y X-trañas Producciones (2008 y 2009).
- Actor y escenógrafo en *El enfermo imaginario*, de Moliere con Teatro Escenas (2006).
- Director, bailarín, actor e iluminador en el montaje de danza teatro *Mariana Pineda*, de Federico García Lorca (2010).

- Diseñador de vestuario, escenógrafo, iluminador y encargado de producción en *Las huellas de la Barraca: "Retablo de Peregrinos"*, proyecto para el Ministerio de Cultura, SECC (2010).
- Coreógrafo, iluminador y bailarín en *Bhumi Devi / Madre tierra*, para la Casa de la India (2010).
- Bailarín en el concierto de Ravi Prasad para el festival madrileño *Mantras (2010)*.
- Bailarín de la compañía *Mónica de la Fuente*, de Casa de la India.
- Director, escenógrafo e iluminador en *Las Amargas Lágrimas de Petra Von Kant*, de Rainer Werner Fassbinder (2010).
- Bailarín en la ópera *Sansón y Dalila*, Universidad de Valladolid (2011).

- **Belén Lafuente Casarrubios.**



Formación oficial

Estudió en el *Colegio P. Manyanet EGB, BUP y COU* (1984-1998). Después ingresó en la *Universidad Complutense de Madrid*, realizando el Primer ciclo de **Filología Hispánica** (1998-2001). Se licenció en **Teoría de la literatura y literaturas comparadas** (2002- 2005). En *The University of Edinburgh* realizó el curso universitario en **filología e historia**. (Programa ERASMUS. 2004-2005).

Curso de Adaptación al profesorado (**C.A.P.**) especialidad de Lengua y Literatura (2007).

Por último, estudió en la *Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León*, licenciándose en **Dirección de escena y Dramaturgia** (2006-2010).

Relación con las artes escénicas

- Cía Mónica de Lafuente: Diseño de iluminación y técnica de iluminación y sonido para el espectáculo *Bhumi Devi, Madre Tierra* (2011).
- ARCYL: Regiduría del montaje de Saúl de La Fuente, *Las amargas lágrimas de Petra Von Kant* (2010).

- SECC: Proyecto Las huellas de la barraca. Puesto: Ayudante de dirección y regidora en gira del montaje *Retablo de Peregrinos* (2010).
- ARCYL: Dirección, diseño de iluminación y sonido, escenografía, traducción y versión de *El hombre Almohada* (2010).
- Dirección, diseño de iluminación, escenografía y escritura de *Quimera* (2010).
- MT Educación. Profesora de teatro para niños/as de 5 a 11 años (2007-2008).
- Aula de teatro UCM (Tapete). Versión y dirección de *El beso*, de Bécquer (2001).
- Otras colaboraciones: Ha trabajado como auxiliar de dirección y actriz en proyectos de estudiantes de cine de la *Escuela de cine de Madrid* y *The University of Edinburgh* mientras realizaba sus estudios.
- Taller de teatro IES ágora (1994-1998).



- **Blanca Amelia Izquierdo Salamanca.**

Formación oficial

Estudió **Bachillerato Artístico** en la *Escuela de arte Casa de los Picos, de Segovia*. Posee conocimientos de pintura corporal, pintura en seda y artesanía: Cerámica, textil, bisutería (2003-2005). Después se licenció en la *Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León* en la modalidad de **Interpretación** (2006-2010).

Relación con las artes escénicas

- “*Retablo de peregrinos*” (Lorca, Valle-Inclán, Maluenda) Dir. Ruth Rivera. Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales. Gira nacional con Las huellas de la barraca. Festivales Teatro Clásico de Olmedo y Olite (2010).
- “*Medea*” de Anouilh. Dir. David Ojeda XI Festival Teatro Clásico de Olite (2010).
- “*Muñecos de barro*” Cortometraje (2009).
- “*Mariana Pineda*” (García Lorca) Teatro-Danza. Dir. Saúl de la Fuente (2007).
- “*Don Giovanni*”. (Ópera) Producción Teatro Calderón de Valladolid (2007).

- “*Kull d’sac*” (Teatro de calle) Diversos espectáculos itinerantes y temáticos desde 2007.
- “*Castillo habitado*” Dir. Nuria Aguado (Representaciones del castillo de Cuéllar desde 2006).
- “*Sangre*” (Sergi Belbel) Dir. Beatriz Almeida (2006).
- Curso de iniciación al mundo de la publicidad en la Agencia Model Art. Madrid (modelo fotográfica, interpretación ante las cámaras, danza, canto, caracterización y maquillaje) (2001-2001).
- Curso intensivo de clown en el Centro “CIPA” impartido por Hernán Gené (2006).
- Curso intensivo sobre la vía del gesto en “*El sueño de una noche de verano*” impartido por Cruz García, de Telón de Azúcar (2006).
- Curso de danza contemporánea en el certamen de danza contemporánea Burgos-Nueva York.
- Curso intensivo de la Técnica Chejov impartido por Ernesto Arias.
- Curso con los profesores Veniamin Filshtinskiy, Yuri Vasilkov y Dimitryi Kashmin de la Academia Teatral de San Petersburgo centrado en las asignaturas de interpretación, danza y canto (2009).
- Curso de Técnica Chejov impartido por Sol Garre (2009).
- Curso de Danza libre (Método Malkovsky) impartido por Almudena Ruiz de Velasco (2009).
- Curso de interpretación ante la cámara impartido por Javier Balaguer y Miguel Ángel Lamata (2010).

#### **d. Misión.**

Nuestra misión es la creación y distribución de espectáculos artísticos. Crear una huella personal que marque todos nuestros montajes y se defina por la calidad, la interacción entre lenguajes escénicos diferentes y la búsqueda de innovación dentro de las posibilidades disponibles.

### **e. Visión.**

Convertir nuestra productora en una de las principales de Castilla y León.

**88 Producciones** como imagen de un tipo de espectáculos con características concretas.

### **f. Objetivos.**

1. Crear una empresa sólida y estable capaz de autofinanciarse a sí misma a través de sus espectáculos: sueldos, gastos de funcionamiento, producciones, etc.
2. Acceder a los circuitos escénicos, a la red de teatros regional y, en un futuro, a la red de teatros nacional.
3. Conseguir una bolsa fija de clientes -bien instituciones públicas, empresas privadas o particulares- y aumentarla gradualmente con el paso del tiempo.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

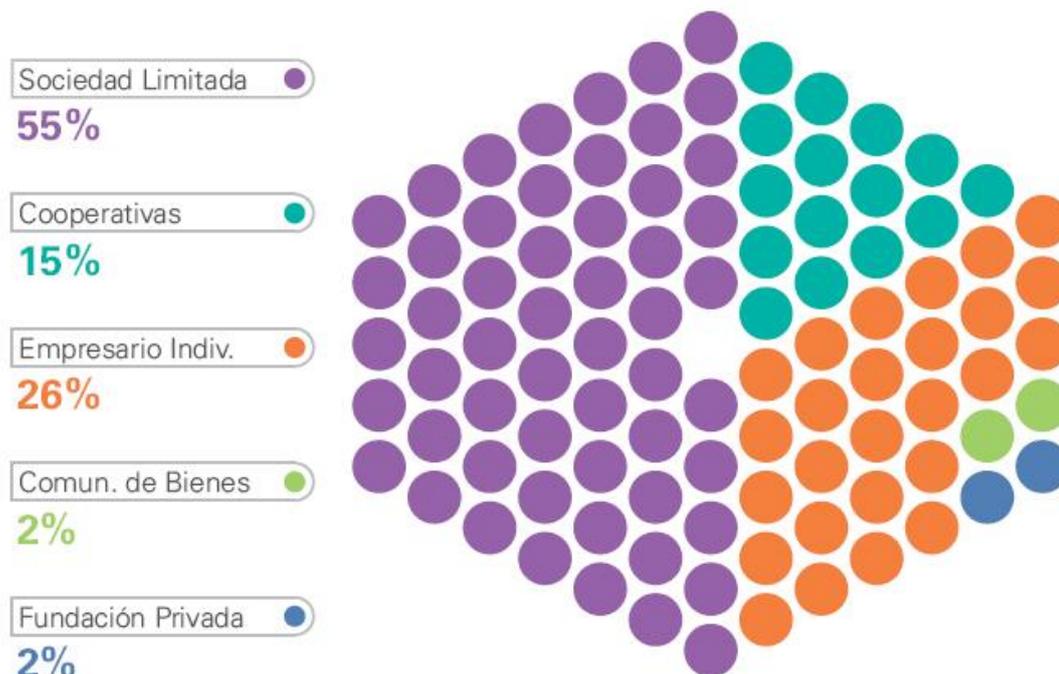
### **2- ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS**

### a. La sociedad y Sede social operativa.

#### Sociedad:

**88 Producciones** nacerá, en un principio, como marca registrada de un trabajador por cuenta libre, en este caso, Saúl de la Fuente.

#### Total empresas



Como apreciamos en el cuadro extraído del estudio realizado y editado por Artesa *Estudio sobre las artes escénicas en Castilla y León*, en el mundo de las artes escénicas lo más habitual es encontrar compañías y productoras constituidas como Sociedades Limitadas; en algunos casos muy reducidos -sobre todo con productoras de gran tamaño- se pueden encontrar también Sociedades Anónimas aunque este tipo de modelo no es muy habitual.

**88 Producciones** aspira a convertirse en Sociedad Limitada una vez el nivel de facturación haya alcanzado ciertas cifras. Creemos que la Sociedad Limitada resulta más útil a partir del momento en el cual las inversiones realizadas para llevar a cabo determinada producción resultan demasiado cuantiosas; al realizar inversiones previas se hace necesario un marco jurídico que te ampare de posibles problemas económicos.

Inicialmente el modelo de Trabajador por cuenta propia –o autónomo, como se conoce comúnmente- es mucho más beneficioso para una empresa que comienza puesto que, haciendo balance entre las ventajas y los inconvenientes que este modelo ofrece, resulta más interesante a nivel económico y administrativo.

Algunas de estas ventajas son:

- Facilidad y rapidez en los trámites para darse de alta como autónomo y comenzar a facturar. Hoy en días este proceso puede realizarse incluso por internet.
- El trabajador por cuenta propia no tiene obligación de presentar libros de cuentas ni auditarlas; esto ofrece una reducción de los gastos en gestorías y resta obligaciones burocráticas.
- No es necesario tener un capital mínimo para comenzar.
- No hay que pagar el Impuesto sobre Sociedades (Aunque sí habría que pagar el IRPF)
- Existen numerosas ayudas fiscales para potenciar la figura del autónomo.

#### **Sede operativa:**

Para desarrollar nuestro proyecto necesitamos contar con tres tipos de instalaciones: oficinas, almacenes y lugar de ensayo.

En un principio se prevé que todas las instalaciones estén en el pueblo de Renedo de Esgueva:

Oficinas: la residencia personal de uno de los promotores hará las veces de oficina en un principio. El espacio destinado a la oficina es amplio y cuenta con el material necesario para trabajar (archivadores, estanterías, escritorio, etc)

Una vez el número de producciones crezca se prevé poder cambiar las oficinas al núcleo urbano de Valladolid para hacerlo más accesible a posibles clientes.

Hay que tener en cuenta que la oficina es un lugar útil para la gestión interna (es decir, para el trabajo de los promotores del proyecto) pero no para la relación de compra-venta entre los clientes y nuestra productora puesto que la estrategia de venta, sobre todo al principio, estará basada en salir en busca al cliente para ofrecerle nuestro producto.

Almacenes: disponemos de un solar propiedad de uno de los promotores. Este solar cuenta con dos naves de las cuales una de ellas puede utilizarse para guardar todo el

material de la productora y sus espectáculos. Esta nave se encuentra ligeramente alejada del núcleo urbano de la población pero tiene fácil acceso por carretera.

Lugar de ensayos: el Ayuntamiento de Renedo de Esgueva nos cede el espacio del teatro municipal para poder ensayar a cambio de realizar una representación de cada espectáculo producido –siempre que sea técnicamente posible- de manera gratuita.

## **b. Licencias y derechos.**

Para poder comenzar a trabajar cómo autónomo es necesario adquirir las siguientes licencias: *(Esta información ha sido sacada de <http://www.serautonomo.net>)*

### **1º- Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E)**

- Es un tributo de carácter local y es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Actualmente están exentos de pagar este impuesto todas las personas físicas y sociedades cuyo beneficio neto no supere los 1.000.000 €. No obstante, sigue siendo obligatorio el alta en el impuesto.
- Para darse de alta hay que acudir a la Administración de **Hacienda** o al **Ayuntamiento**, y rellenar el impreso 845 *(para las actividades sujetas a cuota municipal)*, el 846 y 850 *(para las actividades sujetas a cuota provincial)* o el 846 y 851 *(para las actividades sujetas a cuota nacional)*, y señalar el epígrafe que corresponda a nuestra actividad.
- La cantidad a pagar por darse de alta variará en función de diversas circunstancias, como la actividad que se realice, el lugar, etc.
- Este proceso debe realizarse diez días hábiles previos al inicio de la actividad.
- Una vez dado de alta del IAE, disponemos de un plazo de 30 días naturales desde el inicio de la actividad para presentar el alta como trabajador autónomo en la Administración de la Tesorería de la Seguridad Social.

## **2º- Alta en el censo de Hacienda**

- Están **obligados** a presentarla todas las personas físicas y jurídicas que vayan a iniciar, pausar o finalizar una actividad empresarial o profesional en el territorio español.
- Es necesario acudir a la delegación de Hacienda que nos corresponda según el domicilio fiscal de la empresa y presentar el impreso 036 (de régimen ordinario) o el 037 (de régimen simplificado). En este momento, además, hay que elegir las opciones de tributación.
- Los pagos al Estado se efectúan por medio de la retención de IRPF que practicamos en cada factura emitida y mediante la declaración trimestral de IVA.
- Para realizar la inscripción necesitaremos el impreso oficial 036, fotocopia y original del DNI o CIF para sociedades, e impreso de alta en el IAE.
- La inscripción se realiza de manera gratuita y hay que hacerla unos diez días antes de comenzar la actividad.

## **3º- Alta en el Régimen de Autónomos de la Seguridad Social**

- Hay que acudir a las oficinas de la Tesorería de la Seguridad Social y rellenar el impreso TA. 0521.
- Además del mencionado impreso TA. 0521, correctamente rellenado, hay que presentar la copia y el original del impreso de alta en el IAE, fotocopia del DNI del solicitante, la tarjeta de afiliación a la Seguridad Social si hemos trabajado con anterioridad (si no lo hemos hecho, hay que simultanear este trámite) y el documento de adhesión a una mutua de accidentes de trabajo para poder recibir una prestación económica en caso de incapacidad temporal (opcionalmente, podemos elegir una mutua privada).
- Además, es necesario el certificado del colegio correspondiente, para las actividades de Colegios Profesionales.
- Disponemos como máximo de 30 días de plazo para realizar el alta de la Seguridad Social desde la fecha de alta en Hacienda.
- El importe mínimo mensual ronda los 205 euros. A partir de ahí, aumenta en función de las modalidades contratadas.

En cuanto a los derechos, Saúl de la Fuente, como autónomo, registrará el nombre de **88 Producciones** como marca propia.

**c. Obligaciones Legales.**

Salvo el cumplimiento de todas las obligaciones que requiere estar constituido como autónomo y los deberes a cumplir con los trabajadores contratados (Seguridad social, seguridad en el trabajo, sanidad, etc.) la productora no tiene obligaciones especiales.

**d. Permisos y limitaciones.**

Una vez realizados todos los trámites de registro la productora no necesita permisos y tampoco está sujeta a limitaciones a la hora de desarrollar su actividad (creación y venta de espectáculos).

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **3- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **a. Dirección de la empresa.**

El principal responsable de **88 Producciones** es Saúl de la Fuente.

La dirección de la empresa dependerá directamente de los tres promotores iniciales: Saúl de la Fuente, Belén Lafuente y Blanca A. Izquierdo.

Cada uno de los socios estaremos especializados en determinados campos de trabajo pero, en lo que se refiere a la toma de decisiones generales para la productora, se trabajará a través de asambleas en las cuales se decidirá qué hacer y se organizará el trabajo.

### **b. Personas clave del proyecto.**

A parte de los tres promotores, serán indispensables para la productora todas aquellas personas dedicadas a cualquier sector de las artes escénicas que colaboren en nuestras producciones. Este grupo de personas puede ser muy variado:

- Actores y actrices.
- Técnicos de iluminación, sonido, audiovisual y maquinaria.
- Diseñadores de todo tipo: vestuario, escenografía, iluminación, audiovisuales, fotografía, etc.
- Programadores de salas y concejales de cultura de diferentes localidades.

Una característica importante de este tipo de empresas es que, salvo los promotores y gerentes de **88 Producciones**, todo el mundo es importante pero sólo temporalmente, durante el tiempo de vida de un espectáculo.

### **c. Organización funcional de la empresa.**

Las tareas principales a realizar en la productora serán las de Producción, Distribución, Promoción y Exhibición. Estas actividades incluyen varias sub-tareas que serán repartidas y desarrolladas entre los tres promotores de **88 Producciones**.

Evidentemente sería absurdo pensar que en una empresa de tamaño reducido los repartos de tareas se hagan de manera cuadrículada e inalienable; cada uno de los

promotores estaremos especializado en determinadas tareas pero eso no excluye la intervención de otro socio en dichas tareas siempre que sea necesario.

Se fomenta el trabajo en grupo y la toma de decisiones conjunta pero en caso de desacuerdos el promotor principal, constituido como autónomo, tiene la última palabra.

### ➤ **Producción:**

Elección de espectáculos a realizar: la elección de textos y temáticas para los espectáculos será algo que decidiremos entre los tres promotores; de la misma manera se decidirá en grupo las condiciones artísticas de los montajes (dinámica, elementos artísticos como el personal, el vestuario, la escenografía, etc)

Dirección de espectáculos: la tarea de director recaerá conjuntamente sobre Saúl de la Fuente y Belén Lafuente. Esta tarea engloba la elección de todos aquellos elementos que conformen el espectáculo y la manera en la que éstos se relacionan para crear significados (temática, estética, personal, escenografía, iluminación, vestuario, etc.) Una vez escogidos estos elementos se encargarán también de todo el proceso de ensayos.

Elección de espectáculos a producir: en caso de producir y distribuir espectáculos de creación artística ajena a **88 Producciones**, la decisión de admisión será tomada en grupo.

Producción artística: una vez que se conocen todos los elementos necesarios para producir el espectáculo, será necesario una persona encargada de conseguirlos; este papel le corresponderá a Blanca A. Izquierdo.

La producción artística conlleva ponerse en contacto con talleres y profesionales de las diferentes ramas artísticas necesarias (Vestuario, escenografía, música, video, etc) y seguir su proceso de producción para que los materiales se adecuen a la idea original del espectáculo.

La producción artística también puede realizarse a través de la compra directa de los elementos necesarios.

Producción técnica: se trata de realizar un dossier donde se especifiquen todas las necesidades técnicas del espectáculo (superficie necesaria, altura, iluminación, sonido,

etc). Generalmente este dossier se adjunta al Rider, un documento que se envía a todos los posibles clientes.

La producción técnica también conlleva visitar todos los lugares de representación días antes de la función para comprobar que los requisitos técnicos son apropiados y, en caso de no serlo, poner una solución.

Esta tarea será llevada a cabo por Saúl de la Fuente.

Realización de presupuestos: el encargado de presupuestar todos los posibles costes de cada producción será Saúl de la Fuente. El trabajo consiste en -una vez sabemos qué queremos hacer- valorar todos los gastos de producción, de contratación, de derechos, etc y velar para que a lo largo del proceso la producción se adapte a lo presupuestado lo máximo posible.

Búsqueda de financiación: en el caso de tratarse de financiación externa a la empresa serán los tres componentes de la productora quienes realicen este trabajo conjuntamente.

Realización de dossieres: será necesario realizar tres tipos de dossieres: el Rider, en el cual deben especificarse detalladamente todas las necesidades y condiciones de cada espectáculo; dossieres informativos destinados a la venta de nuestros espectáculos - estos casi siempre irán acompañados de información adicional como video, fotografías, etc-; Por último, dossieres dedicados a publicidad.

La realización directa de estos dossieres o la subcontratación de alguien que los realice corresponderá a Blanca A. Izquierdo.

Gestión: todos nuestros movimientos financieros serán controlados por una gestoría; sin embargo es necesario que alguien se ocupe de controlar y ordenar ciertas cosas como las facturas de la empresa, los altas y bajas de la Seguridad Social, los ingresos y pagos recibidos y realizados, etc.

Esta labor corresponderá a Blanca A. Izquierdo.

Almacén: mantener el almacén en buenas condiciones, proteger todos los elementos utilizados en las producciones de la mejor manera posible y arreglar aquellas cosas que hayan resultado dañadas será trabajo de Saúl de la Fuente.

## ➤ **Distribución:**

Búsqueda de clientes: localizar futuros festivales u otras oportunidades dónde puedan requerir nuestros servicios, bien contratando nuestros espectáculos o bien creándolos por encargo. Esta tarea se realizará conjuntamente por los tres miembros de **88 producciones**.

Distribución no personal / envío de dossiers e información: Blanca A. Izquierdo será la encargada de enviar información vía mail o correo ordinario sobre nuestros productos a cualquier persona o institución que pudieran estar interesados estableciendo un primer punto de contacto.

Distribución personal/Relaciones con los clientes: una vez establecido el primer contacto, el encargado de hablar y gestionar las posibles ventas con los clientes será Saúl de la Fuente. En estas conversaciones se pactarán las condiciones, se resolverán las posibles dudas, etc.

Relaciones internacionales: en el caso de entablar relaciones con instituciones, personas y/o festivales de otros países, será Belén Lafuente la encargada de llevar a cabo la comunicación.

## ➤ **Promoción:**

Relaciones con prensa y televisión: siempre que vaya a realizarse cualquier representación se avisará a todos los medios de comunicación posibles, enviándoles la noticia redactada con fotos y toda la información necesaria. La encargada de realizar este trabajo será Belén Lafuente.

Entrevistas: siempre que sea posible las entrevistas se realizarán al equipo entero, incluyendo actores, bailarines y demás personal artístico si fuese necesario.

Campañas publicitarias: plantear campañas publicitarias será algo que el equipo realizará conjuntamente (Qué tipo de campaña queremos hacer, qué recursos tenemos, etc.) Llevar a cabo esas campañas y vigilar su desarrollo será trabajo de Blanca A. Izquierdo.

➤ **Exhibición:**

Creación de planings: será necesario crear un horario donde se especifique qué hacer y a qué hora hacerlo. Este planing será diferente para los actores-bailarines, los técnicos los responsables de la empresa. Blanca A. Izquierdo será la encargada de realizar y distribuir estos planings.

Mediación empresa-cliente: Una vez hayamos llegado al lugar de representación será Saúl de la Fuente el encargado de hablar y gestionar cualquier duda o problema con los responsables de cada lugar.

Transportes, alojamientos y comidas: la tramitación y coordinación de estos puntos serán trabajo de Blanca A. Izquierdo.

Regiduría: referida al trabajo de regiduría necesario durante la representación pero también al trabajo de ocuparse de que todo el mundo cumpla los horarios detallados en el planing para todo el día. Belén la Fuente realizará esta labor.

**d. Condiciones de trabajo y remunerativas.**

Condiciones de trabajo:

Desde **88 Producciones** estamos convencidos de que lo más importante para funcionar correctamente es conseguir que todo el equipo de trabajo –tanto interno de la empresa como contratados- se sienta a gusto; esto se hace especialmente importante en una empresa artística donde el buen clima es fundamental para que la gente pueda trabajar y dar lo mejor de sí.

Cada vez que se plantee una nueva producción y necesitemos contratar personal artístico, todas las opciones posibles se valorarán en asamblea entre los tres socios de la productora. La elección de actores, bailarines, técnicos, diseñadores y demás personal debe ser una decisión unánime de los tres.

Al principio será más común trabajar con personas diferentes y probar distintas formas de funcionar pero después, la tendencia general es la de colaborar con un grupo más o menos estable, aquel que te haya ido funcionando en la mayoría de los casos. De esta forma aseguramos el buen ambiente en los equipos de trabajo, la rapidez y la efectividad de los resultados.

### Condiciones remunerativas:

En el caso de los tres socios de la empresa, cobrarán por los espectáculos vendidos y realizados; es decir, un tanto por ciento del caché total. Salvo en el caso de la persona dada de alta como autónomo, que deberá pagar la Seguridad Social mensualmente durante todo el año, el resto de promotores sólo serán contratados y dados de alta cuando exista una representación.

Esta forma de funcionamiento será válida para los primeros momentos de vida de **88 Producciones**. Llegado un momento en el cual el número de ventas sea más o menos estable y alcance para cubrir todos los gastos de la empresa, se podrán establecer contratos fijos para los tres socios con un salario determinado. Esta situación podría llegar a partir del quinto año de vida, ya que la cuantía de tres seguridades sociales supondría demasiado gasto durante los primeros años.

Los salarios de los promotores irán subiendo gradualmente a medida que la empresa vaya afianzándose y ampliando sus clientes. El objetivo es alcanzar un sueldo digno para los tres socios; una vez alcanzada esa meta, si la empresa sigue aumentando beneficios, los excedentes serán destinados a futuras producciones.

En el caso del personal artístico contratado por la productora para los espectáculos se funcionará con contratos por obra y servicio; se dará de alta en la seguridad social a todas las personas implicadas en un espectáculo para la representación del mismo y se procederá a notificar la baja al terminar la función.

En una primera etapa –por cuestiones económicas- el sueldo a percibir por socios y artistas durante el periodo de ensayos no será demasiado alto. A medida que la empresa tenga un mayor volumen de beneficios, se comenzará a subir los salarios por todas las horas de preparación de los espectáculos.

### **e. Plan de Recursos Humanos. Selección de personal.**

La selección de personal para los diferentes montajes escénicos se realizará fundamentalmente de dos maneras:

- La primera de ellas es una reunión entre los socios en la cual se pondrán sobre la mesa nombres concretos. En el mundo de las artes escénicas es habitual en

muchos casos conocer la trayectoria, trabajo y las cualidades de un gran número de compañeros dedicados al mismo sector. Ocurre muchas veces que desde la dirección se plantea directamente un nombre para realizar un determinado trabajo. Todos los nombres barajados serán discutidos y son los tres socios los encargados de tomar una decisión.

Una vez escogidos los nombres puede ocurrir dos cosas: que la decisión sea clara y la persona en cuestión pase a formar parte del equipo artístico de manera inmediata o que previo a la incorporación exista una prueba en la cual se comprobará si la decisión tomada es correcta o, por el contrario, es necesario buscar otra persona más adecuada.

- La segunda manera de escoger personal será a través de convocatorias de castings. La publicidad de los castings se realizará a través de plataformas gratuitas como la Unión de Actores, [www.Nosoloactores.com](http://www.Nosoloactores.com), vía Facebook, etc.

Cada casting requerirá de una preparación específica atendiendo a las características que estemos buscando.

Una vez realizadas las pruebas se pondrá en común entre los tres socios cuáles son nuestras opiniones y se elegirá de forma grupal quién resulta ser la persona más adecuada para el trabajo.

#### **f. Previsión de Recursos Humanos.**

Como ya hemos señalado anteriormente, el carácter artístico y temporal de nuestro producto hace que la selección y contratación de personal sea una tarea continua e ininterrumpida.

A lo largo del tiempo se irán conformando grupos de trabajos más o menos estables y se tenderá a trabajar con aquellas personas de confianza aunque siempre hay necesidad de nuevas caras y nuevos profesionales.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **4- PRODUCTO Y MERCADO**

### a. Perspectivas del sector.

Creemos que es adecuado comenzar con nuestro proyecto en este momento -pese a los tiempos de crisis y parón económico- ya que la dinámica general del teatro de Castilla y León está sufriendo varios cambios.

Durante mucho tiempo el número de compañías estables en la provincia no ha sufrido demasiados cambios; las más destacadas y claro ejemplo son Teatro Corsario, Teatro Azar, Teloncillo, Rayuela, etc. Puntualmente surgieron ciertas agrupaciones que trataron de hacerse un hueco en el mercado pero en su mayoría estos intentos fueron fracasados. La única manera de poder crear algo independiente a lo que ya existía era trabajar con estas compañías y después, habiendo realizado ya contactos y habiéndote dado a conocer, intentar realizar tu propio trabajo.

Hoy en día han surgido varios grupos integrados por gente joven y relacionados con las artes escénicas. Estos grupos han conseguido hacerse un pequeño hueco en el panorama teatral de la comunidad y poco a poco van ampliando su presencia.

Una característica importante de estas compañías es que no funcionan como grupos cerrados (las compañías más antiguas tienen ya grupos de trabajo muy definidos a los cuáles es difícil acceder) sino que realizan varias colaboraciones con otros grupos y otros profesionales.

Los ejemplos más destacados de estos nuevos grupos son Teatro Dran, Libera Teatro, Pentesilea Teatro y Alberto Velasco.

Creemos que **88 Producciones** puede y debe formar parte de esta nueva corriente de nuevos creadores que sí han logrado desarrollar su trabajo de forma más o menos regular.

Otro punto a favor es que en el mundo de las artes escénicas cada vez se tiende más a valorar la titulación oficial. Los tres socios de la productora son licenciados en la Escuela Superior de Arte Dramático, bien en la rama de Interpretación o en la de Dirección de Escena y Dramaturgia.

Otro aspecto positivo es que todos los puestos de trabajo que generan las artes de escénicas son de origen muy diversificado: actores, bailarines, técnicos de luz, sonido, de video, diseñadores, programadores, etc. Esta diversificación permite abrir el abanico de posibilidades para encontrar proyectos y trabajos.

## **b. Nuestro producto y servicios: visión general.**

### Producto:

Entendemos como producto aquellos montajes escénicos que la compañía produce por su cuenta para después venderlos a diferentes clientes.

Las características de nuestro producto vendrán marcadas por los tiempos de crisis; es necesario adaptar el producto a las necesidades de los posibles compradores. Atendiendo a este hecho, entendemos que -de manera habitual- nuestros espectáculos deberían poseer las siguientes características:

- Alta calidad artística: ni la crisis ni la falta de medios ha sido nunca la verdadera causante de la falta de calidad. Una temática sólida acompañada de una estética muy cuidada será la huella de nuestras creaciones.
- Espectáculos versátiles capaces de adaptarse a cualquier espacio: es necesario que los montajes puedan representarse en cualquier espacio. Crear espectáculos que requieren de espacios con unas necesidades muy determinadas limita la posibilidad de hacer representaciones.
- Autosuficiencia técnica: pretendemos invertir en infraestructura para que, vayamos dónde vayamos, la productora disponga del material técnico propio necesario para la representación.
- Número reducido de personal artístico: un equipo de trabajo con demasiado personal haría aumentar los costes demasiado.
- Artistas multidisciplinares: el hecho de contar con poca gente para la producción de espectáculos hace recomendable que esas pocas personas posean varias habilidades.
- Cachés entre los 2.500 y los 3.500 € como mucho: hoy en día es muy difícil vender espectáculos por encima de estos precios. Es mucho más rentable, a nivel económico y de marketing, crear espectáculos más baratos pero que tengan un número de representaciones mucho mayor.

Nos parece fundamental que todos nuestros espectáculos/productos cumplan estas características para poder asegurarles el mayor número de representaciones posibles. Estas características irán cambiando a medida que lo haga la situación en la

comunidad; a la hora de plantear un nuevo espectáculo siempre nos preguntaremos qué necesidades tienen en ese momento nuestros clientes potenciales.

#### Servicios:

**88 producciones** ofrece dos tipos de servicios básicos:

El primero de ellos se trata de la creación de espectáculos por encargo, bien para entidades públicas, empresas privadas o particulares. En este caso el producto sería creado específicamente para el cliente atendiendo a todas sus necesidades: temática, presupuesto, espacio, etc.

El segundo servicio que ofrecemos es el de distribuir y/o producir espectáculos cuya dirección artística e idea original no pertenece a **88 Producciones**. Este servicio sería para grupos que poseen un espectáculo pero por falta de medios y contactos no pueden producirlo o distribuirlo. Para que las relaciones entre el cliente y la productora llegasen a buen puerto sería necesario que la idea artística, es decir, la idea del espectáculo, vaya acorde con la línea de producción de nuestra empresa.

#### **C. Puntos fuertes y ventajas.**

Las principales ventajas de 88 Producciones son:

- Los tres promotores tenemos formación amplia en diferentes sectores: teatro, danza, canto, acrobacia, iluminación, etc.
- Todos tenemos experiencia en las diferentes ramas artísticas.
- Conocemos cómo funciona el mercado en nuestra comunidad.
- Tenemos un gran número de contactos de profesionales y empresas.
- Ofrecemos un tipo de espectáculo que no se produce comúnmente en Castilla y León.
- Manejamos perfectamente el inglés, lo cual nos permite acceder a posibles ayudas, festivales, etc

#### d. El cliente.

Es importante saber que en nuestro caso el concepto de cliente y el de público van completamente separados. Nuestro cliente sería aquella persona que contrata nuestros espectáculos o nuestros servicios y nuestro público serían aquellas personas que asisten a las representaciones.

Nuestros clientes son:

- Programadores.
- Concejales y técnicos de cultura.
- Pequeñas compañías de artes escénicas.
- Empresas privadas que organicen eventos.

#### e. El mercado potencial.

Resumen de la Red de Circuitos 2008

	Nº de actuaciones				Importe económico		
	Teatro	Danza	Música	Total	Junta	Ayto	Total
Aranda de Duero	25	3	0	28	93.276	82.901	176.177
Ávila	21	0	1	22	71.760	64.572	136.332
Béjar	13	2	2	17	38.940	28.865	67.805
Benavente	24	4	1	29	82.857	69.510	152.367
Burgos	50	5	1	56	160.104	141.883	301.987
Carrión de los Condes	10	0	0	10	31.079	25.895	56.973
Ciudad-Rodrigo	14	1	0	15	37.629	34.211	71.839
Salamanca	41	7	2	50	143.136	126.542	269.678
Laguna de Duero	28	3	3	34	111.770	100.332	212.102
León	55	4	1	60	154.436	138.293	292.729
Medina del Campo	33	4	4	41	117.447	104.141	221.588
Miranda de Ebro	45	0	2	47	130.663	122.661	253.324
Palencia	37	5	1	43	115.506	100.570	216.075
Peñaranda de Bracamonte	13	2	0	15	43.109	37.693	80.802
Ponferrada	26	3	3	32	115.858	103.530	219.338
Segovia	37	2	1	40	109.203	99.149	208.351
Soria	24	3	4	31	115.346	102.620	217.965
Toro	20	0	2	22	46.950	40.381	87.331
Valladolid	42	3	1	46	91.989	79.082	171.071
Villafranca del Bierzo	10	2	1	13	24.953	24.153	49.105
Villamuriel de Cerrato	13	1	0	14	30.145	23.619	53.764
Zamora	5	1	0	6	30.141	27.845	57.986
<b>Totales</b>	<b>586</b>	<b>55</b>	<b>30</b>	<b>671</b>	<b>1.896.297</b>	<b>1.678.442</b>	<b>3.574.739</b>

Este cuadro ha sido sacado del libro *Estudio sobre las artes escénicas en Castilla y León*, editado por Artesa. En él podemos ver el volumen de programación y su tipología de una de las principales fuentes de distribución para nuestra empresa: los circuitos regionales.

A continuación veremos cuáles son los principales clientes potenciales de **88 Producciones**:

- Circuitos escénicos/redes provinciales:

Los programas de redes provinciales son un buen sistema para conseguir representaciones. Son varias las provincias que poseen estos circuitos escénicos. La idea es presentar nuestros proyectos al mayor número posible de circuitos provinciales posible.

Por poner un ejemplo hablaremos de la red provincial de Valladolid. La Red Provincial de Teatros de Valladolid organizada por la Diputación de Valladolid se inició el año 1996 en siete municipios. En la programación de 2011 participan 21 Municipios pertenecientes a todas las comarcas vallisoletanas.

Esta dirección se pueden encontrar todos los pueblos de la red: [www.diputaciondevalladolid.es/cultura\\_edu/teatro/listado\\_municipios.shtml](http://www.diputaciondevalladolid.es/cultura_edu/teatro/listado_municipios.shtml)

- Red de teatros de Castilla y León:

Acceder a esta red resulta un poco más complicado puesto que establece unos requisitos más específicos (por ejemplo, contar con un número mínimo de producciones anteriores); sin embargo, una vez dentro aseguras que tus espectáculos van a tener un número importante de representaciones en las diferentes zonas de Castilla y León.

En total son 31 los teatros asociados a esta red, repartidos por todas las provincias de la comunidad. La lista completa puede encontrarse en: <http://www.redescena.net/circuitos/ficha.php?id=144#tab2>

- Concejales de cultura/pueblos con más de 1.000 habitantes:

Realizaremos campañas de venta en las cuales nosotros saldremos a buscar al cliente. Nuestro objetivo son las personas encargadas de la actividad cultural de los municipios. A ellos les ofreceremos no sólo nuestros espectáculos sino la posibilidad de realizar trabajos por encargo si en algún momento lo necesitasen.

- Festivales:

Es importante estar atentos a todos los festivales donde nuestros espectáculos puedan tener cabida. Los festivales son una buena oportunidad no sólo para vender una o dos representaciones de un espectáculo sino también para darse a conocer y comentar relaciones con futuros clientes.

Festivales de prestigio en nuestra comunidad son el TAC, el festival de Ciudad Rodrigo, Olmedo Clásico, el FACYL, etc. Fuera de nuestra comunidad tenemos un sinfín de festivales con distintas temáticas: teatro clásico, teatro para niños, danza,...

- Ferias y eventos:

Muchas veces son necesarias empresas que creen, coordinen y dirijan gran cantidad de inauguraciones, fiestas y demás actos sociales. Cada vez se busca cuidar más la parte artística de estos eventos y es habitual recurrir a personas de las artes escénicas para encomendarles su realización y gestión.

Algunos ejemplos claros de estos casos pueden ser las ferias como INTUR, la Party Dance de Valladolid, conmemoraciones de acontecimientos varios, inauguraciones de edificios, etc.

**f. Claves de futuro.**

Las claves del desarrollo de nuestro mercado y nuestro crecimiento como empresa residen en:

- Novedad en el tipo de espectáculos producidos.
- Adaptamos nuestro producto a las necesidades del cliente.
- Eficiencia y seriedad en la manera de trabajar.
- Conocemos el sector y nos conocen de manera individual.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

**5- COMPETITIVIDAD**

### **a. La competencia.**

Este es un punto difícil de analizar puesto que en este sector es habitual que los competidores sean también aliados; esto quiere decir que son varias las ocasiones en las que se producen relaciones de trabajo entre distintas productoras y profesionales para poder crear determinados espectáculos.

En todo caso, nuestra competencia más directa serían todas aquellas compañías de tamaño pequeño y mediano que intentasen colocar sus productos y servicios en el mismo mercado que nosotros.

En tiempos de crisis también se convierten en competencia las grandes compañías teatrales de la región puesto que, éstas, ante la falta de recursos actuales han vuelto a buscar alternativas y circuitos de distribución cobrando cachés muy por debajo de lo que estaban acostumbrados.

### **b. Principales competidores.**

No nos será posible desarrollar este punto a fondo puesto que la recaudación de datos sobre aquellos que podrían ser nuestros competidores principales es imposible; no podemos conocer cuántos clientes poseen, ni qué tipo de cliente, ni tampoco el número de ventas que realizan o sus ganancias.

Lo único que sí podemos conocer es cuáles son los circuitos de distribución a los que aspiran nuestros competidores. Atendiendo a este dato, un ejemplo de nuestros competidores más directos sería: Libera teatro, Hojarasca Danza, Alberto Velasco, Pie izquierdo Producciones, Teatro Dran, Pentesilea Teatro, y un largo etcétera.

Un competidor también a tener en cuenta son todas las compañías de teatro semi-aficionado que realizan representaciones a bajo coste sin facturar como empresa. Este tipo de comportamientos se considera competencia desleal dentro del sector.

Los siguientes cuadros presentan una lista de todas las empresas dedicadas a las artes escénicas en nuestra comunidad. La información ha sido sacada del estudio realizado por Artesa, *Estudio sobre las artes escénicas en Castilla y León*.

## 11. CENSO DE ORGANIZACIONES ESCÉNICAS DE CASTILLA Y LEÓN (ENERO DE 2010)

EMPRESA O MARCA	WEB
ACHIPERRE COOP TEATRO	<a href="http://www.achiperre.com">www.achiperre.com</a>
ALAUDA TEATRO	<a href="http://www.alaudateatro.com">www.alaudateatro.com</a>
ALKIMIA 130	<a href="http://www.alkimia130.com">www.alkimia130.com</a>
ALTO TEATRO	<a href="http://www.altoteatro.com">www.altoteatro.com</a>
ARTISTAS A LA CARTA	<a href="http://www.artistasalacarta.com">www.artistasalacarta.com</a>
AY AY AY TEATRO	<a href="http://www.ayayayteatro.com">www.ayayayteatro.com</a>
AZAR TEATRO	<a href="http://www.azar-teatro.com">www.azar-teatro.com</a>
BALLET CONTEMPORÁNEO DE BURGOS	<a href="http://www.ciudaddeladanza.com">www.ciudaddeladanza.com</a>
BAMBALÚA TEATRO	<a href="http://www.bambaluateatro.com">www.bambaluateatro.com</a>
BARRANCO PRODUCCIONES	<a href="http://www.ramonbarranco.com">www.ramonbarranco.com</a>
BEGOÑA BAENA	<a href="http://www.begoniabaena.com">www.begoniabaena.com</a>
CAL Y CANTO TEATRO	<a href="http://www.calycantoteatro.com">www.calycantoteatro.com</a>
CALAMAR TEATRO	<a href="http://www.calamarteatro.com">www.calamarteatro.com</a>
CAMALEÓN PRODUCCIONES ARTISTICAS	<a href="http://www.azar-teatro.com/camaleon">www.azar-teatro.com/camaleon</a>
CIRCE- TEATRO CORSARIO	<a href="http://www.teatrocorsario.com">www.teatrocorsario.com</a>
MEDIA NOCHE- Conde Gatón	<a href="http://www.legados.net">www.legados.net</a>
CUARTETO TEATRO PRODUCCIONES	<a href="http://www.cuartetoteatro.com">www.cuartetoteatro.com</a>
CORELLA BALLET CASTILLA Y LEÓN	<a href="http://www.angelcorella.com">www.angelcorella.com</a>
EJE PRODUCCIONES	<a href="http://www.ejeproducciones.com">www.ejeproducciones.com</a>
ES.ARTE	<a href="http://www.esarteycultura.com">www.esarteycultura.com</a>
ERNESTO CALVO PRODUCCIONES	
FABULARIA TEATRO	<a href="http://www.fabularia.com">www.fabularia.com</a>
FANTASÍA EN NEGRO	<a href="http://www.fantasiaennegro.com">www.fantasiaennegro.com</a>
FLAMENCO VITAL	

GONZALO GRANADOS	<a href="http://www.gonzalogramados.com">www.gonzalogramados.com</a>
ALICIA SOTO-HOJARASCA D.	<a href="http://www.hojarasca-danza.com">www.hojarasca-danza.com</a>
IDEAS PROACTIVAS	<a href="http://www.ideasproactivas.com">www.ideasproactivas.com</a>
INTRUSION TEATRO	<a href="http://www.intrusionteatro.com">www.intrusionteatro.com</a>
JUAN CATALINA MARIONETAS	
KOMO TEATRO	<a href="http://www.komoteatro.com">www.komoteatro.com</a>
KUL DE SAC	<a href="http://www.kuldesac.com">www.kuldesac.com</a>
FREAK CABARET CIRCUS	
LA CHANA, TEATRO	
LA QUIMERA DE PLÁSTICO	<a href="http://www.teatrolaquimeradeplastico.com">www.teatrolaquimeradeplastico.com</a>
LAS PITUISTER	<a href="http://www.laspituister.com">www.laspituister.com</a>
LES LANCIERS	<a href="http://www.leslanciers.com">www.leslanciers.com</a>
LA SONRISA	<a href="http://www.lasonrisa.com">www.lasonrisa.com</a>
LIBÉLULA	<a href="http://www.titirimundi.com">www.titirimundi.com</a>
LOS KIKOLAS	<a href="http://www.loskikolas.com">www.loskikolas.com</a>
LUIS JOYRA	<a href="http://www.magojoyra.com">www.magojoyra.com</a>
MUSICAL SPORT	<a href="http://www.musicalsport.com">www.musicalsport.com</a>
MORFEO TEATRO	<a href="http://www.morfeo.com">www.morfeo.com</a>
NAO D'AMORES	<a href="http://www.noadamores.com">www.noadamores.com</a>
NUEVA ESCENA, TEATRO	<a href="http://www.nuevaescenateatro.com">www.nuevaescenateatro.com</a>
PAYASOS ALONSO	<a href="http://www.payasosalonsorampin.tk">www.payasosalonsorampin.tk</a>
PASITO A PASO	<a href="http://www.pieizquierdo.com">www.pieizquierdo.com</a>
PETER NEBREDA	<a href="http://www.peternebreda.com">www.peternebreda.com</a>
PEQUEÑO SASTRE	<a href="http://www.pequesastre.com">www.pequesastre.com</a>
PÍCARA LOCUELA, LA	<a href="http://www.picaralocuela.com">www.picaralocuela.com</a>
RAYUELA PRODUCCIONES TEATRALES	<a href="http://www.rayuela.nu">www.rayuela.nu</a>
RITA CLARA	<a href="http://www.ritaclara.com">www.ritaclara.com</a>
RONCO TEATRO	<a href="http://www.roncoteatro.com">www.roncoteatro.com</a>

SPASMO TEATRO	<a href="http://www.spasmoteatro.com">www.spasmoteatro.com</a>
MERCUCHO - TELÓN DE AZUCAR	<a href="http://www.telondeazucar.com">www.telondeazucar.com</a>
TEATRO MUTIS	<a href="http://www.teatromutis.com">www.teatromutis.com</a>
MAQUINA TEATRAL TELONCILLO	<a href="http://www.teloncillo.com">www.teloncillo.com</a>
TÍTERES DE MARIA PARRATO	<a href="http://www.mariaparrato.com">www.mariaparrato.com</a>
X-TRAÑAS PRODUCCIONES	<a href="http://www.xtranas.com">www.xtranas.com</a>
ZANGUANGO	<a href="http://www.zanguangoteatro.com">www.zanguangoteatro.com</a>
ZARABANDA, PRODUCCIONES TEATRALES	<a href="http://www.zarabandateatro.com">www.zarabandateatro.com</a>
GHETTO 13 / 26	

### **C. Competitividad: Análisis.**

Nuestra productora es parecida en cuanto a su constitución, forma de trabajo y mercados a explotar respecto a nuestra competencia.

El fallo principal que poseen todos nuestros competidores y que nosotros pensamos explotar para nuestro beneficio es:

La mayoría de estos grupos dependen y buscan las subvenciones para poder llevar a cabo sus producciones. Esto provoca que todo el dinero extra que recibe la empresa se destine a la producción de espectáculos; sin embargo estas producciones no tienen el empuje suficiente porque por parte de estas compañías no se invierte apenas en publicidad y difusión.

Nuestra estrategia es la de ser autosuficientes a la hora de producir espectáculos, no depender de las subvenciones para tener obra en cartel; no dejaremos por ello de buscar el apoyo público: todo el dinero procedente de ayudas y subvenciones se destinará a marketing de la empresa y publicidad de nuestros espectáculos. Creemos firmemente que este modelo es mucho más beneficioso para asegurar la permanencia de **88 Producciones** y para general un aumento de las ventas mayor respecto a la competencia.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **6- PLAN DE MARKETING**

## a. DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>– Empresa de nueva creación.</li><li>– Falta de experiencia en las funciones administrativas.</li><li>– La gente no nos conoce como empresa y no tiene referencias; baja notoriedad.</li><li>– Escasez de recursos económicos al principio.</li><li>– No especialización: somos pocos socios y hay muchas tareas a realizar.</li><li>– Rentabilidad inferior a la media de negocios.</li><li>– Incertidumbre muy alta del mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Buena relación entre los promotores.</li><li>– Personal muy motivado, joven, innovador y creativo.</li><li>– Experiencia en la creación artística.</li><li>– Capacidad de adaptación al mercado y sus necesidades.</li><li>– Disponemos de numerosos contactos en el sector.</li><li>– La gente del sector conoce nuestro trabajo individual.</li><li>– Conocemos el sector y su funcionamiento.</li><li>– Ofrecemos posibilidad de trabajo a gente joven con talento.</li></ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>– Gran número de compañías en la comunidad.</li><li>– La crisis económica: cachés muy bajos.</li><li>– El público puede no sentirse atraído por nuestra poética.</li><li>– Crecimiento lento del mercado.</li><li>– Salida de jóvenes talentos fuera de nuestra comunidad en busca de más oportunidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– No existe a día de hoy ninguna compañía que mezcle realmente danza, teatro y circo.</li><li>– Diversificación en el número de actividades a desarrollar.</li><li>– Castilla y León es una comunidad rica en recursos por explotar.</li><li>– El ocio es un bien cuya demanda siempre va en aumento.</li><li>– Interés por parte de empresas privadas en la contratación de artistas para la gestión de ciertos eventos.</li></ul>

## **b. Política de Producto y Servicio.**

Como ya dijimos en el apartado número cuatro, nuestros productos son nuestros espectáculos y nuestros servicios son la creación de espectáculos a la carta y la distribución y/o producción de terceros.

Debemos tener en cuenta que nuestro producto es de carácter intangible; esto implica que el cliente no puede probar el producto antes de comprarlo ya que éste no tiene una forma física, ni un color, sabor, etc. El cliente necesita tener referencias y estar seguro de que nosotros podremos satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, la imagen y las referencias que el cliente posee de la empresa juegan un papel fundamental a la hora de realizar ventas.

Podemos definir en nuestro producto dos tipos de atributos:

- a- Atributos Funcionales: es todo aquello que podemos decir de un espectáculo de manera objetiva, sin entrar a valorar cuestiones personales; por ejemplo: el número determinado de actores, qué escenografía tiene, de qué color es la escenografía, cómo es la luz, cómo es el vestuario, qué características técnicas tiene, etc.
- b- Atributos Psicológicos: son más difíciles de definir puesto que son completamente subjetivos y varían según el receptor. Los dos factores que determinan los atributos psicológicos son la calidad y la imagen de marca.

### - LA CALIDAD:

En el mundo de las artes escénicas existen –por necesidad- herramientas para determinar si una creación artística lleva o no la impronta de calidad; estas herramientas nos son útiles para determinar la calidad de manera general, sin embargo, a nivel individual, la calidad es un concepto completamente personal e irracional.

Desde **88 Producciones** conocemos las herramientas y técnicas necesarias para asegurar que todas nuestras creaciones posean calidad; esto evidentemente no representa la panacea –puesto que en la creación artística siempre es importante tener “algo más”- pero supone una gran ventaja.

Desde un punto de vista de comercialización del producto, la calidad se define como:

1. El reto de hacer las cosas bien a la primera.
2. El conjunto de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente.

El mejor indicio de calidad podría definirse como la satisfacción de las necesidades del comprador o cliente al menor coste para él. Es decir, para un espectador, la contemplación de la representación debe ser lo suficientemente gratificante para él – sea por el motivo que sea- como para cubrir los costes que implica arreglarse, salir de casa, desplazarse, pagar una entrada e invertir una o dos horas de su tiempo.

La calidad determina por tanto lo que el cliente está dispuesto a pagar e invertir, en función de lo que obtiene y valora.

Bertold Brecht dijo que el aburrimiento era el peor enemigo del teatro; desde **88 Producciones** trabajaremos para que esta sensación no cruce nunca los umbrales de las salas donde se realicen las representaciones.

- LA MARCA:

¿De dónde sale **88 Producciones**?

1988 es el año en el cuál nació el socio fundador principal de la empresa, Saúl de la Fuente. Además, decir ochenta y ocho producciones suena como una meta para alcanzar, realizar un total de ochenta y ocho espectáculos.

Desde nuestro punto de vista, creemos que nuestro nombre cumple todos los requisitos necesarios que debe cumplir un buen nombre de empresa:

- Es un nombre sencillo y corto.
- Es fácil de leer y pronunciar.
- Fácil de reconocer y recordar.
- Asociable al producto que estamos vendiendo.
- Posee buena eufonía (Suena bien)
- Es diferente a la competencia. No existen en CyL nombres parecidos.
- Es potencialmente susceptible de ser internacionalizada, es decir, de ser trasladada y comprendida en otros países.

- Potencialmente registrable.

¿Qué pretendemos con nuestra marca?

Las labores principales que deben cumplir la marca y el logotipo asociado son:

- a) Hacer que nuestro producto se diferencie de la competencia: para lograr este objetivo tenemos que conseguir que el público asocie una serie de valores comunes a todos nuestros productos/producciones; de esta manera conseguiremos que esos valores se identifiquen directamente con nuestra marca.
- b) Facilita la adquisición del producto: si la gente conoce nuestro nombre y lo tiene en la cabeza será más fácil que recurra a nosotros y no a la competencia en un momento en el cual necesite alguno de los servicios que podemos ofrecerle.
- c) Facilita la compra repetitiva: para esto es necesario que tu marca se asocie a una imagen de calidad y también que el cliente haya terminado satisfecho.
- d) Facilita la publicidad: es evidente que un nombre pegadizo y fácil de recordar hace que la publicidad resulte mucho más efectiva.
- e) Facilita la introducción de nuevos productos: una vez la empresa tenga creada una imagen, será mucho más fácil lanzar y distribuir nuevas producciones ya que el público y el cliente potencial asociará el nombre o marca a valores positivos

#### Posicionamiento de la empresa y el producto:

Una buena estrategia de posicionamiento resulta fundamental para una empresa de nuestra categoría ya que, como hemos visto antes, el carácter intangible de nuestros productos hace que la imagen consciente o inconsciente que el cliente posee de nosotros sea fundamental.

Con el posicionamiento se pretende diferenciar nuestros productos y hacer que todos ellos se asocien directamente a una serie de valores deseados. Para poder llegar a este punto es necesario saber cuál es el valor que nos diferencia de la competencia, qué tienen nuestros productos que no poseen los de los demás.

En el caso de **88 Producciones** la calidad es un atributo que cuidaremos y marcará todas nuestras producciones pero este es un atributo que todas las compañías tratan, o al menos deberían, de conseguir; creemos que nuestro atributo diferenciador es la

Multidisciplinarietà de nuestros espectáculos. La unión armónica de diversos lenguajes artísticos que conforma un espectáculo sólido y compacto.

### C. Política de Precios.

La fijación del precio de nuestros productos dependerá de los siguientes puntos:

#### - Nuestros objetivos como empresa:

Nuestro primer objetivo como empresa es el de ingresar en el mercado e ir adquiriendo una bolsa más o menos fija de clientes.

Nuestro planteamiento se basa en precios ajustados a lo que se demanda hoy en día.

No podemos comenzar con una política de precios altos puesto que a día de hoy no tenemos realizado el trabajo de imagen de marca. Además, incluso siendo ya una empresa conocida y consolidada los tiempos actuales hacen que incluso compañías ya implantadas y de reconocido prestigio como Corsario, Azar o Rayuela tengan que ajustar los cachés de sus espectáculos al máximo para poder tener actuaciones.

Queda lejos de nuestras intenciones realizar una campaña de inmersión inmediata basada en vender nuestros productos a precios muy bajos. Creemos que esta estrategia no beneficia, en primer lugar, al sector de las artes escénicas y tampoco nos beneficia a nosotros como empresa; siendo nuestra intención crear una imagen de calidad, profesionalidad y buen hacer, una política de precios excesivamente bajos no ayudaría a crear esta imagen y nos identificaría más bien con un perfil amateur.

A continuación veremos un cuadro extraído de libro *Estudio sobre las artes escénicas en Castilla y León*, editado por Artesa en 2008 donde podemos ver los cachés medios con los que trabajan las compañías:

	Cachets medios para Empresas			Porcentajes		
	De la región	Del exterior	Total	De la región	Del exterior	Total
Teatro	3.603	5.815	5.162	69,8	112,65	100
Danza	5.926	5.448	5.526	107,24	98,58	100
Música	9.529	6.450	8.195	116,28	78,71	100
<b>Total</b>	<b>4.214</b>	<b>5.796</b>	<b>5.327</b>	<b>79,1</b>	<b>108,8</b>	<b>100</b>

- **Costes:**

Todos los costes de producción de un espectáculo, los costes generales de funcionamiento de la empresa y también los posibles costes de gira suponen la determinación de unos límites por debajo de los cuales no se debe distribuir, so pena de poner en peligro la viabilidad y sostenibilidad financiera de la productora.

**88 Producciones**, como política general, no realizará ninguna representación que perjudique la viabilidad económica de la productora.

Sí se prevé la existencia de hechos determinados como posibles ferias, festivales, etc, donde se contemple la posibilidad de obtener pérdidas a cambio de conseguir una gran difusión mediática para la empresa que favorezca la distribución en un futuro.

- **Elasticidad de la demanda:**

Actualmente el mercado no está sujeto a posibles cambios en el precio del producto - y mucho menos cuando estos cambios implican un aumento de dichos precios-. Como decíamos anteriormente, los cachés están muy ajustados por los tiempos de crisis. Además existe un gran número de competidores que, sin poder llegar a ofrecer el mismo producto que nosotros, pueden ofrecer otros complementarios que en un determinado momento en el cual los recursos económicos son limitados, pueden ofrecer alternativas de satisfacción al cliente.

- **Valor del producto en los clientes:**

Debemos tener en cuenta que la mayoría de las veces nuestros clientes no son sólo las personas que asisten como público a los espectáculos sino también aquellas que los contratan para ser representados, es decir, programadores. Las relaciones que se entablan con las personas encargadas de ocupar estos cargos resultan fundamentales; dentro de lo posible, es importante saber llevar unas Relaciones Públicas adecuadas con todos los programadores. Muchas veces el precio final de venta puede variar en las negociaciones con estas personas atendiendo a numerosos motivos: confianza, número de representaciones solicitadas, etc.

- **Competencia:**

Hoy en día este no es un motivo esencial a la hora de fijar precios. Como ya hemos dicho anteriormente la crisis ha provocado que todas sus compañías hayan ajustado

sus cachés lo máximo posible por lo tanto apenas queda espacio para la lucha de precios entre la competencia.

#### **d. Canales de distribución.**

En el caso de productos artísticos como espectáculos este apartado es completamente diferente al habitual en otro tipo de productos. Un montaje escénico no puede distribuirse en supermercados o establecimientos de coste similar.

El tipo de canal de distribución a utilizar es de carácter “corto”: el producto sale del fabricante, pasa por un detallista, que sería el cliente y termina en el consumidor, que sería el público.

En nuestro caso lo único que varía en el canal de distribución es el tipo de detallista. En algunas ocasiones pueden ser programadores oficiales, pueden ser encargados de cultura de diferentes ayuntamientos, responsables de eventos de empresas privadas, etc. En cualquier caso el tipo de negociación y relaciones a establecer entre nosotros como fabricante y el detallista como cliente serán muy parecidas.

Es importante llevar a cabo una buena política de fidelización con todos nuestros detallistas para asegurar que recurran a nosotros y nos elijan entre las demás opciones. Los buenos resultados, la rapidez resolutive y el buen trato personal son los tres pilares básicos para asegurar la confianza de nuestros clientes.

#### **e. Mix de comunicación:**

##### **1- Publicidad y Publicity:**

Todas las campañas de publicidad que se realicen están destinadas a conseguir los siguientes objetivos:

- Dar a conocer nuestra marca y aumentar su notoriedad.
- Comunicar las características de nuestra empresa y productos.
- Crear -en primer lugar- y fortalecer -posteriormente- nuestra imagen y posicionamiento.
- Evocar sentimientos en el receptor: recuerdos, fantasía, imaginación...
- Generar un comportamiento en los clientes y consumidores.

El mensaje informativo de nuestra publicidad será de carácter apropiador, es decir, trataremos de asociar una característica de nuestro producto a nuestra marca. Siguiendo con nuestra estrategia de posicionamiento, esta característica bien podría ser la multidisciplinariedad.

El mensaje persuasivo fomentará la creación de estímulos de carácter sensual, emotivo, empáticos, etc.

Debemos tener en cuenta que los mensajes de nuestra publicidad, así como todo lo referente a su composición artística, variará dependiendo del tipo de espectáculo que queremos promocionar, de dónde vamos a promocionarlo, a qué público lo dirigimos, etc.

Será necesario realizar dos tipos de publicidad: una de carácter más general y extenso destinada a los consumidores y otra de carácter más puntual destinada a nuestros clientes.

Difusión publicitaria: utilizaremos todos los canales que estén a nuestro alcance para poder dar la mayor difusión a nuestra publicidad. En el caso de la publicidad destinada a los consumidores escogeremos medios de carácter más mediático como por ejemplo: Periódicos, revistas culturales, radio, redes sociales, página web personal, banners, televisión, cartelería, etc.

Para la publicidad dirigida a los clientes, es decir, a los programadores, utilizaremos medios más personalizados y cercanos como pueden ser el mailing, el correo ordinario o las llamadas telefónicas.

Desde **88 Producciones** creemos que el presupuesto para publicidad debe ser muy importante para conseguir un buen número de representaciones de cada espectáculo. El dinero dedicado a esta labor será siempre aquel que podamos permitirnos asegurando siempre la sostenibilidad financiera del negocio.

Una política de la empresa será dedicar casi todo el dinero de subvenciones y ayudas públicas que recibamos a la realización de campañas publicitarias tanto de la empresa como de sus productos.

## 2- Promoción de ventas:

Estas estrategias son importantes sobre todo en los primeros momentos de creación de una empresa por los siguientes motivos:

- Ayudan a crear fidelidad hacia una marca.
- Crean diferenciación respecto a la competencia.
- Influyen en la decisión final del comprador a la hora de escoger entre un producto u otro.
- Ayudan a que nuevos productos puedan entrar en el mercado.
- Agilizan el número de ventas.

Algunas de las promociones de ventas más utilizadas en las artes escénicas son:

- Descuentos para jóvenes.
- Descuentos por grupos.
- Ceder entradas gratis a cambio de otras compensaciones (cuñas radiofónicas, televisivas, etc)
- Dar las mayores facilidades posibles para la adquisición de entradas.

## 3- Ventas:

Uno de los objetivos constantes de la productora será la búsqueda y fidelización de nuevos clientes, es decir, aumentar y consolidar las ventas.

El proceso de ventas, en el caso de productoras artísticas, se realiza siempre de manera personal. El proceso a seguir para lograr realizar una venta y mantener al cliente es el siguiente:

- **Prospección:** hace referencia a la búsqueda de nuevos posibles clientes. Este trabajo bien podría ser hacerse con direcciones y teléfonos de municipios, teatros, programadores, etc.
- **Preparación:** debe recopilarse toda la información disponible, tanto de carácter comercial como personal del cliente. Por poner un ejemplo, resulta habitual conocer de antemano los gustos personales de ciertos programadores. Conocer estos datos es fundamental no sólo para saber dónde puedes o no presentar tu producto sino también para saber cuál es la manera más adecuada de presentarlo.

- **Presentación:** hay dos partes; una primera en la cual se inicia el contacto con el posible cliente y una segunda fase en la cual pasamos a explicar nuestro producto.
- **Tratamiento de las objeciones:** durante el proceso de compra-venta será habitual que el cliente ponga objeciones a ciertas condiciones del producto. Debemos saber valorar hasta qué punto podemos adaptarnos y saber refutar sus objeciones con argumentos sólidos si fuese necesario.
- **Cierre y seguimiento:** una vez hemos vendido un espectáculo es importante conocer la opinión del cliente. En las artes escénicas el proceso de seguimiento tiene un tiempo muy limitado puesto que el producto es completamente efímero; sin embargo sí puede mostrarse interés por conocer si el cliente ha quedado satisfecho. Este comportamiento nos ayudará a afianzar la relación con el cliente y a mejorar nuestro producto y forma de trabajo si fuese necesario.

#### 4- Relaciones públicas:

Al hablar del seguimiento ya hemos apuntado el objetivo final que tienen las relaciones públicas: la consecución y mejora de la confianza por parte de los clientes en nuestra empresa.

Para lograr esa fidelización del cliente, **88 Producciones** se propone la realización de una serie de acciones:

- Cumplir escrupulosamente los posibles plazos de entrega de los encargos.
- Atender que, una vez terminado nuestro servicio, no existen quejas por parte de nuestros clientes y en el caso de existir tratar de ver cuál fue el problema y solventarlo.
- Mantener siempre un trato agradable y personal con los clientes.
- No realizar campañas publicitarias destinadas a la venta de manera impersonal y general. Cada vez que enviamos un folleto informativo de un espectáculo se le envía a una persona determinada con un perfil determinado.
- Facilitar el contacto rápido y efectivo con nosotros a través del teléfono o el email.

- 5- **Patrocinio:** esta es una estrategia que no se prevé para los primeros años de la empresa. una vez hayamos logrado una cantidad de beneficio anual suficiente, podremos entrar a formar parte de este tipo de estrategias.

#### **f. Plan de Establecimiento.**

Este plan se desarrollará mayormente durante los tres primeros años de vida de la empresa, y de forma muy especial en el primer año.

El objetivo de este plan es la captación de clientes y conseguir posicionar nuestra marca en el mercado.

Tenemos que tener en cuenta que es necesario realizar dos tipos de campañas de establecimiento: una para los consumidores, el público. Aunque ya hemos dicho que el público no es muchos casos nuestro cliente inmediato, sí son quienes acuden al teatro, pagan su entrada y hacen que una representación sea un éxito o un fracaso a nivel de público. El número de público que asiste a nuestros espectáculos es un condicionante importante para que los programadores decidan contratar nuestros montajes o no.

Por lo tanto, como ya vimos en el apartado de publicidad, es importante realizar campañas mediáticas que nos den a conocer entre el público.

De cara a la búsqueda de clientes, realizaremos campañas más agresivas en las cuales nosotros saldremos a contactar con el cliente y a ofrecer nuestros servicios. Este procedimiento se realizará de manera más amplia sobre todo al principio para darnos a conocer; una vez vayamos afianzando clientes y nuestra marca sea más conocida este proceso se verá aminorado.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **7- ANÁLISIS ECONÓMICO**

## **a. Presupuesto de gastos.**

Para poder calcular el volumen de gastos general de **88 Producciones** será necesario realizar tres grupos según la tipología de estos gastos.

1. Gastos generales de la empresa: La característica principal de estos gastos es que son fijos y constantes a lo largo de todo el año. La única variación que sufrirían sería en consonancia con la evolución de la inflación estimando un aumento anual en torno al 3%. Dentro de este grupo se incluirían los siguientes tipos de gasto:
  - Los gastos producidos por suministros: material de oficina, luz, agua, teléfono e internet.
  - Seguridad social del autónomo: supone un gasto de unos 250 € mensuales.
  - Gastos de las dependencias destinadas a almacén.
  - Gastos de gestoría.
  - Publicidad: prevemos que la inversión en publicidad será bastante elevada para lograr los objetivos de posicionamiento que nos planteamos.
  - Gasolina.
  - Seguro vehículo.
  - Mantenimiento pag. Web de la productora.
2. Gastos derivados de las producciones (Materias primas): dentro de este grupo estarían todos los gastos que se producen desde el primer momento en el que se concibe un espectáculo hasta el día antes de su estreno. Encontramos en esta sección todos los gastos realizados para cubrir los siguientes conceptos:
  - Escenografía.
  - Vestuario:
  - Ensayos: durante el primer año, tanto los socios como los actores recibirán 700 € brutos mensuales concepto de sueldos y salarios durante el periodo de ensayos. Un cuarenta por ciento de ese dinero va destinado a la Seguridad Social. A partir del segundo año comenzaremos a pagar 980 euros brutos por cada mes de ensayos.Cada año el dinero dedicado a las producciones irá aumentando para poder realizar producciones de mayor envergadura.

3. Gastos de exhibición: cada vez que se representa una función existen una serie de gastos inherentes tales como:

- Salarios: 200 € brutos los tres socios y 170 € brutos los artistas, incluyendo 50 € por persona y día en concepto de Seguridad Social.
- Dietas: 30 € por persona y día.
- Programas de mano.
- Cartelería.
- Derechos de autor.

La cuantía total de todos estos gastos debe multiplicarse por el número de representaciones que se realicen anualmente.

Estos gastos también están sujetos a la evolución estimada de la inflación en torno a un 3% anual.

#### **b. Inversiones.**

Antes de comenzar el proyecto se prevé la compra de un ordenador de la empresa valorado en 1.500 € amortizable en tres años; una vez finalizada la amortización se compraría otro ordenador valorado también en 1.500 €.

También sería necesaria una inversión inicial destinada a la adquisición de material técnico valorado en 2.000 euros; este material tendría un periodo de amortización de cinco años.

Se incorporaría un vehículo, propiedad de uno de los socios; este vehículo tiene una antigüedad de once años, por lo que a día de hoy no posee ningún valor residual.

Una vez la cuantía de los recursos anuales generados comience a ser suficiente, se plantearía la adquisición de material escénico (iluminación, sonido, video, estructuras, etc). Todo este material tiene un periodo de amortización de cinco años.

El plan de inversiones subsiguiente tendría la siguiente dimensión financiera: 2.500 euros al comienzo del tercer año, 3.000 euros al comienzo del cuarto año y, por último, 3.500 euros al comienzo del quinto año. En primer lugar trataríamos de adquirir bienes relacionados con iluminación (dimers, cuadros de potencia, mesas de control, focos y

cableado) y posteriormente invertiríamos en equipos de sonido (Etapas, mesa de control, PA's, micrófonos, cableado, etc)

Se prevé que esta dinámica sea continua durante todos los años; de esta manera iremos adquiriendo material propio para nuestras producciones.

### **C. Previsiones de ventas.**

Dentro del apartado de ventas realizamos en primer lugar una estimación del número aproximado de representaciones que previsiblemente llevaremos a cabo. Estas representaciones pueden ser bien de los espectáculos que nosotros producimos por nuestra cuenta o bien de los espectáculos producidos por encargo.

Hemos marcado un precio/caché intermedio por representación. Evidentemente cada espectáculo es diferente y el caché a percibir por cada uno se vería modificado por las condiciones de producción y exhibición particulares. El precio modelo que hemos establecido para llevar a cabo las previsiones es de 3.000 € por representación.

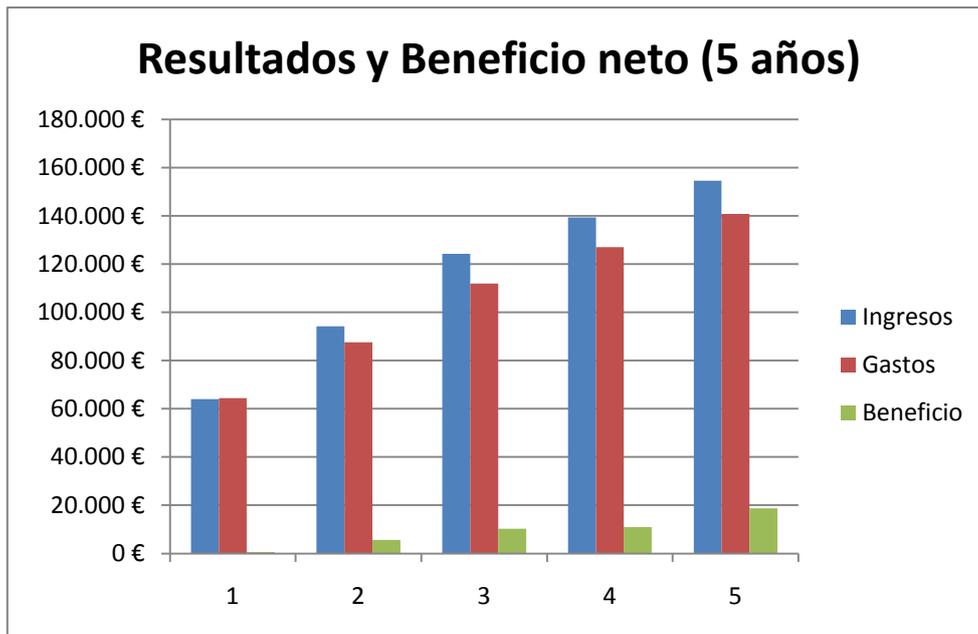
El primer año estimamos que el nivel de ventas será el que corresponda a veinte espectáculos anuales aproximadamente. Es un número reducido de ventas pero hay que tener en cuenta que durante el primer año la compañía estará intentando hacerse un hueco en un mercado en el que se ingresa por primera vez.

Durante los tres primeros años, cada nueva temporada implicaría un aumento de las representaciones; de este modo el segundo año prevemos realizar treinta representaciones anuales, mientras que en el tercer año dicha cifra ascendería a cuarenta. Este número de representaciones por año viene a ser el habitual en una compañía de dimensión reducida al que nuestra productora se asimilaría al menos en los primeros años.

Los años cuatro y cinco tendría un porcentaje menor en el aumento de las ventas. De este modo, se podría llegar a realizar cuarenta y cinco representaciones en el cuarto año y cincuenta en el quinto.

**d. Resultados a 5 años.**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DESEMBOLSO</b>	3.500 €					
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>64.000 €</b>	<b>94.120 €</b>	<b>124.244 €</b>	<b>139.371 €</b>	<b>154.502 €</b>	
<i>nº actuaciones año</i>	20	30	40	45	50	
<i>Caché medio por actuación</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	
<i>Ayudas y Subvenciones</i>	4.000 €	4.120 €	4.244 €	4.371 €	4.502 €	
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>64.370 €</b>	<b>87.609 €</b>	<b>111.978 €</b>	<b>126.966 €</b>	<b>140.716 €</b>	
<b>Gastos generales</b>	<b>15.870 €</b>	<b>17.136 €</b>	<b>19.410 €</b>	<b>20.692 €</b>	<b>20.983 €</b>	
<i>suministros</i>	1.030 €	1.061 €	1.093 €	1.126 €	1.159 €	
<i>material oficina</i>	150 €	155 €	159 €	164 €	169 €	
<i>luz</i>	150 €	155 €	159 €	164 €	169 €	
<i>agua</i>	50 €	52 €	53 €	55 €	56 €	
<i>teléfono</i>	200 €	206 €	212 €	219 €	225 €	
<i>internet</i>	480 €	494 €	509 €	525 €	540 €	
<i>seguridad social autónomo</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	
<i>alquiler nave</i>	1.800 €	1.854 €	1.910 €	1.967 €	2.026 €	
<i>gestoría</i>	1.440 €	1.483 €	1.528 €	1.574 €	1.621 €	
<i>publicidad</i>	4.000 €	5.000 €	7.000 €	8.000 €	8.000 €	
<i>gasolina</i>	3.600 €	3.708 €	3.819 €	3.934 €	4.052 €	
<i>seguro vehículo</i>	800 €	824 €	849 €	874 €	900 €	
<i>mantenimiento pag. Web.</i>	200 €	206 €	212 €	219 €	225 €	
<b>Materias primas / Producciones</b>	<b>12.200 €</b>	<b>14.880 €</b>	<b>16.056 €</b>	<b>17.238 €</b>	<b>17.425 €</b>	
<i>escenografía</i>	5.000 €	6.000 €	7.000 €	8.000 €	8.000 €	
<i>vestuario</i>	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	
<i>ensayos</i>	4.200 €	5.880 €	6.056 €	6.238 €	6.425 €	
<b>Gastos de Exhibición</b>	<b>35.400 €</b>	<b>54.693 €</b>	<b>75.112 €</b>	<b>87.036 €</b>	<b>99.608 €</b>	
<b>Número de actuaciones</b>	20	30	40	45	50	
<b>Gasto por actuación</b>	1.770 €	1.823 €	1.878 €	1.934 €	1.992 €	
<i>Sueldos</i>	1.060 €	1.092 €	1.125 €	1.158 €	1.193 €	
<i>Gasolina</i>	50 €	52 €	53 €	55 €	56 €	
<i>Dietas</i>	210 €	216 €	223 €	229 €	236 €	
<i>Programas de mano</i>	100 €	103 €	106 €	109 €	113 €	
<i>Cartelería</i>	50 €	52 €	53 €	55 €	56 €	
<i>Derechos de autor</i>	300 €	309 €	318 €	328 €	338 €	
<b>Amortización</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>1.400 €</b>	<b>2.000 €</b>	<b>2.700 €</b>	
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-370 €</b>	<b>6.511 €</b>	<b>12.265 €</b>	<b>12.405 €</b>	<b>13.786 €</b>	
<i>TASA IMPOSITIVA (%)</i>	28%	28%	28%	28%	28%	
<i>IMPUESTOS</i>	-104 €	1.823 €	3.434 €	3.473 €	3.860 €	
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>-266 €</b>	<b>4.688 €</b>	<b>8.831 €</b>	<b>8.931 €</b>	<b>9.926 €</b>	
<i>AMORTIZACIÓN</i>	900 €	900 €	1.400 €	2.000 €	2.700 €	
<i>VALOR DE CONTINUIDAD</i>						6.100 €
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-3.500 €</b>	<b>634 €</b>	<b>5.588 €</b>	<b>10.231 €</b>	<b>10.931 €</b>	<b>18.726 €</b>



Vemos que el margen de beneficios para la empresa sobre las ventas realizadas es bastante reducido. Esto no es extraño en una empresa de espectáculos ya que hoy en día una producción resulta muy costosa y los cachés a percibir por la empresa en cada representación están muy ajustados. Este es uno de los grandes motivos por los cuales la intervención de dinero público en forma de ayudas y subvenciones es habitual y necesaria ya que en ocasiones no es posible sacar rentabilidad a proyectos artísticos que poseen unos costes tan elevados (Póngase como ejemplo la producción de ópera)

Un factor positivo es que el crecimiento de las ganancias es bastante constante y regular durante los cinco años.

(Para calcular este gráfico no hemos tenido en cuenta el valor de continuidad procedente de las amortizaciones)

### Previsión por actuación de un espectáculo tipo:

Hemos calculado cuánto suponen los costes que hay que afrontar cuando se tiene un día de representación. Las condiciones de este montaje (Número de actores, caché del espectáculo, gastos generales, etc.) están basadas en la idea de un espectáculo prototipo a producir. Evidentemente en la realidad habrá montajes con características diferentes, de mayor o menor envergadura.

En el cuadro podemos ver que el beneficio obtenido es casi el 30% del caché total. Este porcentaje es más o menos el habitual a obtener por todas las compañías como beneficio de las ganancias en bruto.

<b>EXHIBICIÓN</b>		<b>1 ACTUACIÓN</b>
<b>INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>3.000 €</b>
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>1.770 €</b>
<b>Personal</b>		<b>1.060 €</b>
Socio 1		150 €
Socio 2		200 €
Socio 3		200 €
Actor 1		170 €
Actor 2		170 €
Actor 3		170 €
<b>Gastos generales</b>		<b>710 €</b>
Gasolina		50 €
Dietas		210 €
Programas de mano		100 €
Cartelería		50 €
Derechos de autor	10%	300 €
<b>Amortización</b>		<b>0 €</b>
<b>BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>1.230 €</b>
TASA IMPOSITIVA (%)		28%
IMPUESTOS		344 €
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>		<b>886 €</b>
AMORTIZACIÓN		0 €
VALOR RESIDUAL		0 €
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	0 €	<b>886 €</b>

## Modelo de un presupuesto de producción:

### ENSAYOS

Nº de actores .....a..... €.....por.....días  
de ensayo = €

### CUADRO ARTÍSTICO

Diseño de escenografía.....€  
Diseño de vestuario.....€  
Composición musical y músicos.....€  
Diseño de iluminación.....€  
Diseño gráfico e imagen.....€  
Texto.....€  
Dirección.....€  
TOTAL.....€

### CUADRO TÉCNICO

Realización de escenografía.....€  
Ayte. de escenografía.....€  
Realización de vestuario.....€  
Ayte. de vestuario.....€  
Atrezzo y mobiliario.....€  
Estudio de grabación.....€  
Ayte. de dirección.....€  
Ayte. de producción.....€  
TOTAL.....€

### ALQUILERES Y TRANSPORTES

Local de ensayos.....€  
Transportes.....€  
Equipo de luz (utilizado en los ensayos)  
Equipo de sonido (utilizado en los ensayos)  
TOTAL.....€

### SEGURIDAD SOCIAL E IMPUESTOS

(Correspondientes a todo el personal que  
trabaje en la producción, entre el cual no  
coinciden necesariamente los días  
cotizados).....€

### PERSONAL TÉCNICO

(Durante los ensayos generales)  
Técnico de iluminación.....€  
Técnico de sonido.....€  
Regidor.....€  
Gerente.....€  
Maquinista.....€  
TOTAL.....€

### PUBLICIDAD

Carteles.....€  
Programas de mano.....€  
Fotografías.....€  
Programas de venta.....€  
TOTAL.....€

### GASTOS DE ESTRENO

TOTAL.....€

### GASTOS DE PRODUCCIÓN

TOTAL.....€

(Se incluyen los sueldos del Director de  
Producción así como los gastos de oficina)

### IMPREVISTOS

(Aproximadamente el 5% de la suma total  
de las partidas)

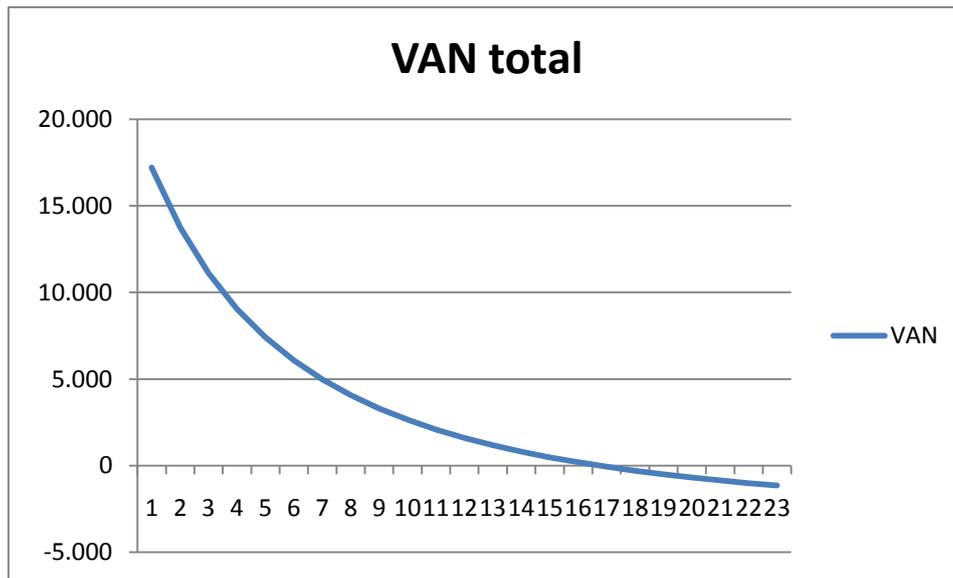
TOTAL.....€

**TOTAL DEL PRESUPUESTO.....€**

Para realizar una producción organizada es necesario realizar un presupuesto inicial que posteriormente deberá adecuarse a las condiciones reales de producción.

El ejemplo anterior pertenece al libro de producción teatral de Jesús Cimarro y nos da una base de todas las cosas a tener en cuenta para realizar este presupuesto:

**e. Previsiones del VAN:**



Una vez estimado el flujo de tesorería (cash flow) para los 5 primeros años, consideramos que el valor final de la empresa no es un valor de liquidación, ya que no entra en nuestros planes recurrir al cese del negocio al cabo del quinto año. Es por ello que procedemos a proyectar el flujo de tesorería del quinto año hacia el siguiente año con un crecimiento moderado en torno al índice de inflación previsto del 2%. Este flujo de tesorería del sexto año así como el incremento del 2% pasan a ser considerados como una renta perpetua que se actualiza en primer lugar al año 5, para a continuación sumarlo al Van de los flujos originales para los primeros cinco años obteniendo de esta manera el Van total ajustado de la inversión.

Al calcular el Valor Actual Neto de la Inversión se necesita un tipo de actualización de los flujos antes obtenidos. Aunque no existe un coste efectivo de los recursos propios, desde luego sí puede plantearse una rentabilidad exigible por parte de los socios y, por

tanto, un coste de oportunidad para el conjunto de la inversión (Fernández, 2005; López Lubian, 2007). Aún siendo conscientes de las dificultades que entraña la estimación de la tasa de actualización, se utiliza una de las aproximaciones más frecuentemente utilizadas por los analistas de inversiones y de empresas, que se apoya en el concepto de tasa de interés exigible que nos brinda el Modelo de Valoración de Activos Financieros (*Capital Assets Pricing Model*). Según este modelo es posible estimar tanto la rentabilidad exigible en función del riesgo soportado tanto para el conjunto de la empresa como para la aportación de los socios en forma de capitales propios. Dada la estructura del proyecto presentado, nos hemos decantado por esta segunda opción procediendo a estimar tanto el riesgo como la rentabilidad exigible para el conjunto del proyecto.

El CAPM nos informa de que la rentabilidad exigible para el conjunto de la empresa estaría formada por la suma de dos factores: la rentabilidad de las inversiones libres de riesgo y una prima por el riesgo asumido.

En tal caso si la rentabilidad exigida por el conjunto del mercado sería la suma de la rentabilidad de las inversiones libres de riesgo más una prima por el riesgo asumida por el conjunto del mercado:

$$REX_M = R_F + P_M$$

Para una empresa -i- en particular la prima de riesgo puede ser estimada en relación con la prima de riesgo del mercado a través del denominado coeficiente de volatilidad o coeficiente  $\beta$ , de manera que  $PR_i = \beta_i \cdot PM$ . De esta manera  $\beta_i$  es mayor cuanto más riesgo percibido en la empresa en relación con el conjunto del mercado y, por ejemplo,  $\beta_i = 0$  si no existiese riesgo (por ejemplo Letras del Tesoro).

La rentabilidad exigible a la empresa -i- adoptaría la siguiente expresión:

$$REX_i = R_F + PR_i = R_F + \beta_i \cdot PM = k,$$

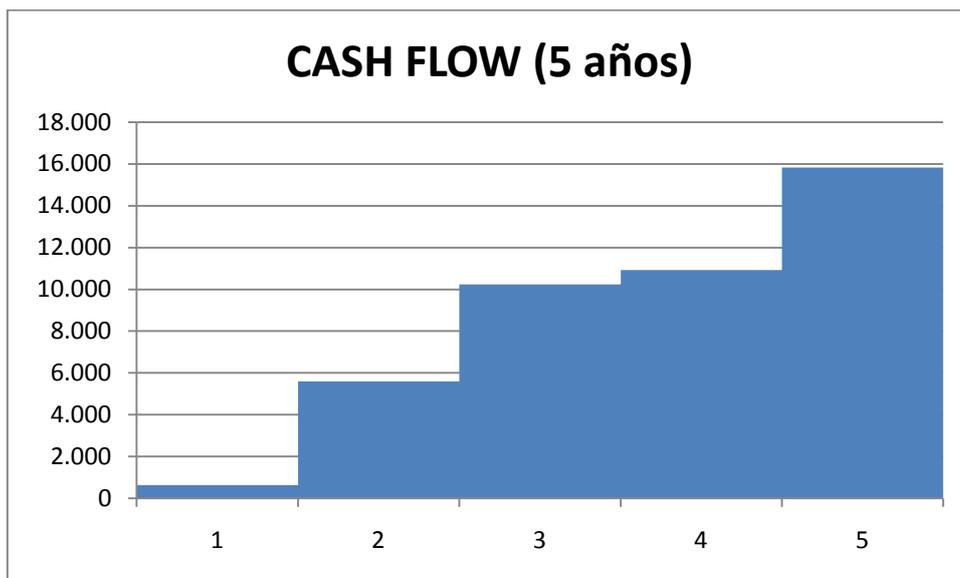
Siendo  $R_F$  la rentabilidad de las inversiones libres de riesgo.

Para el caso español hemos elegido como rentabilidad de las inversiones sin riesgo, el tipo de interés ofrecido por las emisiones de deuda pública del estado español a 10 años en su última subasta (16 de junio de 2011), que ascendió al 5'35%. Para estimar la prima de riesgo del mercado español en el caso español lo habitual es utilizar entre un 4% y un 5%. En nuestro caso hemos optado por la alternativa más pesimista de cara a la valoración eligiendo el 5%. Por último para la estimación del coeficiente beta, hemos

procedido a calcular la beta media de las empresas del sector Theater a nivel internacional según información proporcionada por la base de datos *Thomson One Banker*, que proporciona un valor desapalancado (sin tener en cuenta la deuda) de 0,842. Además hemos tenido en cuenta el hecho de que se trate de una pequeña empresa y es habitual considerar el riesgo de iliquidez incrementado la prima de riesgo entre un 15% y un 30% (*Fernández, 2008 se puede citar alguno más*), eligiendo de nuevo el mayor de los porcentajes para proceder a una estimación prudente del proyecto presentado.

Por lo tanto el coste de los recursos o rentabilidad exigible para el conjunto de la empresa (k) será  $RF + \beta(RM - RF) = 5,35\% + (5\% \cdot 0,842) \cdot 1,3 = 10'8\%$

**f. Previsiones de tesorería (Cash Flow).**



Vemos que en el cuarto año se produce una reducción porcentual del aumento en el flujo de caja; este hecho se debe a que ese año el crecimiento de las ventas será relativamente menor al de los años anteriores pero la inversión en producción será más elevada, por lo tanto se producen más gastos que años anteriores y hay un crecimiento porcentual menor en los ingresos. En el quinto año aumenta considerablemente el flujo de caja ya que las ventas –aunque de manera tímida– aumentan y las inversiones realizadas tienen valores muy similares a las realizadas en el cuarto año.

**Enfermedad de los costes:**

Una vez estancadas el número de ventas anuales será habitual tener resultados de Cash Flow cada año más negativos. Este hecho se produce ya que los costes tienden a subir anualmente pero el beneficio y rentabilidad de la empresa no. Esta circunstancia se conoce como enfermedad de los costes y afecta sobre todo a las empresas dedicadas a las artes escénicas. La solución a este problema futuro es ir aumentando los cachés a percibir por cada espectáculo.

Como se aprecia más arriba, hemos realizado la previsión a cinco años con un caché fijo de 3.000 euros; probablemente a partir del sexto año, o quizá antes, sería necesario actualizar el caché a la subida anual de los costes por la inflación.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **8- PLAN DE FINANCIACIÓN**

### **a. Necesidades Financieras.**

El trabajo más importante que debe realizar una productora es conseguir financiar sus producciones; el problema es que las inversiones a realizar son muy costosas y el tiempo de recuperación del capital invertido es largo.

En nuestra previsión a cinco años vemos que la realización de nuevos proyectos financiados con dinero de la empresa sería posible sobre todo a partir del segundo año, momento en el cual la empresa dispone de más soltura económica.

Para afrontar el primer año la idea es utilizar montajes ya producidos; los tres socios de la empresa llevan varios años dedicados al teatro y los tres poseen montajes propios que se realizaron en su momento en el marco de la *Escuela Superior de Arte Dramático de Castilla y León* o en otros ámbitos académicos y artísticos. Por poner algún ejemplo de títulos de estos espectáculos, podemos mencionar: Mariana Pineda, Las amargas lágrimas de Petra Von Kant, El hombre Almohada, Retablo de Peregrinos, etc.

Utilizar estos montajes para comenzar con la distribución en el primer año abarata el capital inicial a invertir puesto que apenas sería necesario realizar ensayos y los gastos de vestuario y escenografía serían muy reducidos. Por otra parte de esta manera comenzamos ofreciendo a nuestros clientes varios espectáculos diferentes para escoger.

### **b. Plan de Financiación.**

Desde **88 Producciones** pretendemos que la base de nuestra financiación sea básicamente a partir de recursos propios. La financiación ajena será necesaria para determinados momentos, pero no pretendemos recurrir a ella de manera sistemática.

#### RECURSOS PROPIOS:

- Capital: se prevé que el capital de los socios sea la principal financiación en el momento de comenzar con el proyecto. Como dijimos anteriormente esta inversión no supondrá demasiado coste puesto que ya tenemos espectáculos producidos esperando a su distribución. La idea es comenzar a vender cuanto antes para ir generando recursos de la empresa.

- Reservas: nuestra intención es que esta se convierta en nuestra fuente de financiación más habitual para cubrir todos los gastos de explotación. Como vimos en la previsión a cinco años los beneficios de explotación de la empresa son suficientes para afrontar todos los gastos generales y de producción dejando, sobre todo a partir del segundo año y en aumento en los que le siguen, beneficios cuantiosos para que la empresa pueda afrontar imprevistos.

#### RECURSOS AJENOS:

- Créditos bancarios: en ocasiones será necesario acudir a los créditos bancarios para poder afrontar determinados proyectos. Pretendemos recurrir a este recurso sobre todo a la hora de financiar encargos específicos cuyo cobro se realizará posteriormente a la producción y representación.

Esto es habitual cuando se produce un espectáculo por encargo para entidades públicas. Todo debe estar listo para la fecha acordada pero es casi seguro que la empresa no cobrará dicha producción hasta más o menos sesenta días hábiles después de la representación.

Una vez haya confianza con los proveedores será posible realizar pactos en los que el pago del servicio se realice cuando **88 Producciones** reciba el pago de la entidad pública. Sin embargo este procedimiento no siempre será posible y no siempre con todos los proveedores, por ese motivo será necesario pedir préstamos bancarios.

Las características de cada préstamo (Cantidad, intereses, tiempo de vencimiento, mensualidades, etc) dependerán de cada ocasión.

- Renting: será bastante habitual recurrir al renting cuando sea necesario. Este recurso se utilizará mayormente para equipo de iluminación y sonido aunque también podría usarse en determinados espectáculos con la escenografía (Por ejemplo, andamios o elementos de gran volumen)

El renting será necesario cuando hagamos algún bolo en algún lugar que no dispone del equipo necesario y nosotros tampoco podamos cubrirlo o cuando se nos realicen encargos que superen nuestras capacidades técnicas.

- Ayudas y subvenciones: al contrario que muchas de las compañías de Castilla y León, nuestro planteamiento es que nuestra capacidad de producción no dependa en absoluto de la concesión o no de una subvención pública. Como ya hemos

mencionado anteriormente la idea es destinar las posibles subvenciones que recibamos a la parte de marketing.

Bien es cierto que existen algunas subvenciones que se conceden a objetivos determinados; por ejemplo Fundación Siglo ofrece ayudas destinadas específicamente a la producción de un espectáculo determinado, el Ministerio de Cultura concede ayudas que deben destinarse a la compra de equipo técnico, o a la realización de giras en otras comunidades, etc.

- Patrocinio: este recurso será muy utilizado para realizar nuestras producciones. Nuestra intención es acercarnos a empresas privadas, instituciones, fundaciones, etc, exponerles nuestro proyecto y ofrecerles ventajas publicitarias a cambio de colaborar en la producción. Esta colaboración puede realizarse a través de aportaciones dinerarias, aportaciones materiales, cesiones de espacios, etc.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **9- CONCLUSIONES**

### **a. Oportunidad.**

Tenemos la ocasión de aprovechar y sumarnos a toda esa corriente emergente de nuevos creadores que está surgiendo en nuestra comunidad.

Conocemos bien el mercado de las artes escénicas en Castilla y León; sabemos cómo funciona y tenemos gran cantidad de contactos que nos conocen a nosotros y nuestro trabajo de manera individual.

Tenemos gran cantidad de medios para comenzar con la actividad: nave, salas de ensayos, etc.

Este es un buen momento para comenzar puesto que la gente nos conoce y nos ubica dentro del mundo de las artes escénicas. Si esperamos mucho tiempo podríamos desaparecer del panorama y sería más difícil hacerse un hueco.

### **b. Riesgo.**

No hay negocio sin riesgo y menos si este negocio está centrado en artes escénicas, un mundo difícil y complicado ya de por sí.

El mayor riesgo lo sufriremos al comenzar nuestro proyecto, durante los dos primeros años. Es en este intervalo de tiempo en el cual la productora podría no lograr sus objetivos de penetración en el mercado y no alcanzar las cifras esperadas. Las razones de este fracaso podrían ser variadas.

Si **88 Producciones** consigue salir adelante durante ese periodo inicial de dos años, el riesgo irá disminuyendo con el paso del tiempo puesto que la empresa habría conseguido ya una estabilidad y un posicionamiento que iría afianzándose con el paso de los días.

### **c. Puntos fuertes.**

- Los tres socios formamos un equipo compacto y sólido.
- Tenemos experiencia.
- Tenemos contactos para disponer de clientes iniciales.
- Poseemos a nuestras espaldas varios montajes ya producidos.

- No existen en Castilla y León compañías que se dediquen a la mezcla de diferentes lenguajes escénicos.
- Castilla y León es una comunidad rica en recursos e historia; esto significa más oportunidad de trabajo.
- Tenemos la motivación, la energía y el entusiasmo necesarios.

#### **d. Rentabilidad.**

Si echamos un vistazo a los resultados a cinco años (Elaborados con criterios de prudencia) podemos ver que **88 Producciones** es capaz no sólo de abordar todos los gastos de distinto carácter producidos por la empresa sino también de generar beneficios cuantiosos al finalizar cada año.

Para poder trasladar a la realidad estas cuentas, e incluso mejorarlas, será necesario realizar un buen trabajo en el apartado de distribución, para conseguir el número de ventas anuales previsto.

#### **e. Seguridad.**

Es difícil encontrar la seguridad a través formulas matemáticas en una empresa que se dedica a la creación artística.

Para los tres socios de **88 Producciones** la seguridad de que el proyecto saldrá adelante se encuentra en las ganas e implicación que éstos poseen, en la creación de espectáculos donde el factor artístico prima sobre todo y en la profesionalidad a la hora de trabajar.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

**10- BIBLIOGRAFÍA**

## RECURSOS:

- \* CIMARRO, J. (2009): *Producción, gestión y distribución del teatro*. Ed. Autor, S.R.L. Madrid.
- \* BORGE GONZÁLEZ, L.M.; ALONSO MARTÍNEZ, J.M.; PÉREZ MARTÍN, M.A. (2008): *Estudio sobre las artes escénicas en Castilla y León*. Ed: Artesa.
- \* COLBERT, F.; CUADRADO GARCÍA, M. (2010): *Marketing de las artes y la cultura*. Ed: Ariel, S.A.
- \* MUNUERA ALEMÁS, RODRÍGUEZ ESCUDERO A.L. (2007): *Estrategias de Marketing*. Ed: ESIC.
- \* BREALEY, R.A.; MYERS, S.C. Y ALLEN, F. (2010): *Principios de Finanzas Corporativas*. Ed. McGrawHill. Madrid.
- \* FERNÁNDEZ, P. (2005): *Valoración de empresas: Como medir y gestionar la creación de valor*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- \* FERNÁNDEZ, P. (2008): Dos sentencias con tremendos errores de valoración: Como medir y gestionar la creación de valor. SSRn.com/abstract=1182255.
- \* LÓPEZ LUBIÁN, F.J. (2007): *Casos prácticos de finanzas corporativas*. Ed. Thomson-Paraninfo. Madrid.
- \* V Convenio colectivo del sector de actores de la Comunidad de Madrid.
  
- \* <http://www.serautonomo.net>
- \* [www.diputaciondevalladolid.es/cultura\\_edu/teatro/listado\\_municipios.shtml](http://www.diputaciondevalladolid.es/cultura_edu/teatro/listado_municipios.shtml)
- \* <http://www.redescena.net/circuitos/ficha.php?id=144#tab2>
- \* [www.sgae.es](http://www.sgae.es)
- \* [www.camaravalladolid.com](http://www.camaravalladolid.com)
- \* ORDEN CYL/789/2005, de 26 de Mayo.

## **88 PRODUCCIONES**

**Plan de empresa**

### **11- OPINIÓN PERSONAL**

Todas las horas de trabajo y el esfuerzo realizado para llevar a cabo el plan de empresa de **88 Producciones** ha sido un proceso laborioso pero fructífero.

Para mí, como alumno del Máster de Economía cultural y Gestión cultural, realizar este trabajo tiene implicaciones más allá de de la parte académica puesto que **88 Producciones** es un proyecto real que espero poder llevar a cabo muy pronto.

Este proceso me ha servido para hacer un análisis de cuáles deberían ser las vías a seguir para sacar adelante la empresa, para ver qué metas debemos fijarnos y cuál es la mejor manera de poder alcanzarlas.

Si bien un plan de empresa no es una receta para seguir paso a paso a la hora de comenzar con un proyecto, sí es una buena herramienta que te aproxima a la realidad y te ayuda a plantearte varios puntos importantes.

Quiero dar las gracias a mi tutor de proyecto, Juan Antonio Rodríguez Sanz, pues se ha volcado conmigo y mi proyecto y ha sabido prestarme toda la ayuda necesaria.

Saúl de la Fuente Corrales.